



Artículo original  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EL DIAGNÓSTICO, PASO INELUDIBLE PARA CARACTERIZAR LA SITUACIÓN  
COMUNICATIVA DE LA EMPRESA /  
*THE DIAGNOSIS, UNAVOIDABLE STEP TO CHARACTERIZE THE  
COMMUNICATIVE SITUATION OF THE ENTERPRISE*

*Lizbel María Cobiellas-Herrera<sup>I</sup>, María Julia Becerra-Alonso<sup>II</sup>, María del Carmen Morales-González<sup>III</sup>, Geossette Mariño-Fabars<sup>IV</sup>*

<sup>I</sup> Empresa Industrial para la Informática, las Comunicaciones y la Electrónica GEDEME. La Habana, Cuba.

E-mail: lizbel@gedeme.co.cu

<sup>II</sup> Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.

E-mail: mjuliab@ind.cujae.edu.cu

<sup>III</sup> Grupo Empresarial del Ministerio de Salud Pública. La Habana, Cuba.

E-mail: dirge@infomed.sld.cu

<sup>IV</sup> Empresa Campismo Popular. La Habana, Cuba.

E-mail: geo@campismopopular.cu

Recibido: 03/05/2011

Aprobado: 16/06/2011

**Resumen / Abstract**

La comunicación organizacional tiene un papel relevante en la participación de los trabajadores y con ello el enriquecimiento del proceso de toma de decisiones, en la integración sistémica de la empresa, en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y en el desarrollo de sentimientos de identidad del público interno. Todo ello condiciona la necesidad de sustituir el accionar espontáneo en el tema comunicativo por una gestión coherente, integral e integradora de este proceso en las empresas. Un paso ineludible en este propósito es la realización de un diagnóstico para conocer cómo se comporta objetivamente la comunicación interna en la empresa, que incluya instrumentos relacionados con la gestión de recursos humanos; donde además se valide el cumplimiento de los requisitos planteados en documentos regulatorios que abordan el tema y donde se explore la contribución de la comunicación a la integración del sistema de dirección de la empresa.

El estudio realizado evidenció que en la empresa objeto de estudio no se han definido las políticas, objetivos, estrategias, ni se cuenta con procedimientos para implementar la gestión de la comunicación interna, por lo que las acciones que con este fin se implementan se basan en un enfoque contingencial que afecta su eficacia. Además, el nivel de integración interna del sistema de dirección empresarial es bajo, en tanto la ineficacia del flujo informativo es causa de las relaciones críticas entre los procesos claves y los funcionales, lo que puede afectar el cumplimiento de la misión.

*The organizational communication has an outstanding role in the participation of the workers and with it the enrichment of the decision-making process, in the systemic integration of the enterprise, in the strengthening of the sense of ownership and in the development of feelings of the internal public's identity. All that determines the necessity of substitute the spontaneous action in the talkative topic for a coherent, integral and integrative management of this process in the organizations. An unavoidable step in this purpose is the realization of a diagnosis in order to know the objective behavior of the organization internal communication, that also includes instruments related with the human resource management, and where the achievement of the regulatory documents requirements that deal with this topic is validated and it is explored the contribution of the communication to the integration of the organization management system.*

*The fulfilled study evidenced that the politics, objectives and strategies of the enterprise under study, have not been defined, neither there are procedures to implement the internal communication management, so the actions that are implemented with this purpose are based on a contingent approach that affects its efficacy. Besides, the level of internal integration of the*

*management system is low and the inefficacy of the informative flow is a cause of the critical relations between the key processes and the functional ones, which can affect the accomplishment of the mission.*

### **Palabras clave / Key words**

Comunicación interna, diagnóstico, gestión.

*Internal communication, diagnosis, management.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

Son diversas las concepciones sobre comunicación, que parten desde su conceptualización, en la búsqueda por establecer definiciones que sobre comunicación y comunicación organizacional defienden sus teóricos. El proceso de comunicación es dinámico por naturaleza y en él intervienen como mínimo tres componentes: emisor, mensaje y receptor. Su efectividad dependerá de la manera en que interactúen, por lo que en el análisis integral hay que incluir también el código, el canal (medio de comunicación), las barreras y el entorno en el que ocurre, y la organización en el caso de la comunicación organizacional.

Referida indistintamente como Comunicación Organizacional, Comunicación Empresarial, Comunicación Institucional o Comunicación Corporativa, en las diferentes regiones del mundo, o distinguida por su influencia o diferentes alcances de desarrollo, es considerada "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" [1]. También se define como el "flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" [2] y como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio" [3]; así como el "conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos" [3]. Generalizando, se coincide con que es un conjunto de mensajes y de interrelaciones e influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos. Su esencia apunta a la construcción de significados que se integran en una imagen global de la organización en pos de su desarrollo y posicionamiento [4].

Es por ello que, en la actualidad, la comunicación empresarial ha dejado de ser una función secundaria para reconocerse como un proceso más de la gestión y parte esencial de la actividad de las empresas, que contribuye a conformar las relaciones de la entidad con el entorno y la interacción entre sus públicos internos y externos. Se considera como subsistema dentro del sistema general que es la organización y como eje transversal, parte integrante de todos los procesos, copartícipe de todas y cada una de las acciones de la organización, aún cuando el propósito de la empresa no sea la comunicación en sí misma. Es justamente esto lo que define la transversalidad que caracteriza su acción, lo que además le confiere valor estratégico [5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14].

Dentro del ámbito de la organización, la comunicación es más que envío de información: toda acción que desarrolla la organización comunica, tanto hacia lo interno como hacia lo externo. Dentro de la misma suceden, aún si no están planificadas y organizadas, interacciones comunicativas a nivel personal, grupal y organizacional. Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, en la que son actores todos sus miembros y mediante ellos se coordinan las acciones que dan vitalidad a la empresa, se ejecutan tareas, se obtiene la información necesaria acerca de la organización y para el desempeño individual, se gestionan los cambios, se orientan conductas interpersonales, se construyen los valores de la cultura organizacional [13; 15; 16]; orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y con ello de la misión y la visión. La comunicación interna cierra su ciclo cuando el mensaje que se envía desde la dirección llega a la base y provoca una respuesta en los trabajadores, que a su vez es conocida y considerada por la alta dirección.

La adecuada gestión de la comunicación interna ha de promover el establecimiento de relaciones positivas entre los trabajadores y entre éstos y la organización. La planificación de políticas de comunicación interna, enfocadas al fortalecimiento de la cultura, permite compartir significados, valores y creencias, que son vitales en el mantenimiento de la cultura organizacional, con su consecuente incidencia en un clima interno favorable, la elevación de la motivación, el nivel de participación y el sentido de pertenencia; aspectos estos que también inciden en los niveles de productividad y en beneficio de los resultados de la organización. Es por esto que siempre que se analice la comunicación en las organizaciones habrá que considerar entonces a los públicos a quienes se dirigen las acciones comunicativas, el mensaje que se envía, las redes de comunicación instaladas, el sentido y los medios de comunicación empleados [2; 17; 18; 19; 20; 21].

### **El sistema de comunicación empresarial según el Decreto 281: 2007**

El sistema empresarial cubano a partir de lo esbozado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, discutidos al nivel de toda la sociedad cubana en el contexto del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se encuentra inmerso en la implementación de profundos y radicales cambios que den respuesta al nuevo modelo de gestión

## EL DIAGNÓSTICO, PASO INELUDIBLE PARA CARACTERIZAR LA SITUACIÓN COMUNICATIVA DE LA EMPRESA

económica del país. La comprensión y asimilación de éstos demandan de mayor integración interna de las empresas, en el orden de sus procesos y de sus trabajadores, hacia lo interno y con el entorno con el que interactúan.

Es en este contexto en el que la comunicación, que ocurre de manera natural en cualquier organización, juega un papel relevante e ineludible en múltiples aspectos de la vida empresarial:

- en la facilitación de espacios para el debate y la reflexión que aseguren la participación y con ello el enriquecimiento del proceso de toma de decisiones,
- en el mejoramiento de la integración sistémica de la empresa,
- en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y estimulación de sus miembros, y en el desarrollo de sentimientos de identidad en su público interno, principal vocero y motor impulsor de la misma.

Todo ello condiciona la necesidad de sustituir el accionar espontáneo en el tema comunicativo por una gestión coherente, integral e integradora de este proceso. Un paso ineludible en este propósito es la realización de un diagnóstico para conocer cómo se comporta objetivamente la comunicación interna en la empresa. Éste es precisamente el objetivo de este trabajo. El diagnóstico que se propone incluye instrumentos relacionados con la gestión de recursos humanos, donde además se valida el cumplimiento de los requisitos planteados en documentos regulatorios cubanos que abordan el tema y donde se explora la contribución de la comunicación a la integración del sistema de dirección de la empresa.

La implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, más conocido como Perfeccionamiento Empresarial, es una meta a alcanzar por todo el sector empresarial cubano al término del año 2015. El mismo se fundamenta en la amplia participación de los trabajadores en la gestión empresarial, lo cual es ante todo comunicación directa y abierta, análisis colectivo, cooperación y ayuda. En el año 2007 se actualizaron sus bases y el reglamento para su implementación mediante el Decreto-Ley 252 y el Decreto 281, respectivamente. Las modificaciones sustanciales realizadas incluyeron la inserción de cuatro nuevos subsistemas, entre ellos el de Comunicación Empresarial, reconociendo así a la comunicación “por su valor estratégico” [22: 346] y como una “herramienta de gestión” [22].

El Sistema de Comunicación Empresarial, aunque se haya definido para las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa Estatal Socialista, no es exclusivo para aquellas que están en perfeccionamiento empresarial, tomando en consideración lo que se plantea en sus bases de que “la implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión” [22].

La concepción y aplicación de un Sistema de Comunicación, con énfasis en la comunicación interna, deberá partir de la situación comunicacional existente, antecedente requerido para la definición de los objetivos que se quieren alcanzar y del público al cual van dirigidas las acciones. Es por ello que el diagnóstico constituye el primer paso para conocer cómo se comporta objetivamente la comunicación interna en la empresa.

En la definición e implementación del Sistema de Comunicación Empresarial es imprescindible considerar también los términos y definiciones que sobre el tema se plantean en la NC 3000-3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República [23] para lograr una verdadera gestión integral e integradora de la comunicación en la empresa.

En la primera, se incluye la Comunicación Institucional entre sus módulos, se detalla una definición propia (NC 3000: 2007 – Vocabulario [24]) y se establecen requisitos para su implementación (NC 3001:2007 – Requisitos [25]). Mientras que la segunda actualizó sus normas recientemente mediante la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República y tiene a su cuenta la implementación del Sistema de Control Interno, obligatorio para todas las empresas. En este documento, se referencia el tema comunicativo en la sección Información y Comunicación, pero se enfatiza únicamente en la gestión de la información y en el uso eficiente y adecuado de los medios.

### La empresa objeto de estudio

La empresa objeto de estudio es resultante de procesos de fusión de tres entidades, cada una portadora de cultura propia. Las actividades industriales que desarrolla y los servicios que presta, en el marco de su objeto social, están asociados con el ensamblaje, instalación y comercialización de tecnologías de la informática, las comunicaciones y la electrónica. Por el número total de trabajadores que la integran es una empresa grande y su capital humano acumula conocimientos y experiencia relacionados con las tecnologías con las cuales interactúan diariamente, que son utilizadas de manera sistemática en las actividades que se realizan. Las producciones están orientadas fundamentalmente a satisfacer necesidades del mercado nacional, aunque también está en condiciones de exportar productos y contribuir a la sustitución de importaciones demandadas por el país. Para el cumplimiento de su objeto social, la estructura organizativa está formalizada en un organigrama que consta de dos niveles: uno ejecutivo-administrativo que traza políticas y procedimientos (Dirección general y 7 áreas de regulación y control) y otro productivo. Las unidades empresariales de base están dispersas en diferentes municipios por lo que resulta vital la comunicación efectiva entre sus directivos y trabajadores, entre los grupos de trabajadores, entre las direcciones funcionales y las unidades empresariales de base.

En la actualidad se está llevando a cabo el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, a la vez que se prepara la presentación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial, en medio de una reestructuración interna y del proceso de optimización de la

plantilla. Lo anterior demanda mejorar la organización y planificación de la actividad comunicativa empresarial, con énfasis en la comunicación interna, por su papel en la reducción de la resistencia al cambio que se genera inevitablemente en situaciones como estas. La alta dirección de la empresa, que ha reconocido la importancia de gestionar la comunicación empresarial, designó su representante para estos temas e indicó el diseño del Sistema de Comunicación Empresarial, el cual hará énfasis en la comunicación interna.

## II. MATERIALES Y MÉTODOS

Una gestión coherente, integral e integradora de la comunicación empresarial, con énfasis en la comunicación interna, demanda que el análisis de su eficacia se realice desde diferentes perspectivas; sobre todo si se considera su carácter transversal, su valor estratégico y la repercusión en los elementos que caracterizan los “4 valores intangibles de la organización (identidad (“quién soy”, incluso antes que “qué hago”), cultura (“cómo lo hago” es más importante que “lo que hago”), comunicación (“cómo comunico todo lo anterior”) e imagen (“cómo me ven” es más decisivo que “cómo soy realmente”))” [26].

En este caso se consideró pertinente la aplicación de instrumentos de diagnóstico relacionados con la gestión de recursos humanos, la validación del cumplimiento de los requisitos planteados en documentos regulatorios donde se aborda el tema, la gestión integrada de la comunicación, la cultura, el clima y la identidad empresarial y la contribución de la comunicación a la integración del sistema de dirección de la empresa, como se muestra en la Tabla 1.

<b>TABLA 1</b>		
<b>Perspectivas de análisis para el diagnóstico</b>		
<b>Perspectivas de análisis</b>	<b>Propósito</b>	<b>Técnicas utilizadas</b>
Gestión de recursos humanos	Caracterizar el público interno y ahondar en los temas de cultura y clima organizacional. Se consideraron herramientas de la tecnología del Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC) [27] para conocer sobre la naturaleza de las personas que trabajan en la empresa, sus perspectivas, niveles de satisfacción, motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta Naturaleza de las personas.</li> <li>- Encuesta Likert.</li> <li>- Encuesta Escalonamiento de las perspectivas.</li> <li>- Encuesta del rostro de las perspectivas.</li> <li>- Evaluaciones del desempeño.</li> </ul>
Cumplimiento de los requisitos planteados en los documentos regulatorios en los que se aborda la comunicación empresarial.	Corroborar si la comunicación interna es gestionada y cómo es la eficacia de ese proceso.	Aplicación de listas de chequeo asociadas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto 281: 2007.</li> <li>- NC 3001: 2007.</li> <li>- Componente Información y Comunicación del Sistema de Control Interno.</li> </ul>
Gestión integrada de la comunicación, cultura, clima e identidad empresarial.	Conocer la apreciación sobre qué es y cómo se comporta la comunicación interna en la empresa, el grado de implementación y desarrollo de sus componentes y eficacia de su gestión en el fortalecimiento de la cultura e identidad empresarial y en el clima interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta a directivos.</li> <li>- Encuesta integradora de comunicación, cultura, clima, identidad y elementos de imagen empresarial.</li> </ul>
Aporte de la comunicación a la integración del sistema de dirección de la empresa.	Evaluar el aporte de la comunicación a la eficacia de las relaciones entre los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramienta NISDE de la etapa 1 del procedimiento general del Modelo DEISDE [28].</li> <li>- Tormenta de ideas para la definición de la importancia y desempeño de las relaciones entre los procesos del sistema de dirección empresarial, de las causas que inciden en las relaciones críticas relacionadas con la comunicación interna.</li> </ul>

## EL DIAGNÓSTICO, PASO INELUDIBLE PARA CARACTERIZAR LA SITUACIÓN COMUNICATIVA DE LA EMPRESA

Se consideraron además para el diagnóstico otras técnicas de carácter general:

- Encuestas a directivos, para conocer su apreciación sobre qué es y cómo se comporta la comunicación interna en la empresa, así como su apreciación sobre los posibles aportes de la misma a la gestión empresarial.
- Observación directa e indirecta, para caracterizar los componentes del proceso de comunicación interna.
- Análisis documental, para identificar la declaración de la misión, la visión, el sistema de valores, la planificación estratégica, el sistema de dirección empresarial, las políticas de la empresa, el mapa de procesos, el flujo informativo y el informe del diagnóstico para el diseño del sistema de gestión de la calidad.

Se empleó el software Sample para determinar el tamaño de la muestra de trabajadores a encuestar, considerando un 95 % de confianza y 10 % de precisión, para un estudio exploratorio. Para un total de 1 000 trabajadores, se obtuvo una muestra de tamaño 90, que además cumple con los criterios de ser probabilística y no estratificada.

Para realizar el análisis estadístico de la información recopilada se emplearon estadísticas básicas y avanzadas para caracterizar la situación existente, de donde se partirá para proponer las mejoras al proceso de comunicación interna.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se aplicaron las seis encuestas a cada trabajador de la muestra y a los miembros del consejo de dirección de la empresa objeto de estudio. Las observaciones se realizaron durante la jornada laboral, en el período en el que se realizó el diagnóstico. Se efectuaron sesiones de trabajo en grupo con especialistas de experiencia de la empresa y directivos, para la realización de las tormentas de ideas que permitieron la evaluación de la importancia y desempeño de las relaciones entre los procesos y las causas de las deficiencias de la comunicación interna.

Las listas de chequeo asociadas al Sistema de Comunicación empresarial definido en el Decreto 281: 2007 y las NC 3001: 2007 fueron respondidas por el equipo investigador. La guía de autocontrol interno fue respondida por el Comité de Prevención y Control de la empresa.

Los resultados del diagnóstico, aplicando un enfoque sistémico, guiarán el diseño del Sistema de Comunicación Empresarial. Los hallazgos fundamentales derivados del procesamiento de la información obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos descritos anteriormente, se relacionan a continuación.

#### Resultados de la aplicación de las herramientas de la tecnología del Modelo GRH DPC

- La Encuesta sobre naturaleza de las personas reveló que:
  - El 63,3 % de los encuestados no se siente estimulado en la empresa y el 30 % no tiene aspiraciones profesionales. Estos resultados deben ser considerados como significativos; sobre todo si se tiene en cuenta que los recursos humanos son el activo principal de la empresa. La insatisfacción laboral es causante de desmotivación, lo que a su vez influye negativamente en el compromiso de los trabajadores hacia la organización y en congruencia con la sociedad.
  - La información relacionada con la proyección estratégica realizada para el período 2010–2015 no se ha compartido ampliamente para el conocimiento y pleno dominio de todos los trabajadores, de ahí que más del 70 % de los trabajadores encuestados muestren desconocimiento y poca identificación con la estrategia empresarial.
- La Encuesta Likert, explora los valores predominantes de la cultura organizacional de la entidad, y está estrechamente vinculada a la existencia de determinado estilo de dirección. Según los resultados obtenidos, el estilo de dirección predominante es autoritario-benevolente. Características descritas para este estilo de dirección [2; 20; 27] coinciden con la realidad observada en la empresa; se aprecia una limitación en la comunicación en todas direcciones y con ello la participación de los trabajadores, condicionando así una cultura pobre de trabajo en equipo, concentración de la información y alta centralización de la toma de decisiones, que limitan a su vez el mejor aporte de los trabajadores.
- La encuesta del escalonamiento de las perspectivas permitió conocer que el 71,1 % de los encuestados considera que pueden satisfacer sus perspectivas en la organización. De ellos, 15,6 % se ubica en el nivel 3 de ascenso, el más alto del escalón.
- La revisión de evaluaciones del desempeño permitió conocer que este proceso se ejecuta formalmente. Informada sobre la base de indicadores cuantitativos, está directamente vinculada a la estimulación material y no se aprovecha como espacio de comunicación efectiva entre jefes y subordinados y medio de retroalimentación.

#### Resultados de la aplicación de las listas de chequeo para evaluar el cumplimiento de los requisitos planteados en el Decreto 281:2007, NC 3001:2007, Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, relacionados con la gestión de la comunicación.

- Evaluación del componente Información y comunicación de la Guía de autocontrol del control interno<sup>1</sup>: se evaluaron 25 elementos, relacionados con las normas definidas para el componente Información y Comunicación del Sistema de Control

---

<sup>1</sup> La guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno se basó en los requisitos y componentes establecidos en la Resolución 297: 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, derogada recientemente por la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República. El componente Información y Comunicación reformuló las normas asociadas, reduciéndolas de 5 a 3.

Interno. Del total de aspectos evaluados, se cumple el 64 %, se cumple parcialmente el 28 % y no se cumple el 8 %.

- Guía de diagnóstico del perfeccionamiento empresarial para evaluar los requisitos del Capítulo XIX del Decreto 281: 2007 Sistema de Comunicación Empresarial: de los 9 aspectos evaluados, ninguno se cumple totalmente y solo se cumplen parcialmente 3 (33,3 %).
- Comprobación de los requisitos del módulo Comunicación Institucional de la NC 3001: 2007: La aplicación de una lista de chequeo asociada permitió conocer que se cumple, con afectaciones en su eficacia, el 57,1 % de los requisitos y se incumple el 42,8 %.

La integración de la información de los tres instrumentos permite afirmar que existe un déficit en la gestión de la comunicación interna, debido a que:

- No se han definido las políticas y objetivos de comunicación empresarial, ni existe un manual donde se plantee cómo gestionar la comunicación interna. El diseño de las acciones de comunicación no considera las necesidades y expectativas de los trabajadores debido a que no se han realizado diagnósticos de comunicación.
- Están establecidos los canales formales de comunicación, así como los mecanismos y órganos colectivos de dirección, los cuales son asegurados por la alta dirección en toda la estructura de la organización. Sin embargo, el estilo de dirección imperante, conjuntamente con que los medios de comunicación disponibles no se explotan adecuadamente, ni de manera planificada previo a la implementación de espacios informativos para el análisis, debate y reflexión sobre los resultados de la gestión empresarial; limitan los aportes de los trabajadores para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, así como la utilización óptima del tiempo en el desarrollo de las reuniones.
- El no contar con una estrategia de comunicación interna influye en la eficacia de otros procesos, como el de gestión de capital humano y gestión de la información.
- Es limitada la divulgación del proyecto estratégico entre los trabajadores, lo cual limita el conocimiento de la misión, visión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión, así como la apropiación de los valores empresariales y el tránsito hacia los que la alta dirección desea sean compartidos por los miembros de la empresa.
- En el Programa de capacitación no están identificadas las necesidades de formación y desarrollo de habilidades comunicativas interpersonales, tanto en directivos como trabajadores y no se han incluido acciones para ello.
- Existe un exceso de solicitudes de información, sobre todo de los mandos superiores, en detrimento de la información interna. La información, en ocasiones, pierde sus valores de oportunidad e integralidad. No existe una comunicación fluida y oportuna entre todas las Unidades Empresariales de Base (UEB) y las direcciones funcionales y entre las direcciones funcionales entre sí, que permita a los trabajadores ser más eficaces en sus responsabilidades, a partir de la centralización de la toma de decisiones y con ello del acceso a la información.
- El Manual de Identidad Corporativa existente no está ampliamente difundido, su uso no está generalizado, ni es sistemática su aplicación.

### **Resultados de la aplicación de la encuesta de comunicación y de la encuesta a directivos**

La encuesta de comunicación interna, en la que se integran la gestión de la comunicación interna, con la cultura, el clima y la identidad empresarial, permitió conocer que:

- Se aprecian debilidades en la cultura organizacional. Predominan los rasgos de las culturas propias de las empresas que dieron origen a la empresa.
  - El 64,5 % de los trabajadores encuestados no conoce bien la fecha de constitución de la empresa, haciendo alusión a la fecha de creación de la empresa de la cual provienen antes de la fusión.
  - Solo el 33,3 % de la muestra refiere que conoce la misión de la empresa. El análisis del contenido de las respuestas corroboró que el 4,3 % la conoce realmente. Las respuestas están asociadas al objeto social y no a la misión. El 58,9 % refiere que los conocimientos sobre la empresa, al ingresar a ella, los adquirió a través del jefe inmediato, solo el 12,2 % relaciona esta acción con la Dirección de Gestión de Capital Humano, responsables de la inducción a la empresa de los trabajadores de nuevo ingreso, donde debe proveerse esa información, así como insistir en su divulgación para el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores.
- Ninguno de los valores declarados es compartido por la mayoría y se reconocen otros que no están declarados. Sin embargo, ninguno de ellos es reconocido por al menos el 50 % de la muestra.
- Relacionado con el ambiente de trabajo:
  - Se evalúa de deficiente la comunicación jefe-subordinado (61,1 %) y la colaboración entre departamentos (64,4 %). También se considera insuficiente la preocupación por parte de la dirección sobre los problemas en las UEB y la oficina central (83,3 %). La recompensa ante el desempeño no se evalúa positivamente, debido a que el 85,6 % de la muestra expresa preocupación ante la política de promoción vigente.
  - El 31,1 % de los encuestados considera que se encuentra en una sala de espera y el 24,4 % en una sala de urgencias. Solo el 4,4 % reconoce un ambiente familiar, situación desfavorable que puede atentar contra el compromiso y sentido de pertenencia. El 61,1 % de la muestra expresa que en igualdad de condiciones laborales y salariales podría abandonar la empresa.

## EL DIAGNÓSTICO, PASO INELUDIBLE PARA CARACTERIZAR LA SITUACIÓN COMUNICATIVA DE LA EMPRESA

- En cuanto a la toma de decisiones, predomina el criterio de que se realiza sin considerar los intereses de todas las partes (66,6 %); el reconocimiento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones es bajo (12,2 %). Además, el 73,3 % de los encuestados aprecia que son limitadas las posibilidades de que las ideas de los trabajadores sean puestas en práctica o trasciendan a los niveles superiores de la empresa.
- El 41,1 % de la muestra reconoce que el flujo de comunicación predominante es el vertical descendente y muy limitado el flujo ascendente (13,3 %), que es el que muestra si existe retroalimentación y además es una vía para la participación en la dirección. Se reconoce más la comunicación transversal (24,4 %) que la horizontal (21,1 %); sin embargo, la observación permitió corroborar que la comunicación transversal está más relacionada con los rumores que con las relaciones de trabajo.
- La información que se recibe por vías formales es considerada deficitaria (60,0 %) y se recibe con retraso (60,0 %). La fuente principal es el jefe inmediato (62,2 %), aunque también se reconoce que se recibe de fuentes informales (14,4 %).
- Los mensajes de contenido humano son deficitarios, con un predominio de los mensajes de tarea.
- Se consideran como medios de comunicación más útiles: teléfono, correo electrónico, contactos directos, consejos de dirección y otras reuniones, matutinos, asambleas sindicales, murales y las actividades de confraternización, por ese orden; los cuales fueron considerados útiles por más del 50 % de la muestra.
- La identidad no se señala como un indicador elevado:
  - Existe discrepancia entre la imagen que proyecta la empresa hacia el exterior y la realidad que aprecian los trabajadores: el 53,3 % considera que es peor, por lo cual la mayoría (73,2 %) no se identifica con lo que la empresa es y con lo que representa.
  - Aunque en la actualidad se está llevando a cabo un proceso inversionista, asociado fundamentalmente al desarrollo tecnológico y nuevas producciones, la mayoría de los encuestados cree que la empresa está estancada y solo un tercio considera que en los próximos 3 años estará en desarrollo.

### Resultados de la encuesta a directivos

La encuesta a los directivos permitió conocer las consideraciones de la alta dirección de la empresa con relación a los conceptos y aportes de la comunicación a la gestión empresarial:

- El 81,5 % de los directivos considera que en la empresa se gestiona la comunicación. Sin embargo:
  - El 50,0 % la relaciona con la transmisión de información y otro 28,6 % solo incluye algún elemento del proceso. Esto evidencia que se asume la noción más convencional del significado de la comunicación asociada con el predominio de su valor informativo.
  - El 40,0 % reconoce que no existe política de comunicación.
  - El 68,8 % afirma que la comunicación no está priorizada, criterio que se complementa con la apreciación de que los recursos destinados a la gestión de la comunicación representan un gasto (66,7 %), que además no está identificada entre las necesidades de capacitación (56,2 %).

El déficit en la gestión de la comunicación interna influye en que prevalezca un enfoque mecánico. Predomina el flujo vertical descendente y los mensajes relacionados con el cumplimiento de indicaciones y la realización de tareas. Los significados compartidos son pocos en un clima laboral desfavorable, que coexisten con una apreciación variable entre la realidad apreciada y la proyección de la empresa hacia el exterior, en detrimento de su identidad e imagen empresariales.

### Resultados de la aplicación de la herramienta NISDE para evaluar el nivel de integración interna de la empresa a nivel de los macroprocesos del sistema de dirección empresarial

El análisis del aporte de la gestión de la comunicación interna estaría incompleto si no se analiza además el nivel de integración del Sistema de Dirección Empresarial. En este aspecto se hizo énfasis en el análisis del nivel de integración interna, aplicando la herramienta NISDE de la etapa 1 del procedimiento general del modelo DEISDE [28].

Partiendo de los macroprocesos que conforman el Sistema de Dirección Empresarial, que se relacionan en la Tabla 2, se elaboró la matriz de relaciones entre los procesos claves y los procesos funcionales, las cuales fueron utilizadas para calcular el indicador  $NISDE_{\text{interno}}$ .

Aplicando técnicas de trabajo en grupo, un conjunto de especialistas relacionados con los procesos claves confeccionó, a partir del consenso, la matriz de relaciones internas para determinar el nivel de integración interna del sistema de dirección de la empresa. Tomando en consideración los criterios de importancia y desempeño de las relaciones entre cada uno de los procesos claves con los procesos funcionales, se determinaron las relaciones importantes y las relaciones críticas.

De las 24 relaciones entre los procesos claves y los funcionales, 24 son importantes (100 %) y 20 son críticas (83,3 %). El NISDE en función de las relaciones internas que se obtuvo fue 0,16; valor que permite afirmar que existe un bajo nivel de integración de la dirección en función de sus relaciones internas, por lo que los procesos funcionales no están aportando valor a los procesos clave.

<b>TABLA 2</b>		
<b>Macroprocesos del sistema de dirección empresarial</b>		
	<b>Procesos Claves</b>	<b>Procesos Funcionales (Estratégicos y de apoyo)</b>
Oficina Central	-	Dirección estratégica Gestión de la calidad Comunicación empresarial
Unidades Empresariales de Base	Gestión comercial Gestión Técnica Producción	Gestión económica financiera Gestión de capital humano Logística Información

El desempeño eficaz de las relaciones entre los procesos del sistema de dirección empresarial está directamente relacionado con la eficacia del flujo informativo definido, el cual constituye el medio de comunicación que transporta el conjunto organizado de datos procesados que conforma el mensaje que se intercambia entre los procesos, información requerida para tomar decisiones ante diferentes alternativas, lo que le concede gran importancia y que por su carácter oficial forma parte de la red de comunicación formal de la empresa.

Integrando los resultados de este análisis con los del diagnóstico realizado previo al diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, se considera que las causas relacionadas con ineficiencias en la gestión de la comunicación, que afectan la eficacia de la comunicación entre los procesos son:

- El flujo informativo está definido por funciones y no por procesos, relacionado con la obtención de datos estadísticos, lo cual limita la cooperación y colaboración entre las direcciones funcionales de la empresa que participan en cada proceso.
- La información no es homogénea y los métodos de medición no son sistemáticos, lo que condiciona que el grado de confiabilidad integral y oportunidad de la información es bajo.
- No se ha diseñado el Sistema informativo.

Los déficits observados en cuanto a la cultura de trabajo en equipo, junto al estilo de dirección jerárquico funcional y el enfoque mecánico de comunicación que predomina, condicionan las relaciones que se establecen entre los trabajadores que participan en cada proceso y la efectividad de los medios de comunicación disponibles, las cuales constituyen barreras que afectan la eficacia del proceso comunicativo interno y por ende el desempeño de los procesos del sistema de dirección empresarial.

### **Integración de los resultados**

Considerando los hallazgos, el equipo de trabajo constituido para realizar el diagnóstico, aplicando tormenta de ideas, determinó las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la comunicación interna y las causas principales que afectan su eficacia mediante la integración de los resultados de todas técnicas aplicadas.

#### **Fortalezas.**

1. Interés de la empresa por elevar su nivel de gestión empresarial.
2. Interés y respaldo de la alta dirección de la empresa por revertir el estado actual de la comunicación interna en la empresa.
3. Designación de un representante de la dirección para la gestión de la comunicación empresarial.
4. Canales formales de comunicación definidos.
5. Posibilidades del empleo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) como medios de comunicación.

#### **Debilidades.**

1. Predominio del enfoque mecánico de la comunicación, que limita la retroalimentación.
2. Ausencia de políticas, objetivos y estrategia de comunicación empresarial.
3. Flujo informativo con enfoque funcional.
4. No contar con Sistema de comunicación empresarial. Estilo de dirección que no favorece la participación.
5. Cultura empresarial débil.
6. Clima laboral desfavorable.
7. Problemas de identidad e imagen visual interna.
8. Uso ineficaz de los medios de comunicación.
9. Falta de espacios y mecanismos que favorezcan la realización de actividades de confraternización en la empresa.
10. Inexistencia de una estructura formal o funcional responsabilizada con la gestión de la comunicación empresarial.
11. No está definida institucionalmente una partida en el presupuesto para la gestión de la comunicación empresarial.

Las principales causas que afectan el desarrollo de la comunicación interna en la empresa son:

1. No se gestiona la comunicación empresarial.

## EL DIAGNÓSTICO, PASO INELUDIBLE PARA CARACTERIZAR LA SITUACIÓN COMUNICATIVA DE LA EMPRESA

2. Deficiencias en la comunicación interpersonal grupal.
3. Ineficacia del flujo informativo.

### IV. CONCLUSIONES

- La realización de un diagnóstico con instrumentos relacionados con la gestión de recursos humanos, donde se valide el cumplimiento de los requisitos planteados en documentos regulatorios que abordan el tema comunicativo y donde se explore la contribución de la comunicación a la integración del sistema de dirección de la empresa favorece una gestión coherente, integral e integradora de este proceso.
- En la empresa objeto de estudio no se han definido las políticas, objetivos, estrategias, ni se cuenta con procedimientos o metodologías para implementar la gestión de la comunicación interna, por lo que las acciones que con este fin se implementan se basan en un enfoque contingencial que afecta su eficacia.
- Predomina el flujo vertical descendente y los mensajes relacionados con el cumplimiento de indicaciones y la realización de tareas. Los significados compartidos son pocos, que coexisten con una apreciación variable de la realidad y proyección de la organización, en detrimento de su identidad e imagen empresariales.
- El nivel de integración interna del sistema de dirección empresarial es bajo. La ineficacia del flujo informativo es causa de las relaciones críticas y de los riesgos que atentan contra las relaciones importantes entre los procesos claves y los funcionales, lo que puede afectar el cumplimiento de la misión.
- El estilo de dirección predominante debe ser cambiado por otro más participativo, para asegurar mayor integración de los procesos del sistema de dirección empresarial y fomentar el trabajo en equipo, por lo que es necesario implementar acciones de comunicación que permitan que la información llegue a todos los niveles, potenciando la participación de los trabajadores y la creación de espacios para la retroalimentación.

### V. RECOMENDACIONES

Para revertir el estado actual de la situación comunicativa existente e implementar las mejoras en la gestión se recomienda:

- Conformar un grupo de trabajo para la gestión de la comunicación empresarial, liderado por el representante de la dirección para la gestión de la comunicación empresarial ya designado.
- Diseñar e implementar un procedimiento general para la gestión de la comunicación interna.
- Diseñar el Sistema de Comunicación Empresarial (Público interno) según lo planteado en el Decreto 281: 2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”, en el cual la definición de los objetivos comunicativos, la estrategia y el plan de comunicación interna consideren la integración además con los requisitos refrendados en la NC 3001: 2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos” y el componente Información y Comunicación del Sistema de Control Interno, en consonancia con el Sistema de Gestión de la Calidad que se encuentra en etapa de diseño.

### VI. REFERENCIAS

1. KATZ, D.; KAHN, D., «The social psychology of organizations», en *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary perspective*, California, SAGE Publications Inc., 1998, ISBN 9780803923874.
2. GOLDHABER, G. M., *Organizational Communication*, EE. UU., Brown & Benchmark Pub., 1993, ISBN 9780697129215.
3. FERNÁNDEZ COLLADO, C., *La comunicación en las organizaciones*, 3ra. ed., México, Editorial Trillas, 1997, ISBN 968-24-4258-3, p. 368.
4. TRELLES RODRÍGUEZ, I., *Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño* La Habana, Compacto de GEPE para Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial del CETDIR y GEPE, 2007 [consulta: Disponible en: <Buró de Información, CETDIR, Cujae>
5. ALHAMA BELAMARIC, R.; ALONSO ARRASTRA, F.; MARTÍNEZ NÚÑEZ, T., *Nuevas formas organizativas*, La Habana, Instituto de estudios e investigaciones del trabajo, 2004, ISBN.
6. BARREIRO POUSA, L., «El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna», *Revista Espacio*, 2000, (No. 2, marzo), ISSN 1025-0239.
7. COSTA SOLÁ-SEGALÉS, J., «Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI», *Razón y Palabra*, 2003, ISSN 1605-4806. Disponible en: <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>>.
8. FORMANCHUK, A., «Comunicación interna y sentido de pertenencia: cuando la velocidad corta raíces», *Biblioteca SHT*, 2010, [consulta: 2010-06-12], Disponible en: <<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/pertenencia.htm>>
9. MAÑUECO, J. L. D., «La Comunicación Interna, aliada estratégica de la gestión empresarial de Novartis», *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 2006, **19** (202), 62-65. ISSN 1130-8117. Disponible en: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2070239>>.
10. MARTÍNEZ NOCEDO, Y., *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*, La Habana, Ediciones Logo, 2010, ISBN 978-959-7159-14-8.

11. RICOMÁ, C., «La comunicación en la empresa del Siglo XXI», 2010, [consulta: 2010-01-15], Disponible en: <<http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/comempresa.pdf>>
12. RIVERO HERNÁNDEZ, M., «Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)», [Tesis para optar por el título académico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social], La Habana, Facultad de Comunicación Social, Universidad de la Habana, 2010,
13. SALÓ, N., «La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva», *LosRecursosHumanos.com*, 2008, [consulta: 2009-10-05], Disponible en: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/215-la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva.html>>
14. TRELLES RODRÍGUEZ, I., *Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño*, La Habana, Compacto de GEPE para Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial del CETDIR y GEPE, 2010, ISBN, p. 24.
15. FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., «La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana», [Tesis Doctoral], Valencia, Dirección de Comunicación y Publicaciones, Universitat Jaume I, 2006,
16. TRELLES RODRÍGUEZ, I., *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*, 2da. ed., La Habana, Editorial Félix Varela, 2004, ISBN 959-258-767-1.
17. KREPS, G., *Organizational Communication. Theory and Practice*, 2nd. edition, New York, Pearson Education Ltd., 1990, ISBN 9780801301551.
18. LUCAS MARÍN, A., *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*, Barcelona, Editorial Bosch S.A., 1997, ISBN 978-84-7676-382-7.
19. MURIEL, M. L.; ROTA, G., *Comunicación institucional. Enfoque social de relaciones públicas*, Lima, Editora Andina, 1980.
20. ROBBINS, S. P., *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*, 7ma. ed., San Diego, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 2004.
21. TRELLES RODRÍGUEZ, I.; MARIÑO, J.; ESPINOSA, A., *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa*, La Habana, Universidad de la Habana, 2008. p. 138.
22. CONSEJO DE MINISTROS, *Decreto Ley No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*, La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba, vol. 41, 2007, p. 241-350.
23. Controlaría General de la República, «Resolución 60/11», *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 2011, (No. 013, Extraordinaria de 3 de marzo de 2011), ISSN 1682-7511.
24. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario*, La Habana, 2007.
25. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.*, La Habana, 2007.
26. COSTA SOLÁ-SEGALÉS, J., *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, Editorial La Crujía, 2001, ISBN 987-97498-9-8.
27. CUESTA, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 4ta. ed., Vol. I, La Habana, Editorial Academia/Editorial Félix Varela, 2010, ISBN 978-959-07-1341-5.
28. ALFONSO ROBAINA, D., «Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa», [Tesis para optar por el título académico de Doctor en Ciencias Técnicas], La Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, 2007.