

## **Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA**

### ***Diagnosis of the organizational communication process. Study case of QUIMEFA***

**Mónica Queris-Rojas<sup>I</sup>, Anais Almirall-Cabrera<sup>II</sup>, Lester Capote-García<sup>II</sup>, Daniel Alfonso-Robaina<sup>I</sup>**

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

E-mail: queris@ind.cujae.edu.cu, dalfonso@ind.cujae.edu.cu

<sup>II</sup> Oficina Central del Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA. La Habana, Cuba.

E-mail: aalmirall@es.quimefa.cu, lester@es.quimefa.cu

*Recibido: 30/09/2011*

*Aprobado: 21/03/2012*

#### **RESUMEN**

La comunicación es un proceso que ocurre en cualquier tipo de organización y además, es el que involucra permanentemente, tanto a los empleados como a los usuarios. El trabajo realizado propone una metodología conformada por 4 pasos, la cual se basa en el Decreto 281, las Normas Cubanas 3000:2007, la norma ISO 9001:2008, la mejora continua y la función de directivos como principales gestores de la comunicación dentro de una entidad. Dicha metodología permitió definir las primeras bases sobre las cuales sustentar el diseño del sistema de comunicación empresarial en la Oficina Central del Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA. Con su aplicación se constatan los elementos que aún hacen deficiente la comunicación y se llega a la creación de un plan para corregir la situación comunicativa actual, aunque se propone la necesidad de la búsqueda de un método para aplicar las medidas propuestas de manera eficaz.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, diagnóstico, metodologías.

#### **ABSTRACT**

*The communication is a process that happens in any type of organization and it also involves permanently, both the employees and the users. The carried out work propose a methodology constituted by 4 steps, which is based on the Decree 281, the Cuban Standards 3000:2007, the ISO 9001:2008 Standard, the continuous improvement and the function of managers as main agents of the communication inside an organization. This methodology allowed the definition of the first bases for the design of the managerial communication system in the Head Office of the Pharmaceutical Managerial Group QUIMEFA. Its implementation permits to verify the elements that still make the communication deficient and a plan is created in order to correct the current communicative situation, although it is suggested the need of searching a method that allows the application of the proposed measures effectively.*

**Key words:** organizational communication, diagnosis, methodologies.

## I. INTRODUCCIÓN

Diversas investigaciones reafirman la importancia de la comunicación organizacional en la actualidad. Con respecto a este elemento se afirma: "Éstos se han convertido en procesos fundamentales para las empresas" [1]. También se asegura que: "Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades se dinamizan más en función de las relaciones e interacciones y del intercambio de mensajes, que a partir del intercambio de objetos materiales" [2]. Sin embargo, la comunicación organizacional sigue siendo vista de manera vertical e interpretada como la simple transmisión de información entre los trabajadores y los directivos y no cabe duda de que debe ser una labor insertada dentro de toda política empresarial, lo que requiere una organización, una metodología y un procedimiento para hacerla efectiva. Hoy se plantea la importancia de este proceso cuando se expresa que es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" [3].

La comunicación organizacional se ha conocido desde los inicios de estos estudios con denominaciones diferentes como: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa; todas referidas al mismo fenómeno [4]. Las teorías que sustentan la comunicación organizacional son las mismas teorías organizacionales (clásica, humanística, sistémica, contingente neoclásica).

En Cuba, esta disciplina es relativamente nueva "y como en otros países, sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años 50" [5]. En la actualidad, se destaca un auge en estas investigaciones, tanto desde el punto de vista teórico como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se viene realizando en el país. Sin embargo, hoy existen dificultades en el diagnóstico de este proceso dentro de las instituciones y aunque se reconoce que las acciones de comunicación deben ser organizadas y dirigidas, éstas son llevadas de manera dispersa, ocasional y marcadas por la subjetividad de su realizador; además, existe una carencia de metodologías y procedimientos efectivos para la definición de fortalezas y debilidades de la comunicación. Por su parte, los directivos reconocen la importancia de la competencia para la comunicación y pese a ello, no existen instrumentos eficaces de medición de dicha competencia en el desempeño dentro de la organización. Ante esta realidad surge el siguiente problema científico: ¿Cómo evaluar el proceso de comunicación organizacional en una empresa cubana?

Para abordar el objeto de estudio de la investigación, se propuso un enfoque siguiendo las bases teórico-metodológicas propuestas por investigaciones recientes [5]. Sin embargo, desde el punto de vista ingenieril, y no comunicativo, se aplican otros elementos que permiten enriquecer y aplicar de forma efectiva el diagnóstico de la Oficina Central del Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA [6]. En este sentido se toman en cuenta los siguientes elementos:

- Norma 3000, 3001 y 3002:2007, con relación a la comunicación y las competencias adquiridas [7; 8; 9].
- Decreto-Ley No. 252 relativo a la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, el cual trata a la comunicación en las empresas como un factor de relevancia [10].
- Norma ISO 9001:2008, donde se refieren a la comunicación como un requisito importante en la implementación y certificación de la norma en la empresa [11].
- Decreto No. 281 del Perfeccionamiento Empresarial, donde se destacan las competencias en los directivos y la competencia para la comunicación como un aspecto indispensable en los estilos de dirección actuales [12].
- Metodología 6 Sigma, donde se trata de la mejora continua como un aspecto indispensable en el progreso y desarrollo de cualquier proceso en la empresa [13].

Así, el objetivo de la investigación consiste en diseñar una metodología para el diagnóstico de la comunicación organizacional de la Oficina Central de QUIMEFA.

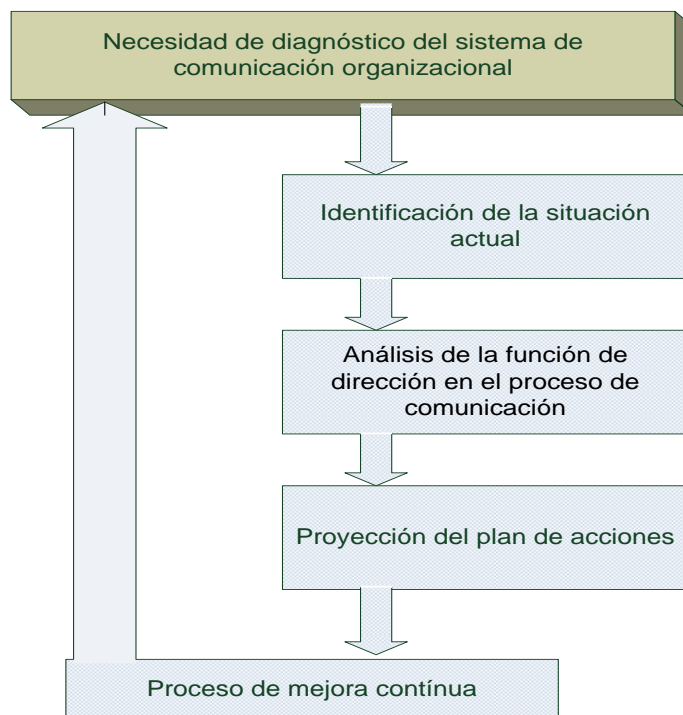
Con la aplicación de la metodología en la organización caso de estudio, se pudo constatar que ésta permite identificar elementos como los flujos de comunicación, los mecanismos de retroalimentación, la evaluación de la competencia para la comunicación en directivos desde un enfoque 360<sup>0</sup>, los criterios sobre la gestión y dirección empresarial y la imagen corporativa; siendo estos elementos esenciales para la implantación del sistema de comunicación requerido para el Perfeccionamiento Empresarial.

# DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO QUIMEFA

## II. MÉTODOS

Para la realización de este trabajo se utiliza el enfoque dialéctico-materialista y, a partir de dicho enfoque, se aplican métodos de investigación que permiten la elaboración de una metodología que responde al objetivo de la investigación.

En un primer momento, se utilizó el análisis y síntesis para la búsqueda de metodologías y enfoques anteriores que sustenten la investigación. Conjuntamente con esto, se hizo uso de la inducción-deducción para partir del principio de la regularidad e interconexión del fenómeno comunicativo en las organizaciones actuales. A partir de estos métodos se llegó a la elaboración de la metodología cuyas etapas se ilustran en la figura 1.



**Figura 1.** Descripción de las etapas de la metodología.

La premisa fundamental para la aplicación de esta metodología radica en la necesidad de diagnóstico del sistema de comunicación organizacional. Para ello los investigadores deberán definir con los directivos, la necesidad y el compromiso para el diagnóstico, realizando una entrevista donde estos últimos deberán reconocer la necesidad de este estudio para la inserción de la unidad en el Perfeccionamiento Empresarial.

### **Etapa de "identificación de la situación actual"**

En este paso se determina el estado en que se encuentra la comunicación en la empresa, fundamentando el resultado a través de técnicas y herramientas de investigación en la comunicación social. Para ello se aplica, en primer lugar, un cuestionario tipo encuesta, que parte de las 90 preguntas propuestas por Viñafalle (1993) [14]. Dicha herramienta posee 29 preguntas y es utilizada en la actualidad por el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial. La misma está encaminada a conocer la opinión de los trabajadores acerca de aspectos relativos a la comunicación organizacional. El instrumento se divide según el tema o la necesidad, siempre subdividido por objetivos y temas precisos que son de interés. Las preguntas son concisas y están elaboradas en un lenguaje claro y directo, no están hechas para molestar a nadie y siempre con el objetivo de hacer sentir cómodo al trabajador. Las mismas abordan elementos propios de la empresa, partiendo de la premisa de que un sistema de comunicación eficaz permitirá a los trabajadores reconocer los atributos propios de ella. En éstas se abordan los siguientes aspectos:

- Conocimiento acerca de la filosofía de la empresa
- Nivel de centralización en la toma de decisión
- Condiciones laborales
- Historia de la organización
- Ambiente de trabajo en relación a la comunicación

- Características del ambiente interno
- Cooperación entre áreas de trabajo
- Principales canales de comunicación
- Tipo de información que se trasmite
- Retroalimentación
- Grado de identificación con la empresa
- Sistema de valores compartidos

Dicho cuestionario-encuesta se procesa estadísticamente y se realiza el cruzamiento de las múltiples variables cualitativas que se miden. Los acápites para determinar la situación actual percibida se agrupan de la siguiente manera:

- Historia e identidad corporativa
- Evaluación y perspectivas
- Consideraciones y flujos de comunicación
- Opiniones y ambiente interno
- Comunicación, percepción y clima
- Canales de comunicación y sentido de pertenencia
- Sistema de valores compartidos

#### **Etapas de "análisis de la función de dirección en el proceso de comunicación"**

En este paso se realiza un estudio sobre cómo influyen los directivos en la empresa, su papel, qué rol desempeñan, qué tan competentes son y si presentan o no competencia para la comunicación. Para ello se utiliza un cuestionario tipo encuesta basado en la estructura de la competencia para la comunicación, presentado en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) en el año 2010 [15]. Dicho cuestionario se escribe de forma afirmativa y está compuesto por 3 módulos, cada uno con diferentes acápites, donde se exponen las diferentes habilidades personalógicas y conductuales que conforman la competencia para la comunicación. Los encuestados cuentan con una tabla de valores de verdad con los que deben comparar su criterio, que oscila de 0 a 1, donde pueden determinar la veracidad de la afirmación "el directivo es competente en comunicación". Los resultados obtenidos se analizan con el uso de la Lógica Difusa Compensatoria, teniendo en cuenta que dicha competencia consta de múltiples indicadores que se relacionan de una forma específica.

**Tabla 1.** Valores de verdad.

0	Totalmente falso
0.1	Casi falso
0.2	Bastante falso
0.3	Algo falso
0.4	Más falso que verdadero
0.5	Tan verdadero como falso
0.6	Más verdadero que falso
0.7	Algo verdadero
0.8	Bastante verdadero
0.9	Casi verdadero
1	Totalmente cierto

Para conocer las brechas de criterios entre cada nivel dentro de la organización, se procede a la aplicación de la técnica 360°. Esta última permite retroalimentar ampliamente el criterio autoevaluación de directivos, subordinados y colegas; y de este modo determinar las brechas entre cada una de las opiniones expuestas.

#### **Etapas de "proyección de plan de acciones"**

En este paso se determinan y crean las acciones encaminadas a instituir un Sistema de Comunicación Empresarial eficaz como primer paso. Se creará un grupo interdisciplinario que pertenezca a la empresa para evaluar si este plan es oportuno y procedente, o no; y se presentará los Órganos Colegiados de Dirección para su aprobación final.

## **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO QUIMEFA**

### **Etapa de "proceso mejora continua"**

Se evalúa y determina por el encargado de Comunicación de la Empresa cada qué tiempo se debe verificar, corregir y mejorar la situación de la comunicación dentro de la empresa, de manera que esto se convierta en algo cíclico y cada vez se mejore un poco más, basado en la metodología 6 Sigma. Siguiendo esta lógica es que se propone el concepto de "mejora continua".

La propuesta principal es que el naciente sistema de comunicación se sustente sobre una base con una proyección en la prospectiva estratégica de un horizonte de 3 años, donde coincidentemente con ese tiempo, se implementen sistemáticamente diagnósticos de comunicación como parte de su mejora continua.

La mejora continua según la metodología 6 Sigma, debería ser interpretada como una actividad recurrente (paso a paso). Lo que esto quiere decir es que cuando se identifiquen oportunidades de mejora y cuando tales mejoras estén justificadas, es necesario decidir cómo van a ponerse en práctica, sobre la base de los recursos disponibles. Cuando se identifiquen oportunidades simultáneas, se podría establecer una prioridad para su implementación. Los pasos a seguir según este proceso son los siguientes:

- Estudiar un proceso, definir cambios para mejorarlo, organización y plan para la implementación.
- Aplicación del plan y del cambio.
- Observación de los efectos.
- Analizar los resultados y corregir.

### **III. RESULTADOS**

Este trabajo tributa a la implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en la Oficina Central del Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA. Los resultados del diseño y ejecución de una metodología para el diagnóstico de la comunicación organizacional en esta entidad, se exponen a continuación.

#### **Etapa de "Identificación de la situación actual"**

Se realizó la consulta de los documentos oficiales de la empresa y se realizaron entrevistas a los directivos. Después de haber analizado la información obtenida, se obtuvieron los resultados que se resumen a continuación.

El Grupo Empresarial Farmacéutico surge como Organización Superior de Dirección Empresarial en el año 2001, producto de la unión de las entidades pertenecientes a la Unión Química del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) y las del Grupo IMEFA (Industria Médico-Farmacéutica) del Ministerio de Salud Pública (MINSAP); denominándose "Grupo Empresarial Químico-Farmacéutico" - QUIMEFA. En el año 2005, se reestructura, quedando solamente con las empresas farmacéuticas y las relacionadas con la salud pública, y denominándose Grupo Empresarial Farmacéutico, en forma abreviada QUIMEFA. La Misión de esta institución se define como:

El Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA contribuye al mejoramiento de la salud humana y la calidad de vida, garantizando la disponibilidad de los medicamentos y otros productos afines donde sean necesarios, sustentado en el cumplimiento de los estándares internacionales, la innovación tecnológica y un capital humano con alta preparación, sensibilidad y espíritu de sacrificio.

QUIMEFA reconoce como pilares que sostienen su cultura organizacional los siguientes valores:

- Profesionalidad: demostración de las competencias requeridas para el desempeño del trabajo que se realiza.
- Empatía: reconocimiento y respeto a la existencia de otros puntos de vista.
- Asertividad: respetarse a sí mismo y respetar a los demás, ser directo, valiente y pertinente. Saber estar, saber decir y saber escuchar.
- Ética: comportamiento dirigido a preservar la imagen e integridad de la organización, sus clientes y la sociedad.
- Comunicación: intercambio de información pertinente entre los distintos niveles de la organización y con el entorno.
- Compromiso: cumplimiento consciente de las obligaciones contraídas con la organización.
- Rentabilidad: competencia económica que permite la sustentabilidad y solvencia de la organización.
- Disciplina: conducta consecuente con las normas sociales, organizacionales y técnicas establecidas.

### **Encuesta de Comunicación Organizacional. Principales resultados**

La muestra para la aplicación de esta encuesta estuvo conformada por 160 trabajadores, que significan el 91,95 % del total de trabajadores de la empresa (174). Esto representa un nivel de confianza del 99,9 % y un margen de precisión del 5 % en los resultados obtenidos.

- Se puede asegurar que la muestra está conformada por graduados de pre-universitario o técnico medio (36,3 %) y universitarios (33,1 %).
- El 43,8 % de éstos llevan trabajando en QUIMEFA entre 1 y 5 años, mientras que el 16,2 % lleva entre 6 y 10 años.
- El 3,1 % lleva más de 20 años trabajando en el Centro.
- El resto son de reciente incorporación.

A) Historia e identidad corporativa. Se obtuvieron resultados afirmativos, negativos o de duda, en relación al conocimiento de los trabajadores del año de creación de la empresa y al conocimiento de la filosofía de la empresa. De manera general, los resultados obtenidos en la aplicación de esta encuesta evidencian que solo el 28,1 % de los trabajadores entrevistados conocen el año de creación de la empresa y que solo el 32,5 % de éstos conocen la filosofía o Misión de su organización.

Resulta significativo que el 45 % de estos entrevistados no conozcan el año de creación de la empresa y que el 40,6 % desconozca la visión de la misma o plantee que la conoce más o menos.

B) Evaluación y perspectivas. En este ítem se analizaron 18 variables internas y externas, para lo cual se ofreció una escala que varía desde excelente hasta pésimo. Los resultados obtenidos muestran que el estado actual percibido por los miembros de la organización es mayormente regular y bueno.

Resulta significativo que la propia empresa es percibida con un desempeño regular por más del 40 % de los encuestados. En iguales condiciones se encuentran evaluados los atributos "actitud de servicio", "alto desempeño", "compromiso ambiental y social", "crecimiento", "eficiencia" y "estilos de dirección".

En el caso de los atributos "condiciones de trabajo" y "preparación del personal", fueron evaluados de manera satisfactoria, aunque con un alto porcentaje de resultados de regular (25,6 % y 26,9 %, respectivamente)

Otro resultado significativo fue la ausencia de evaluaciones por más del 25 % de los entrevistados, elemento que tendrá que ser analizado y que, a criterio de los autores, se relaciona sobre todo por los estilos de dirección, ya que los entrevistados planteaban temor expreso a que los criterios emitidos afectaran su puesto laboral. El resto de los resultados obtenidos pueden observarse en la tabla 2.

Cabe destacar que los atributos calificados como "excelentes" por más del 5 % de los encuestados, son: "la experiencia", "la rentabilidad" y "el compromiso social". En el caso de las evaluaciones de "pésimo" por menos del 10 % de los encuestados, se encuentran los aspectos: "la propia empresa", "la calidad del servicio", "la competitividad", "la eficiencia", "la rentabilidad", "la tecnología", "la transparencia" y "los estilos de dirección".

C) Consideraciones y flujos de comunicación. Los resultados relacionados con este elemento comunicativo fueron analizados a partir de 4 variables fundamentales:

- Conocimiento de las personas que dejaron huellas en la empresa
- Participación siempre de las organizaciones para la toma de decisiones
- Argumentación de informaciones buscadas al efecto
- Participación de los trabajadores

Sobre la primera pregunta, el 26,2 % asegura conocer a alguna persona y la identifica adecuadamente; el 46,9 % de los encuestados no conocen a nadie y el 26,9 % no respondieron dicha pregunta.

Las respuestas relativas al resto de las variables fueron evaluadas con una escala que va desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".

Como puede apreciarse en los resultados de la tabla anterior, el 43,9 % de los trabajadores expresan que se toman en cuenta a las organizaciones políticas y de masas dentro de la organización; mientras que el 44,4 % destaca que no se argumentan con informaciones tomadas al efecto, lo que contradice al 33,8 % que destaca que se facilita la participación de los trabajadores.

C) Opiniones y ambiente interno. Los elementos medidos para estas variables fueron diversos. Las respuestas a las preguntas recibidas oscilaron en una escala desde "muy bueno" hasta la

## DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO QUIMEFA

calificación de "malo". En cada caso se muestran en la tabla 3 el porcentaje de trabajadores y las evaluaciones emitidas en cada caso.

**Tabla 2.** Porcentaje de respuestas y evaluación dada a cada uno de los aspectos de la empresa.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No responden
La propia empresa	1,90	20,60	41,20	3,80	5,60	26,90
Condiciones de trabajo	3,10	36,90	25,60	7,50	0,00	26,90
Actitud de servicio	1,90	17,50	43,10	10,60	0,00	26,90
Alto Desempeño	3,80	16,20	51,20	1,90	0,00	26,90
Preparación del personal	4,40	35,60	26,90	6,30	0,00	26,80
Calidad del servicio	2,50	18,10	41,20	6,90	4,40	26,90
Competitividad	3,80	18,80	39,40	1,90	9,40	26,70
Compromiso Ambiental	4,40	21,30	45,00	2,50	0,00	26,80
Compromiso Social	7,50	20,00	45,00	0,00	0,00	27,50
Crecimiento	4,40	21,30	47,50	0,00	0,00	26,80
Eficiencia	3,80	19,40	41,90	2,50	5,60	26,80
Experiencia	5,60	24,40	35,60	7,50	0,00	26,90
Rentabilidad	5,00	21,90	34,40	1,90	10,00	26,80
Solidez	3,80	25,00	36,30	8,10	0,00	26,80
Talento Humano	5,60	27,50	31,30	8,70	0,00	26,90
Tecnología	3,10	28,70	33,10	1,30	6,90	26,90
Transparencia	3,10	26,50	31,90	3,80	6,90	27,80
Estilos de dirección	3,10	19,40	40,00	2,50	8,10	26,90

**Tabla 3.** Porcentaje de respuestas a preguntas relativas al ambiente laboral.

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Responden
Opinión del ambiente de la empresa en cuanto a la comunicación con los superiores	5,00	21,30	37,50	9,40	26,80
Opinión del ambiente de la empresa en cuanto a la comunicación con los compañeros de trabajo	22,50	25,00	25,00	0,60	26,90
Opinión del ambiente de la empresa en cuanto a la solidaridad	2,50	35,60	26,20	8,70	27,00
Opinión del ambiente de la empresa en cuanto a la colaboración entre las áreas de trabajo	3,10	11,90	46,90	11,20	26,90

Aunque los juicios fueron diversos, la opinión acerca del ambiente interno de la empresa no es satisfactoria y que en más del 30 % de los casos es calificado de regular y malo. El aspecto mejor percibido por los trabajadores se refiere a la solidaridad, aunque como en las encuestas anteriores, existe un alto porcentaje de preguntas sin responder.

Otros elementos medidos fueron:

- Nivel de centralización de las decisiones en la dirección
- Nivel de flexibilidad de cambio en las decisiones tomadas
- Nivel de influencia de los trabajadores para el cambio en decisiones tomadas
- Intención de permanencia en el centro

Los resultados a los 3 primeros *ítems* se evaluaron con una escala desde "totalmente de acuerdo" hasta "totalmente en desacuerdo". Los porcentajes de respuestas en cada caso pueden observarse en la tabla 4.

**Tabla 4.** Porcentajes de respuestas relativas a la comunicación, la percepción y el clima organizacional.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Sin responder
Las decisiones están completamente centradas en la dirección	1,30	5,00	10,00	33,10	23,80	26,80
Una vez tomada la decisión nada puede cambiarla	2,50	6,30	23,10	25,60	15,60	26,90
Las decisiones pueden modificarse en consulta con los trabajadores	11,20	11,90	29,40	13,80	6,90	26,80

De manera general, se puede constatar que el 56,9 % de los encuestados percibe que las decisiones están completamente centradas en la dirección, que el 41,2 % aprecia que una vez tomada la decisión nada puede cambiarse, mientras que el 20,7 % destaca que pueden modificarse al consultar con los trabajadores. En esta pregunta resulta significativo que cerca del 27 % de los encuestados no responden las preguntas y que, en el caso de que las decisiones pueden modificarse previa consulta con los trabajadores, se obtiene una evaluación neutra.

En cuanto a la permanencia en el centro, se constató que, en igualdad de condiciones laborales y salariales:

- Se cambiarían sin duda de centro laboral el 5,6 % de los trabajadores encuestados
- Perciben como posibilidad el cambio de centro laboral el 28,1 %
- No saben si cambiarían de centro laboral el 12,5 %
- Creen que no cambiarían de centro laboral el 12,5 %
- No cambiarían el 14,4 %
- No responden a la pregunta el 26,9 %

C) Comunicación, percepción y clima organizacional. Se midieron diversos aspectos y sobre la dirección se planteó que:

- Se encuentra muy alejada de la realidad, según el 5 % de los encuestados
- Se encuentra un poco alejada de la realidad, según el 25,5 %
- No se encuentra nada alejada de la realidad, según el 43,1 %
- No respondieron el 26,9 %

Sobre la cooperación en las áreas de trabajo se constató que:

- El 11,2 % de los encuestados perciben que las áreas no colaboran entre sí
- El 48,8 % perciben que las áreas colaboran poco
- El 13,1 % perciben que las áreas colaboran mucho
- No responden a la pregunta el 26,9 %

La imagen que se tiene de la empresa es apreciada de manera distinta por los encuestados:

- Es percibida como Mala por el 8,7 %, Regular por el 33,1 %, Buena por el 26,3 % y Muy Buena por el 5 %,
- No responden a la pregunta el 26,9 %

De éstos:

- Aseguran que la realidad es peor en relación a la imagen de la empresa, el 11,9 %
- Describen que la realidad es mejor el 3,8 %
- Afirman que la imagen declarada se corresponde con la realidad el 57,5 %
- No responden a esta pregunta el 26,9 %



## DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO QUIMEFA

La utilidad de los modos de recibir la comunicación fueron valorados como:

- Asambleas: útiles para el 45,6 % de los encuestados, entrevistas: útiles para el 30,5 %, matutinos: útiles para el 35,6 %, rumores: útiles para el 11,2 %, murales: útiles para el 32,5 %, cartas: útiles para el 35 %, circulares: útiles para el 46,3 %, teléfono: útil para el 36,9 %, correo electrónico: útil para el 29,4 %, intranet: útil para el 29,4 % y encuentros informales: útiles para el 22,5 %.
- Buzón de quejas y sugerencias: medio no disponible en la institución, pero es reconocido como útil por el 5,6 % de los encuestados.
- Radio Base: medio no disponible en la institución, pero es considerado útil para el 15 % de los entrevistados.
- Boletín: medio no disponible en la institución y considerado útil para el 37,5 % de los entrevistados.
- Revista o periódico interno: medio no disponible y considerado como útil para el 20,6 % de los encuestados.
- Celular: considerado útil para el 30,6 % de los encuestados, pero no disponible para el 24,4% de ellos.
- Bepers: útil para un 31,3 %, pero no disponible para un 18,1 % de los encuestados.

Sobre la calidad de la información que se utiliza dentro de la empresa, se midieron una serie de atributos que ésta debía tener, las cuales fueron: clara y comprensible, completa, actualizada, oportuna, suficiente (que cubre las necesidades de información), relevante para el trabajo que se realiza y más creíble que cualquier rumor.

Para conocer el criterio de los encuestados en este sentido, se procedió a la evaluación de estos atributos en una escala que oscila entre estar "totalmente en desacuerdo" hasta estar "totalmente de acuerdo". Los resultados se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5.** Porcentaje de respuestas para las características de la información.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Sin responder
La información es clara y comprensible	9,3	3,8	26,2	26,9	6,9	26,9
La información es completa	9,4	5,6	30,6	20,6	6,9	26,9
La información está actualizada	9,4	4,4	16,2	36,2	6,9	26,9
La información es oportuna (se da en el momento preciso)	0,6	7,4	43,8	14,4	6,9	26,9
La información es suficiente (cubre las necesidades de información)	9,2	9,4	31,9	18,8	3,8	26,9
La información es relevante para el trabajo que se realiza	1,3	12,5	17,5	37,4	4,4	26,9
La información es más creíble que cualquier rumor	10	3,1	11,9	31,9	16,2	26,9

Los resultados antes expuestos evidencian que el 41,8 % de los encuestados están de acuerdo en que la información que se trasmite en la organización es relevante para el trabajo que se realiza y en más del 32 % de los casos en que es completa, clara, comprensible, actualizada y más creíble que cualquier rumor; aunque en ocasiones es percibida como que no cubre todas las necesidades de información.

Otro objetivo era reconocer qué características tenía la información que circula dentro de la organización. Para ello se ofrecen una serie de elementos que permiten identificarlas. Los encuestados debían describir si estas características estaban siempre o no. La tabla 6 ilustra los resultados obtenidos.

**Tabla 6.** Porcentaje de respuestas sobre la percepción de los encuestados acerca de la información.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Sin responder
La información aborda tareas y labores a realizar	33,1	32,4	6,3	1,3	0	26,9
Aborda normativas, reglas y modos de hacer las cosas	20,5	33,8	15	1,3	2,5	26,9
Está vinculada a apoyo, reconocimientos, estímulos y felicitaciones	5	15,6	15	19,4	18,1	26,9

Siguiendo la lógica anterior, se puede constatar que la información aborda las tareas a realizar, las normativas, reglas y modos de hacer las cosas para más del 50 % de los encuestados y casi nunca vinculada a reconocimientos, apoyos y felicitaciones para el 37,5 % de los consultados.

D) Canales de comunicación y sentido de pertenencia. Los ítems medidos para esta variable permitían la descripción de los canales de comunicación más utilizados. En este sentido, el 1,9 % de los encuestados identifican la existencia de muchos canales o mecanismos para recoger informaciones, sugerencias o quejas; el 21,3 % reconoce la existencia de varios canales para este uso; el 16,2 % reconoce algunos; el 15,6 % declara la existencia de muy pocos y el 18,1 % aseguran que no hay. No respondieron a esta pregunta el 26,9 % de los entrevistados.

Se identificaron una serie de canales y los encuestados debían de declarar afirmativamente o negativamente su percepción en relación al uso de estas herramientas. En este sentido la tabla 7 ilustra los resultados obtenidos.

**Tabla 7.** Porcentaje de respuestas relativas a los principales canales y percepción de uso.

Preguntas	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No responden
Encuestas periódicas	27,5	45,6	26,9
Buzones de correo electrónico internos	26,2	46,9	26,9
Buzón de sugerencias	3,8	69,3	26,9
Conversaciones informales	18,1	55	26,9
Asambleas sindicales	50	23,1	26,9
Reuniones	41,2	31,9	26,9

Acercas de los canales utilizados, se pudo percibir que las asambleas sindicales y las reuniones son las herramientas más utilizadas en la comunicación interna, mientras que las herramientas menos utilizadas son las conversaciones informales y el buzón de sugerencias.

E) Sistema de valores compartidos. Ellos representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. En este sentido, se constató que el 11,2 % de los encuestados no se identifican en nada con la organización, ni con lo que ésta representa; el 22,5 % se identifica poco, mientras que el 39,4 % se identifica mucho con ésta. Esta pregunta no fue respondida por el 26,9 % de los encuestados.

Se puede percibir que los valores más importantes para la población objeto de estudio lo constituyen, por orden de importancia: el salario, las relaciones de trabajo y la seguridad en el empleo. El aspecto menos importante lo constituye la posibilidad de ser promovido.

## DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO QUIMEFA

Por otra parte, se utilizó con el Consejo de Dirección la técnica de la entrevista y se pudo constatar que:

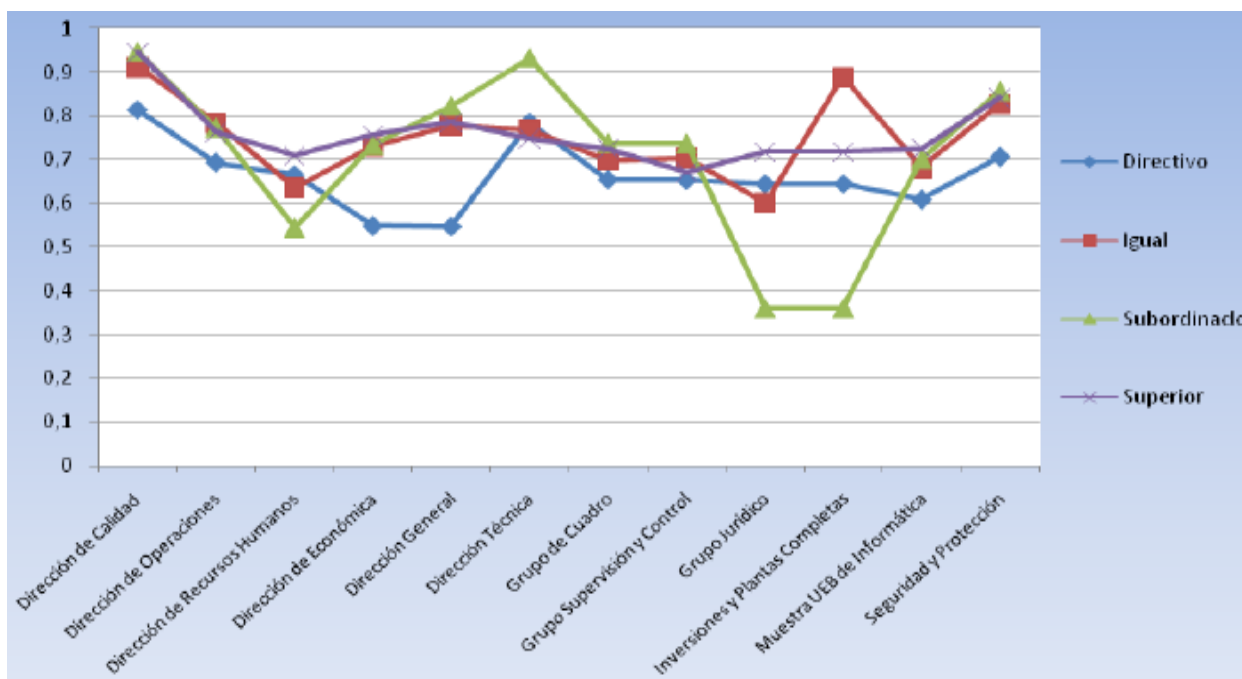
- Los directivos se refieren solamente a las políticas concernientes a sus áreas.
- Al preguntar sobre el nivel de conocimiento que tenían los trabajadores de las políticas, se dijo que en esencia son divulgadas a través de asambleas, reuniones, consejos de producción, matutinos, balances y circuladas por correo electrónico; sin embargo, la percepción habitual es que los trabajadores no las interiorizan, ya sea por no prestarles atención o porque no tienen que ver con su área de trabajo.
- Sólo 2 de 4 entrevistados, restaron importancia al hecho de darles a conocer estas políticas a los trabajadores de inferior nivel jerárquico.
- El hecho de que la Oficina Central esté dividida en 3 edificaciones, atenta contra la comunicación interna de la empresa y los vínculos entre las diferentes áreas.
- Aunque se use el correo electrónico, el teléfono y la Intranet, éstos no son suficientes puesto que la forma de comunicación más utilizada es cara a cara.
- Presentan algunos problemas de conexión con el servidor del correo electrónico, principalmente en las dependencias o droguerías provinciales, aunque la conectividad es un elemento de máxima prioridad a solucionar.
- Sus 3 edificaciones están pertinentemente señalizadas como pertenecientes a la empresa, pero solo exteriormente. Su sistema señalético interior presenta deficiencias.

La Técnica de Observación Activa, también utilizada en esta etapa de la metodología, arrojó que:

- No se posee ningún perfil profundo de los clientes, compradores y proveedores, de los cuales sólo se archivan los contratos y los correos electrónicos utilizados durante las negociaciones, lo que dificulta conocer la fidelidad de dichos clientes.
- No se han realizado en profundidad estudios de mercado, de satisfacción de clientes, ni estudios científicos de posicionamiento en el mercado y otros; que sustenten la estrategia económica de mercadotecnia en ninguno de los mercados existentes.
- La cartera de proveedores de la empresa está organizada por grupos. Se posee un pequeño perfil de los mismos que permite conocer un poco más a estas compañías y posibilita una mayor interrelación.

### Etapa de "Análisis de la función de dirección en el proceso de comunicación"

Este análisis se realizó utilizando valores de verdad para el predicado a evaluar  $C(X)$ . La afirmación radica en: "El directivo es buen comunicador". Para tal fin, se utilizó el valor central o media. Esto fue llevado a un gráfico bajo un criterio de  $360^\circ$  y los resultados se pueden observar en la figura 2.



**Figura 2.** Comportamiento de evaluaciones de verdad acerca de si el directivo es buen comunicador en cada departamento. Fuente: [6].

Acotación práctica: en la aplicación de la herramienta, los subordinados mostraron un temor expreso a la censura de los jefes, por lo que la encuesta no solo resultó difícil en la aplicación, sino también se mostró en algunos casos desinterés o falta de seriedad en las respuestas dadas.

Se pudo constatar que existen brechas significativas entre la opinión de los directivos y los subordinados acerca de la competencia para la comunicación en las áreas de "dirección de recursos humanos", "grupo jurídico e inversiones" y "plantas completas". Estas brechas no se comportan de igual modo en el resto de las áreas, ni con el resto de los entrevistados.

De los indicadores propuestos en la competencia para la comunicación, se constató que la dimensión que más influye en los resultados obtenidos se refiere a las intervenciones públicas y al trabajo de dirección de otros. Se declaran deficientes: la habilidad para la escucha, la emisión de juicios o censuras, el desarrollo de la habilidad para la observación y el autocontrol en relación al manejo adecuado de las emociones y los impulsos conflictivos en sí mismo y en su relación con los demás.

#### **Etapa de "Proyección de plan de acciones"**

Se declaran acciones concretas y los objetivos a cumplir en cada caso. La tabla 8 ilustra estos elementos.

### **IV. DISCUSIÓN**

Analizando los datos antes expuestos se puede concluir que:

- La muestra de trabajadores encuestados perciben la dirección y la gestión empresarial como "regular" con tendencia positiva a "buena", mientras que gran parte de los trabajadores se sienten identificados con la empresa, presentando debilidad en los aspectos de imagen, identidad y aspectos generales de comunicación.
- La empresa tiene un flujo de comunicación vertical y descendente, con insuficientes canales de comunicación con mecanismos de retroalimentación.
- Los canales de comunicación existentes son efectivos pero deberían fortalecerse más.
- Existen brechas significativas entre los criterios de valoración con respecto al directivo, teniendo en cuenta la subvaloración de éstos y la falsa modestia, existiendo falta de retroalimentación por parte de los subordinados.
- Los directivos no tienen desarrolladas todas las habilidades necesarias para la comunicación eficiente.

### **V. CONCLUSIONES**

- En la actualidad cubana se reconoce la importancia de la comunicación organizacional dentro de las instituciones, sin embargo, su gestión es deficiente.
- Se construyó una metodología que consta de 4 pasos e incluye métodos y técnicas que permiten un enfoque más completo, adaptándose a la situación de instituciones cubanas; ésta no solo incluye el diagnóstico, sino que permite la creación de un plan de acciones concretas e implica la mejora continua basada en la retroalimentación y metodología de 6 Sigma.
- La metodología construida incluye, por primera vez, la competencia para la comunicación del directivo como máximo responsable de la gestión de la comunicación en la empresa, siendo este el principal aporte de la misma.
- La aplicación de la metodología arroja que la gestión de la comunicación es aún deficiente, pues aunque existe una percepción favorable de la dirección, con una alta identificación por parte de los trabajadores con la empresa, se identifican como debilidades los aspectos de imagen e identidad corporativa, el flujo de comunicación fundamentalmente vertical y descendente, con insuficientes canales de comunicación y retroalimentación. Otro elemento está dado por las brechas marcadas entre la opinión que expresan los directivos acerca de sus habilidades para la comunicación y las manifestadas por el resto de los trabajadores, dadas por cualidades personalógicas aún deficientes en los directivos, la falta de retroalimentación y el temor expreso a la censura de subordinados; debiéndose tener en cuenta estos elementos para potenciar el buen funcionamiento del sistema de comunicación.
- Aunque la metodología llega a la creación de un plan para corregir la situación comunicativa actual, se hace necesaria la investigación de un método para aplicar las medidas propuestas de manera eficaz. 🏠

## DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO QUIMEFA

**Tabla 8.** Relación de acciones correctivas concretas y objetivos a cumplir en cada acción.

Acción	Objetivos
Elaboración del sistema de comunicación empresarial aprobado por el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial.	Fortalecer el sistema de dirección y gestión empresarial. Fortalecer el sistema de comunicación empresarial. Fortalecer la imagen e identidad empresarial. Fortalecer el sistema de valores compartidos.
Concientizar y profundizar en la capacitación de todos los directivos y trabajadores para que reconozcan la importancia de la comunicación empresarial.	Fortalecer el sistema de dirección y gestión Empresarial. Fortalecer el sistema de comunicación empresarial. Fortalecer la imagen e identidad empresarial.
Elaboración de soportes gráficos y digitales provisionales con nuestra historia corporativa.	Fortalecer el sistema de dirección y gestión empresarial. Dar a conocer nuestra historia empresarial, directivos y sistema de valores compartidos a nuestro público interno. Fortalecer el sistema de comunicación empresarial. Fortalecer la imagen e identidad empresarial. Fortalecer el sistema de valores compartidos.
Elaboración de boletín mensual, gráfico y digital	Dar a conocer e informar a nuestro público interno las principales noticias corporativas. Reconocer e informar a nuestro público interno sobre resultados alcanzados, trabajadores destacados, y respuesta a inquietudes
Elaboración de buzón de quejas y sugerencias. Versiones físicas y digital.	Retroalimentarnos y escuchar a nuestro público interno sobre inquietudes, dudas o sugerencias sobre temas corporativos. Fortalecer el sistema de dirección y gestión Empresarial. Fortalecer la imagen e identidad empresarial.
Actualización y rediseño del sistema de murales empresariales.	Dar a conocer e informar a nuestro público interno las principales noticias corporativas y del ámbito nacional e internacional. Reconocer e informar a nuestro público interno sobre resultados alcanzados, trabajadores destacados, y responder a inquietudes inmediatas.
Recorrido por todo el Grupo Empresarial.	Levantar y actualizar la lista de compañeros que llevan el componente de comunicación en todo el Grupo Empresarial. Revisar y constatar lo hecho hasta ahora en materia de comunicación. Creación de lista de contactos. Presentar, exponer, identificar y delinear responsabilidades individuales. Fortalecer el sistema de dirección y gestión Empresarial. Fortalecer la imagen e identidad empresarial.
Incidir en la comunicación interpersonal.	Fortalecer el sistema de dirección y gestión Fortalecer la imagen e identidad empresarial. Fortalecer sistema verbal protocolar.
Fortalecer los mensajes electrónicos ( <i>e-mails</i> )	Lograr una mayor claridad y delimitación de responsabilidades en los mensajes digitales corporativos. Fortalecer la imagen e identidad empresarial. Fortalecer sistema de información empresarial.

Fuente: [6]

## VI. REFERENCIAS

1. CESAR, P.; ALIRIO, E.; EMILIO, F., «La comunicación organizacional en la implementación de procesos ISO 22000 en empresas de producción de alimentos» *Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, 2007, vol. 5, no. 1, marzo, ISSN 1909-9959.
2. SCHEINSOHN, D., «Comunicación estratégica y el diseño de mundos», en *Tercer Encuentro Latinoamericano de Diseño* Palermo (Argentina), Actas de Diseño. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo, 2008, vol. 1, ISSN 1850-2032.
3. KATZ, D.; KAHN, R. L., «Características que definen a las organizaciones sociales», *Psicología social de las organizaciones*, 5ta. ed., México, D. F., Editorial Trillas, 1986, Capítulo 3, ISBN 968-29-0597-5.
4. NÚÑEZ, Y.; RODRÍGUEZ, C.; ARANCIBIA, S., «Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de Educación Superior», en *Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010)* (June 1-4, 2010), Arequipa (Perú), Innovation and Development for the Americas, 2010, [consulta: 2011-10-05]. Disponible en: <[http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Papers\\_pdf/UM053\\_Nunez.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Papers_pdf/UM053_Nunez.pdf)>
5. TRELLES, I., *Comunicación Organizacional*, La Habana, Félix Varela, 2001, ISBN 959-258-209-2.
6. ALMIRALL, A., «Metodología para el diagnóstico del proceso de comunicación organizacional de la Oficina Central de QUIMEFA», [trabajo de diploma], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, 2010.
7. Oficina Nacional de Normalización (ONN), *NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario*, La Habana, 2007.
8. Oficina Nacional de Normalización (ONN), *NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos*, La Habana, 2007.
9. Oficina Nacional de Normalización (ONN), *NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación*, La Habana, 2007.
10. CONSEJO DE ESTADO, «Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano» *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 2007, vol. 41, pp. 237-241, ISSN 0864-0793.
11. International Standar Organization, *Norma ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*, Suiza, Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2008.
12. CONSEJO DE MINISTROS, «Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano» *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 2007, vol. 41, pp. 241-350, ISSN 0864-0793.
13. HAMMER, M., «Process Management and the Future of Six Sigma» *MIT Sloan management review*, 2002, vol. 43, no. 2, pp. 26-32 ISSN 1532-9194.
14. VILLAFANE, J., *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Editorial Pirámide, 1993, ISBN 978-84-368-0786-8.
15. QUERIS, M., «Procedimiento de evaluación del nivel de desarrollo de la Competencia para la Comunicación en directivos», [tesis de maestría], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, 2010.