

## **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU VISIBILIDAD EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CASO EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ESCAMBRAY**

**Lic. Anicel García Rodríguez**  
Profesora Asistente.  
Universidad de Cienfuegos .Cuba  
agarcia@ucf.edu.cu

### **Resumen**

El presente trabajo parte de un estudio realizado en la Empresa de Productos Lácteos Escambray, ubicada en el municipio de Cumanayagua, Cuba, iniciado con un sistema de capacitación a trabajadores de la entidad en su mayoría directivos donde la comunicación organizacional constituyó una temática a tratar. Permitió visualizar variables intrainstitucionales como: elementos culturales, comunicológicos, imagen , identidad, comprender y comunicar a los capacitados la necesidad de ver la comunicación como una herramienta de apoyo, un eje transversal que apertura logros, integra, equilibra, proyecta y genera espacios de reflexión , intercambio, participación , emprendimiento e ideas novedosas a favor del desarrollo empresarial.

Lograr procesos de comunicación sostenibles, donde la variedad de flujos, canales comunicativos, espacios de intercambio a nivel micro se incrementen constituye un reto del desarrollo empresarial en el siglo XXI. La Empresa de Productos Lácteos Escambray apuesta por perfeccionar los procesos de comunicativos (con énfasis en la interna) y toma de la mano a la capacitación como vía para comprender las mejores maneras de gestionar una comunicación en los distintos niveles con un resultado favorable para la empresa y su entorno.

**Palabras claves:** comunicación, comunicación organizacional, cultura, desarrollo sostenible, Empresa de Productos Lácteos Escambray, gestión.

### **1. La comunicación interna en la Empresa de Productos Lácteos Escambray: una herramienta efectiva para su desarrollo empresarial.**

La Empresa de Productos Lácteos Escambray , se encuentra ubicada en el Municipio de Cumanayagua , perteneciente a la provincia de Cienfuegos.

Esta institución fue creada por la RESOLUCIÓN No. 340-76 del 15 de Diciembre de 1976 emitida por el Ministro de la Industria Alimenticia, aunque anteriormente estaba estructurada y funcionaba desde el año 1975. Se encuentra localizada en la Zona Industrial Km. 1 en el ya mencionado Municipio de Cumanayagua y sus fábricas se encuentran ubicadas en la misma dirección, así como sus unidades de aseguramiento y apoyo.

Su construcción comenzó por la Fábrica de Quesos en el año 1973, teniendo en cuenta los factores favorables existentes en esta zona geográfica y las perspectivas de amplio desarrollo concebidas para los planes lecheros circundantes de El Tablón, El Abra, Breñas y La Sierrita. Posteriormente y por la decisión del Comandante en Jefe Fidel CASTRO RUZ, a finales del

mismo año, dada la ubicación de los equipos tecnológicos, se concibe la construcción de la Fábrica de Helados , que inicialmente se planificara su construcción en Santa Clara.

Ya en el año 1989 se concluye la construcción y montaje de la Planta Pasteurizadora perteneciente a esta entidad.

Las producciones fundamentales de la organización son:

- Quesos de diferentes tipos
- Leche Pasteurizada
- Yogurt Natural y de Sabores
- Derivados de la Soya (Yogur, Cremas, etc.)
- Helados de diferentes modalidades

Las Materias primas fundamentales son :

- Leche Fresca de Vaca
- Leche Entera en Polvo
- Leche Descremada en Polvo
- Azúcar
- Soya en Grano
- Mantequilla sin sal
- Aceites Esenciales

La organización cuenta con 625 trabajadores, afiliados al Sindicato de la Industria Alimentaria, 448 hombres y 177 mujeres, las que representan el 28.3 % de la fuerza laboral con que cuenta la entidad.

La Empresa de Productos Lácteos Escambray tiene la misión estatal de elaborar productos lácteos y derivados de la soya, para satisfacer necesidades nutricionales al gusto de la población del territorio central del país y otras provincias; del Mercado en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible , con una óptima calidad garantizada acorde a las más estrictas exigencias nacionales e internacionales, acorde a lo dispuesto en los Lineamiento No. 42 y 136 aprobados en el VI Congreso del PCC, asimilando nuevas tecnologías acorde a las exigencias del Mercado y las posibilidades económicas e intereses de la organización , contando con una fuerza laboral con más de 30 años de experiencia , de gran profesionalidad y eficaz preparación.

Cuenta con o áreas de resultados claves: Directores de las UEB –productivas, Dirección de contabilidad y finanzas, UEB-Aseguramientos, Dirección de tecnología y desarrollo, Dirección de transporte, Dirección de UEB Comercial, Prevención y Control, Dirección de Capital Humano.

Ante la compleja estructura, variedad de producción y compromisos establecidos se hace necesaria la comunicación como un proceso que constantemente evoluciona y para su efectividad el intercambio de información debe suceder en línea bidireccional y permanente, donde la retroalimentación permita el describir y evaluar los elementos de ida y vuelta para ir eliminando barreras que obstaculicen dicho proceso. Como herramienta es fundamental para

desarrollar o instrumentar cualquier estrategia tanto en el entorno interno como externo, por lo que debe ser visibilizada desde el mismo director como un eje transversal que facilita la integración, la sinergia y competitividad en los diferentes ámbitos de la organización.

La empresa cubana y todas en sentido general deben comprender que la comunicación y en especial la interna permitirán la cohesión del colectivo de trabajadores para el cumplimiento de metas de trabajo y el fortalecimiento de un grupo de valores que le permitirá ser sostenible en el tiempo. La empresa debe establecer un sistema de comunicación organizacional visible y funcional que propicie transitar de una situación de opacidad informativa a otra muy distinta donde se le asignan a las políticas de comunicación múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad o productividad de la misma.

La Comunicación Interna en este sentido, es fundamental para generar estrategias dentro de la empresa, en cuanto a modificar conductas, mejorar el trabajo en equipo, influir, incrementar motivación, competencia, minimizar las pugnas intestinas y alcanzar los objetivos de la organización. Desde su orientación se utilizan las redes, los flujos, mensajes, medios, canales o soportes entre otros componentes que en correspondencia con los objetivos organizacionales e intereses comunes de sus miembros, facilitan la misión de la institución.

Se pretende por tanto, que se eleve a categoría de función directiva, a la comunicación interna, dotándola de una ubicación física en la empresa y asignándole presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas. Sin embargo, algunos autores opinan que la comunicación interna ha existido siempre y que la diferencia radica en la toma de conciencia de su importancia en los últimos años.

Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad de sus públicos. A este respecto, podemos diferenciar que desde el punto de vista de las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma.

El empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo y aumentar su nivel de participación dentro de la organización. Son objetivos que están estrechamente ligados con la necesidad de sentirse importante (Fernández, 1992). En este sentido, la comunicación interna facilita en la personas el entendimiento, la transparencia y el decir realmente los que les afecta, preocupa e interesa, posibilidad que permite elevar la motivación y los niveles de confianza hacia directivos, líderes y demás miembros con los comparten vida laboral.

Es válido aclarar que todo lo que en materia de comunicación interna se realice en la empresa permitirá acreditar y reforzar el papel que juega en su compromiso con el colectivo de trabajadores como con la sociedad con la cual se siente comprometida y responsable. Se hace necesario evaluar con periodicidad los flujos, canales, y mensajes que constantemente viajan por la institución por las distintas redes para medir los resultados de las acciones de

comunicación de la empresa y la forma en que sean comparables con los objetivos asignados. En este sentido, impulsar una política de comunicación interna dirigida a incrementar los beneficios empresariales del año siguiente es el camino más directo para legitimar los recursos empleados en la misma, pero no garantiza el éxito.

## **2. La comunicación organizacional y la cultura como valores intangibles y su proyección desde la identidad e imagen corporativa.**

La institución basa sus modos de hacer, su razón de vivir, en su identidad, que es una especie de base del iceberg donde se afinca todo el resto, constituye su esencia, lo que le da sentido a su vida. La identidad se expresa entonces en su accionar, su hacer, pero ese accionar se lleva a cabo de un determinado modo, y es ese modo el que singulariza a la entidad, la hace diferente, lo que se expresa en su cultura. En esta diferencia está la clave para su posicionamiento, que se logra a partir del decir de la institución, decir que refleja su acción y su modo de actuar: tal decir es la comunicación. (Trelles: 2004; 62)

En tal sentido asumimos la comunicación organizacional como el saber que se dedica al —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 (Trelles, 2000:25) e imagen, agregaríamos.

Hoy al hablar de gestión de la comunicación se presupone que esta se realice de forma global o integrada, lo que significa que debe contemplar sus varios ámbitos de actuación por lo que tendrá varios objetivos y finalidades, los cuales deben integrarse con el resto de las áreas y sistemas de la organización. Estos son:

- Intraorganizacional/ organizacional/interna: Su objetivo esencial es establecer un diálogo, despertando la confianza de los funcionarios y estimulándolos a que actúen de acuerdo con la misión, visión y valores de la organización, haciendo, de esta forma, que se sientan parte integrante de la misma.
- corporativa/institucional: —...tiene como su principal objetivo la formación de la imagen frente a todos sus públicos estratégicos (incluyendo a los internos) y, consecuentemente, conquistar su credibilidad. Es por medio de esa comunicación, la que se basa en la misión, visión y valores, que los públicos pasan a percibir la personalidad de la organización así como su función social.
- comercial o mercadológica: Es otro de los ámbitos a tener en cuenta en la integración de la comunicación y su objetivo es promover los productos y servicios de la organización ante el público consumidor o cliente. En la mayoría de los textos consultados se encuentran las siguientes variables dentro de su compuesto: Venta

Personal, Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas, Merchandising, Mercadotecnia Directa.

El concepto de Cultura Organizacional surge de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que ampliara la comprensión de la realidad de las organizaciones, y por la incidencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño de éstas (Robbins, Schein,2002),lo que ha dado un nuevo impulso a la investigación en el campo de la comunicación en organizaciones y así mismo, se ha aplicado para darle un significado diferente a las actividades organizativas.

En nuestro país se han efectuado estudios de la cultura en las empresas, donde se destaca entre otros, los criterios de Cruz Cordero, que recalca la importancia de la cultura en el proceso de socialización dentro de la empresa, a través de una objetivación social. En su opinión, “no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.”

Algunos autores afirman que:

- Es única para cada organización.
- Nace desde su configuración y no es fácil de descifrar.
- Es un fenómeno objetivo, profundo y dinámico, que se expresa en la subjetividad.
- Es una forma de desarrollo de los miembros de una organización y un producto aprendido de la experiencia grupal.
- Se expresa a través de señales que pueden ser desde el flujo de información, la moda, el lenguaje, las emociones, el orden, la disciplina, hasta el ambiente en los locales de trabajo.
- Es propiedad de unidades independientes, localizable donde exista un grupo poseedor de una historia.
- Permite entender lo que está sucediendo en la organización y saber como responder.
- No es permanente, ni estable, ni mala, ni buena, sino como la comparte el grupo.
- Se manifiesta a partir de un estado de ser y saber pero con la particularidad de un saber estar.
- Posibilita o frena la puesta en práctica de políticas y normas escritas.
- Desarrolla la identidad de sus miembros.

La relación comunicación y cultura no está ajena al quehacer de los trabajadores y directivos de la Empresa de Productos Lácteos Escambray quienes comparten espacios vitales de intercambio como son reuniones de sindicatos, despachos, matutinos obreros, reuniones de la UJC, PCC donde los flujos comunicativos adquieren diversos niveles, las normas establecidas en las UEB y demás áreas de resultados claves permiten organizar los procesos productivos. Aunque la institución tiene un grupo de valores establecidos cada unidad o área posee sus objetivos de trabajo y metas específicas de cumplimiento, con una identidad propia e imagen afín que proyectar. Los integrantes de cada una a pesar de laborar en la misma empresa poseen rasgos particulares, códigos comunes que comparten con sus miembros, manifestaciones culturales diferentes y por supuesto las creencias y valores que comunican a nivel de grupo coinciden en parte con el de la mayoría de los trabajadores de la entidad.

La institución tiene en cuenta la comunicación interna y la cultura de sus miembros para el cumplimiento de metas y la solución de problemáticas que se suceden donde la iniciativa creadora, la innovación y habilidades profesionales apuestan por el desarrollo empresarial. Los valores compartidos y estratégicos que desde las prácticas cotidianas se comunican son los siguientes:

**Profesionalidad:** Los miembros dominan las tareas que les atañen y las ejecutan con eficacia, eficiencia y competitividad. Reconocen y estimulan el espíritu de superación constante, como garantía del crecimiento individual y organizacional. Promueven el amor al trabajo y al tiempo, la disciplina consciente y el sentido de la responsabilidad, la atención al detalle con celo, el trato respetuoso y amable con respuestas convincentes y oportunas. Se responsabilizan totalmente con la calidad de todo cuanto hacen. Tienen y aplican los conocimientos y experiencias requeridas para estar identificados con la calidad y la excelencia, con la consecución de los objetivos planteados y cumplir con la misión encomendada.

**Creatividad:** Buscan lo nuevo y útil, innovar en aras de perfeccionar el trabajo, para ser más eficientes, buscando una visión de objetivos más abarcadores en el desempeño profesional.

**Ejemplaridad:** Los trabajadores alcanzan la calidad de modelo a seguir, basado en el poder de referencia personal e institucional, imbuidos en los ejemplos de héroes y mártires de Cuba.

**Modestia:** Logran la virtud en las acciones humanas en los límites del estado o condición de las demás personas, manteniendo una posición de modestia.

**Honestidad:** Actúan de manera sincera, sencilla y verás. Expresan juicios críticos y reconocen los errores en tiempo, lugar y forma adecuada para contribuir al bien propio colectivo y la sociedad. Demuestran armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

**Justicia:** Comparten y respetan la igualdad social y defienden, de palabra y de pecho, que los seres humanos son acreedores de los mismo derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, como ocupación social, desarrollo físico, mental cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole.

**Sentido de pertenencia:** Viven orgullosos de las tradiciones históricas y del espíritu patriótico y revolucionario de nuestra nación y son consecuentemente fieles a ellas en todos los ámbitos; asumen conductas enriquecedoras de las mismas y de su imagen en el entorno. Se sienten orgullosos de vivir en cualquiera de los municipios que integran esta importante provincia y de trabajar por su desarrollo. Divulgan sus logros y la defienden con sano espíritu autocrítico.

**Trabajo en equipo:** Propician y potencian el espíritu de cooperación y colaboración y la organización del trabajo en torno a equipos. Promueven la integración y la participación conjunta en la consecución de las tareas, programas y objetivos trazados, como estilo de actuación y vía para potenciar la capacidad colectiva, el alcance de mayores y mejores resultados y la calidad de todo cuanto hacen.

**Compromiso con el desarrollo sustentable:** Son defensores del medio ambiente y de la actuación de los hombres en armonía con el mismo. Abogan por la disminución del impacto ambiental de sus acciones, como contribución necesaria al desarrollo sustentable y actúan en consecuencia.

Otros de los valores que comparten y transmiten al colectivo son: la honestidad, la disciplina, colaboración, austeridad, ética, incondicional entrega al patria, la Revolución y el socialismo, ambiente de vencedores y conquista del entorno, nunca estar satisfechos, ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada, rapidez, creatividad e innovación tecnológica, compromiso con la calidad, superación continua.

Los valores anteriormente expuestos permitirán establecer una línea de trabajo volitivo común que rija el proceso productivo hacia el cumplimiento de metas colectivas, ser trabajados intencionalmente desde la realidad y la práctica para que los miembros de la organización se sientan identificados con estos, reconozcan la necesidad de integrar algunos a su quehacer o manifestación cultural a favor de la empresa y su persona.

El trabajo con elementos de la cultura organizacional: las creencias, manifestaciones culturales, valores permitirán organizar la vida interna del centro, alcanzar un clima laboral estable, donde la armonía y laboriosidad resulten una prioridad y símbolo identificador que se proyecte hacia el entorno externo como una imagen positiva y paraíso no puede olvidar el papel de la comunicación para poner en práctica las presunciones básicas de la empresa:

1. *Presunciones de la empresa sobre sí misma y su relación con la naturaleza.*
2. *Presunciones de la empresa sobre la realidad y la verdad.*
3. *Presunciones de la empresa sobre el tiempo y su estructura.*
4. *Presunciones de la empresa sobre el espacio, su disponibilidad y su significado simbólico.*
5. *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza del género humano.*
6. *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza de las relaciones humanas.*

### **3. La Empresa de Productos Lácteos Escambray, una mirada hacia el desarrollo empresarial en el siglo XXI.**

Para Trelles, la comunicación interna, son: [...]el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización facilitando los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes (2001: 41)

Realmente resulta ser la comunicación con énfasis en la interna que la empresa se puede proyectar metas superiores a cumplir, empoderando a los trabajadores, desarrollando iniciativas creadoras, innovadoras que abran puertas hacia la sostenibilidad de la producción y de ella misma. La Empresa de Productos Lácteos Escambray trabaja por crear un valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

Esta institución deriva las distintas escalas de valores sociales, morales o ambientales en diferentes ámbitos formando así la sociedad global. En un mismo entorno, las prioridades en relación con estos aspectos cambian a través del tiempo, es por ello que los recursos naturales se protegen con más énfasis en la actualidad que antes.

La sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial, va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere, aparte de cumplir con todas las leyes, aumentar la competitividad de las empresas. Por encima de una consideración de la sostenibilidad, las organizaciones que integran este concepto en su estrategia y toma de decisiones discurren que la obtención de beneficios es el principal objetivo de las empresas, pero no su única razón de ser, y optan por una reflexión a largo plazo sobre las decisiones y las inversiones estratégicas.

En el camino hacia el desarrollo empresarial de toda empresa en este siglo XXI la comunicación debe ser una de sus prioridades de análisis y acompañamiento en todas las estrategias integrales que se elaboren. Su presencia agilizará procesos, movilizará voluntades, cohesionará el factor humano, base de todo quehacer empresarial. Si bien se hace necesario ser sostenible en el tiempo en diversos factores: económicos, medioambientales, sociales también la comunicación tendrá que ser sostenible para evitar crisis intra-instituciones con repercusiones negativas hacia lo externo, una imagen negativa que aplasta firmemente la labor y reputación alcanzada en años, elemento al que no se debe llegar.

Para andar con paso seguro en el cumplimiento de metas y objetivos de trabajo

la Empresa de Productos Lácteos Escambray, capacitó a parte de su personal en temas relacionados con la comunicación y cultura organizacional como valores intangibles pero decisivos en el funcionamiento de toda organización, comenzando por los directivos. **Después de impartido los temas se aplicó una técnica participativa donde los resultados arrojaron que en términos de funcionamiento laboral existían un grupo de fortalezas y debilidades donde la comunicación podía incidir favorablemente como herramienta de apoyo:**

### **Fortalezas**

- 1. Liderazgo del director, nuevo con deseos de trabajar**
- 2. Preparación profesional(Colectivo preparado)**
- 3. Conocimiento del quehacer productivo**
- 4. Existencia de soportes comunicativos visuales de proyección interna y externa por UEB(slogan, logotipo, carteles)**
- 5. Diseños de empaquetados de productos surgidos desde la institución.**
- 6. Importancia social de la empresa**
- 7. Consejo de dirección con experiencia**
- 8. Preparación técnica**

9. Permanencia de los trabajadores
10. Capital humano para garantizar las producciones
11. Dirigentes capacitados para poder comunicar las tareas
12. Sistema avanzado de informática
13. Se trabaja eficientemente en grupo a través de los diferentes espacios como Consejos de dirección, Despachos...
14. Capacidad y posibilidad de diálogo con el colectivo
15. Conocimientos de los principales problemas de la empresa
16. La posibilidad y posición abierta al cambio

#### Debilidades

1. Falta el trabajo en equipo , unidad
2. Insuficiente comunicación entre obreros
3. Poca estabilidad del producto en el mercado
4. Pérdida del perfeccionamiento empresarial

Después de aplicado el instrumento se comunicó a la institución el resultado con recomendaciones a tener en cuenta desde la comunicación:

Para lograr un trabajo coherente en la institución y que los planes estratégicos y operativos lleguen a las metas propuestas se necesita de ese trabajo en equipo por el que tanto está abogando, necesita que los intereses individuales se conviertan en colectivos, que su visión directiva y la de su C.Dirección se transmita, comparta y sean aprendidas por los miembros de la organización al igual que los valores presentes y por los que aspira la empresa tener como representativos .La institución tiene un grupo de fortalezas que le permiten nuevamente alcanzar el perfeccionamiento empresarial , sin embargo, se puede hacer mucho más para que los procesos comunicativos en el entorno laboral fluyan mejor por todos los canales posibles en espacios ya existentes y otros que pueden ser creados según las necesidades de los trabajadores. Mejorar los procesos comunicativos facilitan el trabajo en equipo, ofrece nuevas oportunidades en la toma de decisiones, da lugar a la participación y comprometimiento colectivos, los valores se potencian, el clima laboral mejora y el camino hacia el logro de objetivos comunes se hace más fácil.

#### Recomendaciones

1. Continuar con el sistema de capacitación empresarial propuesto por la universidad que facilita una visión de trabajo prospectiva con basamento científico.
2. Perfeccionar el sistema de comunicación en la empresa, romper esquemas y aprovechar los recursos tecnológicos a favor de una comunicación más participativa, abierta al diálogo y con enfoque educativo.(diseñar boletines informativos con carácter bimensual, lograr uniformar al colectivo de

**trabajadores para una mejor imagen e identidad corporativa a proyectar, Sitio web de la empresa, atención a los murales)**

Finalmente la respuesta de la empresa a las nuevas exigencias de responsabilidad social pone de manifiesto la posibilidad de que una gestión comunicativa responsable puede derivar en impactos financieros positivos y, por tanto, encerrar oportunidades de generación de valor. Se pueden considerar dos medios, fundamentalmente, en los que se reflejan estas nuevas oportunidades: una mayor facilidad para encontrar financiación externa y el mercado bursátil.

La sostenibilidad se identifica como una fuente de reducción de costes y aumento de ingresos. Además, muchas compañías consideran la sostenibilidad como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica.

Si continúa trabajando en equipo la visión de la Empresa de Productos Lácteos Escambray podrá seguir siendo la misma:

- Realizar producciones de derivados lácteos competitivas, redituables, con tecnología homologada a la media internacional.
- Obtener utilidades razonables para su patrimonio y el estatal.
- Sus producciones satisfacen los requerimientos de los clientes del mercado nacional con un incremento progresivo de las ventas.
- La existencia de un clima personal y organizacional favorable con predominio de la cooperación mutua en función del interés general de la entidad.
- Dirigir la empresa de Cuadros con liderazgo, muy capaces, altamente motivados y con un elevado nivel de gestión.
- Existir un alto nivel informático y de otras tecnologías de la comunicación a favor de la elevación de la efectividad para el cumplimiento de la misión.
- Mantener el liderazgo en la comercialización de productos lácteos y derivados de la soya.
- Existencia de una Estrategia Ambiental la que permite y garantiza su inserción en el micro-macroentorno.

**Conclusiones**

- La Comunicación es un proceso que facilita el logro de objetivos comunes y eleva la competitividad empresarial.
- Una adecuada comunicación diagnóstica, organiza y perfecciona las complejas variables que intervienen en el proceso comunicativo a favor de una funcionalidad y visibilidad de la institución en el entorno interno y externo.

## Bibliografía

Fernández, C.(1997). La comunicación en las instituciones, Editorial trillas, México.

Fernández Beltrán, Francisco, Diseño de un modelo teórico de Gestión de la Nueva Comunicación Interna, Tesis Doctoral, departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universitat Jaume. pp. 103)

Schein E.(2002) La Cultura Empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Editorial Félix Varela.La Habana.

Trelles, I(2000). Comunicación organizacional. La importancia de su aplicación en Cuba, en revista Espacio número 3, La Habana, pp 25-28.

----- (2004) Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana. Editorial Félix Varela.

----- (2002) Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del CAI Héctor Molina. Estudio de Caso. Tesis de Maestría. La Habana. (Biblioteca de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana).

-----; Julieta Meriño Otero y Arnulfo Espinosa Rodríguez. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa. Selección de lecturas. La Habana. Editorial Félix Varela. 2005.

----- Trelles, I. (2001b). Comunicación y cultura, entramados de interrelaciones. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas (5), 38-40.

----- (2002). Bases Teórico- Metodologías para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en las Organizaciones. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.

----- (2003). Comunicación organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, (9), 25-27.

----- (2005). Gestión de la Comunicación institucional: reflexiones entorno a un concepto y una praxis. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, (10), 29-31.