

Centro Universitario " José Martí Pérez "

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Sede Universitaria Municipal: _____ Fomento.

Carrera: _____ Contabilidad.

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: *Procedimiento para aplicar el sistema de comunicación del Decreto Ley 281 del año 2007 en la Unidad Empresarial de Base Eladio Rodríguez Méndez.*

Autor: _____ Eriel Pérez Guevara.

Tutores: _____ Lic. Jorge Perdomo Hernández.

Lic. Lorenis Hernández de la Cruz

Año: 2009.

	Página
Resumen.....	
Introducción.....	1
Desarrollo.....	8
CAPITULO I. Fundamentación teórica.	8
1.1- Diferentes terminologías para dar tratamiento al tema de Comunicación	8
1.2. El sistema de comunicación empresarial en el Mundo.	10
1.3. Antecedentes del sistema de comunicación empresarial cubano.	11
1.4- Antecedentes históricos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.	11
1.5 La resolución 297 de Ministerio de Finanzas y Precios y su relación con el Sistema de Comunicación Empresarial.	18
CAPITULO II. Propuesta del procedimiento para la aplicación del Sistema de Comunicación del Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros, en la UEB Eladio Rodríguez Méndez de la Empresa Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.	25
2.1-Para la futura implantación del sistema de Comunicación.....	29
Conclusiones.....	34
Recomendaciones.....	35
Bibliografía.....	36
Anexos.....	

Nuestro desempeño en el próximo año deberá caracterizarse por la sistematicidad; la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia.

Raúl Castro Ruz

Discurso pronunciado ante la

Asamblea Nacional del Poder Popular, 28 de diciembre de 2007

El presente trabajo se realizó en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Eladio Rodríguez Méndez de la Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus con el objetivo de proponer un procedimiento para la futura implementación del Sistema de Comunicación en dicha entidad. Para el cumplimiento del mismo en el capítulo I se realizó un análisis de las concepciones teóricas básicas acerca de la comunicación dentro del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde realizamos un diagnóstico de la comunicación en la UEB, para el mismo, se emplearon diferentes métodos científicos de investigación como la aplicación de encuestas, entrevistas, se tuvo presente el criterio de expertos, así como el análisis de documentos con el objetivo de eliminar las dificultades que afectan el sistema de comunicación, en el capítulo II como resultado del trabajo se logró proponer un conjunto de acciones para la aplicación del Sistema de Comunicación del Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros.

Cuando se estudia la estrategia del país en el Desarrollo Económico y Social en estos 50 años encontramos que se han aplicado diferentes concepciones que van desde buscar modelos propios para nuestro desarrollo hasta la copia de modelos de los antiguos países socialistas.

Como parte de la búsqueda de un Sistema de Gestión que garantice eficiencia, eficacia y competitividad en 1987 comienza a aplicarse en el MINFAR el Perfeccionamiento Empresarial, en el V Congreso del Partido se aprueba su extensión a las demás empresas del país como proceso gradual, en el año 2007 se pone en vigor el Decreto Ley No.252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” el cual establece cuatro nuevos sistemas y entre ellos está el Sistema de Comunicación”

El Perfeccionamiento Empresarial se fundamenta en la amplia participación de los trabajadores en la gestión empresarial. La participación no puede ser vista solo como información, es comunicación directa y abierta, análisis colectivo, cooperación y ayuda, es dar diferentes espacios a los trabajadores para opinar y emitir criterios sobre la vida empresarial y proponer soluciones a los problemas existentes. Cada empresa diseña las formas específicas en que los trabajadores participan en la gestión empresarial. Entonces el sistema de comunicación en particular juega un papel fundamental.

Situación problemática existente.

El nivel de comunicación insuficiente, donde no existe clima institucional que permita el intercambio con los trabajadores y estos con la dirección en una empresa, acogida al sistema de perfeccionamiento empresarial, es el eje temático y motor impulsor de esta investigación. El llegar a descubrir sus causas, nexos y regularidades que nos den la posibilidad de crear un conjunto de acciones adecuada al contexto socioeconómico específico de la UEB Eladio Rodríguez Méndez es la razón fundamental de nuestro trabajo.

Es evidente que para este trabajo se partió del diagnóstico inicial que aportó los elementos necesarios acerca del problema detectado y este trabajo es precedido de la elaboración de un conjunto de acciones en la unidad que den respuesta a la solución del problema detectado.

El proceso de perfeccionamiento empresarial es toda una realidad, un proceso que no admite bajo ningún concepto, retrocesos o estancamientos, por lo que le corresponde a todo el personal involucrado en la tarea buscar las soluciones más provechosas y factibles a cualquier dificultad para que la tarea fluya, superando escollos y venciendo barreras.

Dada la importancia concedida dentro del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial a la comunicación como parte del sistema y el carácter novedoso de la temática para las empresas cubanas el **problema científico** del trabajo es: No se cuenta con procedimiento que permita la aplicación del sistema de comunicación que establece el Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros .

Hipótesis.

Si se cuenta con un procedimiento, entonces se podrá aplicar el sistema de comunicación que establece el Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros.

Objeto de estudio.

Aplicar el sistema de comunicación que establece el Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros.

Variable independiente.

Procedimiento para la aplicación del Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros.

Variable dependiente.

Aplicación del sistema de comunicación.

Campo de acción.

Subsistema de Comunicación Empresarial

Objetivo general

Proponer un conjunto de acciones para la implantación del Sistema de comunicación en la UEB Eladio Rodríguez Méndez perteneciente a la Empresa de tabaco torcido de Sancti Espíritus.

Tareas de investigación.

1. Sistematización teórico metodológico que sustentan el proceso de Comunicación Organizacional en el Perfeccionamiento Empresarial.
2. Diagnostico del estado actual de comunicación empleado en la UEB Eladio Rodríguez Méndez de la Empresa Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.
3. Propuesta de acciones para la implementación del manual de comunicaciones en la UEB Eladio Rodríguez Méndez de la Empresa Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

Novedad científica

La novedad científica que aporta la presente investigación radica en la proposición de un conjunto de acciones que permita la aplicación del Sistema de Comunicación del Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros, para potenciar y agilizar el proceso de toma de decisiones, como acción necesaria para alcanzar los resultados eficaces, eficientes y competitivos que precisan, cada vez más, las empresas cubanas.

La significación práctica consiste en la aplicación del Subsistema de Comunicación que facilitará la efectividad en la eficacia empresarial y a su vez servirá de guía para la realización de este tipo de estudio.

La significación económica: se manifiesta en el logro de una mejor utilización de los recursos humanos, por lo que se obtendrá una mayor calidad en los resultados finales de la actividad de la UEB.

La significación social: se manifiesta en el logro de una seguridad adecuada sobre la utilización de los recursos humanos que dispone la entidad y por ende reducirá las incidencias negativas sobre los mismos y su impacto en la sociedad.

Unidad de estudio.

Unidad Empresarial de Base Eladio Rodríguez Méndez.

Población.

Para la implantación del sistema de Comunicación se realizó un diagnóstico, tomando como población a los 121 trabajadores.

Muestra.

Los 77 trabajadores de la fábrica.

Organización Estructural de la Comunicación para llevar a cabo la aplicación Del sistema de comunicación contamos en la UEB con la siguiente estructura (**Anexo VIII**)

Métodos Aplicados.

Métodos de nivel teórico

- ◆ Analítico – sintético
- ◆ Inductivo – deductivo
- ◆ Hipotético - deductivo
- ◆ Histórico – lógico
- ◆ Enfoque de sistema

Métodos de nivel Empírico

- ◆ Análisis de documentos
- ◆ Encuestas.
- ◆ Entrevistas
- ◆ Criterio de especialistas.

Métodos Matemático.

- ◆ Análisis Porcentual

Métodos del nivel teórico

- Análisis – Síntesis: son dos procesos cognoscitivos que cumplen funciones muy importantes en la investigación científica.

El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones y componentes.

La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

El análisis y la síntesis no existe independientemente uno del otro. En realidad el análisis se produce mediante la síntesis: el análisis de los elementos de la situación problemática se realiza relacionando estos elementos entre si y vinculándolos con el problema como un todo. A su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados dados previamente por el análisis.

- Inductivo – deductivo.

La inducción la podemos definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción es una forma de razonamiento mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

La inducción y la deducción, así como la relación entre ambas, tienen una base: reflejan la lógica objetiva de los fenómenos y procesos de la realidad. “El papel de la inducción y la deducción en el conocimiento se explica por el enlace objetivo de lo singular y lo

general en la realidad misma, por las modificaciones de tales contrarios al transformarse unos en otros”.¹

- Hipotético - deductivo

Es aquel que parte de la hipótesis sustentada por el desarrollo teórico de una determinada ciencia que, siguiendo las reglas lógicas de la deducción, permite llegar nuevas conclusiones.

- Histórico – Lógico:

El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia.

El método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: “lo lógico es lo histórico mismo pero liberado de la forma histórica.”²

- Enfoque de sistema:

Permite establecer los nexos, las relaciones, las conexiones entre las distintas actividades, ayuda a la adquisición de los datos, a su interpretación y permite arribar a conclusiones

Métodos de nivel Empírico

Análisis de documentos. (Búsquedas de hechos significativos) Anexo (I)

Criterio de especialistas: se consultó con los especialistas de la Empresa para avalar el Sistema de Comunicación propuesto a implantar por la UEB.

¹ M. Rosental: *Principios de lógica dialéctica*, p. 358

² F. Konstantinov: *Fundamentos de filosofía marxista – leninista*, p. 351

Encuesta: Se considera uno de los métodos más utilizados en las investigaciones se utiliza para investigar hechos o fenómenos de carácter masivo, se emplea para el estudio de actitudes hacia diferentes problemas, métodos de recogida de datos por medio de preguntas cuya respuestas se obtiene de forma escrita u oral. Persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. (Recogida de datos.)

Tipos de encuesta utilizada en el trabajo

La Cerrada: *Qué* incitan a responder en forma breve, en forma específica (si o no), que es fácil de llenar y poco tiempo para ser respondida, mantiene al sujeto en el tema, es factible de calificar y analizar, pero: Puede no ser rica en información, abarca aspectos limitados.

Entrevista: Podemos definir la entrevista como una conversación de carácter planificado entre el entrevistado o los entrevistados, su valor esencial estriba en la comunicación personal de estos. Se basa en el empleo de otros métodos para enriquecer, complementar o contrastar la información obtenida

Propósito: Obtener información confiable sobre ciertos hechos y opiniones, facilitar información e influir sobre determinados aspectos de conducta del entrevistado.

Tipo de entrevista utilizada

Informativa: Es la más común de las entrevistas, el objetivo es recoger datos o información que el sujeto o sujetos brinde sobre hechos, situaciones, acontecimientos, sentimientos, opiniones, actividades, etcétera.

Criterio de expertos. Persona que tiene éxito en una actividad específica, que esta especializada o con experiencia en el asunto, materia o área de conocimiento, con prestigio reconocido en el desempeño de determinada función.

Métodos del nivel matemático:

- Cálculo porcentual: se utilizó para computar los datos numéricos obtenidos y arribar a generalizaciones

CAPITULO I. Fundamentación teórica.

1.1- Diferentes terminologías para dar tratamiento al tema de Comunicación.

Para muchos, la comunicación es un acto natural, espontáneo, para el que no se requiere una formación especial, uno dice algo a otra persona, usa un idioma común para ambos y con eso es suficiente.

Nada más lejos de la realidad, cada persona capta lo que se le ha dicho de una manera diferente, toma los elementos que considera más importantes y los interpreta de una manera particular. Esto produce diferencias en cuanto a la información que se recibe, y eventualmente, dificultades para lograr entendimiento y consenso, a ello se une la distancia que puede existir entre el que ha emitido el mensaje y los que lo van recibiendo en la empresa, situaciones que van construyendo barreras y distorsiones del mensaje

Los directivos en una entidad, los cuadros, los jefes de brigadas o departamentos deben tener muy en cuenta las características de sus interlocutores, su nivel cultural, su capacidad de comprensión, el entorno en el cual se produce el proceso de comunicación, los antecedentes que preceden al acto comunicativo.

No es lo mismo comunicarse con una persona abierta, de rápido entendimiento, en un ambiente cordial, de buenas relaciones, que con alguien receloso, poco abierto, o en un entorno de tensiones, contradicciones y desconfianza.

La comunicación no es solamente por tanto, el envío de información, es necesario tener en cuenta al receptor del mensaje, y pensar en cómo recibiría el mensaje si yo fuera él, ponerse en su lugar; considerar además el entorno donde la comunicación se lleva a cabo, pues éste también influye, tanto lo que está sucediendo en la empresa como lo que sucede fuera de ella, en la comunidad, provincia, país y a nivel global inclusive.

Para algunos autores, la comunicación se limita al conjunto de mensajes que se intercambian dentro de la organización y los que envía y recibe del entorno. Es obvio el peso que presenta aquí el contenido, el peso informativo del asunto, y no se tiene muy en cuenta el papel de los actores que producen, transmiten o envían tales mensajes. Está claro que el contenido del mensaje es importante, pero a ello no se reduce todo.

Otros autores se afilian a los procesos de interrelación entre las persona que componen la empresa, tanto las interrelaciones de ellas entre sí, como las que se realizan con el entorno externo. Se trata entonces en este caso de la interrelación, toda y cualquiera, aquella con objetivos comunicativos y la que carece de estos.

Para unos la comunicación es un medio, una herramienta, algo que sirve para lograr un fin que por lo general es el mejor desempeño de la entidad y tienen razón en cuanto a esto, la comunicación en la empresa es un proceso que se pone en función del mejor desempeño de los procesos restantes, en esto consiste su carácter transversal, pues está presente en todos los procesos funcionales que se llevan a cabo en una institución.

Otros enfoques la consideran como un proceso de construcción de significados, de símbolos, de consenso, en empresas, entidades del tipo que fueren. Y en este concepto está implícito tanto el mensaje como la interacción, e incluso las influencias del entorno interno y el externo. Esta manera de concebir la comunicación tiene muy presente la importancia que tiene la identidad, la cultura de la empresa para lograr una mejor implicación de todos en el logro de los objetivos propuestos.

Y es que de eso se trata, en un país como el nuestro, en el que entre nuestros motores impulsores para la praxis, se cuenta la ideología, y estrechamente vinculada a ella, la cultura, un concepto que considere a la comunicación institucional como proceso de construcción de significados que tributan a la conformación de una imagen integral, mediante la interacción, la participación de todos, tiene una singular vigencia.

De modo que precisando:

Es un conjunto de mensajes, pero no sólo eso; es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es sólo esto; influye en los procesos que se producen en cualquier entidad,

pero a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento.

Es por tanto un fenómeno complejo que requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación y evaluación. Si se le deja que se desarrolle sola, como el marabú, como el marabú se llenará de espinas, espinas que obstaculizarán cualquier proceso funcional, de producción o de servicios.

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

1.2. El sistema de comunicación empresarial en el Mundo.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro “Comunicación en la Organización”, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional. Título al que rápidamente siguen otros que continúan y amplían los estudios iniciales.

El objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones, en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado.

Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y sólo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere

1.3. Antecedentes del sistema de comunicación empresarial cubano.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, 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 cincuenta.

Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico, con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales, sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se va realizando en el país.

1.4- Antecedentes históricos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

En el periodo prerrevolucionario prácticamente el ciento por ciento de las empresas estaban privatizadas, predominando el dominio de las grandes trasnacionales (principalmente norteamericanas) y las grandes, medianas y pequeñas empresas de capital nacional así como los pequeños productores principalmente en la agricultura.

Con el triunfo revolucionario se hace ineludible la necesidad de realizar transformaciones económico-sociales para el desarrollo del país, a la Primera Ley de Reforma Agraria le sigue un conjunto de nacionalizaciones, primero de carácter nacional libertador y luego socialistas.

Para fines de 1960 se había cumplido el Programa del Moncada y se trabaja en la elaboración de la estrategia de desarrollo económica y social. La primera etapa (1961-1963) se plantea desarrollar aceleradamente la industria pesada, diversificar la agricultura y la sustitución de importaciones por bienes de producción nacional.

Este programa de desarrollo hasta 1963 no cumplió los objetivos propuestos por la alta sensibilidad de la economía a los factores externos, el bajo nivel de escolaridad de la fuerza de trabajo, la escasez de cuadros calificados y con experiencia, la ausencia de una infraestructura mínima que todo proceso de industrialización demanda, los efectos del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos, las desfavorables condiciones climáticas de este período, la agudización de la lucha militar en defensa de la Revolución.

A partir de 1963 con la experiencia acumulada se revisa la estrategia iniciándose la segunda etapa (1964 – 1975) cuyo objetivo estaba en crear las condiciones con el fin de transformar la estructura económica heredada de base agrícola, la cual serviría de pivote para generar los recursos indispensables con vistas a la futura industrialización del país.

Esta estrategia vino a constituir una nueva interpretación para la creación de la Base Material y Técnica del Socialismo para las condiciones de un nivel relativamente bajo de desarrollo de las fuerzas productivas y la extrema dependencia del sector externo.

En el plano de la política económica en esta etapa se cometen un conjunto de errores justamente calificados de idealistas por Fidel en el Informe Central al Primer Congreso del PCC. Entre estos, podemos citar la existencia de dos sistemas de dirección de la economía: el Sistema de Financiamiento Presupuestario que abarcaba la mayor parte de la industria y el Cálculo Económico que parcialmente se implantó en la Agricultura y el Comercio Exterior, luego en 1967 nos apartamos de estos dos sistemas y se comenzó a experimentar con el llamado sistema de Registro Económico.

Además se erradicaron las relaciones de compra - venta entre las empresas del sector estatal, el salario se desvincula de la norma, se subestimó el papel de los estímulos materiales y se sobrevalora los estímulos morales, a lo que se agrega el establecimiento de una política de gratuidades excesivas que abarcó no solo a la salud y la educación, sino a las más disímiles esferas de la vida social, por lo que la distribución se realiza sin tener en cuenta el aporte laboral, todo lo cual creó el caldo de

cultivo para la “disminución del estímulo al trabajo, la productividad y creó condiciones para la indisciplina y el ausentismo”³.

A partir del segundo semestre de 1970 se inicia en todo el país un proceso de análisis de los errores cometidos en la política económica aplicada, en este sentido no se abandonó el papel asignado al sector azucarero, pero se planteó eliminar las desproporciones del período 1965 - 1970 por medio de la elevación de la eficiencia económica, la promoción de las inversiones y el desarrollo de la infraestructura para crear luego la industrialización.

En general los objetivos de esta etapa se cumplieron, lo cual se demuestra con el crecimiento de las exportaciones, de la productividad del trabajo, la reducción de las importaciones de bienes de consumo, la elevación de la tasa de acumulación, el país se inserta en el sistema de la división internacional socialista del trabajo (CAME 1972), se creó la infraestructura y la dotación del equipamiento técnico necesario para el desarrollo de la industria azucarera, se inició la elevación de los niveles mínimos de la calificación de la fuerza de trabajo, el desarrollo de los servicios productivos básicos particularmente la generación de energía eléctrica, y se incrementa el nivel de vida del pueblo.

En 1975 se celebra el Primer Congreso del PCC, en este se realiza un balance del desarrollo económico y social en los primeros dieciséis años de Revolución, se aprueba la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) que buscaba combinar el cálculo económico para aumentar la rentabilidad en las empresas con la planificación centralizada.

En este se planteó como objetivo de la etapa que comenzaba la industrialización desplegada socialista, dirigida a garantizar el crecimiento sostenido de la economía interna, el debilitamiento de los requerimientos de importación y la reducción de la dependencia de la economía interna del sector externo.

Cuando se efectuó el Segundo Congreso del PCC en diciembre de 1980, se señaló: “El Congreso ha constatado que los objetivos determinados para el primer quinquenio de aplicación paulatina del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía se han

³ Castro Ruz Fidel. Informe al I Congreso del PCC, p. 119

alcanzado, en lo fundamental, en cuanto a la implementación del cálculo económico. Pero el grado de eficiencia es aún insatisfactorio y la conciencia económica de los cuadros no ha logrado el desarrollo necesario.”⁴

En 1984 se dan síntomas de agotamiento del crecimiento sostenido. El año 1986 representó el paso de la expansión a la recesión, por primera vez el ingreso nacional, la productividad del trabajo y el rendimiento de los fondos caen luego de casi 16 años de crecimiento ininterrumpido .

A mediados de la década del 80 del siglo pasado el SDPE había agotado sus posibilidades por lo que no avanzaba el desarrollo económico. Dada esta situación comienza en nuestro país el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, este es autóctono, aunque no lo podemos analizar aisladamente de todo lo que acontecía en los países de Europa del Este, se diferencia por su contenido de los restantes procesos, dadas las condiciones históricas, económicas, políticas, culturales entre estos países y el nuestro.

En la economía cubana se detectaron con este proceso problemas que impedían nuestro desarrollo entre ellos tenemos: Abandono de las valoraciones críticas y sistemáticas del funcionamiento de nuestro sistema económico, tendencias a medir los resultados productivos y de servicios en valores, sin tener en cuenta la calidad, como indicador que mide eficiencia, paralización del desarrollo agrícola, la falta de proporcionalidad en la planificación de las inversiones, falta de integralidad en las inversiones, aumento incesante del número de obras sin terminar, ausencia del trabajo de micro brigadas, interpretación errónea del papel de la rentabilidad, uso erróneo de las palancas económicas, absolutización de métodos administrativos, descontrol, desaparición del multioficio, aplicación deformada del concepto interrupto, legislación paternalista, falta de control estatal en el incremento de la pequeña producción mercantil, aumento del delito económico, crecimiento del mercado negro, formalismo, triunfalismo, circunscripción del partido a su vida interna, y vulgarización de los sistemas de primas.⁵

⁴ Resolución aprobada en el II Congreso del PCC.—La Habana: Política, 1980 Pág. 167- 168.

⁵ Darío Machado Rodríguez. —Nuestro propio camino, —La Habana: Editora Política, 1993. P 34_37

A finales de 1986 fue celebrada la sesión diferida del III Congreso del PCC y estuvo orientada al enfrentamiento de las deformaciones y tendencias negativas a todos los niveles en el Partido, desde las organizaciones de base, comités municipales y provinciales, todos los esfuerzos iban encaminadas a eliminar los errores más connotados y llevaba a adoptar medidas necesarias para superarlos.

El proceso de rectificación de errores y tendencias negativas en Cuba “es una etapa en la búsqueda de un modelo estable de socialismo” y “una solución de continuidad en su transición al socialismo”.⁶ Para alcanzar este modelo se hace imprescindible ganarnos un espacio ante los países desarrollados en el orden económico, político y científico-tecnológico lo que se ve afectado por el férreo bloqueo impuesto durante más de cuarenta años a nuestro país y el derrumbe del campo socialista, unido a ello la desaparición de la Unión Soviética y la multiplicación de problemas subjetivos que cada día crecían a un ritmo acelerado en nuestro país.

Este proceso fue de gran importancia para la experimentación en el ámbito del funcionamiento empresarial, y como prueba de esto surge el Perfeccionamiento Empresarial en el MINFAR en 1987, por indicaciones del II Secretario del PCC y Ministro de las FAR. Una de las virtudes evidentes de dicho experimento radicó en considerar a la empresa desde un principio como un sistema, por lo que se propuso la transformación coherente de todos los elementos de la actividad empresarial, así como también de su entorno.

Las bases teóricas del Perfeccionamiento son los principios generales del cálculo económico, la descentralización de la gestión empresarial y la búsqueda de mecanismos que contribuyan al aumento de la eficiencia y la conciencia comunista de todos los trabajadores.

Esta búsqueda por lograr un modelo estable para la economía se ve interrumpida por la desaparición del socialismo en Europa de Este y la URSS. A estos traumáticos hechos se le suma la intensificación del bloqueo económico llevando a Cuba a una profunda crisis, a partir del año 1990, comienza el llamado período especial, por lo que es necesario realizar transformaciones económicas como:

⁶ Darío Machado Rguez .—Nuestro propio camino.—La Habana: Editora Política, 1993 p,2-3

La descentralización del comercio exterior , el autofinanciamiento en moneda libremente convertible de parte de los insumos de las empresas, la reorganización de los Organismos de Administración Central del Estado, las modificaciones en la planificación y la concepción de la elaboración de los planes, la incorporación de los presupuestos en divisas a niveles empresariales, la aplicación de la ley No.73 del sistema tributario, la descentralización de la administración de los fondos de salarios por las empresas y otras que fueron modificando el funcionamiento del sistema empresarial y creando las bases para transformaciones más radicales.

Todos estos cambios y la reinserción del país en la economía mundial, exigen establecer un procedimiento para todos los sectores económicos estatales, además contábamos con la experiencia de la experimentación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Así el V Congreso del PCC en 1997 aprueba su extensión al resto de las empresas del país.

Para la aplicación y extensión por el sistema empresarial estatal que tuvo como base legal el Decreto-Ley No.187 de 18 de agosto de 1998, con este se alcanzó niveles apreciables de organización, disciplina y eficiencia, en la gestión de las entidades en las cuales se aplicó.

En el año 2007 se aprueba y pone en vigor el Decreto Ley No.252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” el cual encomienda al Consejo de Ministros emitir el Reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión, los cuales quedan establecidos por el Decreto Ley No.281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que

genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial está compuesto por 18 sistemas:

1. Sistema de Organización General.
2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
3. Sistema de Atención al Hombre.
4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Sistema de Gestión del Capital Humano.
7. Sistema de Gestión Ambiental.
8. Sistema de Gestión de la Innovación.
9. Sistema de Planificación.
10. Sistema de Contratación Económica.
11. Sistema de Contabilidad.
12. Sistema de Control interno.
13. Sistema de Relaciones Financieras.
14. Sistema de Costos.
15. Sistema de Precios.
16. Sistema Informativo.
17. Sistema de Mercadotecnia.
- 18. Sistema de Comunicación Empresarial.**

Según el decreto 281 el Sistema de Comunicación Empresarial plantea la existencia de un sistema de comunicación planificado en la empresa que le quita margen a la improvisación. La falta de información dentro y sobre la empresa crea dudas, tensión y frustración entre los trabajadores y en la población, si la comunicación no se da de manera formal de todos modos se va a generar de manera informal, basándose en suposiciones y comentarios extraoficiales, pues la necesidad de comunicarse es inherente a la naturaleza humana, para evitar esto hay que dirigir los esfuerzos a lograr

una entidad altamente comunicativa, que derribe todas las barreras que dificultan la comunicación empresarial, que no es más que el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno.

1.5 La resolución 297 de Ministerio de Finanzas y Precios y su relación con el Sistema de Comunicación Empresarial.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

La primera norma de este componente es la **Información y responsabilidad**, en esta norma las informaciones deben permitir a los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados a tiempo y en forma. La entidad debe disponer de una información, corriente, fluida y oportuna, relativa a los acontecimientos internos y externos.

La segunda norma es el **Contenido y flujo de la información**, aquí la información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados.

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad, para la toma de decisiones, sino de nada serviría.

La tercera norma de este componente es la **Calidad de la información**. Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hacen imprescindible su confiabilidad. La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en tiempo real.

La cuarta norma es la **Flexibilidad al cambio**, aquí el sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando al entidad cambie su estrategia, misión política, objetivos y programas de trabajos se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado a una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar éstos tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente.

La quinta norma es el **Sistema de información** y este debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la misma. Todo el sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la entidad.

La sexta norma es el **Compromiso de la dirección**. El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es por ello que se hace necesario que en los Consejos de Dirección se analice periódicamente el sistema de información que rige en la entidad, para no sólo poseer el conocimiento de cómo éste tributa o no en correspondencia al mecanismo de dirección, sino como nutriente elemental del conocimiento de cómo marcha la entidad en sentido general.

La séptima norma es la **Comunicación, valores de la organización y estrategias**. El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar, en este caso, la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, las políticas y los objetivos.

La octava y última norma de este componente es los **Canales de comunicación**. Estos deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida, el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La Información y la Comunicación son importantes para la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, este componente es la base para todo cambio y/o mejoras del sistema, es muy saludable para la entidad contar con un sistema de información y comunicación de forma oportuna y efectiva, que permita actuar con precisión para cumplir los objetivos de la misma.

La Comunicación en las empresas posee dos dimensiones, la interna que abarca el proceso de comunicación en el ámbito micro empresarial dirigido a los trabajadores y la externa que establece el contexto de la comunicación en el ámbito macro empresarial que va dirigida al pueblo, los clientes, suministradores, competidores y al resto de las instituciones relacionadas con la empresa.

Comunicación Interna

Ámbitos de la comunicación organizacional: comunicación interna y comunicación externa.

Tomando como base la concepción de la comunicación organizacional como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización, tanto internos como externos, y considerando a la organización abierta al entorno y en constante cambio y evolución, puede inferirse la importancia que presenta la coherencia e interrelación entre comunicación 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 funciona de manera similar con la organización y su entorno externo.

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.

A través de la comunicación se obtiene la información necesaria acerca de la organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los cambios y se influye en su mejor desenvolvimiento. La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

En opinión de Lucas Marín, facilita los intentos de los integrantes de la organización para alcanzar sus metas individuales, y las de la organización, al permitirles interpretar los cambios que se producen, y los anima a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización siempre cambiante. (Marín, 1997)

Para Kreps, conocido autor norteamericano, la comunicación interna “es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma” Kreps, 24.

Sobre este tema el autor brasileño Francisco Gaudencio Torcuato ofrece un interesante enfoque. Partiendo de una concepción de comunicación como proceso simbólico de reforzamiento o modificación de actitudes y sentimientos de los integrantes de la organización, propone el diseño de un discurso simbólico de empresa que sirva como punto hipotético central, suerte de plataforma congruente que atenúe las diferencias entre:

Las comunicaciones técnicas, a las que califica de, generalmente poco atractivas; las comunicaciones cognitivas, intrínsecas a los comportamientos individuales y las comunicaciones normativas, orientadas para la transmisión de normas y valores que serán aplicados en las diversas situaciones funcionales Tompkins.

Su propósito es facilitar el nivel de aprehensión de los públicos internos mediante la integración de los diversos tipos de comunicación para que sea asimilado naturalmente, disminuyendo tensiones e incrementando la motivación.

Además clasifica los actos comunicativos que tienen lugar en la organización a partir del área en que se expresan, a saber:

- Área de comunicación cultural, en la que se realizan procesos de intercambio de sentimientos, ideas y símbolos, se establecen relaciones y se obtienen experiencias; en esta área tienen lugar relaciones en dos niveles, interpersonal y grupal, y se materializan a través de las redes de comunicación tanto formales como informales, con sus flujos consiguientes.
- Área de comunicación colectiva, que comprende actos comunicativos indirectos, unilaterales y públicos, en los que el comunicador es grupal, la relación es mediática y persiguen objetivos vinculados con la formación de la imagen institucional.
- Área de sistema de información, en la que sitúa una amplia red de información en soporte digital llamada a proveer a la organización de informaciones relevantes, oportunas y precisas para la adecuada toma de decisiones. Esa red se expresa en un campo que designa como dimensión cibernético telemática y abarca diversos programas, de formación, de información especializada, de referencias, de investigaciones sobre campos de interés para la empresa. El sistema de información

que Gaudencio describe deberá ser estructurado en dos grandes segmentos: prospección, selección y tratamiento de información y almacenamiento y difusión de información.

Con esta propuesta, el brasileño logra integrar de manera mucho más orgánica que otros autores, campos como la cultura, la información y la comunicación colectiva, y ofrece una visión mucho más coherente de la interrelación entre ellos

Esta comunicación se estructura y produce de modos diversos, en dependencia de las características de la organización donde tiene lugar, y así podrá transitar por estructuras formales o por vías informales, y a su vez presentará un sentido o dirección, que corresponderá a objetivos determinados.

En el marco laboral de una organización chocan inevitablemente una gran diversidad de opiniones criterios y aptitudes que llegan a un consenso con el establecimiento de un sistema de comunicación interno, que permita el flujo participativo entre la dirección y los trabajadores. Es importante “el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos”⁷. Es por ello que la comunicación es considerada como el engranaje que mantiene juntas las partes de una organización.

En la empresa se manifiestan diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, que ocurre a escala de mando y la comunicación horizontal, entre los colegas. Estos se desarrollan a su vez siguiendo canales formales o informales que se pasean a lo largo y ancho de la estructura empresarial estableciendo formas de comunicación ascendente, descendente y lateral, con el ánimo de garantizar el flujo de información.

Comunicación ascendente: es muy importante para la organización superior de dirección y directivos de las empresas, ya que permite conocer por los propios trabajadores cuáles son sus criterios y opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estado de ánimos y motivaciones y propuestas de mejoras. “Este

⁷ Decreto Ley 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial. Artículo 675 p. 175

método de comunicación permite mantener contacto directo con los trabajadores, conocer sus opiniones y necesidades, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones”⁸.

La comunicación descendente: Permite mantener informados a todos los trabajadores de la empresa y organización superior de dirección, sobre los principales aspectos para el desarrollo de ésta. Proporciona a todos los trabajadores información sobre lo que deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellos. Esta forma de comunicación no es compatible con los estilos de dirección autoritarios ni con la falsa creencia de que una clara comunicación pueda ser tomada como un signo de debilidad.

Comunicación horizontal: Es aquella que permite lograr conocimiento de las diferentes áreas entre sí y como resultado de esto favorece un buen entendimiento entre los trabajadores. Este estilo de comunicación permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo, la implantación de una dirección participativa, favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan, por lo que es muy importante que se fomente este tipo de comunicación.

Es importante que el sistema de comunicación dentro de la empresa logre el balance exacto del dilema del que decir, como decirlo, y cuando y donde decirlo, la oratoria por parte de la dirección tiene que ser explícita, clara y motivadora para que cada trabajador se sienta parte de los planes y proyectos de la empresa y así ayude a la solución de los problemas logrando mayor eficiencia en la actividad de la empresa.

No hay mejor arma para intensificar la comunicación interna que las reuniones formales con fecha y hora establecida. Sin embargo, muchos empleados bostezan ante la sola convocatoria, porque la consideran aburrida, repetitiva y mono lógica: el jefe siempre termina teniendo la última palabra y eso los desestimula. Es por esto que las reuniones formales deben hacerse de forma dinámica, agradable, utilitaria y tan corta como sea posible o como logre mantener el interés en punto máximo.

⁸ Decreto Ley 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial. Artículo 682 p. 175, 176

Comunicación Externa

El sistema de comunicación externo va a construir la base de imagen de la empresa a la sociedad, este se encarga que se conozcan los principales resultados económicos obtenidos, así como su aporte a la sociedad. El sistema se apoya en los planes de marketing y sus escenarios futuros van creciendo por las innumerables amenazas y oportunidades que [demanda](#) permanentemente el ambiente externo organizacional.

La comunicación externa concebida de manera global debe gestionarse mediante acciones de comunicación directa con representantes de la comunidad, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas u otras instituciones externas que se relacionan con la empresa u organización superior de dirección, y mediante el trabajo con medios de comunicación tanto electrónicos, como impresos y audiovisuales a fin de poder garantizar un adecuado nivel de conocimiento y reconocimiento social sobre la empresa u organización superior de dirección, sus resultados, sus trabajadores y sus valores.

CAPITULO II. Propuesta del procedimiento para la aplicación del Sistema de Comunicación del Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros, en la UEB Eladio Rodríguez Méndez de la Empresa Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación eficaz en el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social que fue modificado en abril del 2003 quedando de la siguiente forma:

Producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano y sus subproductos con destino a la exportación y al consumo nacional, en ambas monedas como principal función , que es la razón por la que la existe, lo que conduce a la utilización de diferentes vías y medios de comunicación para lograrlo.

La dirección de la UEB debe garantizar el establecimiento de un clima institucional que permita el intercambio permanente entre los trabajadores y de éstos con la dirección a los diferentes niveles, tanto de forma vertical, como horizontal, lo que redundará en beneficio de una visión común.

Como parte del sistema se definen líneas de la política comunicativa, las siguientes:

1. La interacción entre los trabajadores y la dirección a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficiencia y eficacia en la gestión.
2. El sistema de comunicación está encaminado a facilitar y agilizar el flujo de información que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y el entorno.
3. La aplicación del sistema debe priorizar la influencia en las opiniones en el estado de opiniones, actitudes, conductas de los trabajadores, como vía para lograr mayor compromiso con la entidad y la sociedad en su conjunto.
4. Para la implementación y funcionamiento del sistema de comunicación se mantendrá un nivel de preparación y superación de todo el cuerpo de dirección de la empresa a fin de poder influir de manera positiva sobre los trabajadores y garantizar el intercambio permanente de opiniones y estados de ánimo.

En este sentido la comunicación debe estar encaminada al logro de los siguientes objetivos:

- Orientar y capacitar a los trabajadores sobre el tema de la comunicación y el funcionamiento del sistema en su conjunto
- Fortalecer y ampliar la forma de desarrollar los canales de comunicación.
- Lograr que la comunicación sea rápida, fluida, concreta y que satisfaga las necesidades de los receptores.
- Incrementar la motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores para con la entidad.
- Estimular el proceso de retroalimentación y entendimiento entre directivos y trabajadores
- Transmitir mensajes y compartir significados relacionados con la misión, visión, el objeto social, la política para la gestión integrada de capital humano, las tradiciones y características, los objetivos estratégicos y operativos, las metas a alcanzar, los problemas a solucionar, el aporte a la sociedad y el entorno local, nacional e internacional de la empresa.

- Motivar de manera sostenida y permanente a los trabajadores para el incremento de la producción, la calidad, la productividad, la innovación y el impacto en la gestión ambiental.
- Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes.
- Estimular la coordinación y cooperación de las áreas en las actividades y procesos.
- Alinear y cohesionar el comportamiento individual, de los colectivos y de la empresa
- Favorecer la integración a nivel de empresa.
- Garantizar la retroalimentación de los mensajes transmitidos, los impactos de políticas y medidas, así como las inquietudes, criterios y sugerencias de los trabajadores.
- Posicionar interna y externamente la imagen de la empresa.

El público interno de la empresa está compuesto por 121 trabajadores de los cuales 72 son mujeres para 59 %. Estos están divididos en diferentes categorías ocupacionales: **Anexo II**

La composición de la fuerza de trabajo calificada por especialidades y categoría ocupacional se comporta. **Anexo III**

Desagregación de trabajadores por edades, niveles y genero. **Anexo IV**

Organización Estructural de la Comunicación hasta la base. **Anexo XI**

En su funcionamiento la UEB utilizará diferentes canales de comunicación entre los que se destacan: las asambleas de afiliados, conversaciones y encuentros informales con los trabajadores, los murales, las reuniones, el correo electrónico, las caras, el teléfono, las entrevistas, la radio base, el buzón de quejas y sugerencias, el boletín interno, los rumores.

El público interno personal autorizado a enviar mensajes en la empresa son:

- Directores de UEB
- Dirigentes
- Especialistas en los diferentes niveles.
- Las organizaciones políticas y de masas como: PCC, UJC, CTC.

Para el vínculo de los trabajadores con la dirección se establecen como canales:

- Asambleas de afiliados.
- La solicitud de entrevista.
- La comunicación informal.
- Las reuniones de brigada.
- Las reuniones de departamentos.
- Las reuniones de las organizaciones políticas.

Los mensajes a emitir por la empresa deben caracterizarse por:

- Rápidos.
- Claros.
- Oportunos.
- Que satisfagan las necesidades.
- Que propicien la retroalimentación.

Para el funcionamiento del sistema de comunicación, nuestra UEB cuenta con una estructura organizativa, la misma está adaptada a las necesidades emanadas de su objeto social y tiene sus propias particularidades.

La misión del Sistema de Comunicación está dirigida a facilitar el flujo de los mensajes con su retroalimentación que se da entre los trabajadores y con la empresa, así como esta con su entorno.

El área de comunicación de la UEB... tendrá dentro de sus funciones:

1. Lograr el establecimiento de la dirección participativa.
2. Fomentar el conocimiento por los trabajadores de la misión, objetivos y tareas a enfrentar.
3. Fortalecer y ampliar la forma de desarrollar los canales de comunicación.
4. Lograr una comunicación rápida, fluida, concreta y que satisfaga las necesidades de los receptores.
5. Incrementar la motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores para con la entidad.

6. Facilitar el proceso de retroalimentación y entendimiento entre directivos y trabajadores
7. Motivar de manera sostenida y permanente a los trabajadores para el incremento de la producción, la calidad, la productividad, la innovación y el impacto en la gestión ambiental.
8. Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes.
9. Estimular la coordinación y cooperación de las áreas en las actividades y procesos.
10. Controlar el presupuesto asignado al funcionamiento del Sistema de Comunicación.

Las facultades del área de comunicación están dirigidas a:

1. Proponer a la máxima dirección la estrategia de comunicación de la UEB....
2. Realizar diagnóstico periódicos sobre el impacto del sistema de comunicación en la empresa.
3. Proponer el establecimiento de nuevos canales de comunicación.
4. Utilización de nuevos medios de comunicación en la empresa.

2.1-Para la futura implantación del sistema de Comunicación se propone un conjunto de acciones, siguiendo lo establecido en el Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros, estos han sido:

1. Realización de un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa, así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de los problemas, etc.
2. Evaluar de forma periódica los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para la medición del impacto que ha tenido el sistema de comunicación implantado, que permita evaluar periódicamente: su funcionamiento, si los trabajadores conocen la situación actual de la empresa, sus éxitos y problemas, si participan en la solución de los principales problemas, en

el auto-control, que cumplen objetivos específicos, que han asumido responsabilidades y facultades y el impacto en el trabajo de dirección y de los dirigentes en particular.

3. El diseño de acciones para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

Para la proposición de acciones para la implementación del sistema de Comunicación se realizó un diagnóstico, tomando como población a los 121 trabajadores y de ahí se determinó una muestra compuesta de todos los trabajadores. Además para la aplicación de otros métodos se utilizó la encuesta (Anexo II) y la entrevista a personal de dirección.

Con el objetivo de llegar a una descripción lo más exacta posible sobre la situación de la comunicación en la empresa el diagnóstico se basó en los siguientes métodos empíricos de investigación:

- a) La encuesta a trabajadores y directivos
- b) La entrevista a los directivos
- c) La observación participante.
- d) La revisión de documentos.

Como resultado del análisis de estos métodos se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los conceptos de comunicación que más se manejan en la UEB son los siguientes:

“Proceso a través del cual interactúan los trabajadores y la dirección de la empresa con el objetivo de lograr la eficacia y eficiencia de la gestión. “Es el sistema a través del cual se emiten y obtienen ideas, se conocen las necesidades de los trabajadores, se preservan los valores, la misión y los objetivos de la empresa”

2. El nivel de comunicación más usado en la empresa, la comunicación vertical.

3. Existen dificultades al clasificar los canales por donde viaja la información

4. Señalan como canales formales más utilizados las reuniones y asambleas y como forma de comunicación más usada la descendente.

5. Los encuestados son del criterio que generalmente todos aportan ideas para mejorar el trabajo, que existe un ambiente de comunicación favorable, que la UEB ofrece buenas oportunidades de capacitación, que los problemas que surgen entre las diferentes áreas de trabajo se resuelven a través del intercambio de ideas, se preocupa por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, los problemas se discuten de manera constructiva, la mayoría se sienten realizados con su trabajo, los departamentos participan activamente en la solución de los problemas, en general los bienes de la empresa se tratan con cuidado, los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, que existe un enfoque de comunicación tanto oral como escrita, que se corresponde con los objetivos, valores y estrategia de la empresa

6. Consideran que la información requerida por las diferentes áreas de trabajo fluye normalmente, las ideas que se ofrecen sobre el mejoramiento del trabajo se ejecutan, los departamentos están informados de las tareas a enfrentar, los superiores escuchan las opiniones, es reducida la circulación de información inexacta (chismes), la dirección se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo, los que poseen información la transmiten, los problemas se enfrentan desde posiciones críticas y sinceras, los diferentes niveles jerárquicos de la empresa colaboran entre ellos y los diferentes niveles de dirección propician una labor comunicativa eficiente.

7. Consideran que los principales valores a potenciar son: la capacidad para enfrentar la falta de recursos, consagración al trabajo, creatividad, espíritu crítico, fidelidad a la Revolución, responsabilidad ante el trabajo, sentido de pertenencia, Innovación, trabajo en equipo, rapidez de respuesta, y la motivación.

8. La comunicación está basada en un plan de encuentros preestablecidos por la dirección entre ellos reuniones, despachos y otros encuentros formales, además está la comunicación con las UEB a través del correo electrónico y el teléfono, también dentro de cada unidad se cuenta con un lector que mantiene informado a los tabaqueros.

9. El principal obstáculo para el flujo comunicacional dentro de la empresa es que la información no se da en su totalidad a todos los niveles jerárquicos por igual.

10. Los canales de comunicación más empleados son los formales.

11. La comunicación externa con clientes y suministradores no tiene una buena retroalimentación, se utilizan medios de comunicación como el teléfono y el correo electrónico.

12. Las necesidades comunicativas de la UEB son las siguientes:

- La comunicación debe ser lo más formal y planificada posible.
- El uso adecuado de los medios de comunicación: como el teléfono, el correo electrónico, el audio para la lectura en las unidades, boletín a nivel de empresa.
- La realización de las asambleas de los trabajadores con la participación de los directivos.

13. En la UEB no está creada una estrategia de comunicación pero se consideran como principales líneas u objetivos a seguir los siguientes:

Orientar y capacitar a los trabajadores sobre el tema de la comunicación y el funcionamiento del sistema de comunicación a implantar.

- Fortalecer y ampliar la forma de desarrollar los canales de comunicación, que no sean impuestos.
- Que la comunicación sea rápida, fluida y concreta.

14. Los mensajes transmitidos por la dirección nacional son precisos y con la claridad requerida.

15. Existe en una parte del personal de dirección falta de conocimiento sobre las formas, vías, y canales de comunicación.

16. Poca utilización de la comunicación horizontal y la comunicación vertical ascendente, fluye lentamente principalmente de los tabaqueros a la dirección. En las UEB los canales de comunicación informales son utilizados, como los rumores y las reuniones en grupos informales aunque los trabajadores no consideran esto como canales de comunicación

17. La comunicación vertical formal en la empresa está bien establecida con sistema de reuniones y diariamente la empresa realiza un proceso de retroalimentación de información con cada UEB mediante el correo electrónico, el teléfono y las visitas personales. Además se observa la utilización de otros canales como los murales que contienen los principales

resultados productivos del mes, los trabajadores destacados, las principales noticias en el ámbito nacional e internacional. También se utiliza la documentación escrita entre ellas cartas, circulares, resoluciones entre otras.

Para la implementación del Sistema de Comunicación en la UEB proponemos un conjunto de acciones propias, las mismas pueden verse en el (**Anexo V**):

CONCLUSIONES

- Sobre la base de las reflexiones empíricas y teóricas, realizadas a partir de un conjunto de métodos científicos, se arribó a las siguientes conclusiones:
- Que existe una bibliografía amplia y actualizada sobre los antecedentes del Sistema de gestión de Perfeccionamiento Empresarial así como de la comunicación en general y la comunicación empresarial en particular-
- En la UEB Eladio Rodríguez Méndez existe una visión clara del papel que desempeña el proceso de Comunicación para el logro de los objetivos estratégicos y específicos de la unidad.
- El diagnóstico realizado demuestra que aún existen dificultades en el proceso de Comunicación empresarial dado que aún no se dominan los conceptos del mismo, sus formas, niveles y canales, aún existen barreras no identificadas.
- El conjunto de acciones que se proponen se estructuraron sobre la base de un enfoque de sistema, a partir del diagnóstico de la realidad empresarial; de las limitaciones que presenta el personal de dirección y los trabajadores que laboran en la empresa y permiten organizar, implementar y evaluar el trabajo a partir de los objetivos y contenidos que propone.

RECOMENDACIONES

- Proponer a la dirección de la UEB la aplicación del conjunto de acciones como vía para la implementación del Sistema de Comunicación Empresarial. **Anexo V**
- Valorar si es efectivo el procedimiento propuesto a aplicar y proponerlo a las UEB de la Provincia que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial.

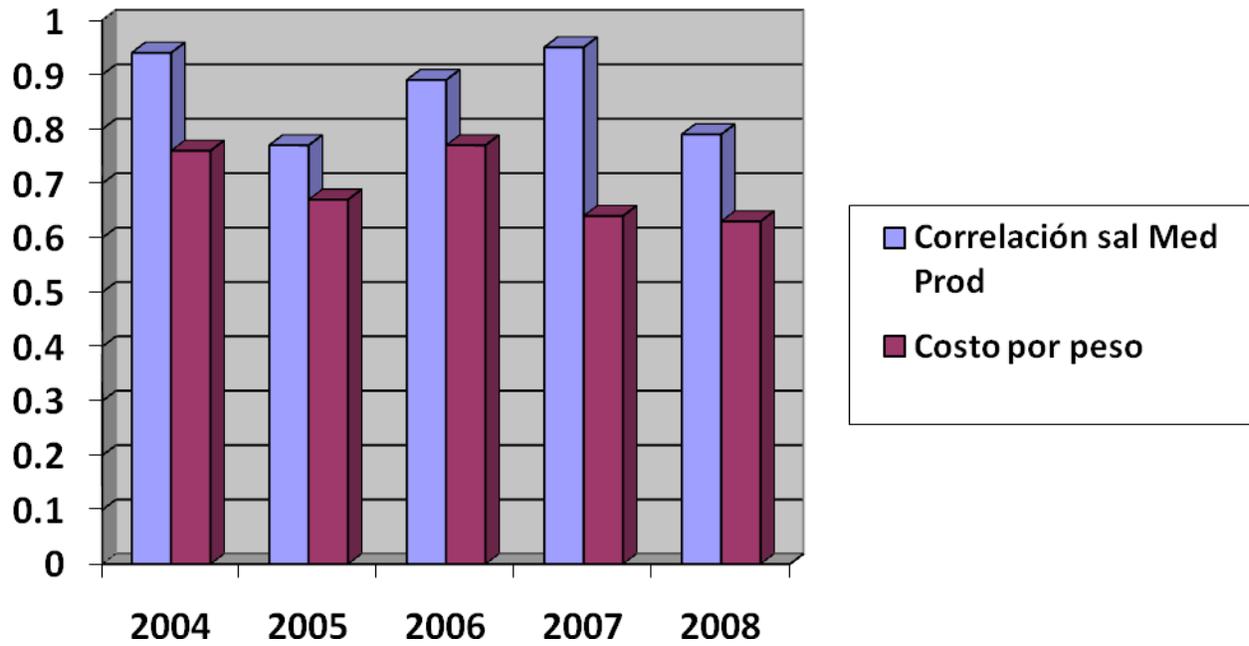
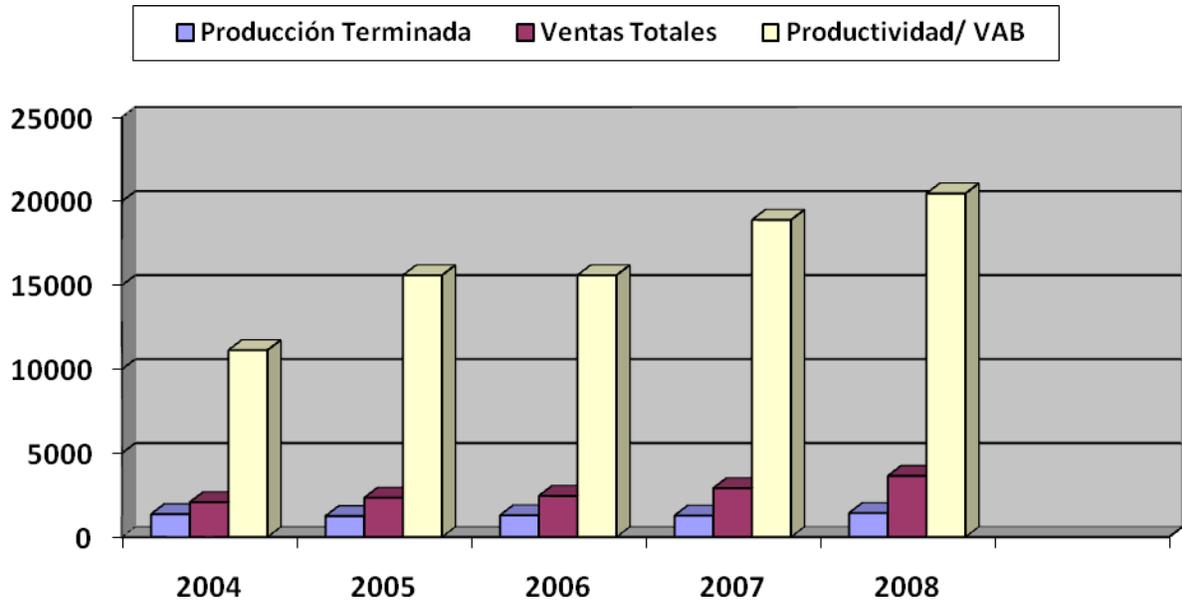
- Alhama Belamaric, Rafael y otros: Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 2001.-Castro Ruz, Fidel: Discurso, ANPP, (6/3/2003) La Batalla de Ideas: nuestra arma más poderosa, Ed. Política, La Habana, 2004.
- Castro Ruz, Fidel: Discurso de clausura, VIII Congreso de la UJC, Oficina de publicaciones del Consejo de Estado, diciembre 2004.
- Consejo de Ministros, Comité Ejecutivo: Decreto ley No.281, Ciudad de la Habana, 2007.
- Consejo de Ministros, Comité Ejecutivo: Guía de expediente de Perfeccionamiento Empresarial, Ciudad de la Habana, noviembre 2006
- *F. Konstantinov: Fundamentos de filosofía marxista – leninista, p. 351*
- Krep Gary I. Organizational Communication. Theory and Practice. Edit. Longman. New York, 1990.
- Lage Dávila, Carlos: Discurso de clausura, seminario nacional con los directores que aplican el perfeccionamiento, Sala Universal de las FAR, agosto 2007
- Lage Dávila, Carlos: Entrevista, Periódico Granma, 30, 10, 1993.
- Lage Dávila, Carlos: Intervención en el V Pleno del Comité Central del PCC, Periódico Granma, 26, 3, 1996.
- Lage Dávila, Carlos: Plenaria Nacional de Perfeccionamiento Empresarial, 2005
- Lage Dávila, Carlos: Conclusiones en la reuniones de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial, Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, La Habana, 2000., 2001, 2002, 2003 y 2004
- Lage Dávila, Carlos: Carta enviada a los directores de las empresas que aplicaron el nuevo sistema de gestión empresarial, La Habana, 5 de Marzo, 2003, en la Revista Cubana de Gestión Empresarial “Nueva Empresa”, Volumen 3, Nos. 1 y 2, 2004.
- *M. Rosental: Principios de lógica dialéctica, p. 358*
- Martínez Martínez, Osvaldo: Informe de la Comisión Económica a la Asamblea Nacional del Poder Popular, Periódico Trabajadores, 23 de Diciembre de 2002

- Ministerio de Finanzas y Precios: resolución 297, Ciudad de la Habana 2003.
- Morales Rodríguez, Eliodoro: El perfeccionamiento empresarial como parte de la batalla de ideas, Ponencia, Centro de Información, Escuela Provincial del PCC “Carlos Baliño”, Villa Clara, 2003.
- Muñoz González, Roberto: Valoración en torno a “ideas para una teoría” sobre el Perfeccionamiento empresarial en Cuba, CD-R Conferencia de Ciencias Empresariales, año 2004.
- Muñoz González, Roberto: Apuntes para un estudio epistemológico de las Ciencias económicas, Colección Pensadores cubanos de hoy, sitio en Internet Filosofía.com, año 2001.
- Muñoz González, Roberto: Valoración en torno a “ideas para una teoría” sobre el Perfeccionamiento empresarial en Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, 2007.
- Pérez Betancourt, Armando: Ideas para una Teoría, Revista Nueva Empresa, volumen 1.No 0, 2000 .La Habana, 2007.
- Pérez Betancourt, Armando: Revista Cubana de Gestión Empresarial, Ed., Volumen 3, Nos. 1 y 2. La Habana, 2004.
- Pérez Betancourt, Armando: Informe realizado sobre la marcha del Perfeccionamiento Empresarial a la CTC, 30 de septiembre del 2005, CD- Room, Grupo Provincial, Villa Clara.
- Pérez Betancourt, Armando y Rafael Cuevas Cañizares: Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 2001
- Tompkins, Phillip K. Translating Organizational Theory: Symbolism over Substance. En: Jablin, Fredric, Putnam, Linda, et.al. Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective. California, Edit. Sage, 1987.

Anexo I

Resultados económicos- productivos

INDICADORES	u/ m	2004	2005	2006	2007	2008
Producción terminada	M.u	1359.8	1245.3	1293.4	1274.9	1427.7
Ventas totales	Mp	2073.9	2338.7	2446.2	2909.7	3637.5
Costo de venta	Mp	1571.8	1933.9	1836.9	1932.7	2255.0
Costo por Peso en Vta	P	0.76	0.69	0.75	0.66	0.62
Total de Gastos	Mp	1372.1	1806.2	1812.4	2055.2	2279.0
Gasto de Material	Mp	983.1	983.3	828.7	1071.4	1353.3
Gasto de Salario	Mp	388.7	512.8	593.8	677.3	630.6
Valor Agregado Bruto	Mp	1068.3	1496.6	1590.4	2039.6	2270.8
Resultados del Periodo	Mp	502.2	244.7	553.4	967.0	1362.0
Productividad P/VAB	P	11128	15590	15592	18885	20458
Salario Medio	P	4049	5663	5822	6271	5681
Correl S Med /Prod	p	0.94	0.77	0.89	0.95	0.79
Gasto Mat /P de Venta	P	0.47	0.42	0.39	0.38	0.38
Costo/Peso Total	P	0.76	0.67	0.77	0.64	0.63
Promedio de Trabajad	Uno	96	96	102	108	111



Anexo II

Categoría ocupacional	Total	% Total de trabajadores	Total Mujeres	% total Categoría
Obreros	90		56	
Técnicos	14		9	
Administrativos	1		1	
Servicio	9		3	
Dirigentes	7		3	
Total	121		72	

Anexo III

Especialidad	GRADUADOS DE TECNICOS MEDIOS						GRADUADOS DE NIVEL SUPERIOR					
	Total	O	S	A	T	D	Total	O	S	A	T	D
Agronomía	18	13			3	2						
Veterinaria	4	1			3							
Forestal												
Mecanización												
Economía	2	1	1			1	1				1	
Contabilidad	5	1	1		3							
Estadística												
Química												
Industrial												
Comercio												
Construcción												
Derecho												
Mecánico	2	1			1							
Biología												
Hidráulica	1				1							
Lic. Ciencias Sociales												
Lic. Cultura Física												
Lic. Matemática							1					1
Lic. Español Literatura												
Otros	2				2		2				1	1
Total	32	17	2		13	3	4				2	2

Anexo IV

Edades	Total	Sexo		Nivel Escolar				Raza		
		F	M	UNIV	M.S	MED	PRIM.	N	M	B
DE 27 ÑOS	10	6	4	0	5	5	0	2	0	8
DE 28 A 35	36	22	14	1	25	10	0	3	4	29
DE 36 A 40	25	17	8	0	17	8	0	0	3	22
DE 41 A 45	16	9	7	2	7	7	0	1	1	14
DE 46 A 50	17	13	4	0	4	13	0	1	3	13
DE 51 A 55	6	3	3	0	1	5	0	0	0	6
DE 56 A 60	7	2	5	1	2	4	0	1	0	6
MÁS DE 60	4	0	4	1	2	4	0	1	0	3
Total	121	72	49	5	61	55	0	9	11	101

Anexo V

N	Acciones	Participantes	Fecha	Responsable
1	<p>Curso especializado sobre el Sistema de comunicación, donde se aborden temáticas relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de Comunicación. <ul style="list-style-type: none"> • Formas, niveles y canales de la comunicación. • Barreras de comunicación. • Requisitos para una buena escucha. • Características de los mensajes orales y escritos. 	Cuadros, Dirigentes y Especialista	Primer Semestre 09	Dirección Rec. Humanos
2	<p>Taller el Sistema de comunicación, donde se aborden temáticas relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formas, niveles y canales de la comunicación. • Barreras de comunicación. • Requisitos para una buena escucha. • Características de los mensajes orales y escritos 	Trabajadores	Primer Semestre 09	Área de Rec. Humanos de la UEB
3	Propiciar la participación de los	Director de	Permanente	Director UEB

	directivos en intercambios más reducidos a nivel de brigada o taller	UEB		
4	<p>Abrir nuevos espacios en la radio base dedicados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo con los valores a potenciar en la empresa. • Fomento de la cultura organizacional. • Nuevos sistemas del Perfeccionamiento Empresarial. • Objetivos y metas de la empresa. 	Trabajadores	Septiembre 09	Director UEB
5	Incluir en el plan anual de la empresa el presupuesto dedicado al Sistema de Comunicación	Área de Comunicación	Enero 09	Dirección Contabilidad y Finanzas
6	Fomento de una revista interna de la UEB donde se refleje el resultado integral de la misma	Área de Comunicación	Julio 09	Dirección Recursos Humanos
7	Solicitar información al GRUPO sobre el nivel de aceptación del producto de la empresa y la UEB en el mercado mundial	Especialista y tecnólogo de calidad	Primer semestre del 2009	Dirección de tecnología y desarrollo
9	Curso especializado sobre el Sistema de comunicación, donde se aborden temáticas relacionadas con: Dirección de valores y valores.	Área de Comunicación	Junio 09	Dirección de recursos humanos

Anexo VI

Encuesta

Estamos realizando una investigación sobre el sistema de comunicación en la UEB, esta tiene como objetivo describir los criterios que el personal de dirección tiene sobre los mecanismos de comunicación en la empresa.

Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a la implantación del sistema de comunicación de la empresa. No es necesario que ponga el nombre. Gracias por su colaboración.

Sexo ____ Nivel escolar _____

Cuestionario.

1. Seleccione en orden ascendente (1,2,3....) los conceptos de comunicación que según su criterio se manejan en la empresa:

- a) ____ Comunicación actividad propia del ser humano.
- b) ____ Proceso a través del cual interactúan los trabajadores y la dirección de la empresa con el objetivo de lograr la eficacia y eficiencia de la gestión.
- c) ____ Conjunto de actividades encaminadas a facilitar y a agilizar (ida y vuelta) los mensajes entre los trabajadores entre sí y con su dirección.
- d) ____ proceso que permite influir en las opiniones aptitudes y conducta de los trabajadores de la empresa y los públicos externos.
- e) ____ Es el sistema que se encamina tanto a publico internos como externos.
- f) ____ Es un sistema de valor estratégico y herramienta para la gestiona de la empresa.

g) ____ Es el sistema a través del cual se emiten y obtienen ideas, se conocen las necesidades de los trabajadores, se preservan los valores la misión y los objetivos de la empresa.

2. Marque con una X los niveles de comunicación más usados en la UEB:

a) ____ Comunicación vertical: se establece entre los diferentes niveles de jerarquía.

b) ____ Comunicación horizontal: se establece entre los mismos niveles de jerarquía.

3. Marque con una X según su criterio la clasificación de los canales de comunicación:

a) ____ Formales b) ____ Continuos c) ____ Informales d) ____ Verticales

4. Marque con una X los canales de comunicación formales más utilizados en la empresa.

a) ____ Encuentros grupales b) ____ Reuniones c) ____ Entrevistas d) ____ Despachos e) ____ Asambleas

5. Marque con una X las formas de comunicación más usadas en la empresa.

a) ____ Comunicación ascendente, que permite conocer por los propios trabajadores cuáles son sus criterios, opiniones, estado de ánimo, motivaciones, propuestas de mejoras.

b) ____ Comunicación Horizontal que permite lograr el conocimiento de las diferentes áreas entre sí.

c) ____ Comunicación descendente que permite mantener informados a todos los trabajadores sobre los principales aspectos del desarrollo de la empresa.

6. Marque V o F según su criterio.

1. ____ Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.

2. ____ En la empresa exista un ambiente de comunicación favorable.

3. ____ Esta empresa ofrece buenas oportunidades de capacitación

4. ____ Los problemas que surgen entre las diferentes áreas de trabajo se resuelven a través del intercambio de ideas.

5. ___ La información requerida por las diferentes áreas de trabajo fluye lentamente.
6. ___ Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
7. ___ En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
8. ___ En la empresa los problemas se discuten de manera constructiva.
9. ___ Me siento realizado con mi trabajo en la empresa.
10. ___ Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo en ocasiones no se ejecutan.
11. ___ Todos los departamentos participan activamente en la solución de los problemas.
12. ___ Generalmente, cuando se va a enfrentar una tarea mi departamento es el último en enterarse.
13. ___ Los criterios opiniones de los trabajadores no se tienen en cuenta por los niveles superiores de dirección.
14. ___ A nuestros superiores sólo le podemos decir lo que quieren oír.
15. ___ Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa
16. ___ En la empresa cada departamento trabaja por su lado.
17. ___ Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).
18. ___ La dirección no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
19. ___ Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.
20. ___ Cuando se analiza un problema las posiciones que se adoptan no siempre son críticas y sinceras.
21. ___ En general los bienes de la empresa se tratan con cuidado.

22. ___ Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa
23. ___ Los diferentes niveles jerárquicos de la empresa no colaboran entre ellos.
24. ___ La información se concentra en determinadas áreas de trabajo
25. ___ Los diferentes niveles de dirección no propician una labor comunicativa eficiente.
26. ___ La comunicación en la empresa se caracteriza por una buena escucha.
27. ___ Cuando existe un problema no está claro a quién dirigirse.
28. ___ La solución de los problemas internos de la empresa está asociada al dominio de los trabajadores de dichos problemas.
29. ___ En la empresa existe un enfoque de comunicación tanto oral como escrita que se corresponde con los objetivos, valores y estrategia de la empresa.

7. Los principales valores a potenciar por la empresa son: Marque con una X.

- a) ___ Capacidad para enfrentar la falta de recursos.
- b) ___ Consagración al trabajo.
- c) ___ Creatividad.
- d) ___ Espíritu crítico.
- e) ___ Fidelidad a la revolución.
- g) ___ Responsabilidad ante el trabajo.
- h) ___ Sentido de pertenencia
- i) ___ Innovación.
- j) ___ Trabajo en equipo.
- k) ___ Rapidez de respuesta.
- m) ___ Motivación.

Anexo VII

Resultados de la encuesta a directivos

Tabla 1 (Sexo)

	Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valida femenino	3	42.8	42.8	42.8
masculino	4	57.2	57.2	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Tabla 2 (Nivel escolar)

	Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valida universitario	2	28.6	28.6	28.6
técnico	3	42.8	42.8	71.4
medio doce grado	2	28.6	28.6	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Principales conceptos de comunicación

(Tabla 3)

Comunicación actividad propia del ser humano

	Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valida marcaron 1	1	14.3	14.3	14.3
marcaron 2				
marcaron 3	2	28.6	28.6	42.9
marcaron 5				
marcaron 6	1	14.3	14.3	57.2
no marcaron	3	42.8	42.8	100.0
Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 4)

Proceso a través del cual interactúan los trabajadores y la dirección de la empresa con el objetivo de lograr la eficacia y eficiencia de la gestión.

	Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron 1	2	28.6	28.6
	marcaron 2	2	28.6	57.2
	marcaron 3			
	marcaron 4	1	14.2	71.4
	marcaron 7			
	no marcaron	2	28.6	100.0
	Total	7	100.0	

(Tabla 5)

Conjunto de actividades encaminadas a facilitar y a agilizar (ida y vuelta) los mensajes entre los trabajadores entre sí y con su dirección

	Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron 1	1	14.3	14.3
	marcaron 2	2	28.6	42.9
	marcaron 3	2	28.6	71.5
	marcaron 5			
	no marcaron	2	28.5	100.0
	Total	7	100.0	

(Tabla 6)

Proceso que permite influir en las opiniones aptitudes y conducta de los trabajadores de la empresa y los públicos externos

	Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid				
marcaron 2				
marcaron 3	1	14.3	14.3	14.3
marcaron 4	1	14.3	14.3	28.6
marcaron 6	2	28.6	28.6	57.2
no marcaron	3	42.8	42.8	100.0
Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 7)

Es el sistema que se encamina tanto a público internos como externos

	Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid				
marcaron 2				
marcaron 3	1	14.3	14.3	14.3
marcaron 4				
marcaron 7	1	14.3	14.3	28.6
no marcaron	5	71.4	71.4	100.0
Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 8)

Es un sistema de valor estratégico y herramienta para la gestión de la empresa

	Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid				
marcaron 1	1	14.3	14.3	14.3
marcaron 2				
marcaron 3				
marcaron 4	1	14.3	14.3	28.6
marcaron 5	1	14.3	14.3	42.9
no marcaron	4	57.1	57.1	100.0
Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 9)

Es el sistema a través del cual se emiten y obtienen ideas, se conocen las necesidades de los trabajadores, se preservan los valores la misión y los objetivos de la empresa

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron 1	2	28.6	28.6	28.6
	marcaron 2	3	42.8	42.8	71.4
	marcaron 3	1	14.3	14.3	85.7
	marcaron 4				100.0
	no marcaron	1	14.3	14.3	
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 10)

Comunicación vertical

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	6	85.7	85.7	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 11)

Comunicación horizontal

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	2	28.6	28.6	28.6
	no marcaron	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 12)

Canales de comunicación formales

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	5	71.4	71.4	71.4
	no marcaron	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla13)

Canales de comunicación continuos

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	3	42.8	42.8	42.8
	no marcaron	4	57.2	57.2	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla14)

Canales de comunicación informales

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	1	14.3	14.3	14.3
	no marcaron	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 15)

Canales de comunicación verticales

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	no marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 16)

Canales de comunicación formales (encuentros grupales)

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	2	28.6	28.6	28.6
	no marcaron	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 17)

Canales de comunicación formales (reuniones)

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	6	85.7	85.7	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 18)

Canales de comunicación formales (entrevistas)

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron				
	no marcaron	7	100.0	100.0	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 19)

Canales de comunicación formales (despachos)

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	1	14.3	14.3	14.3
	no marcaron	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 20)

Canales de comunicación formales (asambleas)

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	6	85.7	85.7	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 21)

Comunicación ascendente

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	no marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 22)

Comunicación Horizontal

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	2	28.6	28.6	28.6
	no marcaron	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 23)

Comunicación descendente

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	5	71.4	71.4	71.4
	no marcaron	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 24)

Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	5	71.4	71.4	71.4
	falso	1	14.3	14.3	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 25)

En la empresa existe un ambiente de comunicación favorable

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	6	85.7	85.7	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla26)

Esta UEB ofrece buenas oportunidades de capacitación

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	5	71.4	71.4	71.4
	falso	2	28.6	28.6	100.0
	no marcaron				
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 27)

Los problemas que surgen entre las diferentes áreas de trabajo se resuelven a través del intercambio de ideas

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	5	71.4	71.4	71.4
	falso	2	28.6	28.6	100.0
	no marcaron				
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 28)

La información requerida por las diferentes áreas de trabajo fluye lentamente

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 29)

Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 30)

En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	6	85.7	85.7	85.7
	falso				
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 31)

En la empresa los problemas se discuten de manera constructiva

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	5	71.4	71.4	71.4
	falso				
	no marcaron	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 32)

Me siento realizado con mi trabajo en la empresa

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	5	71.4	71.4	71.4
	falso	1	14.3	14.3	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 33)

Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo en ocasiones no se ejecutan

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 34)

Todos los departamentos participan activamente en la solución de los problemas

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	4	57.2	57.2	57.2
	falso	2	28.6	28.6	85.8
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 35)

Generalmente, cuando se va a enfrentar una tarea mi departamento es el último en enterarse

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 36)

Los criterios opiniones de los trabajadores no se tienen en cuenta por los niveles superiores de dirección

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	falso	6	85.7	85.7	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 37)

A nuestros superiores sólo les podemos decir lo que quieren oír

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	6	85.7	85.7	100.0
	no marcaron				
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 38)

Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 39)

En la empresa cada departamento trabaja por su lado

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 40)

**Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta
(chismes)**

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 41)

**La dirección no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del
trabajo**

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 42)

Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	falso	6	85.7	85.7	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 43)

Cuando se analiza un problema las posiciones que se adoptan no siempre son críticas y sinceras

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	2	28.6	28.6	28.6
	falso	4	57.1	57.1	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 44)

En general los bienes de la empresa se tratan con cuidado

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	4	57.1	57.1	57.1
	falso	2	28.6	28.6	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 45)

Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	5	71.4	71.4	71.4
	falso	1	14.3	14.3	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 46)

Los diferentes niveles jerárquicos de la empresa no colaboran entre ellos

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 47)

La información se concentra en determinadas áreas de trabajo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 48)

Los diferentes niveles de dirección no propician una labor comunicativa eficiente

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 49)

La comunicación en la empresa se caracteriza por una buena escucha

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	3	42.8	42.8	42.8
	falso	3	42.8	42.8	85.6
	no marcaron	1	14.2	14.2	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 50)

Cuando existe un problema no está claro a quién dirigirse

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	1	14.3	14.3	14.3
	falso	5	71.4	71.4	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla51)

La solución de los problemas internos de la empresa está asociada al dominio de los trabajadores de dichos problemas

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	3	42.8	42.8	42.8
	falso	3	42.8	42.8	85.6
	no marcaron	1	14.2	14.2	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 52)

En la empresa existe un enfoque de comunicación tanto oral como escrita que se corresponde con los objetivos, valores y estrategia de la empresa.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	4	57.1	57.1	57.1
	falso	2	28.6	28.6	85.7
	no marcaron	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Valores a potenciar por la empresa

(Tabla 53)

Capacidad para enfrentar la falta de recursos

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	5	71.4	71.4	71.4
	no marcaron	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 54)

Consagración al trabajo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	no marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 55)

Creatividad

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	no marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla56)

Espíritu crítico

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	No marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 57)

Fidelidad a la revolución

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	no marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla58)

Responsabilidad ante el trabajo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	5	71.4	71.4	71.4
	no marcaron	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 59)

Sentido de pertenencia

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	no marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 60)

Innovación

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	no marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 61)

Trabajo en equipo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	3	28.6	28.6	28.6
	no marcaron	4	57.2	57.2	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla62)

Rapidez de respuesta

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	no marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

(Tabla 63)

Motivación

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	4	57.2	57.2	57.2
	no marcaron	3	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Anexo VIII

Resultado de la encuesta realizada a trabajadores

(Tabla1)

Sexo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	femenino	41	58.5	58.5	58.5
	masculino	29	41.5	41.5	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 2)

Nivel escolar

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	universitario	2	3.0	3.0	3.0
	técnico medio	21	30.0	30.0	33.0
	doce grado	21	30.0	30.0	63.0
	noveno grado	26	37.0	37.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 3)

Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	65	93.0	93.0	93.0
	falso	3	4.0	4.0	97.0
	no marcar	2	3.0	3.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 4)

En la empresa exista un ambiente de comunicación favorable

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	66	94.0	94.0	94.0
	no marcar	4	6.0	6.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 5)

Esta empresa ofrece buenas oportunidades de capacitación

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	50	71.0	71.0	71.0
	falso	18	25.0	25.0	96.0
	no marcar	2	4.0	4.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 6)

Los problemas que surgen entre las diferentes áreas de trabajo se resuelven a través del intercambio de ideas

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	63	90.0	90.0	90.0
	falso	5	7.0	7.0	92.0
	no marcar	2	3.0	3.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 7)

La información requerida por las diferentes áreas de trabajo fluye lentamente.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	9	13.0	13.0	13.0
	falso	55	79.0	79.0	92.0
	no marcar	6	9.0	9.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 8)

Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	9	13.0	13.0	13.0
	falso	58	83.0	83.0	96.0
	no marcar	3	4.0	4.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 9)

En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	60	96.0	86.0	86.0
	falso	9	13.0	13.0	99.0
	no marcar	1	1.0	1.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 10)

En la empresa los problemas se discuten de manera constructiva

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	62	91.0	91.0	91.0
	falso	2	3.0	3.0	94.0
	no marcar	4	6.0	6.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 11)

Me siento realizado con mi trabajo en la empresa.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	58	83.0	83.0	83.0
	falso	8	11.0	11.0	94.0
	no marcar	4	6.0	6.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 12)

Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo en ocasiones no se ejecutan

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	15	21.0	21.0	21.0
	falso	50	71.0	71.0	92.0
	no marcar	5	8.0	8.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 13)

Todos los departamentos participan activamente en la solución de los problemas.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	49	70.0	70.0	70.0
	falso	18	26.0	26.0	96.0
	no marcar	13	4.0	4.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 14)

Generalmente, cuando se va a enfrentar una tarea mi departamento es el último en enterarse

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	5	7.0	7.0	7.0
	falso	61	87.0	87.0	94.0
	no marcar	4	6.0	6.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 15)

Los criterios opiniones de los trabajadores no se tienen en cuenta por los niveles superiores de dirección.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	3	4.0	4.0	4.0
	falso	62	88.0	88.0	92.0
	no marcar	5	8.0	8.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 16)

A nuestros superiores sólo le podemos decir lo que quieren oír.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	2	3.0	3.0	3.0
	falso	64	91.0	91.0	94.0
	no marcar	4	6.0	6.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 17)

Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	3	4.0	4.0	4.0
	falso	63	90.0	90.0	94.0
	no marcar	4	6.0	6.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla18)

En la empresa cada departamento trabaja por su lado

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	2	3.0	3.0	3.0
	falso	63	90.0	90.0	93.0
	no marcar	5	7.0	7.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla19)

Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	11	16.0	16.0	16.0
	falso	56	80.0	80.0	96.0
	no marcar	3	4.0	4.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla20)

La dirección no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	7	10.0	10.0	10.0
	falso	60	85.0	85.0	95.0
	no marcar	3	5.0	5.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 21)

Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	5	7.0	7.0	7.0
	falso	60	85.0	85.0	92.0
	no marcar	5	8.0	8.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 22)

Cuando se analiza un problema las posiciones que se adoptan no siempre son críticas y sinceras

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	18	26.0	26.0	26.0
	falso	47	67.0	67.0	93.0
	no marcar	5	7.0	7.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 23)

En general los bienes de la empresa se tratan con cuidado.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	53	76.0	76.0	76.0
	falso	14	20.0	20.0	96.0
	no marcar	3	4.0	4.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 24)

Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	50	71.0	71.0	71.0
	falso	13	19.0	19.0	90.0
	no marcar	6	10.0	10.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 25)

Los diferentes niveles jerárquicos de la empresa no colaboran entre ellos.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	11	16.0	16.0	16.0
	falso	51	73.0	73.0	89.0
	no marcar	8	11.0	11.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 26)

La información se concentra en determinadas áreas de trabajo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	7	10.0	10.0	10.0
	falso	57	81.0	81.0	91.0
	no marcar	6	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

(Tabla 27)

Los diferentes niveles de dirección no propician una labor comunicativa eficiente.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	14	20.0	20.0	20.0
	falso	50	71.0	71.0	91.0
	no marcar	6	9.0	9.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 28)

La comunicación en la empresa se caracteriza por una buena escucha

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	38	54.0	54.0	54.0
	falso	27	39.0	39.0	93.0
	no marcar	5	7.0	7.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 29)

Cuando existe un problema no está claro a quién dirigirse

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	19	27.0	27.0	27.0
	falso	46	66.0	66.0	93.0
	no marcar	5	7.0	7.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 30)

La solución de los problemas internos de la empresa está asociada al dominio de los trabajadores de dichos problemas.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	39	55.0	55.0	55.0
	falso	23	33.0	33.0	88.0
	no marcar	8	12.0	12.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 31)

En la empresa existe un enfoque de comunicación tanto oral como escrita que se corresponde con los objetivos, valores y estrategia de la empresa.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	verdadero	56	80.0	80.0	80.0
	falso	8	11.0	11.0	91.0
	no marcar	6	9.0	9.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Valores a potenciar por la empresa

(Tabla 32)

Capacidad para enfrentar la falta de recursos

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	63	90.0	90.0	90.0
	no marcaron	7	10.0	10.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 33)

Consagración al trabajo

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	54	77.0	77.0	77.0
	no marcaron	16	23.0	23.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 34)

Creatividad.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	47	67.0	67.0	67.0
	no marcaron	23	33.0	33.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 35)

Espíritu crítico.

		Frecuencia	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	46	65.0	65.0	65.0
	no marcaron	24	35.0	35.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 36)

Fidelidad a la revolución.

		Frecuenci a	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	49	70.0	70.0	70.0
	no marcaron	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 37)

Responsabilidad ante el trabajo.

		Frecuenci a	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	55	79.0	79.0	79.0
	no marcaron	15	21.0	21.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 38)

Sentido de pertenencia

		Frecuenci a	Percent	Valida Percent	Acumulativa Percent
Valid	marcaron	50	71.0	71.0	71.0
	no marcaron	20	29.0	29.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 40)

Innovación.

		Frecuenci		Valida	Acumulativa
		a	Percent	Percent	Percent
Valid	marcaron	48	69.0	69.0	69.0
	no marcaron	22	31.0	31.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 41)

Trabajo en equipo.

		Frecuenci		Valida	Acumulativa
		a	Percent	Percent	Percent
Valid	marcaron	43	61.0	61.0	61.0
	no marcaron	27	39.0	39.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 42)

Rapidez de respuesta.

		Frecuenci		Valida	Acumulativa
		a	Percent	Percent	Percent
Valid	marcaron	40	57.0	57.0	57.0
	no marcaron	30	43.0	43.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

(Tabla 43)

Motivación.

		Frecuenci		Valida	Acumulativa
		a	Percent	Percent	Percent
Valid	marcaron	40	57.0	57.0	57.0
	no marcaron	30	43.0	43.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Anexo IX

Observación del participante

Objetivo: Comprobar cómo se desarrolla el ambiente comunicacional en la UEB.

Guía:

1. Conocimiento que demuestran sobre la temática tratada.
2. Las características de los mensajes
3. Los canales usados en la empresa en general
4. El conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores, objetivos a alcanzar por la empresa.
5. Valoración del acto comunicativo

Anexo X

Guía para el análisis de documentos.

Objetivos. Constatar la forma en que se concibe la comunicación en el expediente de perfeccionamiento empresarial.

1. Análisis de los objetivos estratégicos: misión visión y estructura de dirección asumida por la empresa.
2. Principales órganos asesores a nivel de empresa y de UEB, señalando sus principales funciones y como los mismos tributan al sistema de comunicación.
3. Principales elementos del convenio colectivo de trabajo. dirección sindicato que tributan ala comunicación.

Anexo XI

Organización Estructural de la Comunicación hasta la base.

