

## **ACCIONES QUE FAVOREZCAN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CENTRO DE GESTION DE LA EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA**

**Lic Nancy Rivero Domínguez**  
**MS. c Daicy Cristina Álvarez Sancho: Profesora Asistente**  
**Lic Rosa Doris Curtis Pérez: Profesor instructora**  
**Lic Violeta Jiménez Hernández: Profesora instructora**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA COMUNICACIÓN SOCIAL**  
Institución: Sede Universitaria "Cándido González Horta".

Municipio Colombia, Las Tunas Cuba.

En Cuba, en los últimos años se ha desarrollado de forma considerable el conocimiento sobre la necesidad de gestionar la comunicación, sin dejar de precisar que esta desde el punto de vista organizacional, es uno de los objetivos que debe mover a los directivos y subordinados en la actualidad para contribuir al perfeccionamiento de las empresas. El Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia, constituye el objeto de estudio de la presente investigación, la cual tiene como objetivo fundamental conocer la situación comunicacional existente en la misma. Para ello la realización de un diagnóstico certero sirvió como base a la elaboración de un plan de comunicación, con el propósito de fortalecer su comunicación interna. La presente investigación se divide en tres capítulos, en el primero se realiza una fundamentación teórica alrededor de los conceptos comunicación y cultura organizacional; en el segundo, se describe al objeto de estudio desde lo general a lo particular, desde su entorno inmediato hasta la entidad objetiva y se expone la situación actual del diagnóstico y por último la propuesta del plan de comunicación. Se emplearon métodos del nivel teórico y empírico que accionan a través del método dialéctico materialista y las referidas técnicas lo que permitió el alcance a la solución del campo en el objeto de investigación.

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento sobre la necesidad de gestionar la comunicación en las organizaciones se ha desarrollado de forma considerable en el mundo y en Cuba. Es importante destacar la creciente importancia que ha cobrado en los últimos tiempos el estudio de las disciplinas de la comunicación en el ámbito empresarial, para propiciar el mejoramiento de los valores en el funcionamiento del organigrama en las entidades productivas, como elemento catalizador de la acción y la comunicación corporativa. Basado en la etimología del lenguaje, el término comunicación se deriva del verbo en latín "*communicare*", que traducido es "poner en común, compartir algo". Por lo general es considerada una categoría polisémica, dado que su utilización no es distinción de las ciencias sociales particularmente, asume significados exclusivos de la ciencia social de que se trate. Carlos Marx expresa: "El hombre es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no sólo en su entorno más inmediato, sino a nivel global". (Trelles; Compiladora: 2001). La comunicación en organizaciones no sólo es condición indispensable para la existencia, la vida material, la supervivencia, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento.

El fin del milenio ha puesto sobre las empresas, las organizaciones y las instituciones en general, retos constantes en los cuales el punto central es el ser humano, donde se producen cambios en este mundo, saturado por las grandes demandas de las diversas fuentes de la sociedad actual. En la actualidad, las grandes empresas de negocios trabajan por mejorar su entorno ambiental, la calidad de sus producciones y su imagen a través de la toma de decisiones adecuadas y convenientes, gracias a la implementación de la comunicación organizacional.

Esta disciplina comienza a manifestarse en la década de los 50, en los Estados Unidos y Europa, y sólo en años recientes se estudia y aplica en América Latina, con protagonismo en México y Argentina, en cuanto a producción teórica y experiencias prácticas se refiere. No es hasta los años 70 que adquiere un corpus

independiente en el campo de las ciencias sociales con la publicación de Comunicación en las Organizaciones, del estadounidense Charles Readding.

A partir de aquí, los especialistas norteamericanos se refieren a la Comunicación Organizacional o a la Comunicación Institucional, en Latinoamérica se maneja el término de las dos formas. En Cuba no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países, sus antecedentes se remiten a prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas. En la década de los 80 es que se comienza a abordar este tema por estudiosos de la comunicación y ya en los 90 se plantea con más sistematicidad.

Encontramos así que desde hace algunos años las organizaciones cubanas aplican las filosofías de calidad, enfocadas estas desde el sistema de educación, el cual produce el material de apoyo, se imparten seminarios que fomentan una comunicación más abierta, y sobre todo se adentran en técnicas y mecanismos de soporte comunicación al para que los contenidos sean más efectivos y comprensibles.

Se evidencia que se maneja el fortalecimiento personal, se hacen uso de diferentes teorías relacionadas con la educación y se aplican en forma conveniente para mejorar la comunicación en las empresas, por lo que tenemos que destacar -para la gestión del desarrollo organizacional- la tesis de que los cambios realmente estratégicos en la organización deben tener su esencia en la Cultura Organizacional.

El fenómeno de la cultura en las organizaciones se considera hoy de gran valor, al captar la atención de muchos de los principales especialistas en consultoría por el reconocimiento de todo lo que define en una organización. Aunque no existe acuerdo en cuanto a su conceptualización, la definición elaborada por Edgar Schein resulta útil para captar la complejidad del fenómeno y para entender su valor como regulador de los procesos organizacionales. Así, se asume la cultura como:

"El conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa

e interna y que funcionan, al menos lo suficientemente bien, para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas" (Schein, E. 1970).

La comunicación organizacional ofrece a las empresas la posibilidad del desarrollo económico, cultural y social mediante su contribución al perfeccionamiento y fortalecimiento empresarial. En la base del perfeccionamiento empresarial cubano varias empresas han encaminado sus estudios hacia los sistemas de comunicación. En la región oriental del país, en diversas entidades se realizan investigaciones sobre los públicos internos y externos, la mercadotecnia, campañas de publicidad y estrategias para fortalecer los procesos de dirección.

En el municipio de Colombia, provincia de Las Tunas, los estudiantes de las carreras de contabilidad, comunicación social y estudios socioculturales han efectuado estudios sobre la situación que presentan los estados financieros, diagnósticos de cultura organizacional, marketing y proyectos para elevar el interés y la motivación de los pobladores por temas económicos y sociales.

En la Empresa Azucarera Colombia, (anexo I) específicamente en los últimos años, se han profundizado las investigaciones sobre dirección por valores, la historia de la entidad, historias de vidas de azucareros destacados, el impacto de la zafra en el municipio y se confeccionó el logotipo de identificación del grupo técnico de mantenimiento. El antecedente más reciente es el trabajo de diploma de una estudiante de la Universidad de Oriente que consiste en una Auditoria de identidad e imagen en la organización.

A fin de delimitar la presencia de regularidades que pudieran estar presentes en el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia en los momentos actuales, la investigadora realizó una fase exploratoria, utilizando para ello métodos tales como observación, encuestas y entrevistas, lo cual le permitió identificar como deficiencias: 1.- No existe ningún estudio completo encaminado a detectar la problemática de la Comunicación Organizacional.

2.- Presencia de la tendencia a no entregar la información adecuada a persona de igual naturaleza

3.- No se da valor agregado a quien recibe la información.

La detección de las insuficiencias identificadas conduce a la autora a determinar

como problema de investigación:

¿Cómo contribuir a perfeccionar la comunicación interna en el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia, en el año 2011?

El objeto de investigación es el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia y el campo es la Comunicación interna de dicha entidad.

A partir del problema científico, se plantea como objetivo general de investigación: Diseñar un plan de acciones que contribuya a perfeccionar la comunicación interna en el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia.

Y como objetivos específicos:

- Caracterizar el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia.
- Diagnosticar la comunicación interna en el Centro de Gestión.
- Establecer los elementos a incluir en el plan de acción que contribuya a perfeccionar la comunicación interna en el Centro de Gestión .

Como idea a defender se asume que:

La implementación de un plan de acciones comunicativas contribuirá a perfeccionar la comunicación interna en el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia en correspondencia con los requerimientos teórico-prácticos actualizados sobre estudios de comunicación organizacional, lo que se elevará el nivel y calidad de los procesos de comunicación que allí se emprenden.

Como categorías analíticas se enuncian: comunicación, organización, y cultura organizacional.

El presente trabajo de investigación para la opción de Licenciado en Comunicación Social se fundamenta en la concepción dialéctico-materialista, con la utilización de métodos de nivel teórico y empíricos. Los métodos utilizados para la realización de la investigación han sido:

El método de Investigación Acción - Participación el que posee un carácter profundamente activo, en el que predomina la acción que asumen los sujetos que participan en la indagación es una forma de búsqueda auto reflexiva, donde el objeto de investigación se convierte en sujeto activo que contribuye a conocer y transformar la realidad en que están implicados en este caso los miembros. Es investigar, accionar y transformar.

Además fueron utilizados: el método Histórico y lógico, para la descripción, análisis, caracterización y evaluación del objeto de estudio en su devenir histórico, a través de su génesis, evolución y desarrollo; la Inducción y deducción permitió generalizar las acciones que se trazaron y la identificación de elementos prácticos y teóricos del objeto de estudio para la elaboración del plan de acciones, se partió de lo general a lo particular y viceversa.

El Análisis y síntesis ha estado presente en todas las fases del proceso investigativo para la determinación de los elementos que integran las partes del campo en el objeto investigado, en aras de lograr un estudio más detallado del mismo y poder sintetizar sus características, así como para determinar las dificultades que presenta la comunicación interna en el momento de procesar los resultados finales. Por último, la Modelación, que se utilizó para la estructuración de la tesis y modelar las acciones del plan de comunicación.

El Comunicológico sentó las bases para el posterior trabajo de investigación y la concepción del plan de comunicación; el Interpretativo naturalista, nos llevó hacia su objeto de estudio en su contexto natural; el Holístico permitió contextualizar la problemática relacionada con las partes en un todo y el empírico se utilizó en la observación del campo para identificar códigos naturales de la organización.

Entre las técnicas utilizadas, en primer orden la observación, que ha estado presente durante todo el proceso investigativo y permitió la recopilación de información exacta y de primera mano del fenómeno en estudio; las encuestas y cuestionarios aplicados al público interno de la entidad, para determinar el sentido de pertenencia, el sistema organizacional, el comunicacional y los niveles de compromiso para mejorar la comunicación. Las entrevistas en profundidad se centraron en directivos para conocer, analizar y caracterizar el liderazgo y muchos elementos de la cultura organizacional.

El paradigma interpretativo permitió descubrir el fenómeno como una unidad filosófica desde la perspectiva comunicacional, a través de la inserción en el ámbito humano y social.

La muestra está conformada por 18 trabajadores del centro de gestión, de ellos 3

especialistas, 14 técnicos, y 1 directora, lo que representa el 100% de la población.

El tema propuesto resulta de gran actualidad, el cual puede resultar interesante, tanto para el Centro de Gestión como para la empresa, desde la óptica de la comunicación, pues al elaborar un plan de acción para perfeccionar la comunicación interna, así como además permite elevar los resultados en cualquier proceso que se emprenda en la entidad, hecho que repercutirá favorablemente en la empresa.

La relevancia está dada en que con el plan de comunicación dirigido a perfeccionar la comunicación interna se contribuirá a elevar el nivel y calidad de los procesos contables, que en el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia se emprenden y se posibilita perfeccionar la cultura organizacional en la entidad.

El trabajo investigativo consta de tres capítulos; En el primero se brinda una panorámica teórica-metodológica que sustenta el trabajo en cuestión, analizando las categorías y sus interrelaciones; en el segundo, se describe al objeto de estudio, desde lo general a lo particular, desde su entorno inmediato hasta la entidad objetiva: el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia ; en el tercero, se revela la propuesta de acciones de trabajo para contribuir al perfeccionamiento de la comunicación interna, como campo de acción en el objeto y por último, se plantean las conclusiones, donde se sintetizan los resultados de la investigación y los previstos luego de aplicar las propuestas, para al final plantear las recomendaciones, la bibliografía y una sección de anexos con detalles de la investigación.

## **CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS**

El capítulo está dedicado al posicionamiento crítico de la teoría, lo que constituye un ejercicio de gran importancia para la investigación, porque posibilita entrar en contacto de forma profunda con la literatura especializada y, a partir de diferentes criterios de autores y corrientes, ir penetrando en la esencia de los conceptos fundamentales que sirven de sustentos teóricos al objeto de estudio.

En un primer epígrafe se profundiza sobre la comunicación, como la principal categoría analítica que orienta todo el proceso investigativo; en un segundo epígrafe se aborda la cultura en las organizaciones, con sus elementos relacionales; para en un tercero, establecer definiciones sobre los diagnósticos de comunicación y planes de acciones comunicativas.

### ***1.1 Comunicación. Referente necesario en las organizaciones***

Sobre la importancia de la comunicación Carlos Marx expresó:

“La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general dentro de una sociedad... el lenguaje nace, como la conciencia de la necesidad de los apremios del intercambio con los demás hombres... La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos.” (Trelles; Compiladora: 2001)

O sea, que vinculada al surgimiento de la conciencia del ser social se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, vale decir: de comunicarse. De la necesidad del intercambio de unos seres humanos con otros, es decir, de la comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie.

La comunicación es una disciplina que se estudia en diversos contextos, desde las relaciones humanas, hasta la interacción que existe con los medios de comunicación y las nuevas tecnologías. Es un campo de estudio dentro de las



ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y a la comunicación.

Es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social; está en estrecha relación con otras ciencias, de las cuales toma parte de sus contenidos o los integra entre sí.

Son muchas las discusiones abiertas en el campo académico sobre lo que en realidad constituye la comunicación y de allí que existan numerosas definiciones al respecto, muchas de las cuales se circunscriben a determinados campos o intereses de la ciencia. Pero en su definición más estricta, comunicación consiste en la transmisión de información de un sujeto a otro. De hecho, muchos estudiosos de la comunicación toman esta conclusión como una definición. En ese sentido Luís Ramiro Beltrán, citado por López, (2003; 9) expresa:

“...comunicación es el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”. 1)

Estamos en presencia de procesos, donde no sólo los interlocutores están a un mismo nivel, sino que entran voluntariamente en el diálogo. La comunicación es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información.

Las anteriores afirmaciones vienen a confirmar lo expresado por González Castro, Vicente, (1989:3), el que expresa que la comunicación puede entenderse como intercambio, interrelación, como diálogo, como vida en sociedad, todo ello relacionado indisolublemente con las necesidades productivas de los hombres y no puede existir sin el lenguaje . Comunicación es pensamiento compartido y no puede existir pensamiento sin palabras.

En resumen, resulta consecuente aseverar respecto a la comunicación que está destinada a facilitar y agilizar los procesos que se llevan a cabo en una entidad laboral. No puede verse como algo aislado sino como un importante factor que funciona en coordinación con los demás elementos de la misma, dando a conocer su importancia a los públicos internos y externos, los cuales se mantienen en constante intercambio para que los mecanismos propios de la entidad funcionen adecuadamente.

Todo esto contribuye a la formación de una fuerte identidad que se refleja en una imagen positiva de la empresa, ya que la comunicación, se puede analizar de las siguientes formas:

- a) La comunicación como función informativa, la cual enfatiza en el aspecto del intercambio de información.
- b) La comunicación como proceso de regulación de la conducta, enfatiza en los aspectos interactivos y de influencia mutua entre los actores.
- c) La comunicación como proceso de percepción interpersonal, hace énfasis en los aspectos afectivos.

En este sentido, la comunicación ejerce diferentes funciones en una organización como: el control, la expresión de emociones, la motivación y también la transmisión de información, cada una de vital importancia para el pleno desarrollo y funcionamiento de grupos y organizaciones.

La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales, y un balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta el resto.

Al analizar este aspecto se puede decir que la correcta comunicación permite la obtención de la información necesaria de la organización para lograr un mejor funcionamiento de la misma y crear un sentido de pertenencia por parte de su público interno; además de posibilitar la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización.

Un concepto más actual se puede encontrar en la Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano 3000 del 2007 que expone que la comunicación es el:

“Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y por ende, a los trabajadores que se materializa mediante mensajes a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas” ( NC 3000:2007, g)

La autora de esta investigación adopta como eje investigativo este último concepto, al tener presente la importancia que se le otorga a la comunicación vista como un proceso inherente a las organizaciones.

Se refiere a los trabajadores involucrados en la participación, los que establecen códigos comunes, con expresiones y referencias afines a la cultura organizacional del perfil o sector laboral donde se desenvuelven, lo que garantiza la retroalimentación objetiva. Reconoce los procesos participativos como premisa esencial para el logro de metas y objetivos de la organización, ubica al hombre en el eje principal de toda estrategia a través de su inclusión en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones a las situaciones problemáticas.

Estos aspectos señalados contribuyen al fortalecimiento de los valores identitarios de la organización, al arraigo entre los implicados del sentido de pertenencia, y como consecuencia, una afirmación o fortalecimiento de la cultura organizacional

que repercutirá positivamente en su nivel de desempeño intra y extra institucional.

Desde que en la antigua Grecia el sabio Aristóteles desarrollara un modesto estudio, la comunicación y su estudio a través de modelos, ha recorrido un largo camino hasta nuestros días. Clásicos como Lasswel, Shannon y Schramm realizaron aportes significativos a la teoría, aunque con limitaciones propias de su campo disciplinario: un modelo que se convierte en paradigma estableciendo las bases de los estudios de comunicación, otro que contribuye a su afianzamiento estableciendo leyes de relaciones cuantitativas matemáticas constantes y medibles, y otro que irrumpe como modelo basado en estudios sobre los efectos de la comunicación de masas, respectivamente.

Otros estudios, como el modelo de Jakobson, basado en la persuasión y el lenguaje; y el de Maletzke, que pone énfasis en los aspectos psicológicos de la comunicación, conforman este grupo de pioneros de la teoría que sentaron las bases o pilares de la posterior pluridisciplinariedad en los estudios de comunicación.

No puede pasarse por alto el referir en torno a los argumentos anteriores, el brindado por Saladrigas, (2005: 102), al afirmar:

“El cambio fundamental aquí consiste en el paso de un hombre acrílico a un hombre crítico; en ese proceso de un hombre desde los condicionamientos que lo han hecho pasivo, conformista, fatalista hasta la voluntad de asumir su destino humano, desde las tendencias individualistas y egoístas hasta la apertura a los valores solidarios y comunitarios... más que enseñar cosas y transmitir contenidos, es que el sujeto aprenda a aprender, que se haga capaz de razonar por sí mismo, de superar las constataciones meramente empíricas e inmediatas de los hechos que lo rodean...” 2)

Los paradigmas transmisivo y participativo proponen un análisis de los estudios sobre comunicación en dos vías: El primero se centra en la verticalidad de los procesos, comunicativos, entendidos como el proceso de transmisión de información del emisor al receptor limitando la retroalimentación, un enfoque

mecanicista en el intercambio informativo entre los sujetos que no toma en cuenta el intercambio y la producción colectiva de significados; y un segundo que resulta todo lo contrario al privilegiar el intercambio a través de la participación, identificando en doble sentido el proceso comunicativo intercambiando roles en igualdad de condiciones y con posibilidades equitativas para emitir opiniones y pensamientos .

Mario Kaplún identifica por su parte tres modelos basándose en su perfil educacional: el que hace énfasis en los contenidos, en los efectos de la comunicación y en el proceso comunicativo en sí. El objetivo del primero es que el sujeto aprenda a través de la adquisición de conocimientos emitidos desde un emisor “omnicognoscente” lo que le interesa al último; el objetivo del segundo es que el sujeto haga, actúe de acuerdo a lo que el emisor propone, con un carácter persuasivo y manipulador a través de la imposición de conductas, modos de pensar y actuar; un tercero con el objetivo de que el sujeto piense y que ese pensar lo induzca a transformar la realidad donde se desenvuelve, un proceso de acción – reflexión - acción desde la realidad objetiva. Con un carácter libre donde el sujeto se apropia del conocimiento con autonomía y selecciona las mejores opciones para desenvolverse en su entorno.

La investigadora se identifica con este último modelo, debido a sus características y su tendencia progresista hacia el cambio y la participación.

Por otra parte, en el estudio semiótico de la palabra organización se encuentran algunos matices que refieren su significado, dentro de ellos el Diccionario de la Lengua Española (2007), la define como un "conjunto de personas que trabajan cada una en lo que le corresponde para conseguir un determinado objetivo." De ahí que el grado de armonía y nivel de comunicación que se establezca en un grupo humano presupone un estado de la comunicación eficaz; Nadier, (1998:32), al respecto la conceptualiza como: “el grado con el que la estrategia, trabajo, gente, estructura y cultura se alinean uniformemente, determinará la capacidad de la organización para competir y triunfar” 3)

De la afirmación anterior se desprende que la organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo.

Algunos estudios coinciden en afirmar que una organización como entidad social sólo existe cuando dos o más personas interactúan, se unen para cooperar entre sí y alcanzar una o varias metas comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativas individuales. En este sentido es importante destacar que dichos propósitos se concretarían en la medida en que las personas que pertenecen a una organización, puedan establecer un contacto psicológico que les facilite desenvolverse de manera armónica con los valores, normas y metas que buscan determinar el comportamiento organizacional.

Según trelles, (2001: 5), citado por Annie Bartoli, la organización significa: “acción de organizar y conjunto organizado”, esta propia autora enmarca el término en el campo de la ciencia de gestión como: “la organización es a la vez, acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”. 4)

Al tener en cuenta este punto de vista, se considera que las organizaciones tienen una determinada finalidad, objetivos y metas que cumplir. Son pequeñas sociedades que tienen su propia historia, sus normas, creencias y valores, elementos que pertenecen a su cultura.

En la actualidad existe un consenso relativo para entender las organizaciones como sistemas sociales basados en interés mutuo, por lo cual las actividades que éstas comprenden están regidas por leyes sociales y psicológicas; al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular, por lo que se definen dos dimensiones básicas en la concepción de organización, las que entendemos como:

- Organización formal: Es la estructura intencional que guía la forma en que deben realizarse las actividades. Es el conjunto de relaciones planificadas, conscientes y voluntariamente fijadas que persiguen el

cumplimiento de los fines de la organización. Se preestablece una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad en la organización, siendo clave aquí el subsistema de administración.

- Organización informal: Conjunto de relaciones espontáneas que surgen entre los miembros de la organización formal. Esto contribuye a formar entre ellos sentimientos de pertenencia, implicación con la organización formal, satisfacción personal, respeto propio y cohesión grupal

Al abordar los términos comunicación y organización, y al conjugarlos, se debe ir hacia el estudio de la Comunicación Organizacional y el primer problema que se presenta al estudiarla 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.

De este análisis, se asume que la Comunicación Organizacional o Institucional; es una disciplina joven, en el campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis del estudio diagnóstico, organización de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, inherente a cualquier grupo, organización o sociedad. En poco tiempo ha hecho notorio su impacto en el perfeccionamiento institucional; gracias a su capacidad de adaptación a los más diversos tipos de organizaciones.

En opinión de Irene trelles, (2004: 43), por comunicación organizacional entiende:

“las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la misma, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación y con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización” .

Algunos autores vinculan la comunicación organizacional con el área del intercambio de información. Para ellos la comunicación organizacional es "el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja

organización" (Redding y Sanborn: 1964), o "es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido" (Katz y Kahn: 1966). Para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, o comunicación interna tanto directa como mediática, formal o informal o parte de un concepto más amplio, se habla de "todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático" (Goldhaber: 1994).

Otros especialistas conciben 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, que conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno.

Si se incorpora el enfoque desde la dirección empresarial, hay quienes ubican a la comunicación organizacional en la esfera de la gestión o *management*, y la definen, como "vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia".

La notoriedad de esta disciplina dentro de la teoría organizacional radica precisamente en la importancia concedida al componente comunicacional, como elemento esencial en la creación y funcionamiento de la organización.

Al analizar el concepto que propone Irene Trelles de la comunicación organizacional, como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización (internos y externos), se confirma la importancia que presenta la coherencia e interrelación entre comunicación interna y externa para el adecuado desarrollo de la organización. La comunicación ayuda al individuo a integrarse al sistema, tanto al entorno interno como al externo, y a su vez cumple similares funciones con la organización y sus entornos.

Fernández Collado define la comunicación organizacional como "el conjunto total



de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como:

“Un 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 los objetivos” (Collado: 1997).

La comunicación interna está constituida por los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en ella actúan los diferentes integrantes de su público interno, el cual está determinado por todas las personas que forman parte del sistema a manera de componentes individuales de su estructura representan la institución frente a su medio ambiente y en función a la jerarquía se dividen en directivos o jefes y los empleados en general o subordinados, el estudio de este público es sumamente importante ya que los directivos establecen las políticas generales, por eso la relación de los directivos con el resto del público interno tiene que corresponderse en función del cumplimiento exitoso de la política trazada, la correspondencia de estos dos tipos de públicos se ve como una unidad dialéctica a favor de la imagen y organización de la unidad Centro de Gestión, pues de ellos devienen las decisiones para el logro de los objetivos trazados

Es una de las principales actividades de la organización, un proceso que construye valores de la cultura organizacional, coordina las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, ejecutan tareas, realizan cambios, les da orientación a las relaciones interpersonales. Según Kreps “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”(Trelles; 2001:43)

Se constata así que en la aplicación del sistema mediático que tenga la empresa se fomenta una fuente de apoyo a la comunicación interna pues como señala

Ramos: "La comunicación interna esta conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo" (Ramos; 1991: 26). Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

También se hace una pauta en cuanto a las formas en que se hace tangible la comunicación interna desde el campo de estudio para el objeto pues en todo grupo de trabajo estas formas necesitan ser investigadas para el actuar del comunicador en función de mejorar los resultados del grupo.

En este sentido, tanto la comunicación formal como la informal son parte funcional de la comunicación interna y se condicionan a la cultura de cada miembro, lo que generan la eficacia de los flujos de información, los cuales al igual que las formas de comunicación interna también son formales e informales.

La comunicación formal interna se manifiesta a través de las redes de comunicación que siguen el flujo de mensajes dentro de la organización bajo la estructura del organigrama de la entidad, y se materializa de diferentes formas: la comunicación descendente se dirige desde el superior inmediato hacia el subalterno, desde el jefe hacia el trabajador o los trabajadores, utilizada para la asignación de tareas e instrucciones e informar sobre las políticas y procedimientos; la ascendente lleva un sentido contrario a la anterior, lo que contribuye a la retroalimentación de los líderes y /o directivos, con mensajes sobre sugerencias para solucionar problemas y sobre la marcha de las tareas asignadas; la horizontal es la que se establece entre colegas situados a un mismo nivel jerárquico, facilita la coordinación y la correcta u oportuna información y actualización.

La comunicación interna, en su concepción de comunicación informal corre el riesgo inevitable de generar a través de los flujos de información transmitidos los rumores y conflictos, ya que los mismos no siguen la estructura jerárquica de la organización: estos tienen que ser bien tratados para que no perjudiquen la

imagen del grupo o empresa, pues el principal motivo de desarrollo de la comunicación informal es la falta de información a los miembros de la organización

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

De acuerdo a los criterios anteriores se puede entender que la comunicación interna debe integrarse a la comunicación externa, a fin de lograr la consonancia que se requiere para que el sistema de comunicación organizacional actúe como un todo.

La relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la entidad mantenerse flexible ante las transformaciones del entorno, logra un adecuado flujo de comunicación tanto de adentro hacia fuera, como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos, permitiéndole mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y al caos.

La comunicación externa está vinculada estrechamente a la interna, con el imperativo de ver la organización como un sistema abierto, puesto que su razón de ser, ya sea la producción de bienes o servicios, se sustenta la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus públicos externos.

Según Gerald Galdheber, citado por Trelles, los públicos externos son:

“... Aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institucional y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetos de ambas (institución y públicos)”. (Trelles; 2001:105)

La importancia de la comunicación externa de la entidad con sus públicos externos, radica en que es del intercambio con estos que la organización adquiere

los insumos necesarios para su desenvolvimiento laboral y funcional. Este proceso conlleva una armonización de intereses entre ambos para el logro de objetivos comunes y la solución de problemas.

Los públicos externos tienen características específicas de acuerdo a la actividad o proyectos que adquieren de la entidad o institución, y en dependencia de la comunicación que se establece, será positiva o negativa la imagen que proyecta hacia sus públicos.

La tipología de los públicos externos es:

- Generales
- Específicos

Los públicos externos generales están constituido por la comunidad a nivel macro-social. En tanto los específicos, que son los vinculados directamente o en alto grado con la entidad o institución, conforman el medio ambiente inmediato, que en esta investigación son los contadores, económicos y directivos de las demás unidades empresariales que integran la Empresa Azucarera Colombia junto al Centro de Gestión.

En este tipo de público externo específico se enmarcan los clientes o usuarios que según Goldhaber : “Son los individuos o sistemas sociales que, formando parte del medio ambiente inmediato del sistema institución, reciban directamente de ellas sus productos o servicios. (Trelles; 2001: 109)

Por ello, las actitudes y conductas favorables de los públicos internos. Componentes de la entidad hacia estos clientes o usuarios constituyen el requisito indispensable de una sólida base para sustentar una comunicación efectiva con los públicos externos de los productos y/o servicios de dicha entidad.

Es necesario entonces, debido a su importancia, el estudio, análisis y caracterización de estos públicos externos por la entidad, para establecer una planeación estratégica funcional, con énfasis en los aspectos comunicacionales,

con el objetivo de cristalizar una relación de satisfacción recíproca en los intercambios y procesos

Estos contextos de manera general son: la Comunicación Interna, que puede definirse como las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la misma, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación y con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización, y la Comunicación Externa, que son los actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las herramientas de comunicación y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Se asume el criterio de Ramos, de que la comunicación interna es el eje principal en una organización para el buen funcionamiento en el desarrollo de la misma y proyecta la importancia del estudio de esta a través de sus formas para mantener la eficacia de la comunicación en el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia.

## ***1.2 La cultura en las organizaciones***

Resulta consecuente antes de abordar en pormenores el contenido que da título al epígrafe, el de fundamentar qué debe entenderse por cultura. En ese sentido el concepto de la misma tiene una estructuración compleja y polémica por lo que ha tenido un carácter tras disciplinario y polisémico a partir del desarrollo de diversas corrientes de la filosofía del lenguaje, de manera que muchos son los clásicos que han hablado de cultura; aunque sin mencionar la palabra como Emile Durkehim y Marsel Mause

De manera que todos los seres humanos sin distingo alguno tienen cultura, desde las sociedades más simples y primitivas y apegadas a la naturaleza y el entorno hasta las más complejas, desarrolladas y con una alta tecnología y que

han sido capaces de transformar la naturaleza explotando la tierra, el mar y hasta el cielo, sean blancos, negros o amarillos, todos son portadores de cultura

A continuación se exponen todos los elementos inherentes a la Cultura Organizacional, para ello se inicia planteando que la gestión de la comunicación de una empresa está inmersa la misma, no sólo por los conocimientos y habilidades de sus miembros, sino también en un conjunto de valores, creencias, motivaciones y cualidades de sus participantes.

El estudio de la Cultura Organizacional no es nuevo en la literatura sobre teoría de la comunicación, sin embargo, no es hasta la década de los ochenta que el concepto es identificado y se propaga en el medio organizacional. En tal sentido surge la siguiente interrogante: ¿Por qué se populariza este término en la literatura? En un intento de explicar esta situación se considera la existencia de dos factores importantes, por un lado, la agudización de la competencia, la creciente complejidad y aceleración de los cambios en el contexto contemporáneo y el cambio de paradigmas en el campo teórico.

Smirich, (1983) sugiere que el concepto de cultura se usa en dos sentidos: como una variable y como una “metáfora fundamental”.

1. Como variable. La cultura es algo que la organización posee. En este sentido, la cultura puede ser vista como una variable externa (cultura nacional) o como interna (cultura organizacional) y desde esta última orientación se argumenta que es posible manejar la cultura de una organización. Esta posición está representada por estudios relativos a la formación de una cultura organizacional, de una cultura corporativa, de la importancia de la cultura para el cambio y de la relación entre cultura y efectividad.
2. Como “metáfora fundamental”. La cultura es lo que la organización es. Aquí el interés radica en entender la compleja realidad social de la organización con el fin de hacer una reflexión crítica de la vida organizacional. Al utilizar

la metáfora cultural, la cultura es concebida holísticamente, relacionada con aspectos antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar.

Mengunzato coincide con los autores citados anteriormente en que la Cultura Organizacional es: "el conjunto de valores, creencias y actitudes... comunes a todos o a la mayoría de los miembros de la empresa, ya sea explícito o no que influyen en el comportamiento de los hombres en el contexto laboral." (Mengunzato: 1995)

Strategor concuerda con lo antes mencionado y además agrega que la cultura puede ser vista como resultado de la adaptación de los grupos humanos al entorno, definiéndola como: "...la interacción del grupo con el entorno donde se definen los comportamientos de los individuos dentro de este, y los comportamientos de los propios grupos como tal... se definen las normas y los sistemas de valores dominantes aceptados por el grupo." (Strategor: 1995) En dicha interacción con el entorno, se determinan los comportamientos de los individuos dentro de los grupos, permitiendo que se formen sistemas con características específicas en concordancia con las condiciones del medio ambiente.

Este término ha sido tratado también por autores cubanos, aunque específicamente en el contexto empresarial, entre estos puede destacarse la definición de Cruz, que expresa:

"refuerza el significado de la interacción entre los miembros de la organización y el entorno, es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamiento, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y a la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado...".(Cruz; 2001).

Existe un denominador común en estos autores y es precisamente la definición del concepto en término de aspectos compartidos entre los miembros de la

organización. El desacuerdo está en qué es lo que se comparte: filosofías, normas, actitudes, expectativas, valores o creencias.

Edgar H. Schein en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo” plantea “...El término (cultura) tiene muchos significados y connotaciones...” “...lo que crea por lo general una confusión semántica y conceptual...”. (Schein: 1988)

Más adelante describe algunos de los sentidos más usuales que se le da al término

1. Comportamientos observados de forma regular en la relación entre los individuos.
2. Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo y que regulan el comportamiento.
3. Los valores dominantes aceptados por una organización.
4. La filosofía que orienta la política de una organización con respecto a sus empleados y/o clientes.
5. Las reglas del juego para progresar en la organización.
6. El ambiente o clima organizacional.

Todos estos sentidos consiguen, según el autor, reflejar la cultura de la empresa pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura.

En tal sentido se define la cultura organizacional como:

“... Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarlas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas....” (Shein: 1988).



La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Por su parte, las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Al respecto Deal y Kennedy (1985)) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

De manera general, las definiciones de cultura organizacional comparten aspectos comunes y subrayan la importancia de las creencias y valores compartidos y su

efecto sobre el comportamiento; sin embargo, se puede observar que hay autores que consideran que la cultura organizacional es un elemento que la organización tiene, mientras que otros aseguran que la organización es una cultura. La presente investigación se inclina a valorar la cultura como algo que es propio de la organización, que permite promover acciones administrativas más efectivas y que es susceptible de ser gestionada y desarrollada.

Después de este breve recorrido por las principales posiciones teóricas se propone la siguiente definición de cultura organizacional: Es el conjunto de creencias y valores profundamente arraigados, que son compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ellas, que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que tienen un papel importante en la socialización de los nuevos miembros y en los resultados de la propia organización.

La cultura expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (David: 1990). La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa, siempre y cuando sea compartida por la mayoría de sus miembros lo que permite un alto grado de cohesión, criterio que se interioriza en este estudio y se añade a la importancia de la comunicación interna como fuente para la proyección y ejecución del trabajo

### ***1.3 Diagnóstico y plan de Acciones: un acercamiento***

Dentro del estudio de la comunicación y la cultura organizacional se inscriben las metodologías de investigación para caracterizarlas en las empresas y organizaciones, así como el establecimiento de propuestas de acciones y/o actividades para solucionar o mejorar la diversidad de problemas y aspectos negativos que puedan aparecer, las más idóneas y eficaces, según estudios realizados, resultan el diagnóstico y el plan de acciones.

El diagnóstico se implementa para conocer las interioridades de la comunicación y la cultura organizacional, un proceso investigativo que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación en las empresas y organizaciones, facilitando la toma de decisiones y los ejes de acción a seguir para obtener mejoras, un método de análisis del desempeño de la organización que identifica fortalezas, debilidades, obstáculos y resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación se analiza desde diferentes momentos y circunstancias, y es posible aumentar la eficacia de la misma al:

“...dar la posibilidad de definir líderes y patrones comunicativos permitiendo el diseño, planeamiento y difusión de disímiles mensajes en la institución, asegura una información confiable sobre los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la organización, determinando las características deseables en estos procesos para cada una en específico y detectando problemas en las redes y flujos de comunicación interna. (Trelles: 2004. 247)

Las etapas fundamentales del diagnóstico consisten en:

- La búsqueda de datos, a través de la cual se conoce la política comunicacional de la institución.
- El análisis, que permite el estudio de las actividades de comunicación definidas en la primera, sus objetivos, funciones, el uso de técnicas de

medición para determinar puntos fuertes y débiles del sistema con factores situacionales, la estructura, el liderazgo, la dirección y flujos.

- La evaluación, que recoge el resumen de los datos, las conclusiones, consecución de objetivos y recomendaciones, así como el diseño y evaluación de estrategias de comunicación organizacional.

Para Maria Luisa Muriel y Gilda Rota el diagnóstico de comunicación es : “... un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución “ (Trelles;2001: 246)

Este procedimiento es útil para la orientación de la comunicación hacia el interior de la entidad, que unido al análisis de los elementos característicos de lo públicos externos, permitirá el establecimiento o propuestas de una estrategia.plan de comunicaciones para preservar, fortalecer, o perfeccionar la comunicación a niveles intra y extrainstitucionales

El tratamiento a los problemas y deficiencias detectadas en el diagnóstico, para su solución o erradicación, debe instrumentarse a través de un planeamiento estratégico que tome en cuenta los valores culturales organizacionales y las ventajas y limitaciones de los medios de comunicación a su alcance, de ahí la pertinencia de la implementación de un plan de acciones que supere o atenúe las deficiencias encontradas, definido como: “ la manera más eficaz de estructurar la fluidez de la información, la planeación de medios, canales, y soportes, que utilizados oportunamente contribuyan a alcanzar y materializar los objetivos propuestos en un horizonte de tiempo determinado, fijando responsabilidades y presupuestos para su puesta en marcha” (Serrano; 1990: 78). Como es de suponer, este plan de acciones y medios conllevan una estrecha coordinación entre sus ejecutores, una planificación evaluativa, la identificación de los públicos objetivos a los que va destinado, un análisis de los mensajes a divulgar, y por último, un análisis de costos de cada acción para evitar imprevistos a la hora de utilizar las logística.

La autora arriba como conclusiones del capítulo en cuestión, que los fundamentos teóricos metodológicos permiten exponer argumentos respecto a la comunicación, imprescindibles para abordar con alcance necesario todo lo concerniente a las organizaciones, así como la de destacar el papel preponderante desempeñado por la cultura y cómo la instrumentación de un diagnóstico profundo posibilita concebir un plan de comunicación, cuya materialización permita alcanzar el cometido de la investigación que realiza.

## **CAPÍTULO II CARACTERIZACION DE LA EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA**

Se expone a través del presente capítulo una panorámica general inherente de la Empresa Azucarera Colombia, desde su surgimiento hasta la actualidad, así como lo concerniente al Centro de Gestión, se toma como punto de referencia la aplicación de los instrumentos e interpretaciones de los mismos, lo cual hizo posible diseñar acciones dirigidas a eliminar las insuficiencias en el objeto de estudio.

### ***II.1 Breve reseña de la Empresa Azucarera Colombia.***

La Empresa Azucarera Colombia, está ubicada al sur de la Provincia de Las Tunas, limita al norte con el municipio de Guáimaro, al oeste con el municipio de Amancio Rodríguez, al este con el municipio de Jobabo y al sur con el Golfo de Guacanayabo; consta con una red vial, cuenta con un área total de 25256.1ha, de ellas dedicadas a caña 13990.4ha y el resto a la producción de alimentos.

Transcurría el año 1913, y una vez que fueron localizados y seleccionados los terrenos para la construcción del central Elia, donados por la dueña de la finca Las Jías, señora Elia Rosas Castellanos.

Los representantes de la poderosa Compañía Azucarera Norteamericana Francisco Sugar Company, comenzaron en el mes de octubre de ese propio año 1913 los trabajos para edificar el futuro Ingenio azucarero.

El central Elia quedó enmarcado dentro de los tres grandes latifundios: Las Jías, Santa Lucía y Borbollón.

La construcción del Ingenio concluyó oficialmente en el año 1915; realizó su primera molido el 28 de febrero de 1916 y fue tomado para declarar la fundación del batey del Central Elia.

Desde su fundación comenzó a operar como Compañía Azucarera Elia, propiedad

de los intereses de la familia Braga-Rionda.

En el año 1932 molió solo para producir mieles finales, a partir del año 1933 y hasta el 1944 estuvo paralizado durante 12 años.

A finales de año 1944 los trabajadores del central Elia y sus colonias guiados y organizados por la dirección del sindicato con el máximo apoyo de Lázaro Peña y Jesús Menéndez, realizaron la primera huelga en la historia de este territorio, conocida como la pre- molienda. Los obreros marcharon a pie hasta la localidad de Guáimaro distante a 12 kilómetros. Tomaron el ayuntamiento, el cual ocuparon durante 23 días y gracias al éxito de su gran protesta el Central Elia volvió a moler de nuevo el 10 de Abril 1945.

Operó como central Elia hasta el 13 de octubre de 1960, fecha en que fuera nacionalizado mediante la Ley 890, dictada por la Revolución Cubana.

El día 14 de octubre de 1960 se le sustituye el nombre del central Elia por el de Colombia, lo que da cumplimiento al articulado de dicha Ley y en honor a ese hermano colombiano José Rodón García, miembro del Ejército Rebelde y del M-26-7, que operó en esta zona.

Con 93 años de experiencia en la producción y un reconocido prestigio por la alta calidad, unido a la eficiencia económica, esta empresa tiene bien definido el programa de diversificación con el objetivo de lograr el crecimiento sostenido de los ingresos y el cumplimiento de los compromisos con otras ramas de la economía nacional. Históricamente mantiene buenos resultados energéticos con índice de más de 42 Kw por toneladas de caña molida, por los que durante el período de zafra entrega parte de la electricidad que genera al sistema energético nacional.

A partir del año 1959 y hasta el año 2010 ha evolucionado la denominación de esta fábrica azucarera como consecuencia de estructuras organizacionales más actuales, por lo que la misma registra las siguientes denominaciones:

- Compañía Norteamericana Azucarera Francisco Sugar Company (1916)

- Empresa Azucarera Elia S A (1917- 1958)
- Empresa Azucarera Colombia (1960-1982)
- Complejo Agroindustrial (1983-2002)
- Empresa Azucarera Colombia, nuevamente a partir del 1<sup>o</sup> de Enero del año 2003, con una estructura organizativa conformada por:
  - Dirección General
  - Dirección de Economía.
  - Dirección de Recursos Humanos.
  - Dirección de Producción Cañera.
  - Dirección de Producción Agropecuaria.
  - Dirección de Comercialización.
  - Dirección de Zafra y Diversificación

Además cuenta con 8 Unidades Empresariales de Base (UEB):

- UEB Fábrica de Azúcar.
- UEB Transporte Ferroviario.
- UEB Servicios Agrícolas.
- UEB Servicios Generales.
- UEB Construcción.
- UEB Transporte Automotor.
- UEB Producción de alimento.



- UEB Centro de Gestión.

El área agrícola tiene un total de 8 Unidades Básicas de Producción Cañera (UBPC) y 3 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA).

El proceso de comunicación organizacional se establece para ser viable la misión de la empresa, a través de un total de 2376 trabajadores, de ellos 1887 son hombres y 489 mujeres, desglosados en:

Dirigentes 86, de ellos 72 hombres y 14 mujeres

Técnicos 219, de ellos 124 hombres y 95 mujeres

Administrativos 47, de ellos 32 hombres y 15 mujeres

Obreros 1780, de ellos 1502 hombres y 278 mujeres

Servicio 244, de ellos 157 hombres y 87 mujeres

La fuerza laboral está ubicada en las diferentes áreas que conforman la Empresa

En la superestructura y oficina central 67

En las Unidades Empresariales de Base:

UEB Fábrica de Azúcar: 487

UEB Transporte Ferroviario: 196

UEB Servicios Agrícolas: 53

UEB Servicios Generales: 50

UEB Construcción: 97

UEB Granja de alimentos: 170

UEB Transporte Automotor: 46

UEB Centro de Gestión: 18

Total: 1117

En las Unidades Productoras de Caña:

UBPC: 1017

CPA: 175

Total: 1192

Esta empresa, comenzó a trabajar en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial a partir del año 1998, con gran avance en cada uno de los pasos que exige el proceso, pero en el año 2003 con la política de reestructuración que comienza a sufrir el MINAZ y ya en la fase de la aprobación del expediente, se ve detenida esta aprobación la cual queda pendiente a los cambios que debían efectuarse.

En el 2004 se comienza a trabajar nuevamente introduciendo los cambios que se habían aprobado, los cuales fueron presentados al Ministerio y no es hasta febrero de 2005 que el expediente es aprobado por Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Del 2005 al 2009 la empresa trabaja hasta llegar al cuarto paso de la categoría de Perfeccionamiento Empresarial, a mediados del 2009 se suspende momentáneamente la categoría debido a la situación desfavorable que presenta la economía empresarial azucarera en Colombia, la cual tiene como causas fundamental el incumplimiento del plan de azúcar y el insuficiente crecimiento cañero para enfrentar la zafra del 2010, por lo que se declara la U.E.B Fábrica de Azúcar como fábrica paralizada por materia prima, en un periodo de dos años.

Es válido mencionar que dentro de los valores desarrollados por esta fuerza laboral para dar cumplimiento a su objeto social (anexo VIII) se encuentran: el orgullo, la modestia, la experiencia, la eficiencia y la calidad que están presentes en los diferentes procesos de la comunicación, los cuales tienen como canales los

matutinos, teléfonos, plantas de radio, tecnologías de la información, también contamos con una red general y correo electrónico que permiten que llegue a los colectivos la información necesaria para perfeccionar la comunicación en la entidad.

La autora a partir de los conocimientos que le brinda el diagnóstico profundiza en la relación del objeto en el campo de investigación para lo cual pasa a caracterizar el Centro de Gestión y delimitar el proceso de comunicación interna en el mismo como base del problema de investigación.

## ***II.2 Caracterización del Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia.***

El Centro Gestión, fue creado oficialmente el 1<sup>o</sup> de enero del año 2003, como parte de una nueva estrategia para garantizar un mejor funcionamiento de la actividad contable a nivel empresarial. La misma esta ubicada en calle 13 #50 / 25 y 27 Cepero Bonilla Colombia Las Tunas, cuenta en la actualidad con un total de 18 trabajadores, de los cuales 7 son hombres y 11 mujeres, el rango de edad de los trabajadores es de 25 a 45 años, contamos en la unidad con 5 jóvenes graduados en la sede universitaria, de licenciados en contabilidad, el resto técnicos medios en contabilidad, y un grupo reducido de los restantes estudian en la sede universitaria diferentes carreras tales como: Contabilidad, Comunicación Social y Estudios Socio Cultural.

Su estructura por categoría ocupacional está conformada por los siguientes cargos:

<u>Cargos</u>	<u>Cantidad</u>
▶ Administrador Centro gestión	1
▶ Secretaria	1
▶ Especialista principal	3
▶ Contador "C"	5
▶ Contador "D"	2
▶ Técnico "B" Gestión Económica	5
▶ Técnico en Ciencias Informáticas	1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

Internamente el Centro Gestión se compone de los departamentos siguientes:

- ▶ Contabilidad Estatal
- ▶ Contabilidad Productores
- ▶ Finanzas
- ▶ Nómina
- ▶ Caja Central

El Centro de Gestión está subordinado metodológicamente al Director Económico de la Empresa, y desde el punto de vista operativo, dada la gran importancia de la información que allí se realiza e informa, se subordina directamente al Director General de la Empresa

La contabilidad es el mejor instrumento que tiene la empresa y la organización superior de dirección para evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión empresarial. El sistema de contabilidad es priorizado en el sistema de Dirección y Gestión.

#### Misión del Centro de Gestión

Presentar una información eficiente de los resultados económicos financieros, en el momento oportuno y con máxima veracidad, mantener el control de los recursos

materiales y financieros y el asesoramiento al resto de las Unidades Económicas de Base

Visión del Centro de Gestión para el futuro

Mantener los equipos automatizados y de impresión en buen estado y el material de oficina suficiente, para prestar servicio no solo a las unidades de la Empresa sino otras Empresas fuera del entorno.

El objeto social del Centro de Gestión, es prestar servicio a todas las unidades que conforman la empresa para la confección de sus estados financieros y la realización de las nóminas, en cuanto a equipos de computación e impresoras, no obstante se realizan otras actividades que no están plasmadas en el objeto social existente, ejemplos servicios de correos, chequeos a todas las unidades, se imparten cursos de capacitación en ciencias informáticas y contabilidad

El público externo está conformado por los directivos y contadores de las diferentes unidades; ellos pueden caracterizarse como público específico, ya que los mismos están estrechamente vinculados con el Centro de Gestión, que es el objeto de estudio donde se realiza la investigación.

En el Centro de Gestión tenemos un buen desarrollo en cuanto a tecnología de la información, se cuenta con un servidor central del cual se conectan una serie de máquinas que permite agilizar la información que allí se emprende; se realizan matutinos diariamente donde se orientan diferentes actividades y existe un servicio de teléfonos. A pesar de todos estos canales de comunicación se pudo constatar durante el proceso indagativo la presencia de barreras objetivas que obstaculizan la comunicación interna y hacen que los mensajes no sean interpretados con claridad entre los miembros del grupo, todo lo expresado llevó a la autora a aplicar la matriz DAFO, (anexo VII), con el fin de conocer las potencialidades y debilidades a la hora de conformar el plan de comunicación.

A fin de corroborar ese criterio en el presente trabajo se pudo observar que no se cuenta con el organigrama (anexo II) que identifica la jerarquía del Centro de

Gestión, lo que crea una barrera entre el jefe inmediato y sus subordinados; no se determina el tipo de comunicación, si es ascendente o descendente, como fluyen los mensajes por las diferentes vías o canales, ningún rasgo de comunicación visual que identifique la existencia del Centro de Gestión ni de los diferentes departamentos que lo conforman, carencia de mural, está desactualiza la pagina Web, las reuniones sindicales pueden tener mayor calidad, ya que también son un canal de comunicación para los trabajadores, lo que permite la retroalimentación entre los directivos y la fuerza laboral.

La aplicación del diagnóstico inicial permite la elaboración de un diagnóstico final, cuyo eje temático esté basado en cómo fluye el proceso de la comunicación interna y se manifiesta la cultura en las diferentes áreas donde desempeñan sus funciones directivos, el jefe inmediato superior y subordinados lo cual, junto al análisis de los instrumentos utilizados, dirigidos a conocer la situación inicial que afrontan los trabajadores de la muestra con respecto a perfeccionar la comunicación interna nos llevó a medir los resultados que hacen valida la investigación,

A continuación se plasman: variable, dimensiones e indicadores tenidos en cuenta, con el rango alto, medio y bajo, para evaluar el comportamiento real de los resultados que emanen del diagnóstico objeto de implementación. (anexo III)

1. Verticalidad de los procesos comunicativos:

**Alto:** Cuando existe retroalimentación.

**Medio:** Cuando de manera parcial se evidencia la retroalimentación.

**Bajo:** Cuando no existe retroalimentación.

2. Horizontalidad de los procesos comunicativos:

**Alto:** Cuando los procesos comunicativos se establecen entre grupos de un mismo nivel jerárquico.

**Medio:** Cuando los procesos comunicativos se establecen parcialmente.

**Bajo:** Cuando no se manifiestan entre grupos de un mismo nivel jerárquico.

3. Manifestación de la Cultura que irradia el Centro de Gestión en las diferentes áreas de la Unidad.

**Alto:** Cuando se manifiesta la cultura que irradia el Centro de Gestión en las diferentes áreas.

**Medio:** Manifestación parcial de la cultura que irradia el Centro de Gestión.

**Bajo:** Cuando se denota la no irradiación de la cultura procedente del Centro de Gestión.

Con el propósito de llevar a cabo la caracterización de la muestra objeto de selección para realizar la investigación que ocupa a la autora fueron aplicados determinados instrumentos a fin de recoger información entre estos figuraron: observación, entrevistas, encuestas dirigidas a técnicos y especialistas que laboran en el Centro de Gestión y directivos de la Empresa Azucarera Colombia.

La observación realizada con carácter participativo, tiene en cuenta los aspectos más significativo de los indicadores seleccionados, los que originaron los siguientes resultados porcentuales; verticalidad de los procesos comunicativos, en ese sentido la unidad de observación 1.1.- Existencia de retroalimentación, cinco de los 18 técnicos y especialistas de la muestra se ubican en el nivel alto, para un 27,7%; seis en el nivel medio, para un 33,3 % y siete, bajo, para un 38,8 %.

Los resultados correspondientes a los niveles medio y bajo ponen de realce que aún la existencia de la retroalimentación no ha alcanzado la connotación requerida, dada sólo en un 27,7 %.

El segundo indicador, contentivo de la horizontalidad de los procesos comunicativos, unidad de observación 2.1, procesos comunicativos se establecen

entre grupos de un mismo nivel jerárquico, cinco se ubicaron en el nivel alto, para un 27,7%; cuatro, en el nivel medio, para un 22,2% y nueve, en bajo, para un 50%.

Los datos anteriores revelan a través de los resultados obtenidos en los niveles medios y bajo, que aún los integrantes de la muestra no dominan con exactitud lo concerniente al contenido inherente al aspecto objeto de observación por el investigador.

Con el propósito de indagar el comportamiento de técnicos y especialista en el puesto donde ejercen sus funciones le fue aplicada una encuesta a los mismos (anexo IV)

En la pregunta uno se solicitó a estos que expresaran cómo su jefe inmediato superior establecía la comunicación con los mismos y se obtuvieron en la alternativa 1.2 como resultado, que 12 de estos, para un 66,7% seleccionaran la misma; seis, para un 33,3% optaron por la alternativa 1.3 y la 1.1, como se aprecia, no fue referida por ninguno de los encuestados.

Los anteriores datos ponen en evidencia que el juicio del personal encuestado se centra en las opciones 1.2 y 1.3, lo cual pone de manifiesto que la comunicación entre el jefe inmediato superior y sus subordinados no fluye de manera óptima.

La pregunta dos, solicitaba a estos la manera global desconocimiento de la misión de la Empresa y se obtuvieron como resultados, que dos de los encuestados se refirieran a la alternativa 2.1, para un 11,1% ; ocho optaron por 2.2, para un 44,4% y los ocho restante seleccionaron 2.3 para un 44,4%.

Puede apreciarse que sólo dos de los encuestados dicen conocer de manera global la misión de la Empresa y en igual proporción expresan conocerla algo o no la conocen, hecho que indica la necesidad de capacitar a este personal respecto al conocimiento de la Empresa en cuanto a lo indagado.

Respecto a la pregunta tres, la que girara en torno a si las fuentes de información existentes en el Centro de Gestión reportaban beneficios en el desempeño de las



funciones de estos, todos los encuestados no emitieron consideraciones sobre la alternativa 3.1; y los 18 de la muestra optaron por la alternativa 2.2, para un 100 %, tampoco ninguno seleccionó la opción 2.3.

El resultado anterior revela a las claras, que a veces las fuentes de información existentes en el Centro de Gestión reportan beneficio en el desempeño de las funciones.

Referente a la pregunta cuatro, en la cual se solicitaba a los encuestados el referir si su jefe tenía en cuenta sus criterios a la hora de tomar decisiones, sólo seis de estos contestaron afirmativamente, para un 33,3 % y los 12 restantes de la muestra, lo hicieron de manera negativa, para un 66,6 % .

Además en la propia pregunta se solicitó a estos que argumentan el porqué de su selección y se obtuvieron como resultado en los que contestaron afirmativamente, respuestas que giraron en torno a que sí su jefe tenía en cuenta sus criterios en el momento de tomar decisiones y, los que contestaron negativamente, expresaron opiniones centradas alrededor de que no siempre su jefe en el momento de tomar decisiones tiene en cuenta sus criterios.

Como se aprecia a través de los datos emanados de la pregunta en cuestión, el mayor por ciento está dado por los que contestaron negativamente, lo cual evidencia que no siempre el jefe tiene en cuenta los criterios de los subordinados en el momento de tomar decisiones.

Referente a la pregunta cinco, la que solicitara a los encuestados que emitieran su juicio respecto a qué razones impiden que el desempeño de sus funciones no sea óptimo, el 100% de la muestra hubo de seleccionar la alternativa 5.1; 12 de estos, para un 66,6 % optaron por 5.2; 10, para un 55,5 % se refirieron a 5.3; 16, para un 88,9 % se refirieron a 5.4 y el 100% de la muestra optó por la alternativa 5.5.

Los datos anteriores evidencian la alta incidencia de factores objetivos que en gran medida afectan el óptimo desempeño de las funciones que le corresponde ejecutar a técnicos y especialistas que laboran en el Centro de Gestión.

A fin de constatar opiniones emitidas de los directivos, respecto a cuestiones inherentes al desempeño de sus funciones, le fue aplicadas a estos una encuesta, (anexo V).

Referente a la pregunta uno, en la que se solicitaba a los directivos que conforman la muestra, si reaplicaba o no en el Centro de Gestión la estrategia de comunicación concebida cinco respondieron afirmativamente, para un 62,5 % y los tres restantes, para un 37,5 %.

Además se solicitaba a estos en la propia pregunta, que en caso negativo expresaran brevemente el porqué, estos emitieron como respuesta el no estar suficientemente claro de que si se aplicaba o no en el Centro de Gestión la estrategia de comunicación, hecho que pone de realce poco dominio del referido aspecto.

La pregunta dos giraba en torno a que los encuestados opinaran si la comunicación establecida con los subordinados lograba su cometido, el 100 % opinó negativamente y argumentan de paso que tal hecho se origina por la presencia de barreras que surgen durante el proceso de comunicación que se establece.

Los datos anteriores revelan que la comunicación no cumple como es debido sus funciones, motivo por lo cual no fluye esta como la sustentan los diferentes especialistas de la materia, razón por la cual se hace necesario hacer hincapié hasta lograr que se establezca la comunicación debidamente entre jefes y subordinados.

La pregunta tres fue dirigida a la muestra para indagar cómo tenían en cuenta el criterio de sus subordinados en la toma de decisiones. En ese sentido tres de los

directivos seleccionaron la alternativa 3.1, para un 37,5 %; los cinco restantes optaron por 3.2, para un 62,5 % y ninguno hubo de seleccionar 3.3.

Se aprecia a través de los datos el predominio de no tener siempre en cuenta por parte de los directivos, los criterios que emanen de sus subordinados a la hora de los directivos tomar decisiones, cuestión que necesita potenciarse, con vista a que siempre se tengan en cuenta los criterios de los subordinados .

Respecto a la pregunta cuatro, en la cual se solicitaba a la muestra el emitir juicio acerca de los mecanismos que estos utilizaban cuando brindaban orientaciones a sus subordinados, dos de ellos, para un 25 % hubo de seleccionar la alternativa 4.1; los seis restantes, para un 75 % , optaron por 4.2 y ninguno de los encuestados selecciono la 4.3 .

Los datos anteriores ponen de realce que los directivos en mayor proporción catalogan de acertados los mecanismos que utilizan cuando orientan a sus subordinados determinadas tareas.

La pregunta cinco estuvo dirigida a que los encuestados, utilizando las cifras numéricas 1 al 8, señalaran el orden de prioridad que le conferirían a las fuentes de información que le resultarían más factibles para llevar a cabo el desempeño de sus funciones. En ese sentido otorgaron el primer lugar a las reuniones, el segundo al intranet, el tercero a través de los dirigentes el cuarto a matutinos y vespertinos el cinco a correo electrónico, el seis a solapines el siete a murales y ocho a los documentos.

Se pudo constatar que hubo consenso respecto al orden de prioridad que fuera otorgado por parte de los encuestados a la fuente de información, hecho que evidencia la verdadera proyección que estos directivos dan a la fuente de información más factible para llevar a cabo el desempeño de sus funciones.

Con el propósito de conocer opiniones en torno al proceso de comunicación fue aplicada una entrevista al director económico de la Empresa Azucarera Colombia, cuyas respuestas sirvieron de base para enjuiciar con mayor alcance

el comportamiento del referido aspecto objeto de indagación por la investigadora. (anexo VI).

La primera pregunta estuvo dirigida a conocer si en los diferentes procesos de comunicación se concebía la existencia de retroalimentación. En ese sentido el entrevistado hubo de expresar que sí, pero también añadió que no siempre este aspecto se cumplimenta con la connotación deseada, opinión que viene a confirmar la necesidad de que la retroalimentación no debe manifestarse de manera incompleta, sino sin que falten a estas cuestiones que de ningún modo pueden pasarse por alto.

En cuanto a la pregunta dos, en torno a intencionalidad de lo indagado, sobre cómo se originaban los procesos comunicativos que se establecían entre grupos de un mismo nivel jerárquico, hubo de referir que los cataloga de manera correcta, pero expresa además, que este debe perfeccionarse aún más hasta alcanzar el nivel deseado.

El anterior enjuiciamiento viene a corroborar el porqué es necesario que durante el proceso de comunicación entre grupos de un mismo nivel jerárquico no medien factores negativos que pudieran obstaculizar el buen entendimiento.

La pregunta tres estuvo dirigida a conocer a juicio del entrevistado cuáles eran las barreras más frecuentes que pudieran incidir negativamente durante el proceso de comunicación que tiene lugar entre subordinados – directivos y directivos – subordinados y al respecto hubo de señalar que la más frecuente es la psicológica, respuesta que se aviene con nuestra opinión.

Referente a la pregunta cuatro, en la que se solicitaba al encuestado que expresara en qué medida compartía el criterio de que si técnicos y especialistas conocían de manera global la misión del Centro de Gestión

el mismo refirió que sí la conocen, pero añadió de paso, el hecho de que el conocimiento adquirido sobre ella no es el idóneo.

La consideración anterior emitida por el entrevistado coincide con la nuestra, por cuanto técnicos y especialistas sí poseen conocimiento de manera global de la misión del Centro de Gestión, pero no con el alcance deseado.

Sobre la pregunta cinco, en la que se solicitaba el expresar si los directivos en el momento de tomar decisiones tenían en cuenta los criterios que al respecto emitían sus subordinados, hubo de referir que no siempre estos toman decisiones utilizando para ello los criterios vertidos por los subordinados, hecho que pone de manifiesto el porqué los directivos cuando toman decisiones deben tener presente los criterios que emanan de sus subordinados.

Respecto a la pregunta seis y última de la guía, donde se le pedía al entrevistado, que de acuerdo a la experiencia adquirida en el desempeño de sus funciones, refiriera recomendaciones dirigidas a perfeccionar el proceso de comunicación que se establece entre directivos y subordinados, este hubo de indicar las siguientes: garantizar en todo instante la empatía necesaria; aplicar la técnica de la buena escucha; sustentar que no existen ideas absurdas, sino aquellas que no se emiten; la existencia de retroalimentación; impedir a toda costa la presencia de barreras que pudieran incidir negativamente, siempre que se establezca comunicación; en ningún momento imponer puntos de vista retrógrados y, por último, que siempre medie entre el emisor y el receptor un verdadero clima de confianza, de camaradería, de ayuda mutua y comprensión.

A juicio de la investigadora las recomendaciones ofrecidas por el entrevistado resultan válidas.

En cuanto a la pregunta seis, donde se solicita a los encuestados que emitieran su opinión respecto a cómo catalogan que el jefe inmediato desempeña su rol, seis de la muestra seleccionaron la alternativa 6.1, que describe un líder negativo para

un 33,3 % y el resto para un 66,1 % se identificaron con el positivo, esto es flexible.

El resultado anterior pone en evidencia, teniendo en cuenta el número mayor de opiniones vertidas que el líder ejerce sus funciones de dirección favorablemente.

La pregunta siete estuvo dirigida a que los encuestados, en este caso, ofrecieron su opinión referente a cómo era el ambiente cultural que emana en su puesto laboral y en ese sentido por consenso el 100 % hubo de seleccionar la alternativa favorable.

El consenso de los encuestados pone de realce que todavía no se ha logrado un ambiente cultural muy favorable, opinión esta en que coincide plenamente la investigadora.

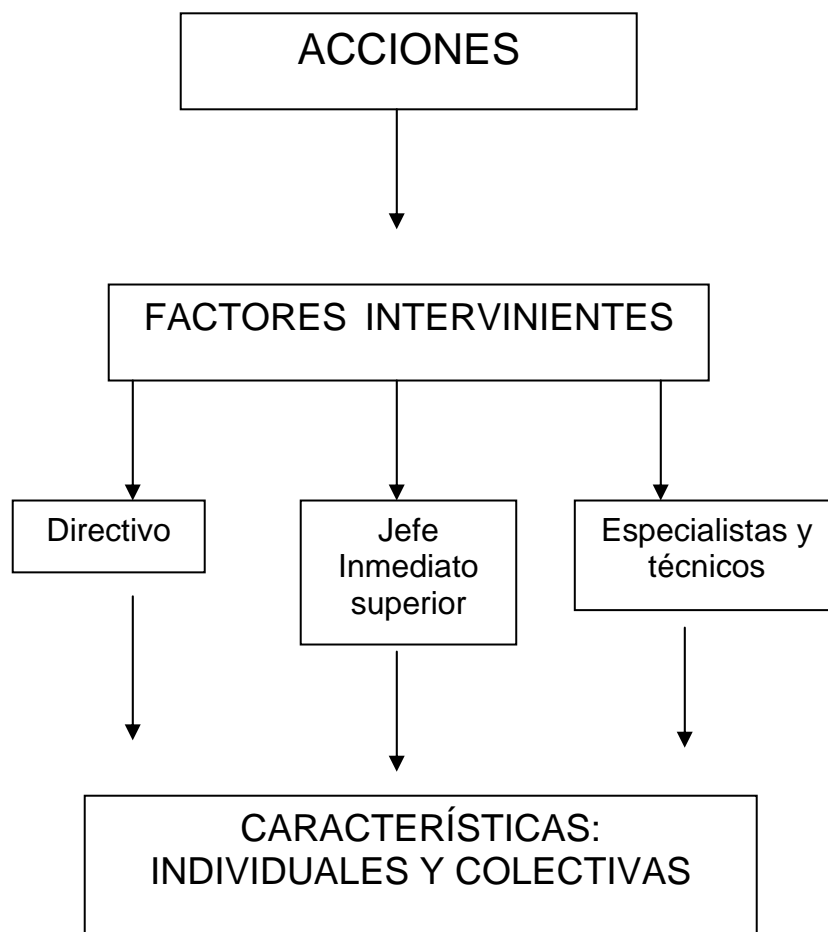
### ***II.3 Acciones dirigidas para contribuir al fortalecimiento de la comunicación interna en el Centro de Gestión.***

Una vez aplicado el diagnóstico que figura en la investigación la autora se dio a la tarea de diseñar acciones de comunicación dirigidas a erradicar las deficiencias existentes en el Centro de Gestión.

En la concepción de las acciones se tuvo en cuenta cumplimentar determinados requerimientos que permiten su aplicabilidad en condiciones más favorables para la obtención de resultados con el alcance deseado:

- Accesibles a los destinatarios a quien van dirigidas.
- Asequibles, por cuanto el contenido que estas encierran es de fácil comprensión por parte del personal involucrado en la materialización de las mismas.
- Permiten la retroalimentación de los contenidos inherentes a las mismas y retomar otros afines en un número considerable de estas.
- La presencia de procedimientos viabilizan en gran medida explorar cómo los sujetos integrados en cuestión van pertrechándose de conocimientos procedentes de las acciones en cuestión.

En el siguiente esquema se muestra qué se tuvo en cuenta para la estructuración de las acciones, respecto a factores insertados en la consecución de las mismas y la manera de operar con estas:



Los argumentos aflorados a través de capítulo revelan aspectos medulares, cuya materialización sirve de pauta para la ejecución de otros que se sucederán en la investigación en un momento dado

### **CAPÍTULO III. Propuestas de acciones para contribuir al perfeccionamiento de la comunicación interna en el Centro de Gestión**

En el presente capítulo se declaran las acciones concebidas, dirigidas a perfeccionar la comunicación interna en el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia, luego de los resultados obtenidos en el diagnóstico, donde pudo constatarse la existencia de deficiencias en el proceso de comunicación, estas son:

- No existe el organigrama del Centro de Gestión
- Carencia logotipo que los identifica
- Está desactualizada la página Web existente
- Existe desconocimiento de los referentes de la comunicación organizacional.

De acuerdo a las deficiencias detectadas la autora de la investigación se trazó como **problema**:

¿Cómo realizar un plan de comunicación que contribuya al perfeccionamiento de la comunicación interna en el Centro de Gestión?

#### **Objetivo General:**

Perfeccionar la comunicación interna en el Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia

#### **Objetivos Específicos:**

- Determinar el sistema de comunicación interna en el Centro de Gestión.
- Fortalecer la comunicación organizacional
- Ofrecer un ciclo de capacitación al personal que integra el organigrama del Centro de Gestión



### ***III.1 Acciones para fortalecer la comunicación interna en el Centro de Gestión***

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Medio o soporte</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Publico destino</b>	<b>Objetivo</b>
1	Confeccionar el organigrama del Centro de Gestión		15-09-10	Equipo de trabajo	Interno	Perfeccionar la comunicación existente entre el jefe inmediato y los subordinados para obtener mejores resultados en las informaciones que allí se emprenden.

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Medio o soporte</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Público destino</b>	<b>Objetivo</b>
2	Propuesta del organigrama confeccionado a la dirección para su aprobación en un taller participativo	Comunicación directa.	02-10- 10	Equipo de trabajo.	Interno	Aprobar organigrama por los máximos representantes de la para su implantación.
3	Realización de un taller de participación, donde se expongan ideas que faciliten la elaboración de ampliar su objeto social	Comunicación directa.	10 – 12-10	Jefe inmediato Comunicadora institucional	Interno	Elaborar un nuevo objeto social que recoja todas las actividades y los servicios que realmente presta y no se plasman en su objeto social existente

4	Realización de un logotipo en coordinación con el jefe inmediato	Comunicación visual	10-01-11	Comunicador institucional	Externo Interno	Identificar el Centro de Gestión y favorecer el clima interno mediante la creación de un logotipo
---	--	---------------------	----------	---------------------------	--------------------	---

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Medio o soporte</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Público destino</b>	<b>Objetivos</b>
5	Rotular el nombre de todos los departamentos que conforman el Centro de Gestión	Comunicación visual	20-01-11	Comunicador institucional	Interno	Lograr una mayor identificación de la organización para fortalecer la identidad visual
6	Confección de un mural donde aparezcan mensajes de interés a los sujetos integrados	Comunicación visual	05-02-11	s/sección sindical	Interno	Conseguir que los sujetos integrados se mantengan actualizados con las informaciones tanto en el ámbito laboral como social
7	Impartición de temas sobre comunicación organizacional a jefes, especialistas y técnicos del área.	Comunicación directa.	Enero-2011	Especialistas de comunicación	Interno	Lograr que los miembros del Centro de Gestión conozcan como fluye la retroalimentación entre directivo y subordinado o viceversa
8	Capacitación de	Comunicación	15-02-11	Comunicador	Externo	Conseguir que los

	comunicación interna a los directivos, contadores y trabajadores del resto de las unidades de la Empresa.	directa		Institucional		trabajadores valoren la importancia de una comunicación efectiva y su influencia en la realización de las actividades
--	---	---------	--	---------------	--	---

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Medio o soporte</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Público</b>	<b>Objetivo</b>
9	Actualización permanente de la página Web que existe en el Centro de Gestión	Comunicación indirecta	05-03-11	Especialista en informática	Interno	Lograr que los trabajadores se mantengan actualizados diariamente en el ámbito nacional e internacional
10	Capacitación a la comunicadora institucional	Comunicación directa	15-03-11	Jefe inmediato	Interno	Lograr una actividad comunicativa más efectiva
11	Realización de matutinos especiales sobre los temas de comunicación interna	Comunicación directa	Trimestral	Comunicador institucional	Interno	Obtener una comunicación con claridad entre los miembros del grupo

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Medio o soporte</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Público</b>	<b>Objetivo</b>
12	Estimulación a los sujetos integrados por los resultados que estos obtengan	Certificados	Trimestral	Jefe inmediato	Interno	Estimular por los resultados obtenidos a los sujetos integrados
13	Socialización del plan de comunicación en la Empresa	Comunicación directa	Según proceda	Comunicador institucional	Externo	Lograr que el plan de comunicación concebido se potencie con el consenso de todo el personal de la Empresa
14	Evaluación trimestral del plan propuesto		Trimestral	Consejo dirección	Externo	Determinar los resultados derivados de la puesta en practica del plan

### ***III.2 Presupuesto del Plan de Comunicación:***

<b>Recurso</b>	<b>U\M</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Moneda</b>	<b>Total</b>
Hojas	Paquete	6.45	5	CUC	32.25
Agendas	Unidad	0.85	10	CUC	8.50
Tonel de impresora	Unidad	20.25	1	CUC	20.25
Lápices	Unidad	1.00	20	MN	20.00
Libretas	Unidad	2.00	20	MN	40.00
Cartulina	Unidad	5.00	10	MN	50.00
Pintura	Unidad	5.25	1	CUC	5.25
Dispositivo USB	Unidad	28.25	1	CUC	28.25
Calculadora	Unidad	1.56	2	CUC	3.12

**TOTAL: 97.62 CUC**

**110.00 MN**



## **CONCLUSIONES**

1. La caracterización del Centro de Gestión de la Empresa Azucarera Colombia brinda la posibilidad de conocer de manera pormenorizada, a través de diferentes hitos, el origen del mismo hasta la actualidad.
2. El diagnóstico realizado, con carácter certero, hizo posible que la investigadora se diera a la tarea de eliminar las regularidades afloradas respecto a la comunicación interna en el Centro de Gestión.
3. El plan de comunicación diseñado logró su cometido, por cuanto en el mismo se plasmaron los elementos dirigidos a contribuir al perfeccionamiento de la comunicación interna en el Centro de Gestión

## **RECOMENDACIONES**

1. Poner en práctica el plan de comunicación concebido por la dirección del Centro de Gestión.
2. Fortalecer el departamento de comunicación institucional existente en la Empresa.
3. Evaluar y controlar sistemáticamente el plan de comunicación elaborado.
4. Proponer la investigación como documento de consulta y referente obligatorio para emprender las acciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Alonso, Maria Margarita. E Hilda Saladrigas. Para investigar en Comunicación Social, Guía Didáctica. Ciudad de La Habana; Ed. Félix Varela, 2002.
2. Ayala Vázquez, Dolores Eugenia. Diagnóstico de la Comunicación Interna en pequeñas y medianas Empresas de Bahías de Huatulco, OAX. Universidad del mar campus Huatulco, 2007 [Formato Digital].
3. Diccionario Encarta ,2005.
- 4 Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.
5. Fernández Collado, Carlos (1991) La comunicación en organizaciones. 1ra edc. México Trillas.
6. González Castro, Visente. Profesion Comunicador . La Habana Ed. Pablo de la torriente, 1989.
7. González Pérez, Carlos. Federico. La comunicación Interna en el centro Cultural y museo Jorge Pasquini López. Tesis de Licenciado en comunicación Social, Universidad Nacional de Jujuy, 2006. [Formato Digital].
8. Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. La Habana; Ed. Pablo de la Torriente. 2000. [Formato Digital].
9. H Schein, Edgar . La cultura Empresarial y el liderazgo, 1988. [Formato Digital].
- 10.López González, Mayuri. Estrategia de Comunicación para potenciar la imagen Organizacional de la Empresa Azucarera Colombia en sus públicos metas. Tesis en opción a título de Licenciado en Comunicación Social, Universidad de Oriente, 2009.
- 11.Ministerio de Educación Superior/ Universidad de la Habana: Programa de la asignatura Fundamentos de la Comunicación Organizacional. Ciudad de la Habana.
- 12.Normas Cubanas Sistemas Gestión Integrada de Capital Humano 3000 del 2007.

13. Martínez Pupo, Omar. Procedimientos para Fortalecer la Comunicación Interna en la sucursal Cubase. Las Tunas, 2009 [Formato Digital].
14. Ronquillo Ramos, Modesto. Reseña Histórica de la Empresa Azucarera Colombia.
15. Sampier, H, R. Metodología de la Investigación I y II. Ciudad de la Habana; Ed. Félix Varela, 2003.
16. Saladriga Medina, Hilda. Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Editorial Félix Varela, La Habana, ( 2005,102)
17. Trelles Rodríguez, Irene: Compiladora Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Ciudad de la Habana; Ed. Félix Varela, 2002.