

Estrategia para fortalecer la comunicación interna en la Unidad no. 1 de Bufetes Colectivos en Las Tunas

Strategy to Strengthen the Internal Communication in the Unit no. 1 of Collective Offices in Las Tunas

Lic. Marilyn Rodríguez Carbonell

Subdirectora de Cuadros y Personal

Organización Nacional de Bufetes Colectivo, Las Tunas

Cuba

marilin.rodriguez@ltu.onbc.cu



0000-0001-9372-0135

RESUMEN

La comunicación es uno de los factores primordiales que puede influir positiva o negativamente en el funcionamiento de las organizaciones sociales. En los momentos actuales se hace necesario que todas las empresas tengan un completo dominio de lo que representa un correcto sistema de comunicación bien ejecutado, lo que va a permitir incrementar la eficiencia y eficacia que tanto se requiere en estos tiempos. El presente trabajo tiene como objetivo fortalecer la comunicación interna en la Unidad No. 1 de Bufetes Colectivo en las Tunas a través de una Estrategia de Comunicación Interna. La misma estuvo precedida por un diagnóstico de comunicación que permitió conocer el estado actual de los diferentes procesos comunicativos que se gestan al interior de esta organización y posteriormente diseñar acciones que permitieran perfeccionar este proceso.

Palabras clave: diagnóstico, comunicación interna, estrategia.

ABSTRACT

The communication is one of the primordial factors that can influence positive or negatively in the operation of the social organizations. In the current moments it becomes necessary that all the companies have a complete domain of what represents a correct well executed communication system, what will allow increasing the efficiency and effectiveness that so much is required in these times. The present work has as objective to strengthen the internal communication in the Unit No. 1 of Offices Community in the Tunas through a Strategy of Internal Communication. The same one was preceded by a communication diagnosis that allowed to know the current state of the different talkative processes that you/they are gestated to the interior of this organization and later on to design actions that allowed to perfect this process.

Keywords: diagnostic, internal communication, strategy.

Introducción

El gran desafío de las organizaciones en estos tiempos es adaptarse a los cambios constantes que imponen la actualización tecnológica, la globalización y el contexto geopolítico, los modelos de administración e inclusive las modificaciones en la gestión del talento humano.

En este escenario, el rol de la gestión de la comunicación interna que los profesionales de la comunicación adquieren en las organizaciones es preponderante, ya no se trata sólo de relaciones entre personas, sino de percepciones en distintos niveles de conducción y una gran diversidad de actores internos en la organización que son emisores constantes de mensajes y no meros receptores de información.

En la práctica, la comunicación más que una herramienta, constituye el eje central que conduce a una organización a la cumbre; logrando alcanzar la cristalización de su reputación, siempre y cuando se empleen los mensajes y canales más idóneos. Constituye un fenómeno de transmisión de información, donde lo importante, es la influencia de los procesos y efectos acarreados por estos. De ahí la importancia de definir claramente quiénes somos y qué ofrecemos a la sociedad.

Las empresas, tanto del primer como del tercer mundo, ante la necesidad de afrontar los imperantes cambios en el mercado, han tenido que motivar a sus colectivos de trabajo con el objetivo de retener a los mejores empleados e inculcarles una verdadera cultura institucional.

En este caso la elaboración de estrategias de comunicación interna y/o externa en el marco de la comunicación en las organizaciones posibilita reconsiderar algunos consejos y técnicas que se están aplicando en función de objetivos determinados, necesarios y concretos.

La estrategia de comunicación garantiza que todos los trabajadores reciban los mensajes adecuados de forma oportuna, ayuda a conocer los objetivos y cultura de la organización facilitando una unidad entre sus miembros; crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas; fomenta la confianza y mejora la toma de decisiones; hace visible y reconoce los logros individuales y colectivos de dicha organización.

Actualmente Cuba se encuentra trabajando con intensidad para lograr mayores niveles de eficiencia empresarial, con el objetivo de continuar llevando hacia adelante su desarrollo político, económico y social. Esta voluntad se expresa, además, con la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 8vo Congreso del Partido en abril del 2021, los que garantizarán la continuidad del Socialismo.

La realidad de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos en Cuba (ONBC) no es diferente en este sentido al resto de las organizaciones. Si bien la intencionalidad de los directivos apunta a la apertura de los estudios de la comunicación; las particularidades de la organización complejizan la adaptación de las propuestas teóricas a sus especificidades. Por otra parte, existe diversidad de criterios en cuanto a cómo medir determinados indicadores

de la comunicación interna. Es por ello que se ha decidido diseñar una Estrategia de Comunicación que contribuya a solucionar los problemas referidos al tema que nos ocupa.

Durante una investigación preliminar se detectaron los siguientes problemas relacionados con la comunicación interna: el insuficiente conocimiento por parte de los trabajadores en relación a la comunicación interna, el ineficiente uso de los canales, medios y soportes comunicativos y que en ocasiones la información de la entidad, no llega con la misma calidad a los públicos internos.

Lo antes expresado fundamenta la importancia y necesidad del diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para la Unidad No. 1 de Bufetes Colectivos en Las Tunas, la cual contribuiría a cumplir con mayor eficacia y calidad los objetivos de la institución. Al mismo tiempo serviría como método de dirección al vincular al nivel superior con sus subordinados e implicarse en la solución de problemas, situación no resuelta, por no contar aún con esta herramienta.

Desarrollo

El estudio de la Comunicación Organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas. Esta disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros,

entre estos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Existen autores, no obstante, que tratan el tema de la comunicación en las organizaciones desde principios del siglo XX, como por ejemplo los conocidos especialistas en desarrollo organizacional, Taylor, Fayol o Weber; pero su abordaje se corresponde más con un enfoque desde las ciencias de la administración.

Es a partir de los años 70 cuando la Comunicación Organizacional debuta entre las disciplinas de las Ciencias de la Comunicación, uniendo a su extrema juventud la legitimidad de su naturaleza, dedicada de manera particular a la investigación y la organización de la gestión de comunicación en empresas e instituciones.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta inicios de los años 90 del pasado siglo. Como en otros países, sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la Publicidad y las Relaciones Públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años 50.

Al respecto el mexicano Collado (2001) considera que:

...el reto para el nuevo milenio es encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas y comunicativas que sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo. (p. 118)

En Cuba, Trelles (2004) recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos con autores como Redding, Jablin, Putnam, Kreps y en Europa con investigadores como Costa, Villafañe, Piñuel, Gaitán, Bartoli y Van Riel.

Además, enfatiza que recientemente se ha enraizado en América Latina a partir de las investigaciones de autores como Torcuato, Collado, Nosnik, Serrano, Muriel y Rota, destacándose países como México, Brasil y Argentina que han protagonizado producción teórica y experiencia práctica. Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: Comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

La definición de Comunicación Organizacional en el transcurso de más de 40 años, evidencia la madurez que ha venido alcanzando el pensamiento teórico. En 1972 con la publicación del libro *Comunicación en la Organización* el norteamericano Redding (1972) la define como: «el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización» (p.58), conceptualización que reduce la comunicación al plano de la información, o sea, a un intercambio reproductivo.

El concepto de Comunicación Organizacional evoluciona años más tarde al ser definido como:

El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una

organización, y entre esta y su medio, de igual manera es considerada, por el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opciones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Andrade citado por Collado, 1997, pp. 30-31)

En el contexto cubano la Comunicación Organizacional adopta otras posturas teniendo en cuenta las características de sus públicos. En pleno siglo XXI los investigadores cubanos con una visión más contemporánea, dotan a las organizaciones del estudio de los fenómenos comunicativos. La siguiente definición, ofrecida por Trelles (2002) constituye un ejemplo fehaciente de ello:

La comunicación es el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de los objetivos comunes, y con ello el aumento de la motivación y participación de los públicos, la formación de hábitos, autodisciplinas y exigencias de las empresas. Los procesos comunicativos de las empresas e instituciones son la esencia de la comunicación organizacional y el proceso básico del que otras funciones se derivan. (p.14)

Trelles no se circunscribe solamente al hecho de construir significados y símbolos en la organización, sino que además resalta las interrelaciones que se producen y que influyen en los procesos que se producen en cualquier entidad y a su vez es influida por ellos; por tal motivo la autora asume el criterio anterior

porque considera que la comunicación es una herramienta de más aporte laboral en la actualidad porque da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización a los colaboradores de la misma.

En general, Andrade (2005) expone que la Comunicación Organizacional: «es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos» (pp.15-16).

La autora asume el criterio de Martínez (2009) cuando plantea que la Comunicación Organizacional:

Es un proceso de intercambio de mensajes que se producen a lo interno y externo de esta, entre personas que juegan roles y ocupan posiciones específicas; y tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de comunicación. (p.25)

Luego de haber analizado varios conceptos referidos a la Comunicación Organizacional, la autora considera que el concepto que ofrece Trelles, además de estar muy bien abordado, coincide plenamente con lo que se pretende desarrollar en la presente investigación, por lo que puede afirmarse que la comunicación es un elemento que se nutre de las nuevas estrategias y técnicas, lo que contribuye a desarrollar eficazmente el sistema de trabajo en la organización, manteniendo a sus actores en estrecha interrelación, proporciona a los miembros de la entidad un ambiente favorable, así como también está presente en el logro de los objetivos y metas de la organización.

La comunicación interna en las organizaciones

Las organizaciones en su actuar, generan procesos comunicativos con los diferentes públicos. Esta investigación pretende analizar los procesos evidenciados en el interior de la organización, tomando en cuenta la Comunicación Interna como factor clave del éxito.

Andrade (1997) en su conceptualización sobre esta categoría, manifiesta las buenas relaciones interpersonales que deben mediar en el interior de la institución para alcanzar un óptimo funcionamiento, con el objetivo de elevar los diferentes niveles de eficiencia.

La comunicación es vital para el desarrollo de la organización, el intercambio directo que se establece día a día con los trabajadores propicia el cambio y la mejora continua de la misma; una vez gestionada conforma «el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma» (Kreps citado por Marín, 1997, p.166).

La comunicación interna es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. Estas pautas pueden o no estar más o menos formalizadas (seguir o no unas reglas establecidas) y, cuando están planteadas hacia la mejora organizativa, tienden a buscar la cooperación,

la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad.

La organización funcionará de manera más o menos coordinada según sea la comunicación en su interior. Por tanto, los procesos de comunicación interna son procesos esenciales que permiten mantener interrelacionada e integrada a la organización. La comunicación interna debe tener un carácter transversal, es decir, implica a todos los componentes de la organización en todos los procesos internos de gestión y a todos los niveles.

La comunicación interna que se desarrolle en la entidad según Barreiro (1999) debe asegurar no solo la información necesaria del papel que a cada uno le corresponde en el proceso de perfeccionamiento, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos.

Trelles (2001) define la comunicación interna a través de Kreps (1990) como el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; «es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas» (p. 43). A través de la comunicación interna los miembros de la organización forman parte de los procesos que implican la toma y discusión de las decisiones, el alcance de las metas particulares y colectivas.

Resulta importante referirse a las aclaraciones expuestas en el concepto dado por Fernández Collado (2002) donde se explica que:

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 31)

Para Chiang (2012) «el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización» (p.87)

Así las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber qué están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso

contrario los efectos son muy dañinos para la organización.

La comunicación interna es una tarea de todos. Todos escuchamos, todos somos emisores y receptores. Quien no entra en este proceso se aísla y pierde la oportunidad de mejorar y de formar parte de un proyecto en común. La participación por tanto es un requisito indispensable en la comunicación interna. Sin participación no hay asociacionismo, no hay comunicación, no hay sentido de pertenencia.

Como ocurre con muchos otros procesos internos, la comunicación dentro de la organización debe planificarse, con un objetivo fundamental: que la comunicación fluya. Esta planificación debe ser coherente con los objetivos anuales de la organización. Sólo de este modo, la comunicación interna servirá para desarrollar y aplicar con éxito esos objetivos anuales y acciones concretas.

La comunicación no trata solo de la emisión de mensajes, sino también de la búsqueda de hechos relevantes y su clasificación y selección. Estar bien informado de todo lo relevante que ocurre en la organización y tener siempre presente lo que puede interesar y lo que no interesa, resulta una tarea indispensable para lograr una buena comunicación. El que comunica debe saber qué información conseguir y dónde hacerlo, a quién preguntar y cómo manejar el resultado para, a su vez, darlo a conocer de manera interna.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna,

es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se siente a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la entidad, un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos Humanos.

En la realidad cubana la comunicación interna es comprendida como:

Aquellos mensajes que se intercambian a lo interno de la organización. Son los mensajes que circulan, relacionados no solo con la información necesaria para el cumplimiento de la tarea, sino aquellos de estimulación del sentido de pertenencia y consolidación de la identidad y la cultura dentro de la institución (Martínez, 2009, p. 35)

Finalmente, la Comunicación Interna debe garantizar la integración del trabajo de todos los departamentos y áreas en función de los objetivos generales y específicos trazados por la organización. Para lograrlo, requiere del reconocimiento de sus funciones siendo la combinación de todas, la única receta posible para la gestión ordenada de la Comunicación Interna. La misma puede establecerse de manera directa, con la utilización de soportes encaminados directamente al público destinatario del mensaje e indirectamente cuando el contenido a transmitir adquiere un carácter propagandístico.

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y

sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipos. De este modo se logra alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.

Formas de la comunicación interna

Una vez que se ha abordado la comunicación interna, estableciéndola como una de las bases más importantes sobre las que habrá de asentarse una organización, se hace necesario distinguir las relaciones sociales edificadas en el interior de la misma como parte de los diferentes esquemas y formas de la comunicación existente en su interior.

La comunicación interna posee diferentes formas: formal e informal y estas a su vez, recorren diferentes flujos: descendente, ascendente, horizontal. Según Trelles (2004):

La comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados por la organización. La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores que continuamente funcionan en la organización con un flujo incontrolado. (p.141)

Lucas (1997) en su conceptualización manifiesta la interrelación existente entre la comunicación y la organización formal a través de la representación gráfica del organigrama, planteamiento correspondido con lo expresado por el investigador Chiavenato (1992):

La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura puede definir los canales por donde fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. (p. 30)

De manera que el organigrama posibilita el adecuado flujo de comunicación, sin violar los escalones de dirección previamente establecidos, contribuyendo al logro de un eficiente comportamiento interno. Influye positivamente en el mantenimiento de un respeto continuo, que le permite arraigar profundamente la moral del trabajo y el prestigio de la jerarquía social de la empresa.

Además de la comunicación formal, está la informal. Esta última se manifiesta de manera espontánea, facilitando la creación de numerosos canales informales de comunicación, los que propician que la información en la mayoría de los casos no pueda ser controlada; identificada por algunos autores como la principal desventaja de la comunicación informal, sobre todo cuando se trata de la difusión de rumores.

Un aspecto fundamental que no debemos olvidar en ningún caso es que la comunicación informal no solo analiza y reinterpreta comunicaciones formales que se producen en el seno de la organización, sino que su rasgo más valioso es que crea su propia información informal que puede resultar de mucha utilidad a la empresa y, por lo tanto, que hay que intentar captar. De hecho, las organizaciones más eficientes son las que cuentan con directivos

con alto grado de madurez comunicativa, aquellos que consiguen que sus empleados sean emisores responsables de comunicación, generando comunicación formal de un modo preciso.

Se considera entonces, que tanto la comunicación formal como la informal posibilitan lograr un óptimo desarrollo empresarial, permitiendo utilizar todas las vías por la que deben transitar los mensajes hacia el público destino, posibilitando que los sujetos integrados se sientan identificados con su líder.

Diagnóstico de comunicación interna

Los estudios diagnósticos arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de la comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros y del papel de cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia y los valores en los que se fundamenta la organización. Puede decirse que constituye la antesala del Plan de Comunicación Interna, pues detecta las fortalezas y debilidades de la organización, reconociendo también las necesidades insatisfechas del público.

La auditoría o diagnóstico de la comunicación interna es la herramienta que le permite ubicarse en tiempo y espacio. Posibilita su evaluación como un sistema integrado de elementos complejos que determinan su accionar. El diagnóstico es el reflejo del trabajo constante llevado a cabo por los empleados, a fin de lograr un afectuoso clima laboral.

Reconocidos investigadores han elaborado disímiles etapas o pasos para la realización del diagnóstico. El prestigioso Gerald Goldhaber (2001) define en Comunicación Organizacional dos secciones para la ejecución de un diagnóstico: la sección (A), es nombrada Estructura Relacionada con el Sistema de Comunicación en su Conjunto, y la (B) Estructura Relacionada con Actividades de Comunicación Específica. En ellas aborda los objetivos y su naturaleza, planes y políticas; los métodos de ejecución y responsabilidades, así como los criterios utilizados para la medición, los factores situacionales de la organización y los programas de apoyo a la comunicación.

Rota y Muriel (1980) establecen como primer eslabón la investigación de las políticas y los objetivos de comunicación de la institución. Seguidamente una profunda investigación de la planificación de la comunicación y la identificación de los sistemas de control de la comunicación intrainstitucional. Además, se debe investigar cuáles son las redes y flujos de comunicación evidenciadas, teniendo en cuenta la enumeración de las actividades prepositivas de comunicación, especificando el público destinado, es decir, el interno. Propone por último y el más significativo, la evaluación tanto de las actividades como de la comunicación de manera general, vinculada a la política y objetivos.

Para analizar el estado actual de los diferentes estados de comunicación que se gestan al interior de la institución, se aplicó un diagnóstico en el cual se obtuvieron los

siguientes resultados. Las actividades referidas a la comunicación en la entidad se llevan a cabo de forma empírica, por lo que no existe un correcto sistema de comunicación capaz de influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores.

En dicha institución no se ha concientizado la importancia que reviste una apropiada gestión en los procesos comunicativos, ya que esto interviene de forma positiva en el logro de los objetivos y metas propuestos por la organización. Este problema sin duda se debe a la insuficiente capacitación que poseen los trabajadores de la entidad respecto al tema, denotándose que los trabajadores y directivos no son capaces de ofrecer un concepto unánime de ésta.

En entrevista y encuesta realizada, además de la observación participante se pudo comprobar que el término de comunicación suele confundirse con la información que parte desde la dirección y es enviada a los subordinados, prevaleciendo la comunicación formal-descendente.

No siempre se trata esta disciplina como aquella que es capaz de influir en los objetivos estratégicos y metas trazados por la organización, así como también en la opinión y participación de los trabajadores en los temas relacionados a la entidad. El escenario de participación en la toma de decisiones para el funcionamiento de la organización es amplio, sin entorpecer los escalones de mando, las decisiones más relevantes las toma únicamente la máxima dirección, ya que esta es parte de su función.

No son todos los directivos los que propician un clima de confianza para que sus subordinados expresen libremente lo que sienten, esto hace que los trabajadores se sientan un poco más alejados de la entidad, o tengan que recurrir a otros niveles para hacerlo, cuando pudieran plantear la situación en los lugares correspondientes.

Los flujos que predominan en la entidad se manifiestan a través del vertical y horizontal. Las dificultades asociadas al flujo vertical descendente están relacionadas, debido a que las informaciones en ocasiones no llegan de igual manera a los trabajadores de las diferentes áreas.

Otra problemática consiste en que se da el caso de algunos trabajadores que no se sienten en un clima de confianza para expresar sus opiniones y preocupaciones y debido a esto, utilizan otros métodos como el anónimo o rumor. Hay ocasiones en que en los departamentos de la organización se perciben como un factor individual, pues se esfuerzan por cumplir únicamente con lo que les corresponde y no se respira la misma consagración en el resultado de otras áreas. Por su parte la comunicación transversal se ve menos avanzada y queda confinada al aspecto informal.

En la entidad los mensajes más utilizados son los de mantenimiento y tarea, los primeros se expresan mediante normas, procedimientos, reglamentos, resoluciones e instrucciones que son de gran utilidad para la realización del trabajo y los segundos se relacionan con las actividades que se organizan en la institución. A pesar de que se envían mensajes de felicitación en diferentes fechas alegóricas, los

mensajes humanos se aprecian en menor grado, por lo que aún son insuficientes y no se planifican como un elemento esencial para favorecer la motivación de los trabajadores con respecto a la organización

La conjugación de la observación y la encuesta demostraron que predomina la comunicación formal por encima de la comunicación informal, llevada a cabo entre los sujetos integrados de un mismo status. La prevalencia de este tipo de comunicación en el interior de la Unidad se gestiona en forma de rueda, donde el centro de las informaciones lo compone la Directora de Unidad y los diferentes directivos por equipos de trabajo, centralizando las orientaciones; o sea, es el director, el encargado de dar a conocer a los empleados las actividades a desarrollar, dejando claramente definido lo que significa para la organización.

A su vez, se pudo constatar mediante la observación participante y la entrevista a profundidad que los mensajes que predominan hacia lo interno de la institución son los de tarea y de mantenimiento, los que abarcan los mensajes técnicos profesionales, organizativos – coordinadores, político – motivacionales y éticos – morales.

La Unidad tiene un boletín, el cual desde el ámbito comunicativo no cumple con precisiones que le permitirían ser más efectivo para el público interno, proporcionándoles a sus trabajadores otras informaciones vinculadas con el desempeño de su labor, el mismo permanece estático, no tiene una circulación diaria. La explotación de este medio le posibilitaría a la Unidad obtener una vía más para orientar a sus

egresados sobre las actividades a desarrollar en el transcurso de la semana, así como realzar actividades específicas de esta fuerza joven.

El correo electrónico, forma automatizada y mediatizada de la comunicación, tiene como fin apoyar diariamente la labor del trabajador, pues establece, agiliza los procesos internos y la transmisión de documentos que posibilitan abrir una comunicación descendente y ascendente. Medio a través del cual se transfieren todas las informaciones, así como las disímiles actividades programadas para la semana. Esta es una vía de comunicación altamente empleada por los trabajadores de la organización, quienes han creado una gran dependencia de esta herramienta comunicativa, donde el 100% de los trabajadores tiene acceso a ella. Sin embargo, se ha podido comprobar que el uso de estos medios se destaca por su contenido, pero no por su calidad y que por tanto pueden llegar a perderse entre tanta información en el proceso de selección realizado por el receptor al que se dirigen, precisamente por el exceso de información.

Partiendo de los resultados que arrojó el Diagnóstico de comunicación se conformó la Matriz DAFO de la institución y se diseñaron acciones comunicativas dirigidas a fortalecer el Sistema de Comunicación en la institución.

Estrategia de Comunicación como instrumento para el desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones

Una Estrategia de Comunicación Interna (ECI) favorece crear un clima en el cual los empleados se sienten libres de expresar sus

opiniones sin temor al castigo. Incluso es posible motivar a las personas para que le proporcione a la administración sus mejores sugerencias sobre la efectividad de costos y mejores medios para llevar a cabo el trabajo.

Puede ser con mayor facilidad que la gente acepte decisiones difíciles, puesto que comprenden la necesidad de ellas. Puede permitir la identificación temprana de las políticas erróneas o de prácticas inapropiadas. Y por último puede mejorar las oportunidades de la organización de superar sus principales competidores en el clima de los empleados, lo cual mejora su capacidad para reclutar, entrenar y retener personal y perfeccionar su efectividad global en el mercado.

Muchas son las definiciones que podemos encontrar en la literatura tratando de conceptualizar el término de referencia y su diversidad se expresa en correspondencia con la esfera en que se emplee. Esta autora propone tener en cuenta especialmente los siguientes.

Al decir de Cardoso (2002):

Una Estrategia de Comunicación no es más que un modo y sistema de influencias sicosociológicas destinadas a uno o por lo general varios públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, durante un período de tiempo previamente establecido (3-5 años), persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de una determinada organización. (p. 1)

Este autor particulariza en el período que puede durar una estrategia para que logre sus propósitos, en los diversos públicos a los que

puede dirigirse y la necesidad de que se diseñen un conjunto de acciones comunicativas para que se implemente.

López (2003) acota sobre el término aspectos que lo enriquecen cuando hace referencia a las estrategias de comunicación como:

El proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar; la realidad de la cual partimos, sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos. (p. 213)

Pero Martínez (2009) enfatiza en la importancia de conformar una alternativa principal, secundarias y contingenciales según el contexto, por tal motivo define que:

Es la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias o contingenciales en aras de lograr el mismo propósito. (p. 160)

La estrategia es lo que nos permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo.

Resultados

Para analizar el estado actual de los diferentes estados de comunicación que se gestan al interior de la institución, se aplicó un diagnóstico en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

En dicha institución no se ha concientizado la importancia que reviste una apropiada gestión en los procesos comunicativos, ya que esto interviene de forma positiva en el logro de los objetivos y metas propuestos por la organización. Este problema sin duda se debe a la insuficiente capacitación que poseen los trabajadores de la entidad respecto al tema, denotándose que los trabajadores y directivos no son capaces de ofrecer un concepto unánime de ésta.

En entrevista y encuesta realizada, además de la observación participante se pudo comprobar que el término de comunicación suele confundirse con la información que parte desde la dirección y es enviada a los subordinados, prevaleciendo la comunicación formal – descendente.

No siempre se trata esta disciplina como aquella que es capaz de influir en los objetivos estratégicos y metas trazados por la organización, así como también en la opinión y participación de los trabajadores en los temas relacionados a la entidad. El escenario de participación en la toma de decisiones para el funcionamiento de la organización es amplio, sin entorpecer los escalones de mando, las decisiones más relevantes las toma únicamente la máxima dirección, ya que esta es parte de su función.

Los flujos que predominan en la entidad se manifiestan a través del vertical y horizontal. Las dificultades asociadas al flujo vertical descendente están relacionadas, debido a que las informaciones en ocasiones no llegan de igual manera a los trabajadores de las diferentes áreas.

Otra problemática consiste en que algunos trabajadores que no se sienten en un clima de confianza para expresar sus opiniones y preocupaciones y debido a esto, utilizan otros métodos como el anónimo o rumor. Hay ocasiones en que en los departamentos de la organización se perciben como un factor individual, pues se esfuerzan por cumplir únicamente con lo que les corresponde y no se respira la misma consagración en el resultado de otras áreas. Por su parte, la comunicación transversal se ve menos avanzada y queda confinada al aspecto informal.

El 80 % de los encuestados concuerda que están bien satisfechos con su trabajo, es decir, con su desenvolvimiento laboral, para el 15 % poco, y el 5 % está insatisfecho.

El 75% de los encuestados coincide en que la Unidad de Bufetes Colectivos es un equipo de trabajo, fundado en la solidaridad, el apoyo profesional y la responsabilidad que los caracteriza, un 20% opina que constituyen una gran familia y el resto difiere de lo anterior, pues considera muy estricto el cumplimiento de las Normas y Reglamentos.

Muchos son los valores que acreditan a esta organización, sin embargo, entre ellos sobresalen tres, teniendo en cuenta el por ciento estimado para ello: profesionalidad (40 %), abnegación e integridad (38,3 %) y, por último, pero no menos importante la disciplina con, 21,7 %. El 50 % plantea que la organización no se encuentra alejada del todo de los problemas o preocupaciones que inquietan muchas veces a los subordinados, el 30 % considera que un poco y el 20 % coincide que sí.

La conjugación de la observación y la encuesta demostraron que predomina la comunicación formal (87 %) por encima de la comunicación informal (13 %), llevada a cabo entre los sujetos integrados de un mismo status. La prevalencia de este tipo de comunicación en el interior de la Unidad se gestiona en forma de rueda, donde el centro de las informaciones lo compone la Directora de Unidad y los diferentes directivos por equipos de trabajo, centralizando las orientaciones; o sea, es el director, el encargado de dar a conocer a los empleados las actividades a desarrollar, dejando claramente definido lo que significa para la Organización.

A su vez, se pudo constatar mediante la observación participante y la entrevista a profundidad que los mensajes que predominan hacia lo interno de la institución son los de tarea y de mantenimiento, los que abarcan los mensajes técnicos profesionales, organizativos – coordinadores, político – motivacionales y éticos – morales.

La encuesta reveló que el 66,7 % de los empleados, opina que los soportes más utilizados para dar a conocer las orientaciones desde la dirección hacia los subordinados son buenos, el 33,3 % lo define como normal. El 28,3 % coincide que es una relación normal, creada a través de los años de convivencia y respondiendo a los mismos objetivos estratégicos, y solo un 9 % la evalúa de regular.

Los directivos encuestados concuerdan en su gran mayoría que la vía más útil para recibir la información es el contacto personal con los subordinados, correspondiéndose con el 50 %,

el 25 % a través de las reuniones, y el resto, 25 % por el correo electrónico.

La organización tiene un boletín, el cual desde el ámbito comunicativo no cumple con precisiones que le permitirían ser más efectivo para el público interno, proporcionándoles a sus trabajadores otras informaciones vinculadas con el desempeño de su labor el mismo permanece estático, no tiene una circulación diaria.

Matriz DAFO

Debilidades:

- Desconocimiento de los directivos y trabajadores sobre Comunicación Organizacional e Interna y sus ventajas.
- Escaso envío de mensajes humanos.
- Preponderancia de los flujos de comunicación vertical descendente.
- Escasez de mecanismos (encuestas, entrevistas personales u otras técnicas) para recoger las sugerencias o información del público interno.
- No se tiene diseñado de manera intencionada desde el ámbito comunicativo los mensajes, soportes, canales y vías de retroalimentación entre la organización y su público interno.

Amenazas:

- Situación económica internacional y del país
- La competencia en el mercado laboral, que dificulta el completamiento de la plantilla en determinados puestos de trabajo.

Fortalezas:

- Existe una voluntad de incrementar y perfeccionar las acciones encaminadas a favorecer de manera intencionada desde el ámbito comunicativo los mensajes, soportes, canales y vías de retroalimentación.
- Cuentan con los medios técnicos de última generación que facilitan el flujo informativo (tecnología de avanzada, a través de las diferentes vías para realizarla (correos electrónicos, intranet, acceso a Internet, vía telefónica)
- La Unidad No. 1 de Bufetes Colectivos en Las Tunas tiene una estructura de dirección fortalecida.
- Los trabajadores de la institución poseen un alto nivel profesional reconocido por la ciudadanía.

Oportunidades:

- Posibilidades de capacitación en temas de comunicación interna a través de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales con la organización.
- Existencia de Regulaciones, Decretos y Políticas en el país que determinan la necesidad de un Sistema de Gestión de la Comunicación en las instituciones cubanas.
- Posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y el conocimiento, si son correctamente utilizados.
- Existencia de instituciones en el territorio como la Universidad de Las Tunas, donde se imparten la Especialidad de Licenciatura en Comunicación Social y Maestría en Ciencias

de la Comunicación a las que se pueden acceder.

Partiendo de los resultados que arrojó el diagnóstico de comunicación realizado fueron diseñadas una serie de acciones dirigidas a fortalecer el sistema de comunicación en la institución, las cuales se relacionan a continuación:

- **Acción 1:** Diseñar e implementar programas de capacitación sobre comunicación para los Equipos Directivos
- **Acción 2:** Creación y capacitación de un Grupo gestor de la Comunicación Organizacional, integrados por trabajadores y directivos más idóneos.
- **Acción 3:** Realizar un Taller de Comunicación Interna
- **Acción 4:** Definición y elaboración de mensajes claves, tales como:
 - ✓ La comunicación interna: una herramienta que genera eficiencia.
 - ✓ La efectividad de la comunicación interna propicia el desarrollo empresarial.
 - ✓ La comunicación interna, gestora de una adecuada retroalimentación.
 - ✓ Comunicación: inteligencia, competencia y dirección participativa
- **Acción 5:** Crear un Boletín informativo en el que se asignen grupos por Departamentos para seleccionar información en las que se debe incluir: Logros del mes, empleado del mes, clientes más importantes y promociones

- **Acción 6:** Crear un Buzón de quejas y sugerencias para el cliente interno y discutir su contenido.
- **Acción 7:** Colocar en lugar visible la misión, visión, principios y valores éticos de la ONBC.
- **Acción 8:** Institucionalizar el envío de correos electrónicos con información empresarial bajo la cuenta: **ONBC. LAS TUNAS INFORMA.**
- **Acción 9:** Crear un Manual de Bienvenida ``Súmate al Colectivo``, para presentarlo al nuevo trabajador de la entidad.
- **Acción 10:** Realizar la Campaña "Tú haces la diferencia".
- **Acción 11:** Crear fondos de pantallas con mensajes motivacionales.
- **Acción 12:** Realizar una sesión de puertas abiertas para debatir las inquietudes e insatisfacciones.
- **Acción 13:** Crear una base de datos con información relevante acerca de los trabajadores (currículo, cumpleaños, preferencias, etc.).
- **Acción 14:** Creación del Sitial histórico de la institución, el cual recoja condecoraciones, diplomas, triunfos y artículos que reflejan la evolución y desarrollo de la entidad.
- **Acción 15:** Confección de plegables para divulgar aspectos teóricos relacionados con la comunicación Interna.

Conclusiones

El análisis de las diferentes posturas teóricas metodológicas sobre la Comunicación Organizacional sirvió de gran utilidad para diagnosticar el estado actual de la comunicación

interna y la elaboración de la estrategia en la entidad.

La aplicación del diagnóstico de comunicación utilizado permitió comprobar que los procesos comunicativos en la Unidad No. 1 de Bufetes Colectivos de Las Tunas, están marcados por un alto grado de empirismo, razón por la cual fueron detectadas una serie de insuficiencias que conllevaron a la realización de una Estrategia de Comunicación Interna.

Con la realización de las acciones que responden a la Estrategia de Comunicación Interna se podrá optimizar este proceso en el interior de la entidad, ya que propone erradicar los problemas en esta materia, proporcionándole una importante herramienta a directivos y trabajadores en aras de la obtención del éxito empresarial.

Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Barreiro Pousa, L. (2000). La comunicación en la Administración Empresarial. *Revista Espacio*, 2.
- Cardoso, H. (2002). *Diseño de estrategias de comunicación*. Departamento de Comunicación Social, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Fernández Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. 2da. Ed. México: Editorial Trillas.
- Chiang, M. (2012). *Comunicación interna. Dirección y Gestión de empresas*. España: Editorial Vértice.
- Goldhaber, G. (2001). *La comunicación Organizacional*. México. Editorial Diana S.A.

- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. España: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Kreps, G. (1990). *Comunicación Organizacional*. Estados Unidos: Northern Illinois University.
- Muriel, M. L. & Grotta, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas*. Quito-Ecuador. Editora Andina.
- Martínez Necedo, Y. (2009). *Hablemos de comunicación. Asociación cubana de Comunicadores Sociales*. La Habana: Ediciones Logos.
- Redding, CH. (1972). *Communication within the organization*. New York: Industrial Communication Council and Purdue University.
- Trelles, I. (2002). *Bases Teórico-Methodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de*

Comunicación en las Organizaciones. Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.

Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Conflicto de intereses

La autora declara que no existe conflicto de intereses.

Fecha de enviado: 27/06/2021

Fecha de aceptado: 07/09/2021