

**FACUTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS  
CUM PALMIRA.**



**Autora: Gretter Díaz Blanco.**

**Tutora: Msc. Leysis Quintana Morera.  
Profesor Asistente.**

**Junio, 2011  
Año 53 de la Revolución**

## *Dedicatoria.*

*A mi princesita Leira, porque todo mi esfuerzo es inspirado en ella.*

*A Ariel, porque su amor lejos o cerca me ha dado fuerzas para superarme.*

*A mi familia por la educación que me han brindado y*

*A mi mamá porque ella lo merece.*

*A mi tutora porque siempre querré ser como ella.*

*A mí.*

# *Agradecimientos*

*A mamá, por su apoyo incondicional.*

*A Leysis, por su dedicación y ofrecerme sus valiosos  
conocimientos.*

*A mi esposo, por existir.*

*A mis compañeros de la carrera, por ser los mejores.*

*A todos los que hicieron que este sueño se hiciera realidad.*

## *Pensamiento.*

*“... el mundo de la vida es el lugar trascendental donde se encuentra el hablante y el oyente, donde de modo recíproco reclaman que sus posiciones encajen en el mundo y donde pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos.”*

*Junger Habermas*

## **RESUMEN**

La investigación se centra en el tema de la Comunicación Organizacional, se realiza en la Empresa Cárnica de Cienfuegos, entidad que se encuentra insertada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2002 y a pesar de haber recibido la indicación por parte del Grupo Empresarial aún no se ha implementado el Subsistema de Comunicación Organizacional, constituyendo el principal problema de investigación la ausencia del Manual de Gestión de Comunicación Interna de la mencionada empresa. El Objetivo General consiste en Diseñar el Manual de Gestión de Comunicación Interna para lograr la implementación del Subsistema de Comunicación en la Empresa Cárnica de Cienfuegos. La investigación se desarrolla sobre un paradigma principalmente cualitativo, empleando una combinación de los métodos teóricos y empíricos. El aporte práctico de este estudio será el Manual de Gestión de Comunicación Interna, las políticas en cuanto a este referente servirán de herramientas en la toma de decisiones, permitiendo un plan de comunicación adecuado a las características de la empresa; además contarán con una guía para la implementación del Subsistema de Comunicación.

Palabras clave: comunicación organizacional, perfeccionamiento empresarial, implementación

<b>INDICE</b>	<b>PAG.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	6
1.1. La comunicación y su incidencia en de la personalidad.....	6
1.2. Comunicación Interna.....	9
1.3. Aproximación al concepto de organización.....	10
1.4. Importancia de la comunicación organizacional.....	12
1.5. Gestión de comunicación. ....	13
1.6. Manual de Comunicación. ....	16
1.7. El Perfeccionamiento Empresarial como proceso de cambio en la empresa cubana de hoy.....	16
1.7.1. Características comunes detectadas dentro de la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial .....	20
<b>CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS QUE SUSTENTAN EL MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA CÁRNICA DE CIENFUEGOS</b> .....	23
2.1. Integración del Manual de Comunicación.....	23
2.2 Tipo de investigación.....	24
2.3. Métodos y técnicas de investigación aplicadas.....	26
2.4. Caracterización de la empresa y su público interno.....	28
2.5. Definición de los valores que se manejan en la entidad.....	30
2.6. Análisis de los resultados.....	31
2.7. Resultados del diagnóstico.....	34
<b>CAPÍTULO III: MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b> .....	39
3.1. Orientación del Manual.....	39
3.2. Selección de especialistas. Criterios.....	58
3.3. Elaboración de instrumento para ofrecer a los especialistas.....	59
3.4. Análisis de las opiniones emitidas por la consulta de especialistas....	59

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	

## **INTRODUCCION**

Los imperantes cambios que se operan en cada uno de los escenarios, políticos y sociales invitan a hablar de perfeccionamiento empresarial y no resulta una invitación azarosa sino que existen diversas razones que nos conducen a pronunciarnos en tal sentido. Este proceso fue concebido para aplicarse en las empresas estatales, con el objetivo central de incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Tal declaración de propósitos marca la direccionalidad del proceso en materia de cambio organizacional.

Unido a todo esto, el desarrollo científico alcanzado en los últimos años por ciencias como la Psicología, Pedagogía, Sociología, Medicina, Cibernética e Informática, entre otras, ha traído consigo que cada vez más la reflexión sobre los problemas del hombre y las vías para su desarrollo y preparación ocupen el problema central.

Muchas son las investigaciones que enfatizan en la importancia de la comunicación en este proceso de perfeccionamiento empresarial, destacándose:

Tristá (2001) en conferencia impartida sobre este tema analiza los cambios centrales que se proponen para este proceso de cambio, planteando que su objetivo supremo es elevar la eficiencia y la competitividad de las empresas sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que requieren para poder ejercer las gestiones empresariales de forma eficiente y competitiva, donde le da primacía a la comunicación como factor importante para el logro de tales objetivos.

Recio (2002), resalta la necesidad de destacar que el Perfeccionamiento Empresarial trae consigo grandes transformaciones y significativos cambios en el sistema empresarial cubano, al respecto precisó que con el Perfeccionamiento Empresarial se están desarrollando “profundas, radicales y significativas transformaciones de la economía de los últimos años”, referentes que condicionan nuevos modelos de actuación de todos los sujetos que participan en dicho contexto.

Esta proyección genera un cambio de largo alcance que requiere de un nuevo sistema de pensamiento, actuación de todos los actores, en cada uno de los procesos que se practican en la organización, convirtiéndose en una nueva filosofía de trabajo para el sistema empresarial cubano.

Villanueva (2002), planteó que puede ser “... un proceso cultural muy fuerte, dirigido al cambio de las normas de conducta, acorde con los momentos que estamos viviendo”, donde los procesos comunicativos sustentan una estrategia organizacional a partir de la cual se erige un liderazgo participativo en los directivos.

Gutiérrez (2003) son los sujetos en sus relaciones sociales quienes garantizan el desempeño organizacional haciendo que el resto de los recursos a disposición de la organización se integran de manera efectiva para asegurar salidas que satisfagan las demandas y necesidades inherentes de la comunicación.

El Perfeccionamiento Empresarial "... es un enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la producción de una empresa y de sus recursos humanos usando enfoques", citado por Otero, (2003). Esta propia cultura destaca que es una respuesta al cambio, una compleja experiencia cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estrategias organizativas y comunicativas centradas en las relaciones interpersonales.

El sistema empresarial cubano desde 1998 ha comenzado a implementar un proceso de cambio, tomando la experiencia de su aplicación en el sistema empresarial de las FAR e impulsado por los planteamientos realizados en el V Congreso del PCC. Este nuevo modelo de cambio tiene como objetivo central, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad del sistema empresarial para poder insertarse con éxito tanto en el mercado externo como interno, basado en el desarrollo de la participación de los jefes y trabajadores.

Resulta esclarecedora la concepción histórica cultural desarrollada por Vigotsky, (1985) que plantea el papel de la comunicación en la socialización del individuo desde una posición dialéctica- materialista, a partir de elaboraciones teóricas novedosas para la Psicología en su momento que han logrado trascender, manteniendo actualidad e influencia en enfoques contemporáneos.

Una de las ideas centrales en la obra de este autor es considerar que los seres humanos se desarrollan en una formación histórica cultural dada, creada por la propia actividad laboral que realizan y transforman la realidad y es a través de la actividad humana que se produce el desarrollo de los procesos psíquicos y la consiguiente apropiación de la cultura, por lo que la actividad humana es siempre social e implica por tanto la relación con otras personas, la comunicación entre ellas, siendo en esa interacción con otros que surge el mundo espiritual de cada uno, su personalidad.

Etimológicamente comunicar significa "poner en común"; la más ancestral ambición humana es el empeño tenaz por alcanzar la puesta en común de saberes, anhelos, sentimientos, intereses, necesidades y aspiraciones. Como sentencia Séneca: "...decir lo que sentimos, sentir lo que decimos. Concordar las palabras con la vida".

En este afán de hacer concordar las palabras con la vida subyace la esencia primigenia de la comunicación como arte, acto y contacto medularmente humanos.

Pero conciliar, construir y hermanar resulta una ardua tarea cuando prevalece una concepción deficiente acerca de la utilidad y perentoriedad de lograr la eficacia en la comunicación humana; especialmente, dentro de la esfera laboral.

Se ha apreciado que aun cuando la comunicación constituye una exigencia primordial para el desempeño de sus funciones, los cuadros, dirigentes y demás miembros del equipo adolecen de competencias profesionales que eleven la eficiencia de su misión social a la par que los conviertan en auténticos artífices de la comunicación.

González Rey (1995), siguiendo esta línea expresa que la comunicación es un proceso de interacción, de contacto entre personas, de interrelación entre personalidades, en este orden de ideas enfatizan en el carácter interrelacionador e interactuante de la comunicación, aspectos que consideramos como elementos imprescindibles en el hecho comunicativo.

A partir de los criterios anteriores la autora considera que la comunicación es un proceso de interrelación e interacción entre sujetos, durante el cual se contribuye al desarrollo recíproco de las personalidades respectivas. No se trata de la acción de un sujeto sobre otro, sino de intercambio de influencias, ideas, pensamientos, actitudes, sentimientos, experiencias, conflictos, necesidades entre otros aspectos.

**El Decreto - Ley 281 del 17 de agosto de 2007, firmado por Raúl Castro Ruz, Primer Vicepresidente del Consejo de Ministros relacionado con las modificaciones a las Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial, incorporan el Capítulo XIX dirigido a la Comunicación Empresarial.**

Se declara en el Artículo 671 de este propio Capítulo que La comunicación es un 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 organización y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la institución y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la institución. Responsabilizándose al Consejo de Dirección y a su Director General con la instrumentación de este Subsistema.

La investigación se centra en el tema de la Comunicación Organizacional, se realiza en la Empresa Cárnica de Cienfuegos, la que pertenece al Organismo MINAL, es de subordinación nacional y constituye la única obra de su tipo creada en nuestra provincia. Se encuentra insertada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2002 y a pesar de haber recibido la indicación por parte del Grupo Empresarial aún no se ha implementado el Subsistema de Comunicación Empresarial, constituyendo parte del

mismo la elaboración del Manual de Comunicación Empresarial, precisándose en el Artículo 690 del mencionado cuerpo legal que “. La elaboración del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección y su permanente actualización, debe ser el resultado de un estudio y análisis de todos los trabajadores y directivos, con la conducción del director general. Este proceso no puede ser el resultado de aspiraciones espontáneas y para su formulación la empresa u organización superior de dirección puede auxiliarse de profesionales preparados en materias de Comunicación Social”.

La necesidad de implementar el sistema de comunicación ha sido asumida por todas las empresas cubanas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial. Sin embargo, no todos los aspectos que este sistema implica están claros o son conocidos por la mayoría de los directivos y trabajadores. Con esta investigación se dota a la Empresa Cárnica de Cienfuegos de un diagnóstico y de una propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna que junto a otro estudio en el público externo permitirá confeccionar completamente el Manual de Gestión de la Comunicación, requisito básico para implementar el Sistema de Comunicación, indicación del Decreto Ley 281/07: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

Lo antes expuesto nos conduce a formular el siguiente:

**Problema de investigación:** No existe el Manual de Gestión de la Comunicación Interna en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

**Objetivo General:** Diseñar el Manual de Gestión de Comunicación Interna para lograr la implementación del Subsistema de Comunicación en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

**Campo de acción:** El proceso de comunicación empresarial que se realiza en la mencionada empresa.

**Objetivos específicos:**

1. Realizar un diagnóstico para identificar los problemas de comunicación que afectan a la empresa.
2. Establecer políticas de comunicación que orienten el comportamiento comunicacional de las relaciones interpersonales, por áreas y nivel jerárquico.
3. Identificar fortalezas y debilidades en el público interno para proyectarse hacia las deficiencias en aras de resolver los problemas comunicativos que existan.
4. Validar por criterios de especialistas.

La tesis se encuentra estructurada en Introducción, que incluye una justificación del estudio del tema, formulación del problema de investigación, el objeto de estudio, los

objetivos del trabajo, así como la argumentación acerca de la novedad y los aportes del mismo. En su primer capítulo dirigido a los fundamentos teóricos a partir de los cuales se erige el estudio de la comunicación en el contexto del perfeccionamiento empresarial.

En el capítulo II: Fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el manual se realiza la descripción y análisis de la población y muestra de investigación y un análisis pormenorizado sobre los métodos utilizados y los resultados obtenidos que justifican la fundamentación del manual.

El capítulo III: Consta de la presentación y validación del manual a través de consulta a especialistas. Posteriormente se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Para finalizar aparece una relación de la bibliografía consultada.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEORICO REFERENCIAL**

### **1.1. La comunicación y su incidencia en el desarrollo de la personalidad.**

González, (1984), se detiene a razonar que el estudio de la comunicación ha sido objeto de análisis de diferentes ciencias: filosóficas, pedagógicas y psicológicas. Como categoría psicológica su conceptualización debe partir de su base filosófica. En los trabajos filosóficos de Marx y Engels es donde la psicología de enfoque marxista encuentra el fundamento filosófico, la base explicativa del fenómeno de la comunicación. Marx señaló el papel que desempeña la necesidad de comunicación con sus semejantes en la vida del individuo, y al respecto señalaba que "...la actividad en contacto directo con otras personas ha devenido órgano de la manifestación de la vida, y uno de los modos de asimilación de la vida humana".

Marx analiza la comunicación a partir de dos acepciones, una amplia y otra estrecha.

En sentido amplio la concibe como un proceso material, como conjunto de relaciones materiales; de producción, de clases, familiares, y lo designa con el término alemán VERKEHR, que es comunicación material, y que no es más que los nexos e interacciones mutuas que se establecen entre los hombres en el proceso de su actividad material, práctica, especialmente en la producción, así como la conducta de estos en las distintas esferas de la vida social.

En el sentido limitado o estricto, el concepto comunicación define los nexos y relaciones más concretas entre los hombres, es decir, la comunicación espiritual, y evita de esta manera incurrir en posiciones psicologizantes y subjetivistas al abordar el fenómeno de la comunicación, es decir, se concibe la comunicación como un fenómeno social, que surge en el proceso de producción entre los hombres, al entrar estos en necesarias relaciones, a la vez que ha resultado condición de este proceso.

Sobre la base de estos fundamentos filosóficos la psicología de orientación marxista se adentra en el estudio de la conceptualización psicológica del proceso de comunicación, por ser una de las ciencias que más ha trabajado en esta dirección.

Lomov, (1989), plantea que la comunicación como categoría psicológica dejó de ser objeto de análisis de la psicología general marxista alrededor de la década del 30 y el 40, apareciendo sólo de manera secundaria y complementaria, el desarrollo teórico y metodológico de esta categoría no se produjo y su utilización se reduce a la Psicología Social y la Sociología, porque estas ciencias estudian "las regularidades de la conducta y la actividad de las personas condicionadas por el hecho de su inclusión en los grupos sociales", y la comunicación es una categoría esencial para estudiar las situaciones grupales en que se implica el hombre.

No obstante esta limitación en el campo de estudio de la comunicación, los investigadores del proceso de desarrollo de la personalidad se cuestionaban: ¿Cómo se forma la vida psíquica del hombre en su ontogenia dentro de la sociedad contemporánea?

¿Qué quiso decir Marx al afirmar que la esencia humana es el conjunto de todas las relaciones sociales del hombre?

Desde nuestra perspectiva, las relaciones sociales del hombre en los distintos momentos de su desarrollo son el elemento esencial en la formación de su personalidad, y la categoría comunicación tiene un lugar específico y fundamental en estas relaciones.

La actividad de la personalidad ocurre de manera general a través del sistema de sus relaciones sociales.

Por lo tanto, el estudio de las regularidades del proceso de comunicación tiene un importante papel para conocer tanto el comportamiento de los grupos sociales, como de la personalidad del individuo.

La comunicación es la vía esencial del determinismo social de la personalidad, de ahí que en la preparación de todo directivo el estudio de la comunicación tenga un lugar especial.

Vigotsky fue quien trató por primera vez esta problemática en sus obras, con un enfoque socio-cultural del proceso de desarrollo de la personalidad, y demostró la importancia esencial de la situación comunicativa para el desarrollo de la psiquis humana. Así, en 1930 en sus *Ensayos de historia de la conducta* señaló el papel central de los signos y símbolos para el desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Planteó, además, que a través de la interiorización de los signos ocurre también la interiorización de toda la situación comunicativa. Sin embargo, no pudo desarrollar aún más sus posiciones y se quedó en un marco muy limitado. Lo interactivo tiene en Vigotsky un valor más instrumental que relacional, en tanto aparece como vía de traducción, de lo externo en lo interno; más que como contacto afectivo, creativo en una relación humana, definida esencialmente por su intencionalidad comunicativa.

Es de particular importancia el enfoque que da Lomov: Él expresa cómo en la comunicación se forma, desarrolla y manifiesta el sistema de relaciones sujeto-sujeto, y es esta precisamente la que atribuye la especificidad del vínculo fundamental que caracteriza la comunicación.

La comunicación constituye una forma específica y autónoma del activismo del sujeto, y su resultado no es la transformación del objeto específico, sino el establecimiento de relaciones con otros hombres, relaciones que no sólo revelen las acciones de unos y otros

sujetos, o la influencia de un sujeto sobre otro, sino además el proceso de su integración, en el cual revelan la cooperación, el consentimiento o la contradicción, la identificación o el rechazo.

En resumen, Lomov concibe la comunicación como interacción interpersonal, y caracteriza este fenómeno de la siguiente manera:

- Mediante la comunicación se descubre el mundo subjetivo de un hombre por otro, a través de ella se manifiestan las cualidades y propiedades que caracterizan al hombre como personalidad.
- La comunicación es un proceso material objetivo, que participa desempeñando un rol de “portador de lo ideal”.
- En ella se forma, desarrolla y manifiesta el mundo ideal del hombre, y proporciona un intercambio de representaciones, ideales e intereses.
- Propone completar el principio de la unidad conciencia-actividad con el de conciencia-comunicación.

En nuestro país, algunos psicólogos han abordado el estudio de la comunicación desde diversos ángulos, entre ellos se destacan: González Rey (1995), Calviño(1996), Sorín,(1996) Ojalvo (1999), Fuentes (1998), Pérez (1999), Fernández(1999) , Ortiz (1999), Berges (2003), Uría (2003) Bravo, (2004) Novoa (2006), Prendes(2007)

En la provincia consultamos tesis relacionadas con el tema de la comunicación como la de la Msc. González, (2007), que trabaja un programa de superación en comunicación para los médicos del Hospital Provincial, la Tesis de Maestría de Quintana, (2009), que elabora un programa de competencias comunicativas para los directivos de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, el Trabajo de Diploma de Macias, (2009), que diseña un Manual de Comunicación Interna en el Hotel Jagua. Fuentes de consulta de gran valor para nuestra investigación por la vigencia y pertinencia en el contexto de la comunicación.

Según los juicios anteriores, al analizar la comunicación en el orden psicológico se refiere a la que caracteriza la expresión estable del sujeto en sus relaciones interpersonales, en su sistema de comunicación, y plantea que los elementos que la caracterizan son: la comunicación se construye y desarrolla en la propia historia del sistema de relaciones interpersonales; en el proceso comunicativo se producen consecuencias que la persona no necesariamente interioriza y que pueden o no actuar como elemento de desarrollo; se organiza a través de dos canales esenciales: el verbal y el extraverbal; es un proceso plurideterminado, posee una o varias motivaciones conscientes e inconscientes. En el

acto comunicativo aparecen de forma permanente nuevas vivencias, percepciones y reflexiones que implican activamente a los sujetos del proceso; el proceso de comunicación trasciende metas, objetivos, es un proceso vivo, donde cada momento actual tiene un nuevo sentido.

Por consiguiente, la comunicación se patentiza como un proceso esencial del desarrollo de la personalidad, y este transcurre en un marco interactivo en la propia organización empresarial.

## **1.2. Comunicación Interna.**

La comunicación institucional tradicionalmente se materializa en dos ámbitos: la comunicación interna y la comunicación externa, en dependencia del público al que se dirija. Tanto una como otra, tienen por objetivo conseguir una imagen positiva y un clima de trabajo adecuado para que se conozcan su filosofía, productos, servicios que se ofrece, así como, los objetivos empresariales que persigue.

La comunicación interna es, según Kreps, (1995), la que surge como resultado de “la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” y está “dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines (...) es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de sus miembros”

La comunicación interna es un proceso imprescindible para el buen desempeño de la institución, y por lo tanto, para lograr una imagen positiva de la propia organización en el público interno, que a su vez favorece la percepción que los públicos externos tienen de esta. Además, permite que se establezcan relaciones entre los miembros de la institución y que se socialicen a través de los diferentes mensajes aspectos como: la historia de la organización, la misión, la visión, objetivos institucionales y políticas.

### **1.2.1. Mensajes.**

Los mensajes son definidos por Goldhaber ,(1984), como “la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado”. Tenemos entonces que, el mensaje es la información significativa que se produce durante las interacciones humanas en una organización, el mensaje es difundido como respuesta a los objetivos y las políticas de la organización.

Han sido varios los autores que han identificado las diferentes funciones de los mensajes pero coincidimos en que es más abarcador el sistema de tres categorías de Redding, (1967), quien plantea que los mensajes se producen en la organización, dirigidos tanto al público interno como externo y pueden clasificar de la siguiente manera:

- **“De tarea:** relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización.
- **De mantenimiento:** mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la vida y perpetuidad de la organización.
- **Los humanos:** dirigidos a las personas de la organización, y afectan actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones”, (Trelles, 2006).

La institución puede “generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es probable que se presenten problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización” (Goldhaber, citado en Trelles, 2006, p. 84).

Los mensajes viajan a través de disímiles medios o soportes llamados *canales*, la elección correcta de estos en cada circunstancia determina su efectividad.

### 1.2.2. *Canales.*

“El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo,” (Fernández, 1997, p. 22).

Entre las clasificaciones propuestas en relación con los canales, se asume la clasificación de Muriel y Rota, (1980), que los identifica en “directos” y “mediatizados”.

A través de los canales directos, la comunicación ocurre generalmente cara a cara con posibilidad de retroalimentación inmediata y depende de las capacidades y habilidades de los sujetos tales como hablar, escuchar, expresiones no verbales y otras.

Por último, los canales mediatizados son aquellos que requieren algún vehículo físico para producir el contacto entre emisor y receptor y la retroalimentación nunca es inmediata. Estos canales pueden ser cualquier medio audiovisual, cartas, fax, e-mail, etc. La comunicación telefónica, a pesar de que tiene lugar a través de un soporte físico, se considera como directa, porque permite la retroalimentación inmediata, donde juega un papel importante la habilidad del sujeto. También es común el establecimiento formal de canales para que se produzca cierto tipo de comunicación, determinado por las disímiles redes de comunicación que se forman en una institución.

### 1.3. **Aproximación al concepto de organización.**

William Whyte, (1956), cataloga a los seres humanos como “hombres organización”, debido al tiempo que pasan en las organizaciones. En 1973 Harry Levinson señaló que el 90% de las personas que trabajan lo hacen dentro de una organización. Esto indica que en la sociedad contemporánea el trabajo se realiza casi en su totalidad en organizaciones y quienes trabajan por cuenta propia deben interactuar con las mismas.

Pérez García, (1998), plantea que una organización es “esas coordinaciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos que producen e intercambian generosamente y entre sí, y con otros agentes, bienes, servicios, ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada”.

El hilo conductor del concepto: acción de organizar, apunta, entre otras cosas a la creación de una estructura, y una manera de hacer, mediante un tipo de interrelación particular. Pero además, de ser la creación de la estructura, es a su vez, la estructura misma, y como segundo elemento, el propósito de alcanzar determinado objetivo.

Entre los puntos de vista en cuanto a la definición de su dimensión puede citarse al norteamericano Turner, quien propone el concepto de límite mínimo, precisando: “Un grupo social puede ser definido como dos o más individuos que comparten una común identificación social de sí mismos o, lo que es aproximadamente la misma cosa, se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social”.

Se introduce entonces el componente identidad entre los elementos definitorios de organización, la identidad por su parte conduce al lenguaje: “Una organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización”. Llevando esto al extremo, se atribuye al lenguaje la posibilidad de materializar la organización, e incluso su existencia, al decir: “las organizaciones sociales existen en el lenguaje, ya que al hacerlo estamos definiendo el espacio sustrato donde podemos distinguir los distintos objetos individuos y organizaciones sociales que interactúan en él”. (Ver Anexo 5. Signos de identidad)

Es oportuno subrayar el componente comunicacional como elemento esencial en la creación y funcionamiento de la organización, sin concluir, como lo hacen estos teóricos, que es el lenguaje la única forma de existencia de la organización, pues se comparte la opinión que tal existencia se proyecta en su accionar, en su praxis transformadora de la realidad, en la cual el lenguaje y la comunicación cumplen roles fundamentales, pero no son los únicos componentes.

La autora de esta investigación asume el concepto de (Goldhaber, M. G, 1984), al considerar la organización como una red de relaciones interdependientes y propone como elemento central que las genera y guía, a las personas que toman parte en ellas o finalmente la manera en que las relaciones contribuyen a la organización en su conjunto; enfoques que en su criterio van a establecer las diferencias fundamentales de tres tendencias importantes en cuanto a la conceptualización de

organizaciones: la escuela clásica, la de relaciones humanas y la sistémica.

#### **1.4. Importancia de la comunicación organizacional.**

Uno de los principales procesos que tienen lugar en las organizaciones es la comunicación, en tanto forma de intercambio entre los seres vivos que a su vez las constituyen. Su estudio ha conllevado a asumirla no solo como práctica empresarial, sino además como disciplina académica. Refiriéndose a su epistemología, Goldhaber, (1984: 111), sostiene que “la comunicación organizacional es una ciencia de la conducta. El estudioso de la Comunicación Organizacional estudia la conducta de comunicación de las personas que forman las organizaciones”, como consecuencia de su condicionante humana y social. Esta disciplina pertenece al campo de las ciencias sociales y “... centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”.

El primer problema que se presenta al estudiar comunicación organizacional es la necesidad de profundizar en torno a su naturaleza, objeto de estudio e incluso su propia definición, pues son múltiples los enfoques acerca de estos aspectos.

El origen de esta disciplina se vincula con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa: en primer lugar los grandes campos de acción de la comunicación interna y la externa; y en segundo lugar, lenguajes y técnicas como la comunicación corporativa, relaciones públicas, entre otras.

De campos aislados o acciones independientes, tales áreas pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la mayor eficacia.

Estamos en presencia de una disciplina joven, que como joven al fin, está expuesta a juicios y prejuicios, desconocimientos e incomprensiones, y sujeta a corrientes que la cuestionan o que la apoyan, a las que sólo la vida se encargará de negar o reafirmar. En su beneficio, pues, me cuento entre sus defensores, debo subrayar la legitimidad de asumir su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico como práctico en paralelo, pues la necesidad que le da origen es precisamente la de perfeccionar la comunicación entre los integrantes de las organizaciones, en los diferentes niveles dentro de éstas y entre ellas y su entorno.

Redding y Sanborn, (1964), precisan que la comunicación se vincula con el área de intercambio de información. Para ellos la comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. .

Putnam, (1987), concibe esta materia en estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que nos conduce al estudio de la influencia de la comunicación de la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno.

Noguero, (2000), precisa que desde la dirección empresarial, ubica a la comunicación organizacional en la esfera de la gestión o management, algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia.

De forma coherente con estas definiciones, asumimos el concepto expresado por la Dra. Irene Trilles, (2002), al plantear que comunicación organizacional es el “sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma concebir y realizar actividades que creen o fomenten vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución” afirmando además que aunque la comunicación ocurre de forma espontánea en cualquier espacio social, la existencia de un estilo o gestión intencional, coherente con la cultura organizacional, contribuirá al logro de la “actitud positiva” necesaria a todo proyecto humano.

### **1.5 Gestión de comunicación.**

Una propuesta de modelo de gestión de comunicación debería reunir dos principios fundamentales, por una parte, la concepción de la comunicación como proceso de construcción de significados compartidos, dado por Irene Trilles en su tesis doctoral y, por otra parte, el enfoque de interacción entre las partes tanto interna como externamente que la perspectiva sistémica propone. Ambas concepciones, lejos de estar en contradicción, se complementan por así decir; una, a partir del énfasis en lo simbólico cultural – en cuya construcción el entorno interno y el externo están presentes -, y la otra, a partir de la interrelación con el entorno, que se produce mediante la construcción y el intercambio de símbolos a diferentes niveles, desde lo más general, relativo a concepción del mundo y la sociedad, hasta lo más particular, referido al micro universo organizacional.

Villafañe,( 1999), Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones constituyen la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan, como reconocen numerosos especialistas de esta materia; y sin que esto conduzca a identificar a todos los procesos organizacionales como procesos centrados en la comunicación, la gestión de comunicación e imagen “se ha convertido por su transversalidad en un principio de gestión empresarial ya que nada como la imagen y la reputación corporativas, excepto los resultados económicos, resumen con tanta fidelidad la eficacia de una gestión”

La gestión de comunicación es compleja porque requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación y evaluación. La organización de estos procesos requiere, en primer lugar, la claridad en torno al concepto **comunicación**, su importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, control y evaluación en función de objetivos de imagen global, de la entidad como un todo.

Entre los autores que se destacan por propuestas de modelos de gestión se encuentra Gerald M. Goldhaber, (1984), autor norteamericano que sustenta la necesidad del equilibrio entre flujos y tipos de mensajes. Realiza un estudio pormenorizado de estos elementos y propone una minuciosa tipología que ayuda considerablemente a la profundización de estos aspectos, pero se queda en un plano más bien teórico y no concreta demasiado su propuesta.

El Sistema de Gestión de Comunicación diseñado por el investigador español Justo Villafañe, (1999), es una de las más sólidas y coherentes aproximaciones al tema, para ello se apoya en los que denomina gestión de imagen, que concibe la gestión de comunicación corporativa, como una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada.

La organización basa sus modos de hacer, su razón de vivir, en su entidad, luego es una especie de iceberg donde se afincan todo el resto. La entidad se expresa entonces en su accionar, su hacer, pero ese accionar se lleva a cabo de un determinado modo que es la que la singulariza y la hace diferente y en esta diferencia está la clave para su posicionamiento, el cual se logra a través de la acción y lo que logra la empresa es la comunicación.

Finalmente los que abogan por la integración de los procesos comunicativos mediante un enfoque sinérgico que posibilite la eficiencia de la comunicación y el ahorro de recursos sostienen que la parte no puede pensar por el todo, por ende, ninguna de las áreas de la empresa podrá dirigir a las restantes y por ello se

requiere de una figura que coordine la interdependencia, figura que surge a finales de la década del 70 con la denominación de Director de Comunicación, acuñado en Francia con el nombre de DirCom, que al decir de Joan Costa, ha de fungir como una suerte de director de orquesta que debe contar, no solo con las facultades de interpretación y conducción, sino además debe poseer alto nivel de creatividad y sentido estratégico.

En el entorno empresarial cubano el término Comunicación Organizacional es relativamente desconocido en cuanto a su significado, pero por sus valiosos aportes debe ser estudiado y aplicado en correspondencia con el desarrollo tecnológico alcanzado en el país.

Se trata entonces, 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 desinformación, de la no planificación. Se trataría de crear la orquesta, pero no se cuenta con suficientes instrumentos, no se pueden interpretar sinfonías porque no se cuenta con suficiente información, ni competencias profesionales creadas. Se trataría de informar a los que toman las decisiones en torno a la importancia de la comunicación, de lograr mayor capacitación en el tema, pero no solo a los que trabajan en las organizaciones de los procesos comunicativos, sino también a los directores, a los que toman las decisiones que posibilitan o no una adecuada gestión de comunicación.

Sin embargo, el desarrollo insuficiente de algunas empresas e instituciones, tanto en su dimensión estratégica como operativa, obliga a la utilización de metodologías más abarcadoras, cuyo diagnóstico permita reconocer los conceptos y atributos de identidad en aquellas entidades que carecen de estrategias y programas de comunicación debidamente elaborados.

El diagnóstico y sus posibilidades de efectividad están vinculados estrechamente con los métodos para reestructurar o revitalizar las empresas y estos a su vez con los principios de una gerencia estratégica moderna en un proceso de perfeccionamiento o redimensionamiento en pos de la eficiencia y la competitividad.

Para la creación de la armonía comunicativa es imprescindible la coordinación de la interacción a fin de lograr un lenguaje común y organizado en todas las áreas que interactúan con la comunicación y en el que estén presentes la comunicación interna, el marketing, las relaciones públicas, la publicidad y la propaganda.

Analizado el tema anterior se reconoce que en Cuba tal situación puede convertirse en una oportunidad única. La Identidad es rica en una serie de aspectos que marcan la

diferencia en la singularidad, en los valores de la cultura, en la propia concepción del mundo, en la alta preparación de las personas y estas diferencias deben convertirse en fuente nutricia de los valores de identidad y cultura de las empresas, que pueden ser aplicados tanto en las de turismo como en el resto, aprovechando las fortalezas que pueden contribuir a un buen posicionamiento.

### **1.6. Manual de Comunicación.**

Según Justo Villafañe, el manual es el instrumento específico para la gestión profesional de comunicación en las organizaciones, configura su personalidad corporativa y es también una declaración expresa de la política comunicativa.

El Manual de Gestión de Comunicación, en cuanto a su diseño, debe permitir su actualización permanente, contiene las normas que regulan la práctica comunicativa desde el punto de vista conceptual, formal y funcional para que se logre transmitir una imagen a través de la comunicación; cumple con diversas funciones, entre las cuales se destacan la formalización de la política de comunicación e imagen de una organización, el afianzamiento de un estilo propio, la organización de la comunicación y la normalización de la práctica comunicativa.

La doctora Irene Trelles propone para el entorno cubano en el Manual de Gestión de Comunicación establece primeramente las políticas y objetivos de comunicación; el establecimiento de públicos priorizados, así como los canales y emisores; las funciones por áreas de comunicación; los planes de acción con objetivos por tipo de público y las acciones a realizar para cada público. Este será el diseño a seguir por los autores de esta investigación.

La función principal del Manual de Gestión de Comunicación es garantizar el establecimiento de buenas relaciones entre sus trabajadores, a todos los niveles de la estructura y procesos implantados en la empresa por medio de la circulación de mensajes (ida y vuelta) que se originan a través de los diversos canales de comunicación con el objetivo de proveer el intercambio de ideas y con ello garantizar la unión y motivación para alcanzar las metas establecidas por la organización.

### **1.7. El Perfeccionamiento Empresarial como proceso de cambio en la empresa cubana de hoy.**

La Empresa Cárnica de Cienfuegos aplica el Perfeccionamiento Empresarial desde el 15 de agosto del 2002 que fue aprobado por parte del Consejo de Estado y Ministros por lo que resulta necesario explicar algunas características de este proceso.

En una sesión diferida, efectuada el 5 de marzo de 1986, del III Congreso del PCC, el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz se refirió en su intervención a los errores y

tendencias negativas surgidas durante el proceso de aplicación del sistema de dirección y planificación de la economía. A raíz de esto, el compañero Raúl Castro Ruz analizó la manera en que existía esta problemática en las FAR, puntualizando los problemas y orientando las principales medidas para erradicarlos.

El sistema empresarial cubano desde 1998 ha comenzado a implementar un proceso de cambio, tomando la experiencia de su aplicación en el sistema empresarial de las FAR e impulsado por los planteamientos realizados en el V Congreso del PCC.

Este nuevo modelo de cambio tiene como objetivo central, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad del sistema empresarial para poder insertarse con éxito tanto en el mercado externo como interno, basado en el desarrollo de la participación de los jefes y trabajadores. Primeramente se elaboró una propuesta de lo que serían las Bases del Perfeccionamiento Empresarial, sistematizando la experiencia del sistema empresarial de las FAR en su aplicación y asesorados por profesores del Sistema de Educación Superior. Este documento fue estudiado y debatido por especialistas de diferentes ramas, así como por directores y funcionarios de varias empresas y ministerios. Como resultado, quedó elaborado el documento denominado Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, recogido en el Decreto Ley # 187.

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.

En las Bases se definen, además, las tres condiciones básicas para que la empresa pueda comenzar el proceso. Ellas son:

- a) Contabilidad que refleje los hechos económicos,
- b) Existencia del Mercado para vender las producciones,
- c) Garantía de los aseguramientos necesarios a la producción.

Estas condiciones deben estar certificadas por los ministerios ramales. En especial, el Ministerio de Finanzas y Precios debe certificar la Contabilidad.

Estos tres elementos suponen un análisis de la empresa, tanto hacia lo interno como hacia su entorno. El énfasis en la contabilidad certificada busca minimizar los riesgos en aquellas empresas que comiencen el proceso.

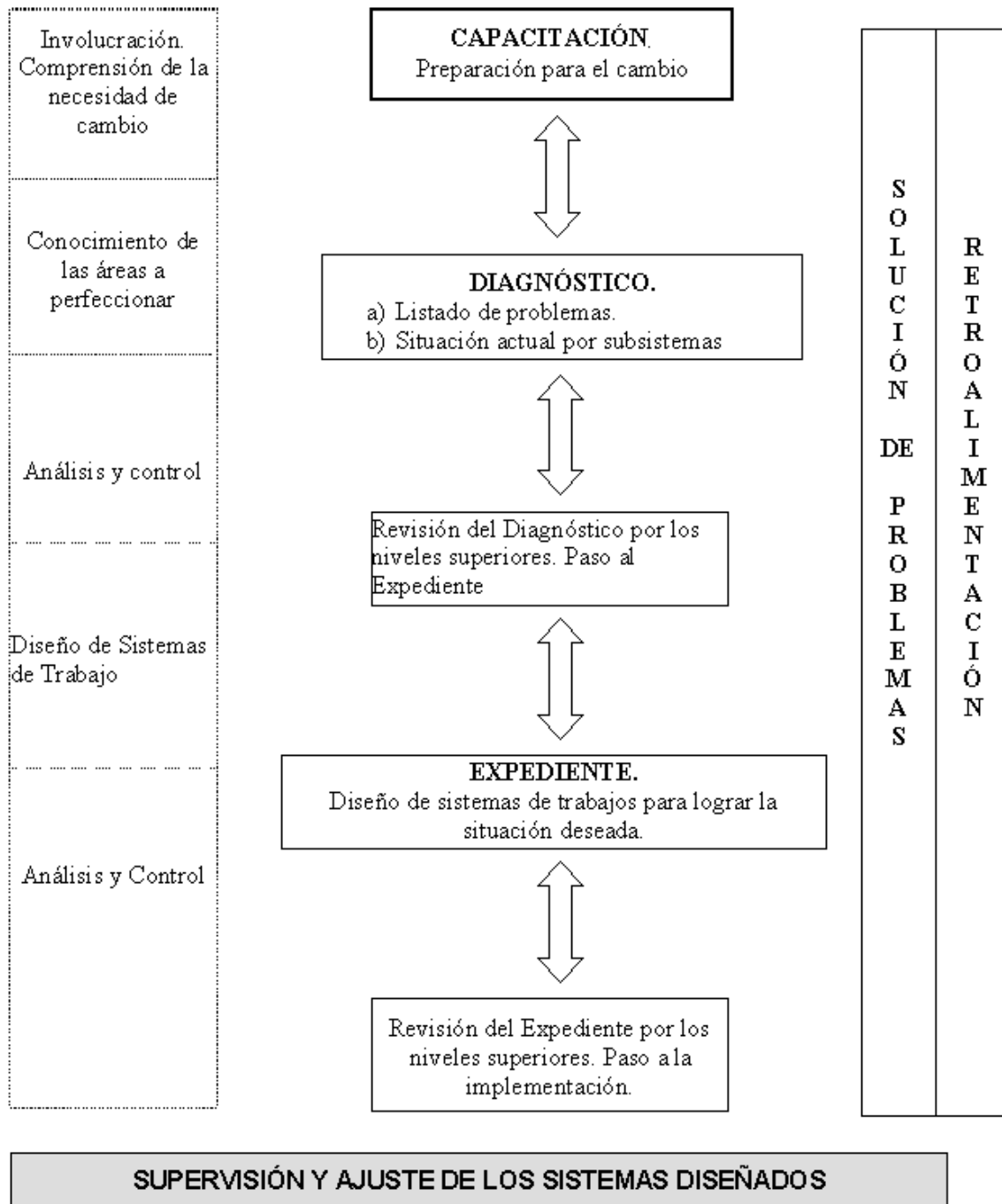
La necesidad de un mercado seguro, es otra de las condiciones que reconoce la importancia del papel del mercado, y lleva implícito uno de los objetivos centrales del proceso: **ser competitivos**, lo que se traduce en conocimientos, habilidades, valores y capacidades que aplicados en un contexto determinado condicionan un modelo de actuación competente.

En este ámbito se erige la necesidad de promover el perfeccionamiento de las competencias comunicativas de los directivos en función de trascender a las exigencias de la calidad empresarial.

Aunque la garantía de los aseguramientos necesarios pareciera un requisito elemental, obliga al análisis objetivo de las condiciones de la empresa para enfrentar el proceso, etapa que no siempre fue bien atendida en los procesos de cambio que anteriormente experimentó el sistema empresarial cubano.

El citado documento establece la organización del proceso mediante pasos que las empresas deben cumplir y proponer a niveles superiores. La secuencia de éstos conforma la metodología para llevar adelante el cambio planeado, en un período de tiempo dado.

Estas etapas buscan reflejar el proceso dentro de la organización de forma integral y con una secuencia mantenida en el tiempo, para lograr el objetivo de mejora continua; por ello, en la práctica muchas veces se solapan. También constituye un modelo de planeación del cambio. De forma gráfica podría resumirse como se muestra.



Estas esferas de actividad tienen el propósito de suplir los vacíos respecto a áreas que no se habían tratado con anterioridad en los sistemas de dirección empresarial diseñados, como es el caso de los métodos y estilos de dirección, la gestión de la calidad, aspectos dentro de la organización del trabajo (como los balances de carga y capacidad), los diferentes subsistemas económicos, el control interno, la información que se procesa y la mercadotecnia.

### **1.7.1. Características comunes detectadas dentro de la aplicación del proceso de perfeccionamiento empresarial**

Numerosas reflexiones se han realizado sobre las características, ventajas y desventajas de la metodología propuesta por el perfeccionamiento. La experiencia recogida en la Unión de la Carne valida su utilidad, pues permite un análisis en profundidad de la empresa, así como homogenizar las salidas de información y los puntos claves para el desarrollo del nuevo sistema, aspectos positivos si se tiene en cuenta que la multiplicidad de cambios en el sistema empresarial cubano de los años 90 produjo una amplia heterogeneidad en la información a rendir.

Por ejemplo, una de las principales salidas del diagnóstico es el listado de problemas por subsistemas que enfrenta la organización. Esto, sin dudas, constituye una oportunidad, tanto a nivel microempresarial como a nivel macro, pues se sistematiza la información sobre las principales dificultades que enfrenta la organización y el sistema empresarial en que se inserta.

En un intercambio realizado por la autora y la tutora de esta investigación con los directores de las empresas que se encuentran aplicando el perfeccionamiento empresarial en las provincias de Villa Clara, Pinar del Río, Sancti Spíritus y Cienfuegos así como el propio criterio de Manuel Rodríguez Hernández, Director de Perfeccionamiento, en nuestra organización superior de dirección, manifestaron que los principales resultados alcanzados en la aplicación del perfeccionamiento consisten en :

1. Se obtienen progresivamente índices superiores en los indicadores de eficiencia económica y productiva.
2. Se aprecia un mayor sentido de pertenencia e interés de los directivos y trabajadores, incrementándose la disciplina, los indicadores de eficiencia económica y productiva y por los problemas que se suscitan, así como, participan de forma más activa en la solución de los mismos, desarrollando la iniciativa y creatividad.
3. Se ha fortalecido la organización, institucionalizándola, donde cada uno de sus integrantes sabe cual es su responsabilidad y competencia en la organización, no solo de forma individual, sino también colectiva.

4. El aprendizaje y conocimiento por parte de los directivos y trabajadores de los diferentes temas del perfeccionamiento empresarial, ha contribuido a elevar y concientizar el sentido económico y de eficiencia, en todas las operaciones y análisis que tienen que ver con una decisión.
5. Las facultades otorgadas al director general de la empresa han permitido la agilización en la solución de los problemas que se presentan, así como, ha facilitado el perfeccionamiento de la organización de la misma y el mejoramiento continuo de la eficiencia y eficacia empresarial
6. La capacitación de manera permanente y sistemática en la preparación, recalificación y superación de todo el personal, queda patentizada en la idoneidad demostrada.
7. La aplicación de la nueva escala salarial, el pago adicional por el perfeccionamiento y los sistemas de pago y estimulación, han permitido incrementar el ingreso monetario de los trabajadores, así como se han mejorado de forma paulatina las condiciones de trabajo, las cuales han contribuido a elevar el nivel de vida de los trabajadores.

**No obstante corroboraron que las principales deficiencias identificadas en el Proceso se pueden resumir en los siguientes:**

- Los directivos y trabajadores no estaban preparados para el cambio, haciendo resistencias en los primeros momentos de su aplicación.
- Inestabilidad en el suministro de las materias primas cárnicas, principalmente el ganado vacuno y porcino, creando cierto estado de inestabilidad.
- No se dispone con la debida antelación de las disponibilidades del ganado vacuno y porcino y otras materias primas para la confección del plan técnico económico.
- La elaboración y posterior desarrollo del plan técnico económico es insuficiente, al no disponerse con la debida antelación de las disponibilidades de ganado vacuno y porcino y cambiando en el transcurso del año las ofertas y disponibilidades reales, trayendo como consecuencia cambios y ajustes en el plan, haciendo infuncional.
- No se ha avanzado como es debido en la implantación del sistema de calidad (HACCP)

- Los estudios de organización y normación del trabajo aun son insuficientes.
- No se ha logrado capacitar a todos los directivos de las empresas en las materias de perfeccionamiento empresarial y gestión de la calidad.
- Inestabilidad en las fechas de cumplimiento de los cronogramas de medidas técnico – organizativas y salariales plasmados en los expedientes aprobados.
- Es insuficiente el análisis sistemático y con profundidad de los indicadores económicos, con vista a prever las medidas necesarias que eviten su desviación y deterioro.
- No se ha logrado aplicar como fue concebido el nuevo sistema de dirección y gestión empresarial y la disminución de las facultades otorgadas a las empresas afecta la autogestión de las mismas.
- Se adolece de competencias comunicativas para llevar a cabo este proceso.

Coincidimos con Quintana (2009) al expresar en su tesis de maestría que la existencia de barreras internas y externas, de carácter material o de percepción, debilitan la implementación efectiva de este proceso transformador y pueden atentar contra su principal objetivo: convertirse en un proceso de mejora continua que garantice un alto desempeño para producir o prestar bienes y/o servicios competitivos.

De forma general, podría resumirse que el proceso de perfeccionamiento empresarial constituye una nueva oportunidad para el sistema empresarial cubano y un reto para todos sus implicados. Los cambios de sistemas de trabajo sustentados por el cambio cultural representan un desafío para aquellos que enfrentan la necesidad de ser eficientes y competitivos, tanto en el mercado interno como externo.

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS QUE SUSTENTAN EL MANUAL DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA CARNICA DE CIENFUEGOS.**

El presente capítulo está orientado a explicar, precisamente, los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de investigación seguido. Se ha pretendido realizar una caracterización del centro, en los demás apartados del capítulo, se da cuenta acerca de los métodos y técnicas utilizadas, se definen las características generales del manual así como los resultados alcanzados en esta etapa de la investigación.

### **2.1. Integración del Manual de Comunicación.**

El Manual de Gestión de Comunicación Interna comprende las siguientes partes:

- Introducción al Manual.
- Gestión del Manual.
- Revisión, aprobación y modificación.
- Descripción del sistema
- Política y objetivos de la comunicación.
- La comunicación y los procesos en la empresa.
- Tipo de comunicación.
- Identificación y caracterización del público objetivo.
- Canales de la comunicación.
- Personal autorizado a comunicar mensajes oficiales en la empresa.
- Identidad corporativa.
- Organización de la actividad de la comunicación empresarial.
- Presupuesto de la comunicación
- Órganos de asesoría y control de la comunicación.
- Registros.
- Documentos que evidencian el sistema de comunicación empresarial.
- Documentos normativos.
- Documentos operativos.
- Documentos de control

Para lograr el éxito de un manual se requiere asegurar, en primer lugar, la capacitación del capital humano encargado de dirigir el proceso de comunicación en cada nivel de dirección y a su vez habrá que asegurar los recursos materiales, tecnológicos y financieros, necesarios para desarrollar las actividades de comunicación dirigidas al público interno.

## 2.2. Tipo de investigación:

**Aplicada:** Los propósitos y resultados están encaminados a la resolución de problemas concretos y para la toma de decisiones en la empresa que se desarrolla la investigación.

**Comunicológica:** Se dedicará al estudio de los principales procesos de la comunicación interpretativa desde una perspectiva teórica o teórico aplicada en la Empresa Cárnica de Cienfuegos, lo que permite elaborar un Manual de Gestión de Comunicación Interna.

### **La perspectiva metodológica:**

La investigación se centrará principalmente en el paradigma **cuantitativo**, por su flexibilidad, carácter abierto, su máximo interés consiste en la explicación e interpretación más plena de los procesos comunicacionales en la empresa, aunque no está exento de la utilización de metodología cuantitativa a nuestro juicio, necesarios e imprescindibles para la comprensión de datos durante la indagación.

El **tipo de diseño** según la perspectiva metodológica es **caso único**, estará determinado por las características propias de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, podemos atribuirle además las características de un caso único inclusivo (descriptivo, explicativo y transformador).

### **Premisa de investigación:**

La elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación Interna, sobre la base de una correcta política de comunicación, contribuirá a la implementación del Subsistema de Comunicación en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

### **Categorías analíticas:**

- Comunicación.
- Comunicación Organizacional.
- Perfeccionamiento Empresarial.
- Subsistema de Comunicación.
- Manual de Gestión de Comunicación.

### **Los métodos y técnicas utilizadas son:**

Métodos teóricos:

**Histórico – Lógico:** se parte de la evaluación histórica, tanto de los conceptos teóricos utilizados en el Capítulo I, así como de la caracterización realizada a la Empresa Cárnica de Cienfuegos con un enfoque coherente, teniendo en cuenta la lógica del

diseño metodológico de la investigación.

Analítico – Sintético: estará presente en el desarrollo de la tesis, al expresar los aspectos generales del diagnóstico y los resultados finales de la investigación.

Análisis documental: permite obtener información oficial de los resultados de trabajo de la empresa, proporcionando la consulta de manuales y políticas, así como documentos importantes.

#### **Métodos empíricos:**

La observación: Se aplica este método utilizando fundamentalmente la observación en el desarrollo de las reuniones, asambleas sindicales, Consejos de Dirección de las Unidades Empresariales de Base, para estudiar el fenómeno directamente y apreciar el proceso en su desarrollo. (Ver Anexo 1)

Entrevista: las entrevistas fueron realizadas al Director General y a directivos de las diferentes Unidades Empresariales de Base, para comprobar el nivel de conocimiento sobre el tema investigado y su real aplicación en la práctica. (Ver Anexo 2 y 3)

Encuestas: se aplica esta técnica a grupos de trabajadores por las diferentes áreas, para buscar tendencias generales en cuanto a las ideas y prácticas comunicacionales desde sus perspectivas. (Ver anexo 4)

Validación por criterios de especialistas. (Anexo5.)

**Universo:** Está constituido por los 404 trabajadores de la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

La **Muestra**, está seleccionada por los 16 directivos implicados en la estructura de dirección, nueve obreros con responsabilidades de dirección, es decir por las modificaciones de la estructura asumen como Jefes de Brigadas, dirigiendo en su totalidad a más de ocho trabajadores y 10 trabajadores. En su totalidad la muestra quedó integrada por 35, de ellos doce son del sexo femenino para el 34.2 %, 13 tienen Nivel Superior, dos Máster en ciencias, 10 son graduados de Técnicos Medios, 5 tienen 12 grado de la FOC, tres obreros calificados y solo dos tienen 9no grado. La edad promedio es de 44 años de edad.

#### **Aporte práctico:**

El valor práctico que de este estudio será el Manual de Gestión de Comunicación Interna, las políticas en cuanto a este referente servirán de herramientas en la toma de decisiones, permitiendo un Plan de Comunicación adecuado a las características de la empresa; además contarán con una guía para la implementación del Subsistema de Comunicación.

### **2.3. Métodos y técnicas de investigación aplicadas.**

Se combinan métodos cuantitativos y cualitativos y serán medidas las variables a estudiar mediante la aplicación de uno o varios instrumentos. Dentro de los métodos y técnicas de investigación a emplear están:

#### **Métodos teóricos:**

**Histórico – Lógico:** Se parte de la evolución histórica, tanto de los conceptos teóricos utilizados en el Capítulo I, así como de la caracterización realizada a la Empresa Cárnica de Cienfuegos con un enfoque coherente, teniendo en cuenta la lógica del diseño metodológico de la investigación.

**Analítico- Sintético:** Está presente en el desarrollo de la tesis, al expresar los aspectos generales del diagnóstico y los resultados finales de la investigación.

**Análisis de documentos:** Esta técnica ofrece la posibilidad de analizar documentos con vistas a registrar datos que puedan ofrecer información acerca del fenómeno que se estudia; es más, en algunos casos constituye la única fuente útil para obtener la información retrospectiva acerca de una situación.

Entre ellos se revisaron:

- Expediente de Perfeccionamiento Empresarial
- Diagnóstico una vez implantado el expediente.
- Planes de trabajo de los directivos.
- Documentos rectores para el trabajo con los directivos que comprende entre otros: código de ética, reglamentos modificativos.
- Reglamento Disciplinario Interno.
- Convenio colectivo de trabajo.
- Actas de los consejos de dirección.
- Actas de las asambleas sindicales y de representantes.

#### **Métodos empíricos:**

##### **Entrevistas:**

“Como técnica de obtención de información constituye una fuente de significado. Permite describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables, tales como: los sentimientos, impresiones, intenciones o pensamientos, así como acontecimientos del pasado que solo permanecen en la mente de los sujetos”. (Patton, 1987).

El objetivo en la utilización de este método fue la búsqueda de información que permitiera profundizar en el nivel de conocimiento de los entrevistados sobre el tema y su

manera de llevar a la práctica en la empresa.

La entrevista es una técnica de gran valor para el diagnóstico, dado que está orientada a un ser vivo, actuante, cuyo desarrollo intelectual y emocional le permite manifestar de múltiples formas las determinantes interiores, propiamente psicológicas de su expresión externa.

Para los fines diagnósticos la entrevista no debe ser estructurada; debe, por supuesto tener sus objetivos y el investigador debe ir llegando a ellos en el marco de una conversación abierta, por eso seleccionamos la entrevista semiestructurada, variante que nos permite, sin acatarnos a una estructuración rígida, tener un plan para no desorientarnos en su curso, convirtiendo la misma en una conversación donde podemos cumplir el objetivo propuesto e incluso abarcar más de lo planificado inicialmente.

La entrevista se apoya generalmente en un cuestionario previamente elaborado; siempre es oral y responde a objetivos y a un plan elaborado por el entrevistador, quien debe escuchar atentamente y demostrar gran interés por lo que las personas están comunicando. Nunca se deben hacer comentarios o valoraciones de lo expresado, simplemente se escucha. Se debe prestar mucha atención al lenguaje verbal y extraverbal. La entrevista se debe realizar como si fuera una conversación para poder establecer una adecuada comunicación. Este tipo de conversación inicial debe ser amena y desenvuelta, debe comenzar por preguntas sencillas para darles tiempo a las mujeres para que se familiaricen, si se muestran inseguras o temerosas se debe estimular, alabar abiertamente y mantener un tono cuidadoso en la voz.

Las entrevistas fueron realizadas al director general y directivos por áreas. En el caso de las entrevistas debido a la necesidad de ampliar la información referente al fenómeno objeto de estudio, se usaron las preguntas abiertas y cerradas.

#### **Observación interna o participante:**

“Es una forma consciente y sistemática de compartir, en todo lo que le permiten las circunstancias, las actividades de la vida y, en ocasiones, los intereses y afectos de un grupo de personas. Su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta, a través de un contacto directo y en términos de situaciones específicas, en las cuales sea mínima la distorsión producida en los resultados a causa del efecto del investigador como agente exterior”. (Kluckholm 1940).

#### **Encuesta:**

La encuesta resulta ser un procedimiento de gran divulgación científica dentro del campo de la investigación social. Convirtiéndose en una de las más divulgadas e implementadas a nivel internacional.

Las encuestas se apoyan fundamentalmente en dos grandes tipos de teorías. Por una parte, se apoyan en una teoría matemática rigurosa, el teorema del límite central y su correlato, la ley de los grandes números, en la teoría de las probabilidades y en la teoría del muestreo. Estos principios de la estadística matemática son los que regulan las relaciones existentes entre una población y las muestras extraídas de ella. En las encuestas se suele trabajar con muestras en las que se obtienen unos resultados, llamados estadísticos, que sirven para estimar parámetros, o valores de la población, con sus márgenes. (Hernández Sampier, 1991)

Por otro lado, las encuestas descansan en una teoría socio- psicológico de la comunicación, en la entrevista o conversación entre dos interlocutores, el entrevistador y el entrevistado. La entrevista, en una encuesta, se repite tantas veces como unidades muestrales se hayan extraído y esta operación es la que condiciona en una buena medida la organización de la investigación a través de encuestas, ya que al tener que realizar cientos de entrevistas repetidas en una misma encuesta, hace falta contar con un equipo de entrevistadores bien entrenados para llevarlas a cabo.

La metodología de encuesta a nivel internacional reconoce diferentes modalidades de encuesta: entrevista personal, encuesta por correo, encuesta telefónica y encuesta mediante cuestionario auto administrado. Para la investigación en curso se aplica la modalidad de cuestionario auto administrado, este procedimiento se favorece a partir de que el investigador ha establecido contacto directo con la muestra encuestada y facilita la realización efectiva de la misma.

Se aplicó esta técnica a grupos de trabajadores por las diferentes áreas, para buscar tendencias generales en cuanto a las ideas y prácticas comunicacionales desde su perspectiva y cómo método de obtención de información primaria basado en el planteamiento de preguntas cerradas y abiertas, a fin de contrastar las respuestas de unas y otras y poder ampliar en algunas de ellas. Las preguntas fueron dirigidas a un determinado número de personas que constituyen el núcleo principal de la muestra para conocer acerca de conocimientos, opiniones, actitudes y motivos de conducta.

#### **2.4. Caracterización de la empresa y su público interno.**

La Empresa Cárnica de Cienfuegos fue inaugurada el 5 de septiembre de 1991 por la figura de Carlos Rafael Rodríguez, la misma es la única obra de su tipo construida en nuestra provincia, por lo que anteriormente las producciones que en ella se acometían se realizaban en la Empresa Cárnica de la vecina provincia de Villa Clara. Esta entidad es de subordinación nacional, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia, su domicilio social se encuentra en la carretera Recurso Km. 1 en el Municipio de Palmira.

Cuenta con un total de 404 trabajadores, de ellos 100 son mujeres, con una edad promedio de 40 años, 8 son los directivos del primer nivel de dirección, dirigentes intermedios del estado 9 y funcionarios, 12.

La estructura de dirección que posee la entidad actualmente se ha diseñado a partir de la aprobación de la Empresa para aplicación del Perfeccionamiento Empresarial por parte del Comité Ejecutivo del Consejo de Estado y de Ministros, con fecha 15 de agosto de 2002.

(Ver Anexo 6. Organigrama.)

Constituye su razón de ser el objeto empresarial definido como:

- ✓ Efectuar el sacrificio de ganado mayor y menor, en pesos cubanos.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista carnes y sus derivados de distintos tipos y calidades, carnes frescas, carnes en conservas y grasas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Obtener, elaborar y comercializar de forma mayorista subproductos comestibles y no comestibles como cuero, sebo, astas, pezuñas, bilis y pelos, en pesos cubanos y convertibles.
- ✓ Comercializar de forma mayorista productos elaborados por otras entidades del sistema de la Unión de la Carne, Aceites y Grasas Comestibles, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Comercializar de forma mayorista soya texturizada a las entidades que se autoricen, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de transportación a sus trabajadores, en peso cubanos.  
Brindar servicio de comedor–cafetería a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- ✓ Ofrecer servicios de transportación de cargas, en peso cubano y cumpliendo con las regulaciones establecidas al respecto.

El objeto fue modificado por Resolución No.418/2006 de fecha 28 de julio del 2006 del Ministerio de Economía y Planificación fue modificado y aprobado su Objeto Empresarial , ampliándose el mismo.

El mismo abarca la gama de operaciones mercantiles que realiza la entidad, no existiendo desviaciones en estas.

Esta definida la misión y la visión de la entidad, la cual fue objeto de modificación al cambiar la política de venta del MINAL, adecuándose a las características de la entidad.

Conformada como sigue:-

### **Misión**

Elaborar y comercializar productos cárnicos y sus derivados, que satisfagan las demandas del balance cárnico y el mercado en divisas con eficiencia y eficacia en su gestión, garantizando la plena satisfacción de sus clientes.

### **Visión**

Es una empresa líder en el mercado de productos cárnicos y derivados, que desarrolla eficientemente y eficazmente su gestión, buscando constantemente la excelencia empresarial con un personal profesional experimentado, logrando así superar las expectativas de sus clientes.

### **2.5: Definición de los valores que se manejan en la entidad.**

#### **Valores Compartidos.**

#### **Valores Éticos**

1. Dignidad Nacional: Respeto a la patria y el compromiso con la revolución.
2. Honradez: actuar con austeridad y honestidad en el manejo de los recursos, así como lealtad y sinceridad para con la organización.
3. Sentido de pertenencia: sentirse reconocido, comprometido con los resultados del equipo de trabajo y dueño de la organización
4. Disciplina: respeto y fidelidad a los valores de la sociedad y la organización, inspirados en el orden y al respeto por los demás.

#### **Valores Prácticos**

5. Orientación al cliente: hoy las ventas se orientan a las necesidades propias de los clientes con eficiencia y calidad y no a las de crear un producto para la venta.

#### **Valores de Desarrollo**

6. Creatividad: permanente disposición al cambio, creación y desarrollo de nuevos y mejores resultados.
7. Empatía: capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos. La percepción del estado anímico de otro individuo o grupo tiene lugar por analogía con las emociones o sentimientos, por haber experimentado esa misma situación o tener conocimiento del mismo.

8. Cooperación: Establecer relaciones de cooperación, potencializando la especialización que posibilite la utilización eficiente de los recursos disponibles en la organización, el ministerio y el país.

## **2.6. Análisis de los resultados.**

Para el análisis de los resultados del diagnóstico en la empresa Cárnica de Cienfuegos, la muestra seleccionada fue de 35 trabajadores. Se incluyen el 100 % de los directivos de primer nivel de la entidad y los dirigentes intermedios, por lo que el margen de error es pequeño ya que resultan los artífices de este proceso en la entidad.

**Primeramente se darán a conocer los resultados de la guía de observación aplicada al Consejo de dirección, en el que se incluyen el 100 % de los directivos y dirigentes miembros del mismo. (Anexo 1.)**

- Se pudo constatar en la observación al desarrollo de las reuniones que la mayoría de los directivos observados utilizaban un tono alto de voz, aspecto que pudimos observar que repercute de forma desfavorable en la comunicación dentro del proceso de dirección tono que utilizan en ocasiones para hacer valer sus criterios, y que percibimos como excesivamente alto, estridente, sin ningún mensaje afectivo.
- Se detectó, tanto en las observaciones en los consejos de dirección como en otras actividades, que los problemas de la comunicación verbal estaban en las formas en que se expresaban con los subordinados, pues algunos incluso utilizaban frases de mal gusto e inadecuadas.
- Pudimos observar que la relación que se establecía entre el lenguaje verbal y el no verbal en los directivos implicados era más de oposición que de complementación, pues cuando los demás miembros del consejo de dirección participan y lo que decían a su juicios no era correcto, siempre lo reflejaba en su expresión facial, aspecto que inhibía la participación de los subordinados. Únicamente en ocasiones utilizaban de forma adecuada su comunicación no verbal, cuando los criterios expresados eran favorables a sus modos de pensar.
- En los tres Consejos de Dirección de las Directivos de las Unidades Empresariales de Base observados las expresiones no verbales más frecuentes, por parte de los directivos, fueron las de:
  - afirmar o negar con la cabeza cuando el subordinado hablaba.
  - arquear las cejas en señal de desaprobación de lo que se estaba diciendo.
  - golpes en la mesa, elevación del tono de voz como expresión de contrariedad ante conductas negativas, imposición de autoridad.
  - torcer los ojos en señal de mal genio.

- encoger los hombros, etc.

Se pudo observar que los directivos muy pocas veces tienen tiempo para escuchar a los subordinados, o que, cuando el le dice algo que no le resulta interesante al directivo, éste no lo escucha y sigue realizando su actividad, o simplemente caminando, sin prestar la menor atención a lo que el subordinado le dice. En relación con las orientaciones de las tareas a acometer se pudo comprobar que suelen dar instrucciones, órdenes continuamente acerca de cómo realizar las cosas, sin dejar espacio para que el subordinado piense, reflexione y desarrolle su pensamiento.

En los modos de actuación de los directivos, lamentablemente se aprecia una tendencia predominante al estilo autoritario, al menos en la mitad de la muestra. La información, la organización y el control de las tareas que se realizan en el contexto se centran generalmente en los directivos, creando una dependencia muy grande de los miembros del grupo hacia su persona, no contando en la mayoría de las veces con la opinión del grupo para tomar decisiones. Se evidencia que se adolece de un trabajo en equipo.

Incorporamos el **Anexo 1.1** con fotos en soporte digital que evidencian los momentos de estos espacios de reuniones.

### **Análisis de la aplicación de la encuesta. Anexo 2.**

El concepto que se manejó en la primera pregunta fue el de comunicación, en el cual el 83.1 % de los trabajadores y cuadros medios seleccionados se expresó según el desempeño laboral, haciendo énfasis en que la comunicación sirve para informar y dialogar. El 8.5 % lo dejó en blanco. En la segunda pregunta relacionada con la manera en que el jefe se comunica con los subordinados, las opiniones predominantes fueron: 73% para informar cómo realizar el trabajo, y dar a conocer las indicaciones y regulaciones que se deben cumplir y el 25.3 % para pedir que se trabajen en días no laborables.

En la tercera pregunta sobre las vías y mecanismos de cómo comunicarse con los directivos predominaron:

- Cuando lo encuentran en algún sitio casual, el 40.2%.
- En reuniones del consejo, el 26.5%.

En la pregunta cuatro que plantea el conocimiento de la misión y la visión de la empresa, el 58.1% expresó que no la conocen y el 28.4% expone que sí, pero en realidad tienen escaso conocimiento porque no pudieron escribir ningún fragmento de ellas; el 15.4% plantea que no se habla nada de ellas, solo el 1.9% pudo argumentar. Al decir de si la misión y la visión están en correspondencia con los objetivos de la empresa, solo el 8.6% estuvo de acuerdo; el 53.8% lo desconoce; el 28.8% dice que sí, pero no lo

argumentan y el 13.4% plantea que no se habla de ello.

La pregunta cinco era identificar el grado de satisfacción en cuanto a la comunicación con los superiores en la que estuvo satisfecho el 48%; regularmente satisfecho el 18.8% e insatisfecho el 15.3%, finalmente estuvo totalmente satisfecho el 6.6%. La pregunta seis donde se debía expresar cómo le gustaría que fuera la comunicación con sus colegas, jefes y demás trabajadores de otros departamentos, el 91.3% planteó que debía ser buena y el 9.6% la dejó en blanco. La pregunta siete, que refiere cómo es la comunicación entre los compañeros de las diferentes áreas, de muy buena la describe el 40.3%, estuvo a favor de buena el 41% y el 9.6% de regular. La pregunta ocho que trata sobre la receptividad de la dirección en cuanto a las opiniones y sugerencias de los trabajadores sobre las mejoras de la productividad y calidad de los servicios, el 53.3% lo afirmó, el 48% dijo que sí se tiene en cuenta, mientras que el 32.6% planteó lo contrario.

La pregunta nueve que refiere que si los problemas e inquietudes que afectan a la empresa son tomados en cuenta en los Consejos de Dirección, el 35.7% plantea que sí, el 42.6% que no y el 11.5 que no saben.

La pregunta diez que trata sobre el nivel de respuesta a las inquietudes de los trabajadores, el 21% aseguró que era rápida, pero no convincente; el 18.1% rápida y convincente; lenta y no convincente 21.9% y lenta pero convincente 23.9%. La pregunta once que busca saber quiénes participan en la definición de los objetivos de trabajo, arrojó el 51.9% a favor de tomas de decisiones del Director General, los cuadros medios con el 46.1%, mientras que los trabajadores participan en la toma de decisiones en un 30.6% de los casos.

### **Resultados de la entrevista aplicada a los directivos. (Anexo 3).**

Con relación al concepto de comunicación, el 100% de los directivos entrevistados se expresó con conocimiento al respecto. En la pregunta dos, donde debían considerar la comunicación como una herramienta para el funcionamiento de la empresa, el 100% se manifestó positivamente. La pregunta tres sobre la valoración de la comunicación interna de la empresa evaluada de regular por el 80%, solo el Director General la evaluó de buena.

En la pregunta relacionada con canales y vías de comunicación para informar y dar soluciones a los problemas de la empresa, los espacios predominantes fueron las reuniones por las Unidades Empresariales de Base y el Consejo de Dirección. En la pregunta cinco que se refiere a si existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la

productividad y calidad, el 80% dijo que sí y solo uno que no lo conoce. La pregunta seis en cuanto a la necesidad de mejoramiento de la comunicación interna, el 100% expresó que sí es necesario.

La pregunta siete, sobre la contribución que realiza la comunicación interna al fortalecimiento de la empresa, el 80% manifestó que contribuye de forma positiva; mientras que solo uno piensa que contribuye de forma regular. La pregunta ocho en cuanto al valor que le conceden la sistema de comunicación, el 100% planteó que era sumamente importante. En la última pregunta donde se aborda si es necesaria la opinión y participación de los trabajadores en la erradicación de los problemas, el 100% planteó que sí.

En cuanto al nivel de participación el 22.8% se aprecia muy participativo, poco participativo en las diferentes actividades el 33.3% y participan el 43.8%. Las relaciones interpersonales de estrecha colaboración se enmarcan en el 36.8%, de respeto mutuo el 40.3%; de distancia el 19.2% y por último con escaso predominio de la discrepancia el 7%.

## **2.7 Resultados del diagnóstico.**

Como se ha visto anteriormente se han considerado como integrantes de la unidad de análisis a los trabajadores de la empresa *Cárnica de Cienfuegos*. Por ello, en este epígrafe se presentarán los resultados de cada uno de los instrumentos de los métodos cuantitativos como cualitativos aplicados; instrumentos capaces de abarcar integralmente nuestro objeto de estudio.

La Gestión de Comunicación, tomando como punto de partida los principios del Sistema de Gestión de Comunicación Empresarial, permitió una mejor aproximación desde el punto de vista empírico a la situación real que presenta el mismo, en la correspondiente unidad de análisis.

Estos instrumentos recogen la valoración de los encuestados en cuanto a temas tales como: comunicación, análisis situacional de la realidad, clima interno, cultura organizacional, nivel de información y de participación, que son dimensiones imprescindibles de la variable gestión de comunicación.

El **concepto de comunicación** que se manejó en la empresa fue en su mayoría relacionado con la información que se transmite. Atribuyeron también las aceptables relaciones laborales como un elemento de la comunicación. Con respecto a los mensajes son principalmente de tarea, indicación relacionada con la producción, que tienen gran importancia, las normas de trabajo y de mantenimiento acerca de lo laboral, normas de calidad, etc. Los mensajes de tarea, producción y de mantenimiento siendo

verbales o no verbales, son los que definen el flujo dentro de la empresa para lograr que esta siga adelante ya que se encuentran en momentos difíciles para poder obtener mejoras en cuanto a la adquisición de las materias primas cárnicas fundamentales por parte de las empresas suministradoras, dígase Empresa Porcina y Ganadería en el territorio Cienfueguero que en los momentos actuales presenta un déficit de entrega de más de 300 toneladas en ambas especies. Los mensajes humanos están dirigidos al plano informal. **Informar** se hace la palabra clave de la empresa, así como regular todo lo establecido a partir de las políticas que los rigen.

En cuanto a los resultados se perciben insuficiencias en la comunicación las que están asociadas a la falta de respuesta deseada por los trabajadores cuando dicen que no se sienten atendidos o escuchados porque no reciben respuestas a sus planteamientos y que pueden no estar dentro de las prioridades del Consejo de Dirección. La comunicación **funciona** de manera formal y directa a través de flujos verticales descendentes de la dirección de la empresa hacia los diferentes directivos por Unidades Empresariales de Base, áreas y trabajadores. Ascendentes en los espacios comunicativos que establece la organización, es decir, en sus asambleas mensuales y de representantes y matutinos que se desarrollan semanalmente, los miércoles donde son analizados sus principales problemas.

Otras formas a través de las cuales la comunicación funciona formalmente son las reuniones por Unidades Empresariales de Base, consejos de dirección, despachos con directivos y consejos operativos.

Esto deviene que la comunicación predominante es la **descendente** relacionada con directrices, disciplina, órdenes o preguntas como mensajes de tarea y de mantenimiento. La comunicación **ascendente** se encuentra limitada porque no en todos los casos pueden sugerir criterios y opiniones y se ve afectada la moral y las actitudes de los trabajadores con respecto a las mejoras de la empresa. En la comunicación **formal** se observa también el flujo horizontal, vinculado a la ejecución de tareas. La comunicación **informal** se da principalmente de manera horizontal entre compañeros, a partir de los lazos afectivos, de solidaridad, las relaciones humanas que caracterizan el ambiente de las áreas de trabajo.

Los **canales** más utilizados son personales directos como entrevistas, conservaciones formales e informales, o colectivos como reuniones de afiliados, matutinos semanales y consejos de dirección.

Otros canales que son menos utilizados son los indirectos, como informes y murales

de información. Mediante la observación se pudo percibir en el área de entrada de los trabajadores el uso de las paredes y muros para expresar mensajes patrióticos.

En la **gestión de comunicación** se constató que el enfoque de la comunicación de la organización es espontáneo, pues no se prevén de manera consciente, objetivos de comunicación y aunque existen actividades comunicativas como asambleas, estas tienen un carácter básicamente informativo, por lo que no se aprovecha suficientemente el potencial de los recursos comunicativos.

En los planes y control de la **gestión de comunicación** no existe una política diseñada como tal y tampoco existen objetivos concretos a alcanzar en el plano de la comunicación, ni estrategias para su consecución. Las acciones de comunicación que se realizan se planifican para darle respuesta a necesidades funcionales, bien sean de carácter administrativas o políticas. No existe ni la concepción ni la persona que se dedique a planificar, diseñar, ejecutar y controlar estrategias comunicativas.

Al indagar sobre el conocimiento de la misión y la visión de la empresa, el 58.1% expresó que no la conocen y el 28.4% expone que sí, pero en realidad tienen escaso conocimiento porque no pudieron escribir ningún fragmento de ellas; el 15.4% plantea que no se habla nada de ellas, solo el 1.9% pudo argumentar.

Al decir de si la misión y la visión están en correspondencia con los objetivos de la empresa, solo el 8.6% estuvo de acuerdo; el 53.8% lo desconoce; el 28.8% dice que sí, pero no lo argumentan y el 13.4% plantea que no se habla de ello.

Al indagar sobre **los valores** conocimos que sobresalen la disciplina, honradez, empatía, cooperación.

El clima interno que se aprecia en la empresa es bueno, destacando que existen insatisfacciones por parte de los trabajadores, pues el contenido de trabajo de los mismos es abrumador, a pesar de los estudios de organización del trabajo realizados. Un elemento a distinguir es su gran sentimiento de pertenencia, ayudando a la solución de problemas que presentan las diferentes direcciones y equipos de trabajo.

Dentro del análisis del clima organizacional llevado a cabo a través de la guía de observación y entrevistas se pudo constatar que los trabajadores no están ni alegres ni tristes, su disposición es de trabajar, se sienten informados, pero en momentos desinformados por el nivel de agitación del trabajo que, en ocasiones, no le permite asistir a los matutinos que es uno de los canales establecidos donde semanalmente se dan las informaciones. En este aspecto hay que señalar que la

comunicación es entendida como el proceso de transmitir información. El nivel de capacitación es favorable porque se le promueve la superación, el nivel de participación en las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa, es de término medio porque no se sienten indiferentes, pero tampoco participan en todas las ocasiones. Las relaciones interpersonales se basan en el respeto mutuo entre trabajadores.

El **nivel de participación** tomó como indicador de la retroalimentación y, en tal sentido, se considera que las opiniones de los trabajadores se tienen en cuenta si los problemas son graves y afectan la eficiencia de la empresa, de lo contrario no se priorizan sus criterios en una empresa como esta, donde la dinámica es tan fuerte, se ven limitados en ocasiones a participar en los matutinos. Por otra parte los trabajadores se sienten desmotivados y esto influye en los deseos de participación.

Un ejemplo de ello fue el poco interés que mostraban los trabajadores en cuanto a la investigación que en este sentido se estaba realizando, planteando que “ya estos trabajos se han desarrollado con anterioridad y nunca se resuelve el problema”.

La **retroalimentación** en la empresa no ocupa un lugar favorable para los trabajadores, pues en las encuestas aplicadas fue reflejada la necesidad de que los directivos tomen en cuenta sus planteamientos.

Existen algunos mecanismos para poder obtener la información, pero como falta el establecimiento de las políticas de comunicación que rijan estos espacios de retroalimentación, hoy se observan grandes deficiencias en este sentido. Para los trabajadores es muy importante saber que sus mandos superiores atienden sus inquietudes y opiniones que dan solución a los problemas de la empresa. Para la dirección es importante, pero en la mayoría de los casos no se atribuyen las respuestas a los trabajadores, esto está reflejado en los resultados de las encuestas aplicadas.

Con respecto al **nivel de información** se observa en su mayoría relacionado con la actividad productiva y el desempeño general de los planes económicos. Es por esto que se aprecia escaso conocimiento sobre otras materias que son tan importantes para un excelente funcionamiento.

Como se puede apreciar existen problemas de comunicación que se ven reflejados en barreras que obstaculizan la direccionalidad de los mensajes. Es necesario lograr el funcionamiento del flujo de comunicación transversal que en esta entidad se puede decir que no existe. Áreas como la de producción, recursos humanos, economía, aseguramiento cocina – comedor y mantenimiento, se encuentran entre las más

necesitadas. A pesar de estos problemas, se ha trabajado en la implementación de los Subsistemas que tributarán a la implementación exitosa del Sistema de Comunicación Empresarial.

### **CAPÍTULO III: MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

El presente capítulo está orientado a exponer el diseño del Manual de Gestión de Comunicación Interna haciendo explícito la explicación de cada uno de los componentes que lo conforman así como la validación realizada por los especialistas.

#### **3.1. Orientación del Manual.**

El Manual de Gestión de la Comunicación Interna posibilita el desarrollo comunicacional de la empresa, orientando la estrategia a seguir para el correcto desplazamiento de los flujos de comunicación. Es el instrumento rector a utilizar en la gestión de la comunicación. Es la declaración expresa de las políticas comunicativas. Una de las exigencias incuestionables, es la que permite su actualización permanente para que sus regulaciones no estén caducas, ni carezcan de objetividad.

La Empresa Cárnica de Cienfuegos crea su Manual de Comunicación el cual tiene como **OBJETIVO** establecer y mantener los lineamientos generales mediante los cuales se lleva a cabo la comunicación interna y externa entre varias funciones y niveles en la empresa y la forma de recibir, documentar y responder la comunicación relevante a cerca del Sistema, proveniente de partes interesadas.

La comunicación es una actividad inherente al ser humano, a los entes que integran los colectivos de las empresas y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

La comunicación se ha convertido en los últimos tiempos en una herramienta imprescindible para cualquier organización que persiga sus objetivos como entidades sociales.

La empresa, es por definición y denominación una organización basada en el conocimiento, que tiene como misión social gestionar conocimiento y tecnología para el desarrollo sostenible de la sociedad y organizaciones que aspiran a elevar su desempeño. Por ello la comunicación, es un aspecto esencial de su actividad empresarial, tanto en su interior como con los clientes y la sociedad en general.

En su Sistema de Comunicación Empresarial asume las consideraciones siguientes:

- Que la comunicación es una herramienta de gestión empresarial de valor estratégico

- Que una efectiva participación de los trabajadores en la dirección de la Empresa no es viable sin un adecuado y eficiente sistema de comunicación.
- Que las relaciones entre los trabajadores de la empresa constituyen un proceso comunicacional, mediante el cual se emiten y se obtienen ideas y se transmiten modelos de conducta, fundamentos de la cultura de la organización.
- Que 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.
- Que el más efectivo canal de comunicación de la empresa con sus clientes, proveedores y la sociedad en general es la labor directa de sus trabajadores y su profesionalidad y ética en el actuar
- Que la función de comunicación es planificada y los gastos que ella implica, presupuestados.

La empresa tiene adecuadamente identificados sus procesos principales y de apoyo así como la interrelación y la comunicación entre estos. Este Manual ha sido estructurado en correspondencia con las especificaciones que para los sistemas de gestión tiene establecido el Sistema de Calidad de la Empresa.

## **2. Alcance**

El presente Manual define el Sistema de Comunicación Empresarial concebido para la Empresa Cárnica Cienfuegos y se emplea para establecer la orientación, el contenido y las especificaciones de todas las actividades que contribuyen a un efectivo proceso comunicacional en el contexto de la empresa y de ésta con su entorno, en su condición de organización que aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y para ello cumple con lo establecido en el Capítulo XIX del Decreto 281 de fecha 16 de agosto de 2007, en lo adelante D 281/2007.

Comprende todos los procesos de la organización vinculados con la comunicación para todo el personal implicado tanto de forma interna e externa, desarrollado en las Direcciones, Unidades Empresariales de Base, en las Áreas de Regulación y Control, y de los mecanismos de apoyo como el Grupo de Mejora de Procesos, y el trabajo conjunto con las organizaciones políticas, sindicales y profesionales actuantes en la empresa. (ANEC, ANIR, BTJ,)

## **3. Gestión del Manual**

La gestión de este Manual abarca las etapas de redacción, revisión, aprobación, distribución, archivo y modificación como parte de la mejora continua.

La concepción y redacción es responsabilidad de la Dirección General (Especialista “B” en Recursos Humanos), la cual se apoya en expertos de la empresa y en las especificaciones que para los manuales de gestión tiene establecido el Sistema de Calidad.

La revisión es responsabilidad el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial.

La aprobación es responsabilidad del Director General el cual se basa en las recomendaciones que al respecto emita el Consejo de Dirección.

La distribución y la custodia en el archivo de la documentación normativa de la Empresa es responsabilidad de la Dirección Técnica y Desarrollo.

La modificación es responsabilidad de la Dirección General (Especialista “B” en Recursos Humanos), por iniciativa propia o por sugerencia del Grupo de Perfeccionamiento Empresarial ó del Consejo de Dirección.

La distribución del Manual se realiza de la siguiente forma:

- El original en soporte papel está bajo la custodia del Especialista en Tecnología y Desarrollo de la Dirección Técnica y Desarrollo.
- Una copia en formato digital y soporte electrónico accesible para solo lectura por medio de la Intranet de la Empresa.
- Las Copia de la versión en formato digital en el sistema de salvadas de la información de la Empresa.

#### **4. Revisión, aprobación y modificación**

La evidencia del estado de revisión, aprobación y modificación y la fecha del Manual se registra según lo establecido en el procedimiento PR/ECC/01 “Procedimiento para la elaboración de los procedimientos”, la ejecución de modificaciones se realiza acorde a lo establecido en el procedimiento PR/ECC/02 “Procedimiento para el control de documentos” en el registro R/ECC/02-03 “Control de las modificaciones”.

#### **5. Descripción del Sistema**

El Sistema de Comunicación Empresarial comprende un grupo de aspectos de tipos estratégicos y operativos que coadyuvan al desempeño de los procesos comunicacionales en la empresa y la medición de sus impactos en la consolidación de la cultura organizacional, de un adecuado ambiente laboral y de la imagen y percepción de la empresa ante sus clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad en general.

##### **5.1- Políticas y objetivos de la comunicación**

La empresa realiza sus proyecciones estratégicas para un horizonte de cinco años con posteriores actualizaciones anuales. Para ello realiza ejercicios de reflexión estratégica y aplica diferentes herramientas de la prospectiva estratégica, para identificar las variables

relevantes en su esfera de acción, enmarcada en los escenarios posibles del entorno. La comunicación es un componente esencial de la planificación estratégica de la empresa y tiene como punto de partida los valores definidos para la organización, a saber:

### ***Valores Compartidos.***

#### **Valores Éticos**

1. **Dignidad Nacional:** Respeto a la patria y el compromiso con la revolución.
2. **Honradez:** actuar con austeridad y honestidad en el manejo de los recursos, así como lealtad y sinceridad para con la organización.
3. **Sentido de pertenencia:** sentirse reconocido, comprometido con los resultados del equipo de trabajo y dueño de la organización
4. **Disciplina:** respeto y fidelidad a los valores de la sociedad y la organización, inspirado en el orden y al respeto por los demás

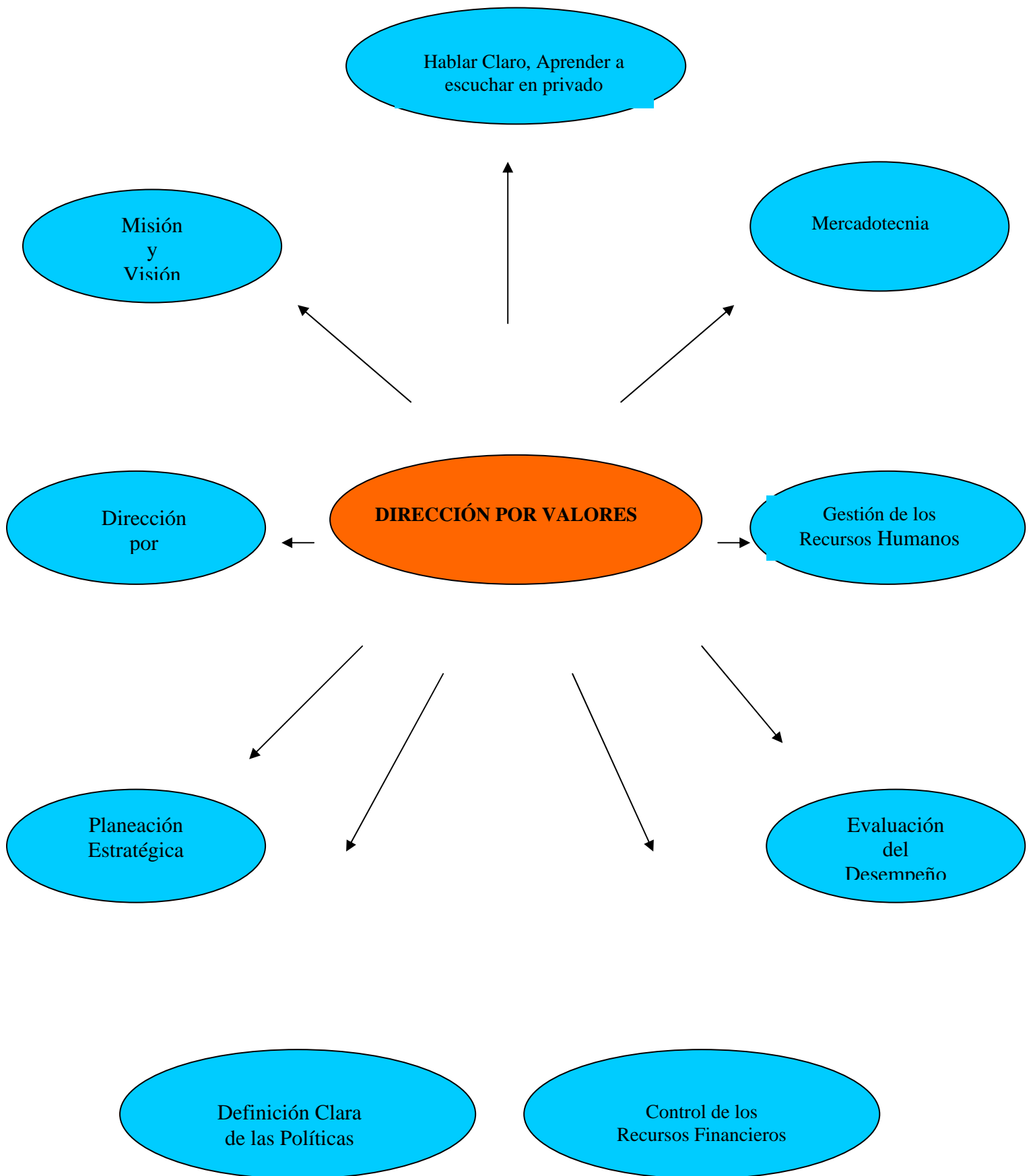
#### **Valores Prácticos**

5. **Orientación al cliente:** hoy las ventas se orientan a las necesidades propias de los clientes con eficiencia y calidad y no a las de crear un producto para la venta.

#### **Valores de Desarrollo**

6. **Creatividad:** permanente disposición al cambio, creación y desarrollo de nuevos y mejores resultados.
7. **Empatía:** capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos. La percepción del estado anímico de otro individuo o grupo tiene lugar por analogía con las emociones o sentimientos, por haber experimentado esa misma situación o tener conocimiento del mismo.
8. **Cooperación:** Establecer relaciones de cooperación, potencializando la especialización que posibilite la utilización eficiente de los recursos disponibles en la organización, el ministerio y el país.

**HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARA FOMENTAR LA DIRECCIÓN POR VALORES.**



### **5.1.1- Política de comunicación**

La política de comunicación en la Empresa Cárnica de Cienfuegos está encaminada a la efectiva transmisión, recepción e intercambio de ideas y mensajes entre los involucrados y las partes interesadas en los procesos de elaboración y comercialización de los productos cárnicos, para aplicarla implementamos el Sistema de Comunicación Empresarial, posibilitando con ello el cumplimiento de la responsabilidad social, empleando los recursos necesarios, la capacitación del personal y la aplicación de mejoras continuas del sistema.

Para ello:

- Identifica la gestión del conocimiento, fundamento de su filosofía empresarial, como un proceso esencialmente comunicativo.
- Identifica y prepara a sus trabajadores como el canal más efectivo de comunicación mediante su actuación en correspondencia con los valores empresariales, en el contexto de la Empresa y en sus relaciones con sus clientes y otros entes del entorno.
- Desarrolla su implementación de forma homogénea y coherente con la imagen de la Empresa aplicando el lenguaje corporal y el contacto interpersonal adecuado en las transacciones comerciales y las entrevistas.
- Mejora continuamente su sistema de comunicación, las herramientas y técnicas que les son afines.
- Realiza acciones a corto y largo plazo, planifica la comunicación y presupuesta sus gastos.

### **5.1.2- Objetivos de la comunicación**

Los objetivos de la comunicación se establecen coincidentes con los periodos de proyección estratégica (horizonte a 5 años) de la empresa, con actualizaciones anuales, dirigidos a facilitar el mejoramiento de la coherencia interna de la organización y su relevancia en el entorno.

Lleva consigo previsiones para contribuir al cumplimiento de la misión, visión, valores, políticas y áreas de resultados clave definidas en la estrategia empresarial.

En la empresa, los objetivos de la comunicación se enmarcan en cuatro direcciones principales:

- Consolidar la cultura empresarial y un adecuado ambiente laboral basado en la aplicación consecuente de sus políticas y valores.
- Fortalecer la imagen como empresa, con productos y recursos humanos de la más alta calidad, y resultados significativos en su gestión. Crear y mantener un clima de notoriedad suficiente para ser referenciada por los clientes, competidores y proveedores

como empresa de alto reconocimiento social por la excelencia en el desempeño de sus producciones y por la ética y profesionalidad de sus trabajadores.

- Conservar el nivel de confianza en la Empresa de los clientes actuales y elevar los niveles de fidelización de éstos, a partir de incrementar su conocimiento sobre su cartera de productos y su capacidad de respuesta a sus necesidades.

Los objetivos de la comunicación se basan en el diagnóstico de la comunicación que para cada período de proyección estratégica se realiza, con correcciones a partir de la medición periódica de los impactos.

## **5.2- La comunicación y los procesos de la empresa**

La comunicación es una herramienta de gestión de valor estratégico que se incorpora a los procesos de la Empresa como un requisito inherente a los mismos, siendo esta la forma en que opera.

La misma la enmarcamos en los siguientes grupos:

- Políticas y objetivos de la empresa
- Resultados ( generales y económicos –financieros)
- Planes para el desarrollo futuro.
- Aspectos generales del servicio y las mejoras que se pueden introducir.
- Métodos y recursos para mejorar la eficacia y la productividad.
- Programas de mejora de la calidad, seguridad, salud y medio ambiente.
- Programas de formación, tanto general como especializada.

### **5.2-1. Responsabilidades**

Las responsabilidades de los diferentes actores de la Empresa con relación a los procesos del Sistema de Comunicación Empresarial, son las siguientes:

#### **Director General**

- Aprueba la política de comunicación de la Empresa.
- Exige y comprueba a través de los mecanismos que se establezcan, que la documentación que conforma el Sistema de Comunicación Empresarial sea concisa, precisa y, ante todo, la imprescindible.
- Aprueba el Manual del Sistema de Comunicación Empresarial.
- Exige la implantación y aplicación del Sistema de Comunicación Empresarial aprobado.
- Garantiza el presupuesto y los recursos requeridos para el funcionamiento del Sistema de Comunicación Empresarial.

- Aprueba, de forma colegiada en el Consejo de Dirección, el Programa de Comunicación de la Empresa para cada año.
- Dirige las revisiones del Sistema de Comunicación Empresarial por la dirección y el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial.
- Es responsable por la Dirección del Sistema de Comunicación Empresarial.
- Garantiza que se elaboren, implanten y auditen todos los documentos necesarios del Sistema de Comunicación Empresarial.
- Garantiza el correcto funcionamiento del Sistema de Comunicación Empresarial a través del control de las actividades involucradas.
- Participa en la determinación y planificación de los recursos financieros y materiales, necesarios para comunicación.
- Coordina la gestión de la información necesaria para la innovación en la actividad comunicacional.
- Encausa las potencialidades innovativas de los mecanismos de apoyo al Sistema de Comunicación Empresarial
- Participa en la evaluación de las innovaciones de innovación en la entidad o que, generadas por fuentes externas a ella, pueden ser introducidas, difundidas y adaptadas a las condiciones de ésta, y que repercuten en la percepción que tienen los clientes de la imagen de la empresa
- Organiza, planifica, ejecuta la parte que le corresponde y controla lo concerniente al Programa de Comunicación de la Empresa.
- Crea grupos de trabajo con carácter temporal o permanente, según proceda, que preside e incluye en ellos personal de distintas áreas funcionales de la empresa, todo vinculado a la gestión de la comunicación.
- Somete a la aprobación de la alta dirección la constitución e integración de los grupos mencionados en la responsabilidad anterior.
- Informa a la alta dirección sobre el desempeño de la comunicación empresarial y propone mejoras a esta última.
- Controla los indicadores que evidencian el impacto de la comunicación.

#### **Dirección Contable Financiera**

- Garantiza la inclusión del presupuesto de la comunicación en el Plan Anual Empresarial.

#### **Dirección de Técnica y Desarrollo**

- Garantiza la inclusión de las innovaciones orientadas al Sistema de Comunicación Empresarial en el Plan de generalización de la Empresa.

## **Unidades Empresariales de Base y Direcciones Funcionales**

- Garantizan la comunicación hacia y desde sus trabajadores y crean un clima favorable para la comunicación horizontal entre sus trabajadores.
- Promueven la comunicación entre las áreas de la empresa.
- Ejecuta proyectos de desarrollo o de innovación para la solución o mejora de las técnicas y la efectividad de los canales de comunicación.
- Garantiza y supervisa la inclusión de la dimensión comunicacional en los procesos de su unidad.

### **5.3- Tipos de comunicación:**

A partir de sus políticas de comunicación, la empresa identifica dos tipos de comunicación con características y objetivos diferenciados: la comunicación dentro de la organización (interna) y la comunicación con el entorno (externa).

#### **5.3-1. Comunicación Interna:**

La comunicación interna persigue favorecer el establecimiento de relaciones de dirección participativa, promoviendo el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar por la empresa así como los parámetros, dificultades y éxitos en el desempeño y a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos.

Está estrechamente relacionada con la idea del perfeccionamiento empresarial de "solucionar nuestros problemas internos". La solución de los problemas y deficiencias internas de las empresas sólo es posible cuando los trabajadores dominan estas deficiencias y problemas, cuando se les explica las causas que lo generan, y se logra motivarlos para que participen activamente en la solución de los mismos.

Por lo anterior, es imprescindible lograr con la palabra oral o escrita una explicación clara, con los detalles necesarios, despojada de tecnicismos, que logren convocar a cada trabajador a la solución de los problemas y al cumplimiento exitoso de las medidas para su erradicación definitiva.

La comunicación interna adopta las formas de comunicación descendente, comunicación ascendente o de comunicación horizontal.

La comunicación descendente, permite mantener informados a todos los trabajadores de la empresa, sobre los principales aspectos para el desarrollo de ésta, proporcionando información sobre lo que deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellos. (Matutinos, asambleas, murales).

El objetivo de la misma es hacer más operativa la comunicación.

La comunicación ascendente, permite conocer de los propios trabajadores cuáles son sus criterios y opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estados de ánimo, motivaciones y propuestas de mejoras. Requiere de los directivos a diferentes niveles la habilidad de saber escuchar y empatía para entender y respetar diferentes puntos de vista.

Por último, la comunicación horizontal permite lograr conocimiento de las diferentes áreas entre sí, implicando a todos los miembros de la organización, y como resultado de ello favorece un buen entendimiento entre los trabajadores; permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo, favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan, incrementa la cohesión interna, mejora el desarrollo organizativo, facilita los intercambios interdepartamentales, favorece la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos.

### **5.3-2. Comunicación Externa:**

La comunicación externa posibilita los vínculos con la sociedad. Mediante ella se crean las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa, sus servicios, actividades y los resultados de su gestión.

Su gestión se realiza mediante acciones de comunicación directa con los entes sociales que con ella se relacionan y mediante el trabajo con los medios de comunicación a fin de poder garantizar un adecuado nivel de conocimiento y reconocimiento social de la empresa, de sus resultados, de sus trabajadores y de su cultura organizacional. En la comunicación externa, la ética y profesionalidad de los trabajadores en su actuar con clientes y otros entes del entorno, deviene en el más efectivo canal para su garantía.

### **5.4- Identificación y caracterización del público objetivo:**

Identificar con claridad y precisión el público objetivo de la comunicación es una de las tareas principales del equipo directivo de la empresa en la implementación del sistema de comunicación empresarial.

El conocimiento de estos es absolutamente necesario para lograr la eficacia de cualquier programa de comunicación que se quiere aplicar. Por ello, hemos identificado como público-objetivo para este programa de Comunicación Integral, los siguientes:

La empresa en estos momentos cuenta con un total de trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

<b>Cantidad de Trabajadores</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>% de Mujeres</b>
<b>404</b>	<b>304</b>	<b>100</b>	<b>25</b>

**Edad promedio: - 40 años.**

**Etnia: Blancos: 364**

**Negros: 45**

**Mestizo: 46**

<b>DIRIGENTES</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>OBREROS</b>
18	84	47	11	295

**Composición Profesional**

**Nivel de Escolaridad.**

<b>6to.</b>	<b>9no.</b>	<b>Nivel Medio</b>	<b>Universitario</b>
3	213	193	46

De ellos militantes del PCC 82 y 25 de la UJC.

#### **5.4-1. Público Interno**

El público objetivo interno de la Empresa son sus trabajadores que se agrupan, en correspondencia con sus funciones, en tres áreas bien diferenciadas, a saber:

- **Unidades Empresariales de Base:**
  - de Producción
  - de Aseguramiento
  - de Ventas
  - de Comercialización de Producciones Especiales.
- **Las áreas de Regulación y Control**
  - Dirección Contable Financiera
  - Dirección de Recursos Humanos
  - Dirección Técnica y Desarrollo
- **Personal asesor del Director General ( cuadro, jurídico, protección física, auditor)**

En las Unidades Empresariales de Base se agrupan los trabajadores directamente vinculados con los procesos productivos y de apoyo (transporte, aseguramiento, mantenimiento, ventas)

Existen en estas áreas otras categorías de trabajadores; los técnicos, administrativos, personal de servicio.

En general, los trabajadores de la Empresa, en todas sus categorías, tienen un gran dominio de su actividad y alto grado de profesionalidad en el desarrollo de sus funciones y el clima laboral es adecuado.

El significativo nivel del personal directamente vinculado a los procesos productivos y en general su identificación y sentido de pertenencia con la Empresa facilita la comunicación con los órganos de dirección y la expresión libre y abierta de sus opiniones.

Los flujos de comunicación hacia el público interno tienen sus nodos de destino en:

- El consejo de dirección ampliado.
- Consejo operativo
- El consejo de dirección de las UEB
- Asambleas de afiliados.
- Interrelaciones entre trabajadores de las Direcciones Funcionales y UEB.

#### **5.4-2. Público externo**

La misión social de la empresa se focaliza al sistema empresarial cubano, y dentro de éste, a las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

En correspondencia con lo anterior, su público objetivo externo es el siguiente:

- Los clientes de la empresa.
- Los organismos superiores
- Prescriptores, en particular aquellos que actúan como reguladores o evaluadores de la gestión empresarial en general y de la Empresa en particular.
- Consejos de la Administración Municipal y Provincial, sus órganos asesores y su sistema empresarial.
- Organismos de la Administración Central del Estado que poseen sistemas empresariales.
- Entidades financieras y crediticias.
- Proveedores de materias primas y/o servicios
- Unidades de I+D y Universidades.
- Comunicadores y directivos de los medios de comunicación social.
- Población en general.

#### **5.5- Canales de comunicación**

Los canales de comunicación son las vías mediante las cuales se garantiza la comunicación del propósito y la coherencia de la acción.

En la empresa, los canales de comunicación son formales, previa planificación y con aseguramiento institucional, e informales, mediante la acción directa de los directivos, funcionarios, especialistas y los trabajadores en general.

#### **5.5-1. Canales formales**

Son canales formales para la comunicación interna, los siguientes:

- La Intranet de la empresa, donde se publica toda información de interés específico o general y se puede acceder a la documentación normativa y auxiliar de la Empresa, así como a las fuentes de conocimientos generalizables.
- Los órganos colectivos de dirección, donde se analiza, debate y se acuerdan recomendaciones al Director General para la toma de decisiones sobre la empresa y sus actividades.
- Las reuniones de factores, donde la dirección comunica a las organizaciones políticas y sindicales los aspectos más relevantes del trabajo de la empresa.
- Las asambleas de balance del trabajo, que resumen el trabajo realizado y donde se trazan las metas para el próximo periodo.
- Las asambleas de afiliados, donde las organizaciones sindicales informan y someten a la consideración de los trabajadores asuntos de interés sobre la empresa, sus actividades, las condiciones de trabajo y otros.
- El mural de la empresa, donde se publican asuntos de interés laboral, sindical y políticos.
- Los reportes de no conformidad del Sistema de calidad de la empresa, donde trabajadores, funcionarios y directivos manifiestan su inconformidad con el cumplimiento de lo procedimentado.
- Las encuestas de satisfacción del cliente interno, donde los trabajadores emiten sus criterios valorativos sobre la calidad de los servicios que reciben de la empresa.
- Las comunicaciones escritas del Director General u otros directivos de la empresa, dirigido fundamentalmente a instruir sobre determinado aspecto o decisión de la actividad de la empresa.
- Los matutinos, utilizados para comunicar de forma rápida aspectos relacionados con fechas históricas, acontecimientos nacionales relevantes, convocatorias a trabajo voluntario, etc.

Son canales formales de la comunicación externa de la empresa, los siguientes:

- La documentación de publicidad comercial de la empresa, plegables, hojas informativas, convocatorias a eventos, talleres y cursos, mensajes a clientes por correo electrónico, etc.
- La promoción de ventas mediante ofertas de nuestras producciones.
- Las encuestas de satisfacción del cliente realizadas como parte del procedimiento de calidad establecido.
- Los medios de comunicación masiva (TV, Radio, Prensa Escrita, Servicios de Noticias) para informar sobre la empresa y sus actividades.
- Las comunicaciones escritas personalizadas para aspectos de especial relevancia.
- Los eventos y talleres, forum, organizados por la empresa ó en los que participa como invitado.
- Las publicaciones de la empresa en cualquier tipo de formato y soporte.

### **5.5-2. Canales informales**

La comunicación informal, bien orientada y trabajada, puede convertirse en un efectivo canal de comunicación tanto en el interior de la empresa como entre ésta y su entorno.

Son canales informales, tanto para la comunicación interna como externa, los siguientes:

- Encuentros informales de los directivos con los trabajadores y entre trabajadores de un mismo o de distintos segmentos organizativos.
- Encuentros informales con clientes y otros entes del entorno en el marco de eventos y otras actividades sociales.
- La actividad de relaciones publicas.
- Las opiniones e informaciones de clientes durante la ejecución de los servicios.

### **5.6- Personal autorizado a comunicar mensajes oficiales de la empresa**

La comunicación tanto en el interior de la empresa como entre ésta y su entorno es planificada y se corresponde con la estrategia y los objetivos de la empresa, por lo que los mensajes oficiales de la empresa son regulados y solo pueden ser emitidos por el personal autorizado.

En la empresa se autoriza a comunicar mensajes oficiales a los siguientes directivos y funcionarios:

Al interior de la empresa:

- El Director General
- Los directores de las Unidades Empresariales de Base y Direcciones Funcionales de los aspectos relacionados con sus áreas de competencia.
- A los Jefes y funcionarios con cargo en los aspectos relacionados con sus funciones.
- El secretario general de sindicato, el secretario general del buró del PCC, y el secretario del C/B UJC en aspectos relacionados con su competencia.

Al exterior de la empresa:

- El Director General
- Los directores de las áreas de Regulación y Control y de las Unidades Empresariales de Bases, cuando sean específicamente autorizados para ello por el Director General.
- Los especialistas, funcionarios, y cuando ostenten la representación de la empresa ante clientes en el marco de un servicio específico.
- El secretario general de sindicato, el secretario general del buró del PCC, y el secretario del C/B UJC en aspectos relacionados con su competencia y cuando sean específicamente autorizados para ello por el Director General.

### **5.7- Identidad Corporativa**

La identidad corporativa constituye la carta de presentación de la empresa, su cara frente al cliente y otros entes del entorno; esta identidad influye en la percepción pública de la imagen de la empresa.

El Manual Identidad Corporativa constituye la herramienta efectiva para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información. Los aspectos esenciales de la identidad de la empresa están incluidos en el Manual de Identidad Corporativa.

### **5.8- Organización de la actividad de comunicación empresarial**

La actividad de comunicación en la empresa, dado su carácter estratégico, es responsabilidad del Director General y de todos sus directivos, apoyados en el especialista adscrito a esa dirección.

La relación con agentes externos de la comunicación como los medios masivos de comunicación y la gestión de diseño de las comunicaciones impresas en cualquier soporte es un servicio central de la empresa que se brinda desde la Dirección General.

### **5.9- Presupuesto de la comunicación**

La comunicación y muy particularmente la comunicación externa tienen un costo financiero y material que es necesario considerar en el presupuesto de gastos del plan anual empresarial.

El presupuesto de gastos contempla la confección de impresos, la contratación de servicios especializados de diseño informacional, servicios de señalética, etc.

El presupuesto de la comunicación se elabora para cada año por la Dirección Contable Financiera a propuesta del Especialista de la Dirección General que atiende dicha función, sometida a consideración del Consejo de Dirección y se aprueba por el Director General.

## **5.10- Órganos de asesoría y control de comunicación**

El Director General de la empresa, para la toma de decisiones con relación a la comunicación en la empresa y con su entorno, y su control, se asesora y apoya fundamentalmente en dos órganos colectivos de dirección y un dispositivo funcional de la Empresa, a saber: el Consejo Técnico Asesor, el Consejo de Dirección y el Grupo de Diseño y Control de Procesos

### **5.10-1. El Consejo Técnico Asesor**

En cumplimiento de su misión, el Consejo Técnico Asesor orienta al Consejo de Dirección y al Director General en todos los aspectos concernientes a la comunicación empresarial para ello cumple las siguientes funciones:.

- Evaluar y dictaminar los proyectos de desarrollo y de innovación internos de la empresa relativos a la comunicación y los vinculados a la difusión del conocimiento.

### **5.10-2. El Consejo de Dirección**

El Consejo de Dirección es el principal órgano de dirección colectiva que en sus reuniones de evaluación y análisis asesora al Director General para la toma de decisiones en toda la gama de aspectos de la vida y actividad de la empresa. Relacionados con la comunicación empresarial, el Consejo de Dirección de la Empresa analiza y evalúa los siguientes temas:

- La estrategia empresarial a desarrollar por la organización, que incluye los aspectos de la comunicación.
- Las medidas para la elaboración del plan anual de comunicación y su control periódico.
- La evaluación, al menos una vez al año, del estado de la comunicación en la empresa.
- La evaluación de los cambios y mejoras propuestas para perfeccionar comunicación empresarial.

### **5.10-3. El Grupo de Perfeccionamiento y Especiales de la DG que atiende la comunicación empresarial.**

El Grupo de Perfeccionamiento es el dispositivo funcional que tiene como misión dirigir el proceso de mejora continua de la empresa y ejecutar la revisión por la dirección de todos los procesos y sistemas que la integran. Con relación al Sistema de Comunicación Empresarial, el Grupo de Perfeccionamiento cumple las siguientes funciones:

- Revisión de los procedimientos y otros instrumentos normativos del sistema.
- Revisión por la Dirección del sistema.
- Certificación de los indicadores que evalúan el desempeño del sistema.
- Evaluar y dictaminar, sobre la pertinencia y efectividad de las técnicas y canales de comunicación.

- Evaluar y dictaminar sobre la efectividad en el manejo de la identidad de la empresa.
- Evaluar y dictaminar sobre los objetivos de la comunicación.

### **5.11- Organizaciones y dispositivos de apoyo a la comunicación**

La empresa presta especial atención y promueve la efectiva participación de los trabajadores en la dirección, aprovechando al máximo sus competencias, creatividad y sentido de pertenencia. Para ello se vale de las organizaciones y dispositivos que promueven o facilitan la participación de los trabajadores en la dirección y constituyen medios de apoyo a la comunicación existente en la empresa, cada uno de ellos de acuerdo con su misión y características. Estos son las organizaciones políticas, sindicales y profesionales, el Grupo de Mejora de Continuas y el Comité de Control.

#### **5.11-1. Organizaciones políticas, sindicales y profesionales**

Las organizaciones políticas, sindicales y profesionales constituyen un excelente vehículo de comunicación y de impulso y control de los objetivos y actividades de la empresa. Mediante la acción directa con sus miembros, a través de las reuniones de los núcleos del PCC, de los comité de base de la UJC, de las asambleas de afiliados y de la actividades de la organización de base de la ANIR, los Comité de Calidad, de la Asociación de Economistas, se logra con efectividad la comunicación descendente, ascendente y horizontal en el interior de la empresa y se dispone de un canal adicional, por lo general también muy efectivo con el entorno.

Las reuniones de factores y los despachos del Director General con los dirigentes de estas organizaciones, constituyen medios formalizados de ejercer la comunicación.

#### **5.11-2. Grupo de Mejora de la Calidad (Comités de Calidad)**

En la empresa, los Comités de Calidad es la expresión de los grupos de mejora de la calidad definidos en el artículo 271 del D 281/2007. Este promueve la participación consciente de los colectivos laborales en la mejora de la calidad y que sus iniciativas se materialicen realmente en la producción de bienes y servicios y en otros aspectos de la actividad empresarial. El Grupo de Mejora de Procesos, en relación con la comunicación, desempeña las siguientes funciones:

- Analiza problemas de calidad que faciliten o afecten la comunicación en la empresa y encamina acciones para su generalización o solución.
- Evalúa el estado de la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial y propone las correcciones necesarias.
- Analiza los resultados del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, tanto interno como externo y propone las correcciones que correspondan.

- Evaluar los resultados de las auditorías internas de la calidad, así como la efectividad de las acciones correctivas y preventivas tomadas.
- Revisa y evalúa los diseños y proyectos de mejora continua de la comunicación y propone las correcciones que correspondan.

El Grupo de Mejora de la Calidad es atendido funcionalmente por el Grupo de Diseño y Control de Procesos y sus conclusiones y recomendaciones, en dependencia de su naturaleza y complejidad, se aplican directamente o se someten a la evaluación del Consejo Técnico Asesor de la empresa.

### **5.11-3. Comité de Control**

El Sistema de Control Interno tiene definido como uno de sus componentes la información y comunicación, por lo que en su implantación y desarrollo estas tienen previsto un rol protagónico.

La empresa tiene constituido y en funcionamiento el Comité de Control, cuyo objetivo, de acuerdo a lo establecido en el acápite 3.5 de la Resolución Ministerial 297 de fecha 23 de septiembre de 2003 de la Ministra de Finanzas y Precios es la vigilancia del Sistema de Control Interno y su mejora continua.

El Comité de Control, en relación con la comunicación, desempeña las siguientes funciones:

- Identificación de problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos del Control Interno en la empresa, en general y en específico con el componente de información y comunicación y propone su inclusión en el Banco de Problemas de la empresa.
- Identificación y evaluación de soluciones, propias o internas, que coadyuvan a la mejora del sistema de control interno en general y en específico con el componente de información y comunicación y propone su inclusión en el Banco de Soluciones.
- Propone la inclusión de mejoras en la información y comunicación en el Plan de Generalización de la empresa.

### **5.12- Registros**

En tanto documentos que presentan los resultados obtenidos y proporcionan evidencias de las actividades desempeñadas, los registros juegan un rol determinante en la trazabilidad en cualquier sistema de gestión.

Son registros del Sistema de Comunicación Empresarial, los siguientes:

- Las encuestas de satisfacción del cliente, tanto interno como externo y los informes de sus resultados.
- Las encuestas de clima laboral que realiza la Dirección de Capital Humano.
- Informes de los estudios de eficacia de la comunicación en la empresa.

- Los informes de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Las actas del consejo de dirección donde se analiza el estado de cumplimiento del programa de comunicación y la identidad de la empresa.
- Las actas de las asambleas de afiliados.
- Los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores.
- La documentación relativa a las quejas y sugerencias de los trabajadores y la población.
- El presupuesto de la comunicación y reportes de su ejecución.

## **6. Documentos que evidencian el sistema de comunicación empresarial**

La existencia de un sistema de comunicación empresarial y de su correcto desempeño, se evidencia por medio de un conjunto de documentos normativos, operativos y de control y evaluación.

Estos son:

### **6.1- Documentos normativos**

- Decreto 281 del 16 de agosto de 2007.
- Proyección estratégica (cadena de propósitos) para el periodo.
- Manual del sistema de comunicación empresarial.
- Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección.
- Expediente del perfeccionamiento empresarial.
- Manual de la calidad.
- Plan anual empresarial.
- Sistema de gestión integral de capital humano.

### **6.2- Documentos operativos**

- Diagnostico de la comunicación para el periodo de proyección estratégica (horizonte a 5 años), actualizado anualmente.
- Programa de objetivos de la comunicación.
- Programa de comunicación para el año.
- Banco de problemas actualizado para el año.
- Registros del sistema de comunicación empresarial.
- Reportes de ejecución del presupuesto de la comunicación.

### **6.3- Documentos de control**

- Actas del consejo de dirección.
  - Actas de los órganos asesores.
- Actas de las asambleas de afiliados.
  - Actas y documentos del consejo técnico asesor.
- Expediente único de auditoria.

- Informe auditorio y controles internos.
- Informes rendidos a los órganos colectivos de dirección.
- Encuestas de satisfacción de clientes

### **3.2 Selección de especialistas. Criterios.**

Para realizar la validación de la propuesta del Manual de Comunicación, se aplica el método de consulta a especialistas con la técnica de entrevista a 7 especialistas seleccionados que se desempeñan en diversas funciones en la Organización Superior de Dirección así como directivos del propio sistema de trabajo. Los mismos poseen una composición heterogénea en su nivel académico y experiencias en el lugar donde laboran.

Para la validación se tuvo en cuenta dos aspectos como:

1. Requisitos para la selección.
2. Caracterización de los especialistas seleccionados.

#### **- Requisitos para la selección:**

1. Participar como directivo de nuestro sistema de organización de dirección implicados en el proceso de perfeccionamiento empresarial.
2. La mayoría de los especialistas seleccionados tuvieran el máximo nivel académico y científico alcanzado.
3. Que los especialistas seleccionados conocieran sobre el tema de la comunicación en el contexto del perfeccionamiento empresarial.

#### **Caracterización de los especialistas seleccionados:**

Para realizar la caracterización se tuvo en cuenta Indicadores como:

- Años de experiencias.
- Nivel académico.
- Nivel donde laboran.
- Nombre del centro donde laboran.
- ❖ Los años de experiencias de los especialistas seleccionados oscilan entre 15 a 20 años en labores de dirección.
- ❖ El nivel académico de los especialistas seleccionados es: 5 master, 4 en dirección, 1 en educación; 1 licenciado en economía y 1 médico veterinario.
- ❖ Nivel donde laboran: En la organización superior de dirección del sistema de la carne (UNICAR) y uno en la SUM de Palmira.
- ❖ Director General de la Unión de la Carne. médico veterinario, con amplios conocimientos en temas de dirección actual. Es gradado del

Diplomado de Gerencia Empresarial y del Diplomado de Perfeccionamiento de Empresas.

- ❖ Director de Perfeccionamiento Empresarial de la Unión de la Carne, master en dirección de empresas., graduado del Diplomado de Perfeccionamiento Empresarial y del Diplomado de Gerencia Empresarial.
- ❖ Director general de las empresas de la carne de Pinar del Río y en perfeccionamiento empresarial, master en dirección de empresas, graduado de los Diplomados de Gerencia Empresarial y Perfeccionamiento Empresarial.
- ❖ Coordinadora de la carrera de Derecho en la SUM de Palmira, master en educación.
- ❖ Directora Técnica de la Organización Superior de Dirección, licenciada en economía, graduada de los Diplomados de Gerencia Empresarial y Perfeccionamiento Empresarial.

### **3.3 Elaboración de instrumento para ofrecer a los especialistas.**

En el proceso de elaboración del instrumento para ofrecer a los especialistas con el objetivo de validar el manual de gestión de comunicación interna, se tuvieron en cuenta los siguientes Indicadores:

1. Valoración de la metodología.
2. Selección de la vía de superación profesional.
3. Correspondencia entre necesidad y objetivos.
4. Pertinencia de los contenidos.
5. Estructura lógica en la formulación de los temas seleccionados.

Teniendo en cuenta los Indicadores se confeccionan las preguntas para validar la propuesta del manual de comunicación y se elabora un material digital, mediante diapositivas en power point para entregar a los especialistas (Ver Anexo 7)

### **3.4 Análisis de las opiniones emitidas por la consulta de especialistas.**

Los especialistas al hacer el análisis del manual de comunicación manifiestan los siguientes criterios:

1. Consideran en su generalidad, que el mismo pone atención en uno de los problemas fundamentales que tienen los directivos y trabajadores, además a pesar de estar indicado es la primera empresa del sistema que elabora el manual, dando pasos sólidos a la Implementación práctica del Subsistema de Comunicación Organizacional, por tanto su necesidad queda aprobada.

2. En cuanto a la calidad del mismo se considera su rigor didáctico - metodológico, señalando que la estructuración del manual constituye una herramienta de gran rigor, los contenidos se adecuan al tema y a la necesidad de los directivos y trabajadores.
3. Consideran pertinentes los puntos propuestos, puesto que constituyen aspectos integradores en el proceso comunicativo porque, ayuda a resolver los problemas que se le presentan en la práctica diaria.

Sin embargo se proponen algunas sugerencias como:

Con relación a la identificación de los valores en el manual debe incluirse además de lo expresado las herramientas con las que trabajaran los directivos y factores del centro para potenciar la dirección por valores.

Con relación a los directivos implicados, debe establecerse con mayor especificación las funciones que realizarán una vez implementado el manual.

Tomando en consideración las sugerencias se reestructura el manual, incluyéndose las herramientas, a partir de un trabajo de mesa efectuado con el consejo y trabajadores seleccionados. Se especifica además por cargos las responsabilidades de los directivos implicados en la implementación del manual.

Lo que se sugiere anteriormente, no son señalamientos negativos a nuestro Manual sino recomendaciones para elevar aún más su efectividad.

A modo de resumen se puede precisar que relacionado con la valoración final del Manual, todos los especialistas consultados plantean que la misma permite alcanzar el objetivo propuesto y coinciden que el Manual favorecerá la comunicación en la empresa.

Atendiendo a las opiniones y los criterios emitidos por los especialistas, podemos concluir que la misma contribuye al perfeccionamiento de la comunicación de los directivos y trabajadores de la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

## **CONCLUSIONES.**

Al concluir esta investigación se pudo comprobar que:

1. No existe una profunda cultura de comunicación en la gestión de dirección.
2. Predomina el flujo de comunicación descendente.
3. La política de comunicación que traza la dirección de la empresa no está coordinada adecuadamente.
4. Existe un marcado desconocimiento por parte del público interno del papel que desempeña el Sistema de Comunicación.
5. No se utilizan a cabalidad los espacios y canales para la Gestión de Comunicación.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Hacer uso del Manual de Gestión de Comunicación Interna propuesto en esta investigación para la implantación del Subsistema de Comunicación Empresarial.
2. Tener en cuenta las políticas propuestas en el manual para lograr un enfoque sinérgico en los procesos comunicativos.
3. Realizar el estudio del público externo para el completamiento del Manual de Gestión de la Comunicación realizado en esta investigación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abuljanova, K.A. Slavskaia. (1989). *La personalidad en la actividad vital. La actividad y comunicación. En: temas sobre la actividad y la comunicación.* La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Alfonso Serafín,Alicia. (1988). Estudio del nivel de desarrollo de las capacidades comunicativas de los docentes del instituto superior pedagógico Félix Varela, 121.
- Alhama, R. (2003). *La dimensión social del perfeccionamiento empresarial. Su connotación ideológica.*
- Alhama, Rafael. (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos.* La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Alonso M. Margarita. (2002). *Teoría de la comunicación. Apuntes del profesor.* La Habana: Universidad de La Habana.
- Alonso,Margarita, & Saladrigas,Hilda. (2000) *¿Cómo investigar en comunicación?* La Habana: Pablo de la Torriente.
- Allport, G.W. (1971). *La personalidad, su configuración y desarrollo* (Edición Revolucionaria). Instituto Cubano del Libro.
- Andreieva, G.M. (1974). *Psicología social.* Editorial Universidad de Moscú.
- Arenas, P, González, J.C, & Pérez, I. (1998). *Los grupos de dirección y el cambio humano. Resultado de investigación.* Ciudad de La Habana.
- Argentona, T. E. (1984). El estilo de comunicaciones como factor de la efectividad conjunta, No. 6.
- Bacallao Sánchez, Evelio. (2003). *Innovación y perfeccionamiento empresarial. Herramientas indispensables para la competitividad.* La Habana: Editorial Academia.
- Barreras, Sara, F. (2001). Los hábitos y el crecimiento: una perspectiva peirceana, *Revista electrónica especializada en comunicación. Razón y palabra.*
- Berges Díaz, Maritza. Modelo de superación profesional para el desarrollo de habilidades comunicativas del ISP. Félix Varela, 129.
- Bravo, G. Una estrategia para la formación permanente del profesorado de secundaria básica desde la comunicación didáctica, 2004. Universidad de Oviedo.
- Bueva, L. P. (1978). *El hombre, la actividad y la comunicación.* Moscú.
- Calviño, Manue. (2004). *Actos de comunicación desde el compromiso y la esperanza.* La Habana: Logos.
- Campanioni Bárbara M. (2007). Programa de comunicación pedagógica para los profesores atd de la filial de ciencias médicas de Cienfuegos, 69.

- Canales, M. *Metodología de investigación social*. Santiago de Chile: LOM.
- Cervera Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*. Madrid: ESIC.
- Colectivo de Autores. (2001). *Comunicología. Temas actuales*. Félix Varela. Editorial. (2001). Nueva empresa, 71.
- Fernández Collado, Carlos. (1991). *La comunicación en las organizaciones*, 269. México DF: Trillas, S.A.
- Figueras, M. (2000). El turismo en cuba.
- Goldhaber, M. G. (1984). *Comunicación organizacional*. Editorial Diana.
- González Morales, Julio César. (2005). *Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización*. México DF: Logos.
- González Rey, F. (1995). Comunicación personalidad y desarrollo.
- H. Shein, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza y Janés.
- Hannon B, & Pross, Harry. (1989). *Introducción a la ciencia en la comunicación*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jablin, Fredric M. (2001). *Estudio de la comunicación organizacional, su evolución y su futuro* (Félix Varela). La Habana.
- Jiménez Codina, Alexis. (2001). Comunicaciones interpersonales afectivas en el trabajo, *Espacio*, 5, 45.
- Kaplun, Gabriel. (2000). *Comunicación organizacional*. Quito: CIESPAL.
- Lacasa S., Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Leontiev, A. A. (1975). *La comunicación como objeto de investigación psicológica. Problema metodológico de psicología general*. Moscú: Neuka.
- Lomov, B. F. (1989). *El problema de la comunicación en psicología*. La Habana: Ciencias Sociales.
- López Viera, Luis. (2003). *Comunicación social. Selección de textos*. La Habana: Félix Varela.
- Marquetti, H. (2001). La empresa cubana: principales retos que enfrenta. En: la economía cubana en el 2000. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial., *Revista electrónica especializada en comunicación. Razón y palabra*.

- Martín Barbero, Jesús. Comunicación, campo cultural y proyecto mediador, *Diálogos de la Comunicación*, 26, 68.
- Martín Serrano, Manuel. (1982). *Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Madrid: A Corazón.
- Martin, J.L. (2002). La cultura del trabajo en cuba ante el perfeccionamiento empresarial, *Revista Temas No.30*.
- Muriel, María Luisa, & Rota, Gilda. (1980). *Comunicación institucional*. Quito: CIESPAL.
- Pérez Betancourt, Armando. *Lo que todo empresario cubano debe conocer*. La Habana: Editora Política.
- Pérez Garcia, Antonio. (1998). Identidades y organizaciones, *Revista Prisma*, 10.
- Portal, Raiza. (2005). *Comunicación y sociedad. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Pozo, Alberto. (2001). El ser humano primero, *Revista Espacio*, 6, 71.
- Quintana, Leysis. (2009). Las competencias comunicativas de los directivos de la empresa cárnica de Cienfuegos, 70.
- Recio, R. (2000, Noviembre 20). Perfeccionamiento empresarial tortuga o liebre?, *Periódico Trabajadores*.
- Riel, Cees B.M. (1998). *Comunicación corporativa*, 265. Madrid: Prentice Hall.
- Rodríguez, G, & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Silverstein, Albert. (1985). *Comunicación humana. Exploraciones teóricas*, 242. Madrid: Trillas, S.A.
- Trelles, Irene. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de aplicación en Cuba. , *Revista Espacio*, 3, 64.
- Trelles, Irene. (2001a). Gestión de comunicación institucional: reflexiones entorno a un concepto a un concepto y una praxis., *Revista Espacio*, 10, 70.
- Trelles, Irene. (2001b). *Comunicación y cultura organizacional*, 5, 69.
- Trelles, Irene. (2003). *Comunicación, imagen e identidad corporativas*, 206. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, Irene. (2005). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*, 228. La Habana: Félix Varela.
- Villa Nueva, Mirta. Conferencia sobre la situación económica en cuba, 18 de marzo de 2002. Seminario Internacional de Integración Estratégica.

Villafañe, Justo. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*, 222. Madrid: Editorial Pirámide.

Villafañe, Justo. (2000a). *La reputación corporativa*, 191. Madrid: Editorial Pirámide.

Villafañe, Justo. (2000b). *Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.

Vygotsky, L. S. (1998). *Pensamiento y lenguaje* (2da Edición). La Habana: Pueblo y Educación.

Wolf, Mauro. *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas* (), 319. Barcelona: Editorial Paidós.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### **Guía de observación al consejo de dirección, día del despacho.**

**Objetivo:** Diagnosticar los problemas reales sobre la comunicación de los Directivos.

Aspectos a observar.

1. Vocabulario, fluidez.
2. La escucha y atención a los criterios de los subordinados.
3. Las actividades que realiza para estimular el desarrollo de las reuniones.
4. Disciplina durante el desarrollo de las reuniones.
5. Interrelación o interacción del directivo con los subordinados
6. El uso de la voz (entonación), despoje de comportamientos sarcásticos e irónicos, reflejados según las definiciones de las estrategias declaradas como restrictivas de la comunicación.
7. El comportamiento y motivaciones del directivo durante el desarrollo de la reunión.

## ANEXO 2

### Encuesta a Trabajadores

Esta encuesta se está realizando como parte de las acciones para la confección del Manual de Gestión de la Comunicación en la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Es anónima, le pedimos que sea lo más honesto posible. Su criterio es fundamental para el objetivo de esta investigación. Gracias por su cooperación.

Marque con una cruz (x), según convenga:

1. ¿Qué es para usted la comunicación?

2. Cuándo tu jefe se comunica contigo, lo hace para:

\_\_\_\_\_ Informarte sobre cómo realizar mejor tu trabajo.

\_\_\_\_\_ Darte a conocer las políticas y regulaciones que se deben cumplir.

\_\_\_\_\_ Elogiarte por los logros que aportas a la empresa.

\_\_\_\_\_ Interesarse por tus necesidades personales.

\_\_\_\_\_ Precisar el banco de problemas de la empresa.

3. ¿Cómo te comunicas con los directivos de la empresa?

\_\_\_\_\_ A través de tu jefe.

\_\_\_\_\_ En visitas o reuniones donde se encuentran.

\_\_\_\_\_ Solicitándole un despacho.

\_\_\_\_\_ Cuando lo encuentras en algún sitio.

\_\_\_\_\_ Nunca puedes llegar hasta ellos.

\_\_\_\_\_ En reuniones en tu departamento.

\_\_\_\_\_ Cada vez que lo desees.

4. ¿Conoces la misión y visión de tu empresa?

Si\_\_\_ No\_\_\_ En caso negativo, ¿por qué? \_\_\_\_\_.

Escribe un fragmento de cada una:

\_\_\_\_\_.

¿Piensas que la misión y visión están en correspondencia con los objetivos de la empresa?

Misión: Si\_\_\_ No\_\_\_ Visión: Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_.

4. Indique el grado de satisfacción que usted tiene en cuanto a la comunicación con los superiores:

5. Insatisfecho \_\_\_\_\_

Regularmente satisfecho \_\_\_\_\_

Totalmente insatisfecho \_\_\_\_\_ Totalmente satisfecho \_\_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_.

6. Expresé cómo le gustaría que fuera la comunicación con:

Sus colegas:

\_\_\_\_\_.

Sus Jefes:

\_\_\_\_\_.

Sus colegas de otros dptos: \_\_\_\_\_.

7. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de otros departamentos o áreas?

Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Nula \_\_\_\_\_.

¿Por qué?

\_\_\_\_\_.

8. ¿Existe receptividad por parte de la dirección en cuanto a sugerencias de mejoras de la productividad y calidad realizada por los trabajadores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. Los problemas e inquietudes que afectan a la empresa y son planteados por los trabajadores, ¿son tomados en cuenta en los consejos de dirección?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente:

10. El nivel de respuesta a sus inquietudes es:

Rápida, pero no conveniente: \_\_\_\_\_

Rápida y convincente: \_\_\_\_\_

Nula: \_\_\_\_\_

Lenta y no convincente: \_\_\_\_\_

Lenta, pero convincente: \_\_\_\_\_

11. ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de trabajo?

Trabajadores: \_\_\_\_\_

Cuadros Medios: \_\_\_\_\_

Director General: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

### ANEXO 3

#### Entrevista a Directivos

Esta entrevista se está realizando como parte de las acciones para la confección del Manual de Gestión de la Comunicación en la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Le pedimos que sea lo más honesto posible. Su criterio es fundamental para el objetivo de esta investigación.

Gracias por su cooperación.

Marque con una cruz (x) según convenga.

1. ¿Qué entiende usted por comunicación?
2. ¿Considera la comunicación como una herramienta determinante para el funcionamiento adecuado de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

3. Teniendo en cuenta el funcionamiento de cada área de trabajo y las diferentes actividades que realizan, ¿cómo usted valora la comunicación interna en la empresa?

Muy Buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_.

4. ¿Qué vías y mecanismos de comunicación se utilizan para informar y dar solución a los problemas que afectan la entidad?, ya sean quejas, reclamaciones, felicitaciones a trabajadores, recibir criterios de los mismos, etc.

\_\_\_\_\_ Reuniones de departamento.

\_\_\_\_\_ Consejos de Dirección.

\_\_\_\_\_ Entrevista con directivos. Otras \_\_\_\_\_

5. ¿Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad, calidad y otro tipo de mejoras similares?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso positivo, ¿cuáles son?

\_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted necesario el mejoramiento de la comunicación dentro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cómo lo evalúa?

Muy Buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

7. ¿Cómo piensa usted que contribuye la comunicación interna al fortalecimiento de la empresa ante sus públicos objetivos y competitivos?

Contribuye de forma positiva \_\_\_\_\_

De forma regular \_\_\_\_\_

No es necesaria su contribución \_\_\_\_\_

No contribuye \_\_\_\_\_

¿Por qué cree que no contribuye?

---

8. ¿Qué valor le concede usted a que existe un sistema estructurado de comunicación en la empresa? Argumente por favor, ¿por qué?

Necesario \_\_\_\_ Es necesario, pero no apura \_\_\_\_ No es necesario \_\_\_\_

9. ¿Cree usted necesaria la opinión y participación de los trabajadores para erradicar los problemas que afectan la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Qué vías y mecanismos se han creado para conocer sus criterios?

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Nivel de escolaridad \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

---

## ANEXO 4

### Entrevista a Directora de Recursos Humanos

Esta entrevista se está realizando como parte de las acciones para la confección del Manual de Gestión de la Comunicación en la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Le pedimos que sea lo más honesto posible. Su criterio es fundamental para el objetivo de esta investigación.

Gracias por su cooperación.

1. Total de trabajadores de la empresa \_\_\_\_\_, de ellos Mujeres \_\_\_\_\_, Negros y Mestizos \_\_\_\_\_. Señalar el % de recursos humanos que representan los indirectos \_\_\_\_\_.

Cantidad de trabajadores por departamentos y % que representan:

2. ¿Pudiera realizar una breve caracterización del público interno?

3. ¿Se han realizado estudios anteriores o diagnósticos con perspectivas al desarrollo de la comunicación? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

4. ¿Existen planes y políticas de comunicación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

5. ¿Quién es el responsable de la comunicación?

---

6. ¿Qué estructura organizativa actualizada presenta?

7. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional:

Directivos cuadros \_\_\_\_\_

Mandos Intermedios \_\_\_\_\_

Técnicos y especialistas \_\_\_\_\_

Obreros \_\_\_\_\_

Servicios \_\_\_\_\_

## ANEXO 5.

### Signos de Identidad

La Empresa dispone en estos momentos de tres símbolos claves de identidad, ambos están asentados en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial.

Nombre Comercial: **NECAR**

Marcas:



SUREÑO Y DISEÑO  
DISEÑO



NECAR Y

### **3.1- Versión principal del Logotipo.**

Logotipo el cuál está formado fundamentalmente por las siglas NECAR y diseño, ambos deben ser utilizados como un solo elemento gráfico por lo que las distancias y las proporciones entre los distintos elementos no deben ser alteradas.



Uso prioritario de color: **rojo**

Patrón de Colores:

**Rojo: 1795**

El logotipo lo podemos reproducir en cualquier soporte, sea cual sea su dimensión o su medio de reproducción. Símbolo y logotipo conservarán siempre las proporciones y composición establecidas.

El tamaño mínimo de reproducción variará dependiendo del uso que se desee. La reducción del Logotipo no puede desvirtuar sus características de identidad.

### **3.1 a)- Uso secundario en escalas de grises**



El logotipo se aplica a toda la documentación oficial que se emita en la Empresa, contratos, facturas, recibos, carpetas, cuños, carátulas, rotulación de vehículos, documentación y accesorios identificativos.

### **3. 1 b)- Uso incorrecto del logotipo**

Se considera incorrecta cualquier aplicación que difiera a las registradas en este Manual como deformaciones o alteraciones cromáticas.

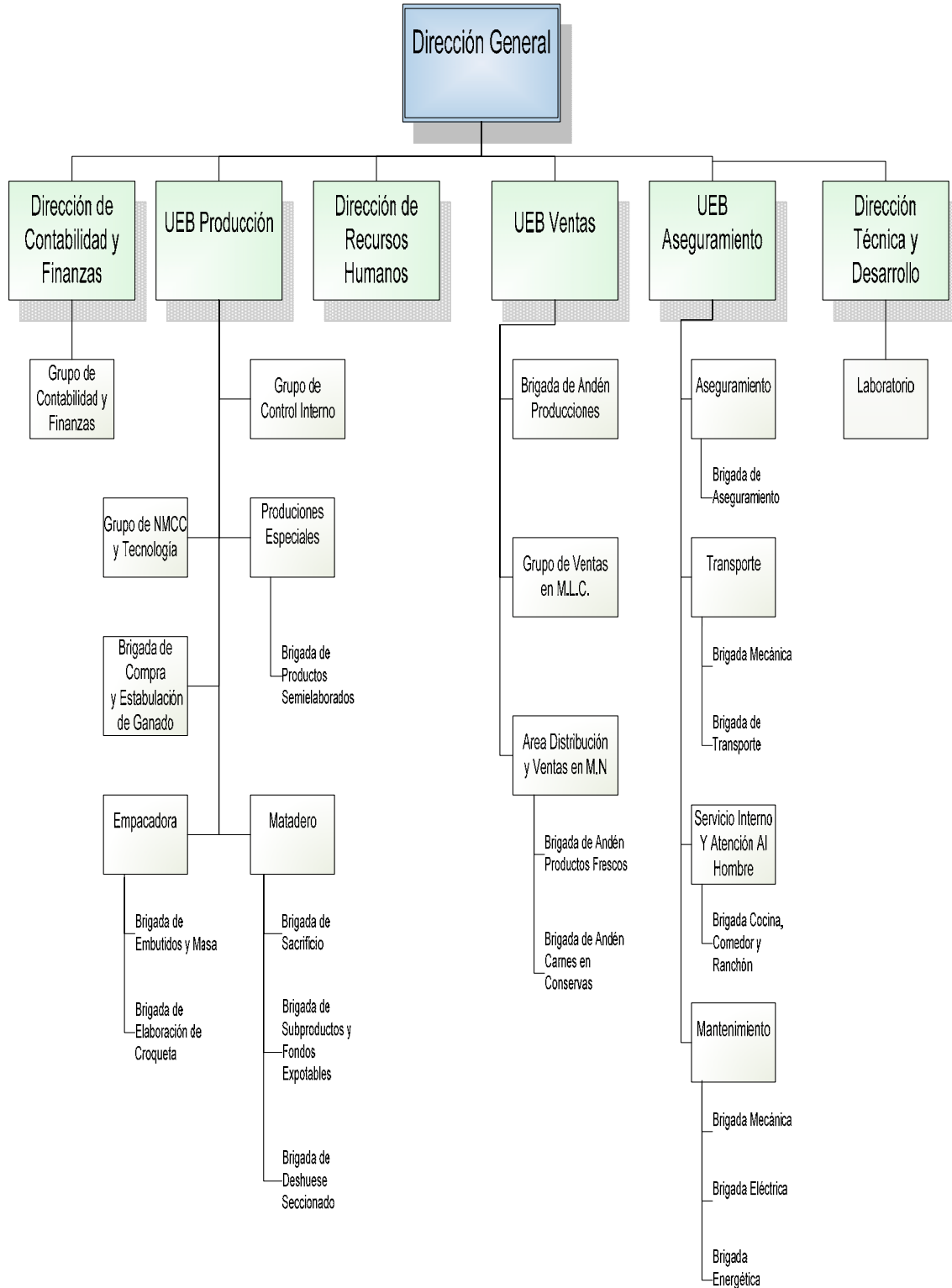
### 3.2- Logotipo Comercial



Este logotipo es utilizado para la comercialización de productos al sector divisa, representativo de las producciones de la Unión Cárnica Nacional, para la identificación de la entidad productora se incorporan los datos en formato impreso (pegatina).

## ANEXO 6.

### Organigrama de jerarquía de las áreas de la empresa.



## ANEXO 7

### Guía para valorar el criterio de los especialistas sobre el Manual de Gestión de Comunicación Interna de la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

**Objetivos:** Obtener criterios acerca del Manual de Gestión de Comunicación Interna para su implementación.

Estimado especialista:

Le pedimos su colaboración para que nos ofrezca sus valiosas valoraciones sobre el Manual de Comunicación Interna de la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Muchas gracias.

Datos de especialista evaluador:

- Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_.
- Título: \_\_\_\_\_.
- Grado científico: \_\_\_\_\_.
- Categoría Docente: \_\_\_\_\_.
- Años de experiencia: \_\_\_\_\_.

Una vez estudiado por usted el Manual de Comunicación Interna. ¿Qué usted opina acerca de esta?

1. ¿Está de acuerdo con la metodología y técnicas empleadas en el Manual?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿Cree usted que los objetivos propuestos en el manual son significativos para mejorar la comunicación?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. ¿Considera usted que los pasos propuestos constituyen aspectos en el proceso comunicativo integradores?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_
4. ¿Está de acuerdo con los contenidos integrados en el Manual?
5. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Qué usted incluiría en este Manual en comunicación?

7. ¿En que no está de acuerdo en el manual?