

# MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN. APLICACIÓN PARCIAL EN LA COMPAÑÍA CONTRATISTA DE OBRAS PARA LA AVIACIÓN (CCOA)

## Model to Manage Communications to integrate the management System. Partial application in Contractor Company of Aviation Works (CCOA)

Mónica Queris Rojas\*, José Manuel Sánchez Hernández\*\* y Marina Manzano Arocha\*\*\*

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría - CETDIR-CUJAE, Cuba

Empresa Importadora Exportadora de la Construcción IMECO, Cuba

Recibido: 18 de diciembre de 2013 - Aceptado: 5 de febrero de 2014

Forma de citar este artículo en APA:

Queris Rojas, M., Sánchez Hernández, J. M. y Manzano Arocha, M. (julio-diciembre, 2014). Modelo de gestión de comunicación para la integración del sistema de dirección. Aplicación parcial en la Compañía Contratista de Obras para la Aviación (CCOA). *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 5(2), 286-307

### Resumen

Este trabajo tributa a un modelo de gestión comunicación organizacional para la integración del sistema de dirección de la Compañía Contratista de Obras para la Aviación (CCOA). Dicho modelo consta de etapas y herramientas que conforman un procedimiento para el adecuado manejo de la comunicación organizacional en la empresa objeto de estudio. Con este enfoque se realizó un diagnóstico que arroja las deficiencias y posibles soluciones para resolverlas.

### Palabras clave:

comunicación, competencias para la comunicación en directivos, comunicación organizacional, nivel de integración del sistema de dirección

### Abstract

This paper focuses on a model of organizational communication management for the integration of the direction system of the Contractor Company of Aviation Works (CCOA). This model has five phases and tools that make up an appropriate procedure to manage the organizational communications in this company. This approach was done through a diagnosis to analyze difficulties and possible solutions.

### Keywords:

communication, management communication competencies, organizational communication, level of integration of the management system

\* Licenciada en Psicología y Máster en Dirección. Profesora universitaria Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Correos electrónicos: queris@ind.cujae.edu.cu, noalores@infomed.sld.cu

\*\* Ingeniero civil. Correo electrónico: emartinez@ind.cujae.edu.cu

\*\*\* Ingeniera Industrial y Máster en Dirección. Correo electrónico: caridad.arocha@infomed.sld.cu y marina@imeco.co.cu

## Introducción

---

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio Fernández Collado (1997). Según Kreps (1995), la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros de determinada organización o empresa recolectan información pertinente acerca del medio en que se desenvuelven en el mundo empresarial y los cambios que ocurren dentro de ella.

En la actualidad, la gestión del sistema de comunicación de las entidades y las habilidades que han de desarrollar los directivos en este aspecto, constituye una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa en los mercados que actúa (Cherniss, Goleman, Emmerling, Cowan, & Adler, 1998; Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona, 2004; Mora Vanegas, 2008). A través de ella, se busca la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, la optimización de recursos, la reducción de fallos y costos, y por sobre todas las cosas mayor nivel de integración para facilitar la gestión empresarial. Investigaciones actuales realizadas por estudiantes de pregrado y postgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE, demuestran que entre el 80 y 100% de los problemas de gestión detectados en las empresas tienen origen en procesos de comunicación interna deficientes (Press, s.f.).

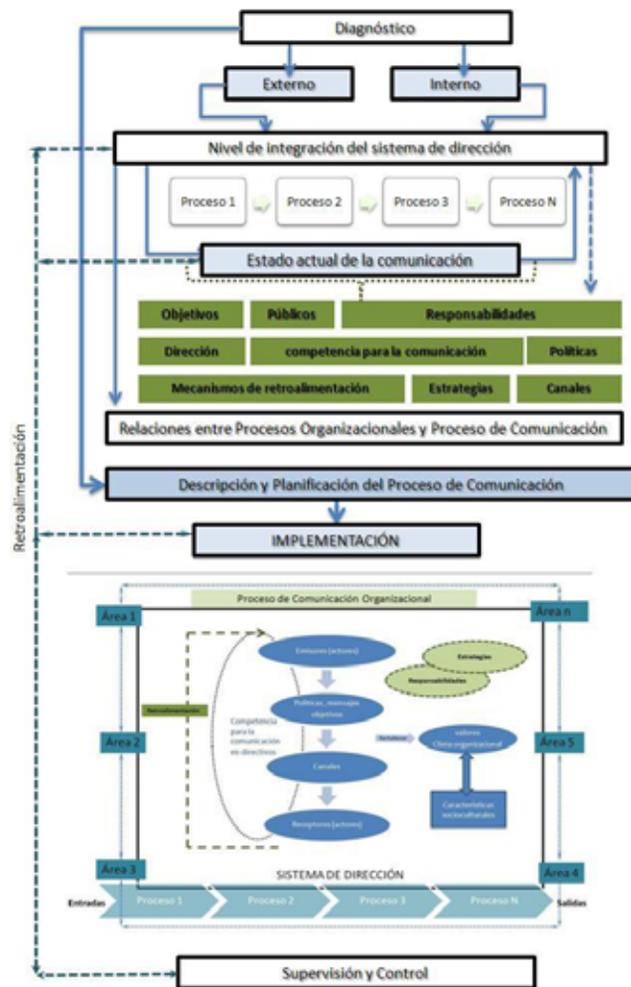
En las investigaciones antes mencionadas se destaca al proceso de dirección como esencialmente de comunicación social. Los directivos en particular se encuentran ante el reto de orientar a grupos humanos, expresarse en público, fundamentar proyectos, colaborar con otros especialistas en la solución de problemas, argumentar puntos de vista. Estas son exigencias frecuentes del directivo cubano de hoy (Ramírez, 2005; Valle Mestre, 2007; Nodarse Roque, 2011).

El Modelo de Gestión de Comunicación para la Integración del Sistema de Dirección Empresarial surge ante la necesidad de conectar el rumbo estratégico de las empresas a la gestión del Sistema de Dirección Empresarial, partiendo de la idea de que con ello se logra la alineación de las energías de la organización en pos de su misión, lo que se realiza a partir del ejercicio estratégico de la organización; con esto se logra la fusión entre todos los subsistemas con la estrategia de la empresa, el balance entre la actividad principal de la empresa y sus subsistemas: las prácticas, procedimientos y comportamientos desde cada subsistema aseguran el cumplimiento del objeto empresarial orientado al futuro (Alfonso Robaina, 2007; De Cárdenas Agostini, Muñoz Gutiérrez y Zaldívar Llanes, 2010; Varela Mateo de Acosta, 2010). Teniendo esto en cuenta se elaboró un modelo que permite conectar

el proceso de comunicación organizacional con el rumbo estratégico de la empresa, a través de la implantación del sistema de comunicación logrando así un mayor nivel de integración organizacional. Este modelo incorpora variables y elementos propios del comportamiento organizacional, centrándose en los recursos humanos existentes en la organización como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad.

Este enfoque tiene en cuenta la carencia de métodos, procedimientos y técnicas para gestionar la comunicación organizacional con un enfoque estratégico y dirigido a lograr la integración del sistema de dirección (Queris Rojas, 2012) y resulta un punto de vista novedoso y adecuado a la situación actual cubana. Siguiendo esta perspectiva se ofrecen pasos y herramientas útiles para la adecuada gestión del proceso de comunicación. Es decir, el modelo que se propone, implica un procedimiento que permite encargarse de este fenómeno dentro de la empresa teniendo en cuenta métodos teóricos, empíricos y matemáticos que evalúan y tratan variables e indicadores propios del fenómeno que ocupa esta investigación.

En la Figura 1 se muestra el modelo:



**Figura 1.** Modelo propuesto por Mónica Queris Rojas en la gestión de la comunicación organizacional para la integración del proceso de dirección. Fuente: elaboración propia.

## **Metodología**

---

De manera general para la realización de este trabajo se utiliza el enfoque dialéctico-materia- lista y a partir de dicho enfoque se han de aplicar los métodos siguientes:

Métodos teóricos: análisis y síntesis, método inducción- deducción.

Métodos empíricos: cuestionarios tipo test, entrevistas grupales semiestructuradas, triangula- ción, consulta a especialistas

Métodos Matemáticos: estadísticos Microsoft Excel 2007, MINITAB 16 e ICPro, para pro- cesar diferentes técnicas empíricas aplicadas, en el caso de este último con el uso de la lógica difusa compensatoria.

Teniendo en cuenta estos métodos se obtiene una propuesta para la aplicación del modelo. Resulta un procedimiento que cuenta con 6 etapas que se estructuran de la siguiente manera:

### **Fase 1. Diagnóstico de la organización**

*Objetivo:* identificar y medir el nivel de integración del sistema de dirección de la empresa.

Para el cumplimiento de esta fase se utilizó el indicador NISDE que permite dar cumplimien- to al objetivo propuesto en esta fase basado en las relaciones de los procesos, tanto externo como interno. El indicador responde a la concepción de integración del sistema de dirección de la empresa propuesta por el Dr. en Ciencias, Daniel Alfonso Robaina (2007).

#### **Actividad 1. Definición del nivel de integración del sistema de dirección**

Se verificó el NISDE. Se procedió a la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Alfonso Robaina en el 2007. A partir de la aplicación de la lista de chequeo se identificaron los elementos que no permiten la integración del sistema de dirección empresarial.

#### **Actividad 2. Conformación del equipo de mejora del proceso de dirección estratégica**

La existencia de una comisión que se ponga al frente de la transformación comunicativa del proceso de dirección dentro de la organización es muy importante para el diseño e implantación de las mejoras. Este equipo se conformó por un personal de alta experiencia en la entidad y con representa- tividad de áreas o especialidades, así mismo se constituyó con al menos un miembro que maneje los temas relacionados con la comunicación organizacional dentro de la empresa.

### Actividad 3. Construcción de la matriz de relaciones externas

Se construyó la matriz de relaciones externas de la entidad empleando como herramienta una matriz de dos entradas para relacionar las entidades externas y los procesos de la empresa. Aquellas relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, determinado en función de su alta importancia y bajo desempeño, se denominan relaciones críticas (RC) y cuando posee una alta importancia se denomina relaciones importantes (RI). Las relaciones se valoran por la importancia y desempeño, teniendo en cuenta su naturaleza:

Proveedor externo vs. procesos: cumplimiento de requisitos de los procesos de la empresa para asegurar la satisfacción de los clientes externos.

Cliente externo vs. procesos: cumplimiento de acuerdos de servicio a partir del aseguramiento del proceso.

Entidades administrativas, políticas, jurídicas y sociales vs. procesos: cumplimiento de directrices, normativas, regulaciones y otros.

Cálculo de NISDE externo: una vez identificada las relaciones críticas y las relaciones importantes, se halla el NISDE externo. Para el cálculo se usará la siguiente expresión, tomando como condición de críticas ( $I \geq 3$  y  $D \leq 3$ ) y como relaciones importantes ( $I \geq 3$ ).

$$\text{NISDE} = 1 - \frac{\text{RC}}{\text{RI}}$$

### Actividad 4. Construcción de la matriz de relaciones internas

Después de calcular el NISDE externo, se realizó el análisis del NISDE interno, construyendo la matriz de relaciones internas, teniendo en cuenta los procesos de la empresa y los criterios de importancia y desempeño desarrollados anteriormente para las relaciones externas. Se consideraron de igual forma para el análisis de las relaciones internas, incluyendo las relaciones importantes (RI) y críticas (RC). En este momento, el análisis fue entre procesos:

Procesos clave vs. procesos clave (cumplimiento de actividades de un proceso clave en entrega a otro proceso clave).

Procesos clave vs. procesos funcionales (aseguramiento de los procesos clave).

Cálculo del NISDE interno

El NISDE interno se calculará según la expresión:

$$\text{NISDE int.} = 1 - (\text{RCint.} / \text{RIint.})$$

Donde:

RCint: Cantidad de relaciones críticas internas

RIint: Cantidad de relaciones importantes internas

## **Fase 2. Diagnóstico de la situación comunicativa**

Para este supuesto también se diseñaron actividades que tomaron en consideración variables consideradas por el modelo propuesto. Estas se describen del siguiente modo:

### **Actividad 1. Revisión de documentos legales de la empresa**

Para ello se utilizó una Guía de revisión de documentación propuesta por investigaciones anteriores (Nodarse Roque, 2011). Se propuso utilizar esta guía de revisión para reconocer cuánto de lo declarado en el expediente de perfeccionamiento existe en la empresa relativo al sistema de comunicación. La búsqueda de estos elementos arrojó el punto de partida imprescindible para lograr el objetivo de la investigación.

### **Actividad 2. Aplicación del cuestionario tipo encuesta**

Se utilizó la encuesta diseñada por la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de La Habana. Dicho cuestionario tipo encuesta es característico de las empresas que se encuentran en perfeccionamiento y que contiene las variables propuestas por Justo Villafañe (Trelles Rodríguez, 2002).

### **Actividad 3. Entrevista grupal semiestructurada**

En esta actividad se exploraron diversas áreas de interés y se precisó la información recogida por otras técnicas, en especial el cuestionario inicial aplicado.

### **Actividad 4. Análisis de la competencia para la comunicación en directivos**

En el desarrollo de este paso se realizó un estudio del papel que juegan los directivos en la empresa, así como también el rol que desempeñan, qué tan eficiente es su trabajo y si presentan o no competencia para la comunicación. Los objetivos para ello son:

- Identificar y definir las habilidades de los directivos en relación con competencia para la comunicación.

- Identificar las brechas existentes entre los criterios de los directivos con sus compañeros de trabajo.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la dirección de la comunicación en la empresa.

Para ello se utilizó el cuestionario tipo encuesta elaborado a partir de la estructura de la competencia para la comunicación en directivos cubanos propuesta por la máster en Ciencias, Mónica Queris Rojas (2009) en su tesis de maestría, el cual tiene en cuenta indicadores que permiten identificar qué habilidades comunicativas dentro del rol de dirigente tienen desarrollados los líderes de la empresa en cuestión. El análisis de este instrumento se realizó a través de la lógica difusa compensatoria. Este enfoque utiliza un sistema lógico que tiene como operador de conjunción a la media geométrica de valores de verdad y como operador de disyunción a su dual.

También se utilizó el Diagrama de Pareto para identificar las causas principales de los problemas, obteniéndose un orden de gravedad entre las causas, conociéndose cuál de las causas están contribuyendo en mayor medida a producir el efecto no deseado. El *software* MINITAB se utilizó para ver el comportamiento a través de gráficas de las respuestas independientemente del cargo ocupacional de la persona encuestada.

#### **Actividad 5. Determinación de la relación entre los procesos y la situación comunicativa actual**

Para la realización de este paso se propuso una tabla de relaciones que permitiera identificar los procesos y las actividades que se ven dificultadas en el desempeño organizacional y que sin dudas no favorecen la integración del sistema de dirección.

### **Fase 3. Planificación del proceso comunicativo para la integración del sistema de dirección**

La planificación para la implantación del sistema de comunicación, tomará en cuenta los elementos diagnosticados y las bases del proceso desarrollado a partir del intercambio de actores de la organización objeto de estudio. Las actividades fundamentales en este caso se relacionan fundamentalmente con el objetivo de explicar el cómo “debe ser” el sistema de comunicación de la institución objeto de estudio.

#### **Actividad 1. Definición de la política de comunicación**

Para ello deberá tenerse en cuenta la comunicación como herramienta de gestión que tiene como fines esenciales coadyuvar a la efectiva participación de los trabajadores en la dirección y facilitar el cumplimiento del objeto social de la institución. Deberán considerarse para ello las políticas institucionales y el diagnóstico externo e interno realizado con anterioridad.

## **Actividad 2. Determinación de objetivos de comunicación para la empresa**

Los objetivos de comunicación se establecerán simultáneamente con los periodos de proyección estratégica, con actualizaciones anuales, dirigidos a facilitar el mejoramiento de la coherencia interna de la organización y su relevancia en el entorno.

## **Actividad 3. Redefinición de canales formales e informales de la comunicación para lograr la misión**

A partir del diagnóstico se redefinirán los canales a utilizar con el objetivo de fortalecer los ya existentes y crear algunos nuevos que permitieran la adecuada gestión organizacional.

## **Actividad 4. Redefinición de funciones relacionadas con los valores y la cultura organizacional de la empresa**

Para ello se deberá definir la historia corporativa, los rituales organizacionales, los símbolos materiales que identifican a la organización objeto de estudio y el lenguaje a utilizar para transmitir cualquier tipo de información.

## **Actividad 5. Determinación de estrategias comunicativas para el fortalecimiento del clima laboral**

Se diseñarán estrategias que fortalezcan un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Estos mecanismos debieron ajustarse a las políticas y la cultura organizacional, para ello se fortalecerá aquellos flujos que existían y se diseñarán aquellos que no estén claramente explícitos.

## **Actividad 6. Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores**

Esta actividad se relaciona estrechamente con la cultura y el clima organizacional, teniendo en cuenta que el sentido de pertenencia parte de la individualidad del sujeto dentro de la organización. En este sentido se propondrán actividades concretas que fortalezcan el bienestar del trabajador y la motivación en las actividades que realiza dentro de la entidad.

## **Actividad 7. Planificación de actividades para fortalecer la competencia para la comunicación en directivos**

A partir del diagnóstico, se podrán constatar las debilidades de la competencia para la comunicación en directivos. Dichas debilidades se traducen en indicadores conductuales puntuales que permiten elaborar un plan de acción concreto para fortalecer dicha competencia.

### **Actividad 8. Definición de responsabilidades en la implantación de la comunicación organizacional como proceso**

Hay que destacar que cada una de las actividades anteriormente expuestas contribuye al enfoque del proceso de la comunicación organizacional. Siguiendo esta lógica se puede asegurar que a partir de dichas actividades se puede establecer el cómo “debe ser” del proceso.

#### **Fase 4. Implantación del Sistema de Comunicación Organizacional**

En la etapa de planificación se determinarán las responsabilidades del grupo multidisciplinario que debía aplicar este plan propuesto, sin embargo se le aclarará al Consejo de Dirección que las políticas y los objetivos deberán hacerse públicos a partir de los canales propuestos y teniendo en cuenta que los directivos son los principales responsables de la gestión de la comunicación dentro de la organización. Ello deberá fortalecer la cultura, los valores y el clima organizacional, permitiendo un mayor sentido de pertenencia por parte de los actores con la organización.

Esta relación dialéctica que se propone, tiene en cuenta la retroalimentación como mecanismo que permitirá reconocer el nivel de integración del sistema de comunicación.

#### **Fase 5. Supervisión y control**

El último paso se realizará con el objetivo de determinar la eficiencia del sistema de comunicación propuesto. En dicho momento se realizará una retroalimentación de los problemas presentados en la implantación del modelo que ocupa esta investigación. En este paso se determinará el momento en que ha de volverse a aplicar este diagnóstico y el horizonte de los resultados esperados a partir de la aplicación del diagnóstico.

La etapa de supervisión y el control asegurará que los miembros de la organización tengan una retroalimentación de lo investigado hasta el momento y se obtendrán resultados para la revisión continua del proceso de comunicación.

#### **Fase 6. Determinación del nivel de integración alcanzado**

Se verifica el NISDE alcanzado hasta el momento. Se procede a la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Alfonso Robaina (2007) con el fin de identificar si las desconexiones registradas al inicio de la implantación del modelo han disminuido y de este modo ha aumentado el NISDE de la organización objeto de estudio.

En esta investigación solo se aplicaron las dos primeras etapas antes expuestas y a partir de esto, se constatan aquellas situaciones comunicativas que están limitando las relaciones entre los procesos y por tanto influyen en el bajo nivel de integración del sistema de dirección.

## Resultados

A continuación se presentan las diferentes fases de las etapas que dan inicio al modelo expuesto y los resultados obtenidos por la empresa Compañía Contratista de Obras para la Aviación S.A. (CCOA).

### **Etapas 1. Caracterización de CCOA**

La CCOA, antes Organización Económica Estatal Proyecto 3, fue constituida el 16 de septiembre de 1996, mediante Resolución N° 72 de fecha 22 de junio de 1995 del Ministerio de Economía y Planificación de la República de Cuba.

Hoy en su condición de CCOA es la encargada por la Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA), de garantizar la ejecución de las inversiones corporativas y brindar servicios de asistencia profesional a los inversionistas de la corporación.

### **Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISDE) de CCOA**

Se construyeron las matrices tanto de relaciones externas como internas, en las que se evaluaron las relaciones entre los procesos que se ven involucrados en CCOA así como con sus clientes más representativos. En cada matriz se evaluaron las relaciones críticas del total de relaciones importantes y se procedió a calcular el NISDE externo y el NISDE interno.

#### **Cálculo del NISDE externo**

De la matriz de relaciones externas se pudo observar que existen 7 relaciones que cumplen la condición de crítica ( $I \geq 3$  y  $D \leq 3$ ) de 66 relaciones importantes ( $I \geq 3$ ) por lo que el NISDE externo es:

$$\text{NISDE ext} = 1 - (\text{RC ext} / \text{RI ext})$$

$$\text{NISDE ext.} = 1 - (7/66)$$

$$\text{NISDE ext.} = 0,89$$

Como se puede apreciar el NISDE externo alcanzado por CCOA es relativamente alto, aunque existen deficiencias ya que el 10,6% del total de relaciones importantes entre proveedores, clientes, entidades externas y los procesos clave son críticas, parcialmente orientados al cumplimiento de la misión.

Las deficiencias en función del cumplimiento de la misión de la empresa están localizadas en las relaciones de los siguientes procesos claves: negocio y desarrollo y preparación de la inversión, con dos de los clientes más fuertes de la entidad (ECASA Y ANTEX S.A.), y con entidades administrativas como la dirección de planificación física (DPF) y la defensa territorial (DT).

### **Cálculo del NISDE interno**

En la matriz de relación se observa que existen 21 relaciones críticas ( $I \geq 3$  y  $D \leq 3$ ) de 75 relaciones importantes ( $I \geq 3$ ) por lo que el NISDE interno es:

$$\text{NISDE}_{\text{int}} = 1 - (\text{RC}/\text{RI})$$

$$\text{NISDE}_{\text{int}} = 1 - (21/75)$$

$$\text{NISDE}_{\text{int}} = 0.72$$

Se aprecia en el resultado del NISDE interno, que el 28,0% de las relaciones entre procesos claves y funcionales son críticas, con un bajo nivel de integración del sistema de dirección de la CCOA, evidenciándose que el diseño de los procesos no está totalmente orientado al cumplimiento de su misión.

## **Etapas 2. Revisión de documentos legales**

No se encuentra declarado un sistema de comunicación como tal, aunque se encuentran elaborados los manuales de gestión de la comunicación e identidad corporativa. Se identifica lo siguiente: 1) carencia de diagnóstico actualizado del sistema de comunicación organizacional; 2) carencia de fortalezas y debilidades del sistema de comunicación de la CCOA; 3) carencia de un diagnóstico relativo a la competencia comunicativa en directivos; 4) la política está bien definida, sin embargo los objetivos de la comunicación en la empresa presentan falta de orientación estratégica y no poseen indicadores medibles; 5) el Manual de gestión de la comunicación no refleja la definición de los públicos y su caracterización; 6) el Plan de comunicación está desactualizado y no tiene información en cuanto a la evaluación y el control de las acciones contenidas en el mismo, solo plantea fechas de cumplimiento y responsable, no el cómo; 7) el proceso “Comunicación, información y planificación

estratégica”, declarado en el Sistema de Gestión de la Calidad, responde en su diseño sólo a la Planificación Estratégica de la CCOA y carece de indicadores para la medición de los procesos comunicativos e informacionales.

### **Cuestionario diagnóstico de comunicación**

El diagnóstico se comenzó a elaborar en las diferentes direcciones de CCOA. Para la aplicación de la encuesta se determinó la cantidad de trabajadores y directivos que laboran en la entidad. La plantilla aprobada en el momento de la aplicación era de 119 trabajadores fijos. De estos se tomó como población la cantidad de trabajadores físicos, ya que son los que a diario interactúan y viven el clima organizacional existente en CCOA, quedando entonces como población para realizar el estudio un total de 93 trabajadores, al descontar procesos externos, trabajadores en obras y en micro-brigadas.

En este trabajo solo se tiene en cuenta las preguntas más significativas y que más identifiquen a la empresa.

### **Resultados de esta técnica**

- Los trabajadores conocen en su mayoría la historia de la organización, aunque existen debilidades en aspectos de imagen e identidad corporativa.
- Tienen un criterio positivo y una buena imagen de su empresa.
- En la empresa existe un flujo de comunicación fundamentalmente vertical y descendente, con pocas evidencias de retroalimentación.
- Se fomenta la comunicación entre los trabajadores.
- Baja integración entre los departamentos de la empresa.
- La dirección de la entidad se encuentra generalmente al tanto de todo lo que ocurre.
- Los canales de comunicación existentes son efectivos, pero deberían fortalecerse más.
- La información es clara, precisa, importante y relevante para el trabajo que realiza el personal de la entidad.
- El salario y la seguridad de mantener su puesto son lo más importante para los trabajadores, lo que denota debilidad en el sistema de valores compartidos por los trabajadores de la empresa.

## Encuesta sobre las competencias para la comunicación interpersonal

Para realizar este análisis se utilizó la encuesta de directivos, elaborada sobre la base de los indicadores planteados por Mónica Queris Rojas, los cuales fueron validados y ordenados por expertos en anteriores investigaciones (Almirall Cabrera, 2010; Nodarse Roque, 2011). Teniendo en cuenta estos, se realizaron los árboles de decisión y los predicados compuestos para el procesamiento de esta técnica con el *software* de inteligencia computacional ICPro. Mediante este cuestionario se recogieron los datos necesarios y las respuestas fueron evaluadas utilizando la media geométrica de los valores de verdad para los indicadores base y a medida que se escala el árbol de decisiones se procesa en función de conjuntos difusos hasta llegar al predicado final que se pretende evaluar con esta técnica que es (C) “Son los directivos de CCOA buenos comunicadores”.

El análisis de los resultados se efectuó para conocer la opinión que tienen superiores, subordinados, otros directivos (iguales) y el propio Directivo acerca de sus habilidades para comunicarse, aplicándose de esta forma la técnica 360°.

La encuesta se divide en tres tipos de preguntas, las realizadas con el objetivo de conocer las habilidades de los directivos para realizar Intervenciones Públicas (IP), otras para las habilidades que presenten en la Comunicación Escrita (CE) y el último grupo para identificar sus habilidades para ejecutar los Trabajos de Dirección (TD).

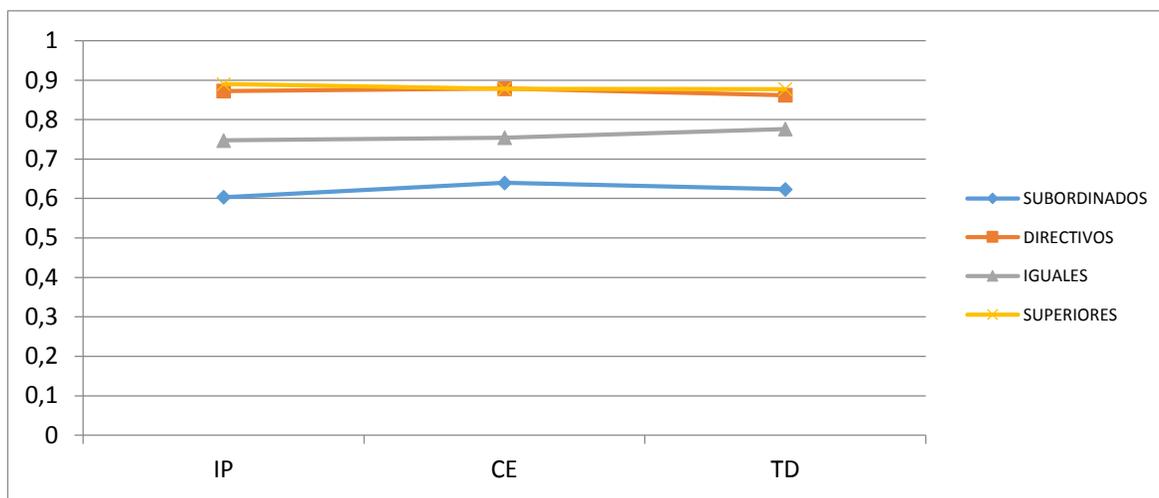


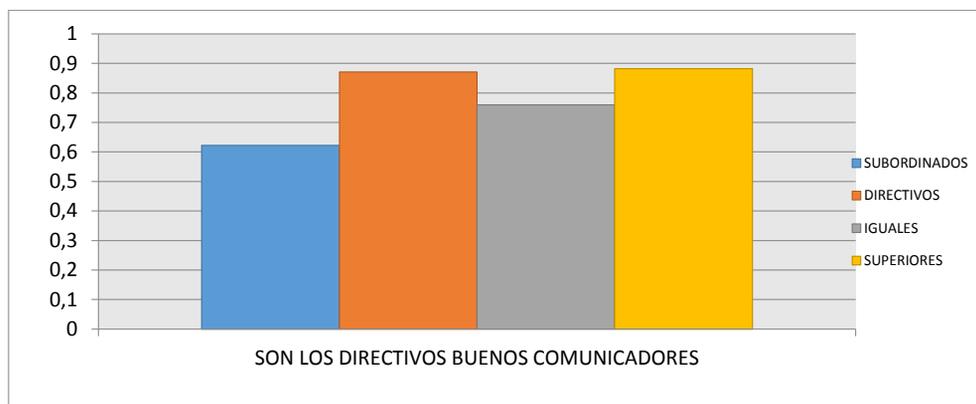
Figura 2. Percepción de la competencia para la comunicación en directivos. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1**

*Percepción de la competencia para la comunicación en directivos*

	<b>Subordinados</b>	<b>Directivos</b>	<b>Iguales</b>	<b>Superiores</b>
IP	0,6035	0,8727	0,7473	0,8901
CE	0,6397	0,8786	0,7541	0,8781
TD	0,6233	0,862	0,7763	0,8773

Los resultados indican que la diversidad de criterios entre los grupos es muy grande, a excepción de “directivos” y “superiores”, cuya diferencia es imperceptible, con evaluaciones que superan los 0,86 puntos en todas las dimensiones de la competencia, asociado al rango de “bastante verdadero”. No obstante, existen grandes brechas entre estas evaluaciones y las otorgadas por los directivos a un mismo nivel, que a pesar de mantenerse prácticamente estable la puntuación en el rango de “casi verdadero” para las tres dimensiones, destacan que la más desarrollada es la “dirección de otros”. Aún mayores son estas brechas en el caso de la evaluación efectuada por los subordinados a sus directivos, grupo que en términos estadísticos es representativamente mayor que el resto, ya que es un criterio compartido por una muestra mayor, y es el que más peso aporta a la evaluación de la competencia para la comunicación en los directivos, pues en ellos recaen los efectos de un bajo desarrollo de la misma en sus jefes inmediatos y de niveles superiores. Al igual que en los casos anteriores, las evaluaciones se mantienen estables para las tres dimensiones, mostrando que aparentemente no existe gran influencia de alguna de estas sobre el resultado final, sin embargo este grupo de encuestados sitúa el desarrollo de estas dimensiones alrededor de los 0,6 puntos correspondiente con el rango en que la afirmación es “más verdadero que falso”, pero muy cercano a la zona de incertidumbre en el que toda afirmación es “tan verdadera como falsa”. Esto deja evidencias claras de que los subordinados consideran que el desarrollo alcanzado por su directivos en su acción de comunicadores es relativamente bajo con un valor general de la lógica difusa compensatoria de 0,622 en respuesta al predicado planteado al inicio de la investigación: “son los directivos de la CCOA buenos comunicadores”. En la gráfica que se expone a continuación se puede observar este resultado en conjunto con las brechas existentes con respecto a los restantes grupos.



**Figura 3.** Técnica 360. Criterios acerca de si los directivos son buenos comunicadores. Fuente: elaboración propia

Esto indica que existen problemas de comunicación, lo que da paso a realizar un análisis profundo de los valores que afectan estas calificaciones. De ahí que se haga un estudio de las tres dimensiones por separado: para poder analizar qué indicadores se encuentran afectados.



**Figura 4.** Comportamiento de la dimensión Intervenciones Públicas. Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, se encuentran en valores de bajo desarrollo los indicadores correspondientes a:

IP4: “Conocimiento de la competencia”

- Conoce sus límites y potencialidades en el área comunicativa.
- Reflexiona acerca de estos aspectos.
- Pone en práctica estrategias de superación de dificultades.
- Congruencia entre la imagen que tiene de sí y la que proyecta a los demás.

IP5: “Componentes afectivos”

- Sabe colocarse en la posición del otro.
- Propicia la participación de otros en el intercambio.
- Logra despertar emociones en los demás y contagiar entusiasmo.

IP9: “Sobre el autocontrol”

- Mantener autocontrol en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

Cabe destacar que los directivos evaluados cuentan con un buen desarrollo de la “Habilidad para la expresión oral”, correspondiente con el indicador IP1, con valores superiores a 0,7 puntos de la lógica difusa compensatoria.

El resto de los indicadores se encuentran en un nivel medio de desarrollo.



Figura 5. Comportamiento de la dimensión Comunicación Escrita. Fuente: elaboración propia

En cuanto a las habilidades para la comunicación escrita se observan problemas nuevamente en cuanto a:

CE3: “Componentes afectivos”

- Sabe colocarse en la posición del otro.
- Propicia la participación de otros en el intercambio.

Tienen un buen desarrollo en esta dimensión en lo que respecta al “Conocimiento de la Competencia”, con valores cercanos a los 0,8 puntos en la lógica difusa compensatoria.

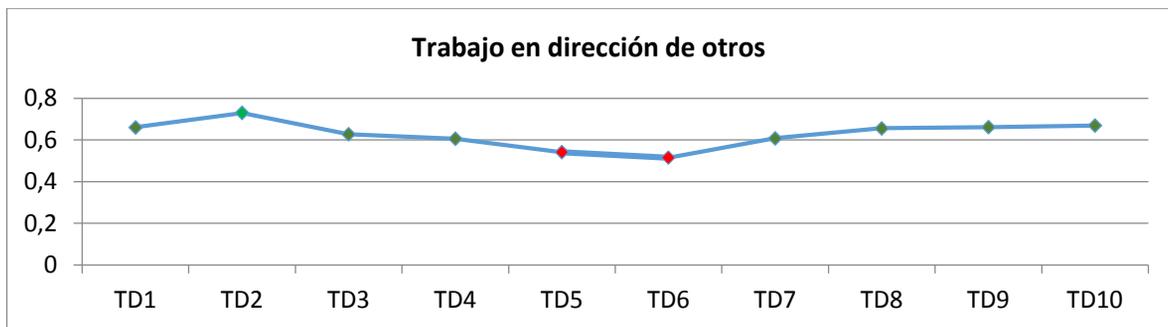


Figura 6. Comportamiento de la dimensión Trabajo de Dirección de otros. Fuente: elaboración propia

En lo relacionado con las habilidades en el trabajo de dirección de otros y coincidiendo con lo expresado anteriormente, los directivos evaluados cuentan con un desarrollo adecuado de las habilidades para realizar intervenciones públicas, como se puede apreciar en el gráfico, los valores correspondientes con el indicador TD2 son superiores a los 0,7 puntos en la lógica difusa compensatoria.

Por otra parte, resultan afectados nuevamente en esta dimensión de la competencia los indicadores:

TD5: “Conocimientos de la competencia”

- Conoce sus límites y potencialidades en el área comunicativa.
- Congruencia entre la imagen que tiene de sí y la que proyecta a los demás.

TD6: “Componentes afectivos”

- Sabe colocarse en la posición del otro.
- Logra despertar emociones en los demás y contagiar entusiasmo.
- Propicia la participación de los demás en la conversación.
- Análisis del conjunto de habilidades comunicativas.

Estas habilidades comunicativas son las que se tuvieron en cuenta para realizar el procesamiento anterior:

- Intervenciones públicas (IP).
- Comunicación escrita (CE).
- Trabajos de dirección (TD).

Este análisis se realiza con la ayuda del programa estadístico MINITAB y haciendo uso del diagrama Pareto, con el objetivo de identificar aquellos problemas que se presentan, ordenándolos según la frecuencia de ocurrencia, siendo esto una vía muy sencilla para la reducción de errores para que a la hora de implantar el sistema, desaparezcan.

En el estudio se tienen en cuenta los rangos de Superiores, Directivos, Iguales y Subordinados, haciendo partícipes de esta forma a cada uno de los trabajadores, para crear y aumentar el sentido de pertenencia dentro de la empresa, así como también un incremento de la seguridad y la confiabilidad de los resultados.

De manera general se puede ver que la dimensión que más influye en el resultado final que obtiene el desarrollo de la competencia en los directivos de la CCOA es el Trabajo en dirección de otros, con un 45,2%, seguido por 33,7% en intervenciones públicas y por último habilidades para la comunicación escrita con un 21,1%. Cabe destacar que esta influencia viene marcada por los indicadores mencionados anteriormente con bajo desarrollo y la frecuencia con que se repiten los mismos.

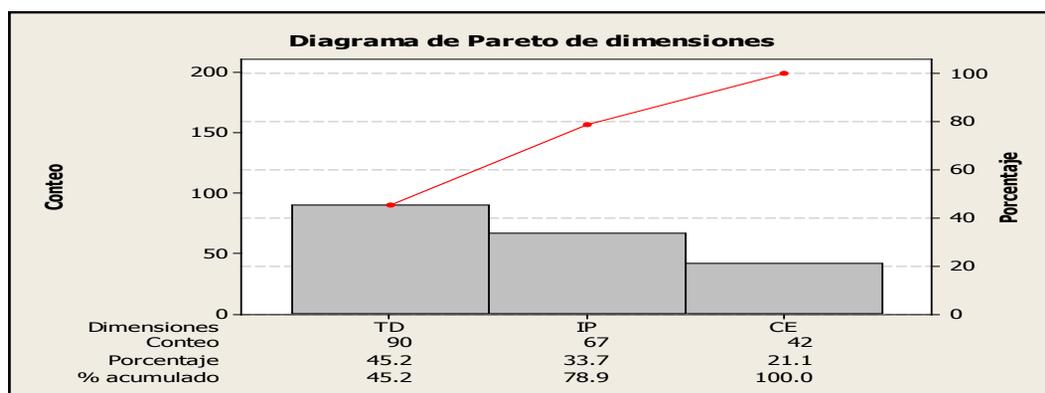


Figura 7. Diagrama de Pareto de dimensiones. Fuente: elaboración propia.

Con la pretensión de profundizar en los criterios otorgados por los diferentes grupos encuestados, se desglosa esta información para determinar la influencia que perciben estos cuatro grupos por separado, en busca de priorizar las acciones que se deben realizar para eliminar las brechas existentes y potenciar el desarrollo de la comunicación en los directivos.

Al realizar este análisis por separado se puede constatar que la influencia de los “Trabajos de Dirección” es mayor en todos los casos, con valoraciones que oscilan entre 51,7% y 42,2%, destacando que el mayor porcentaje de influencia es el otorgado por los Superiores, en este caso el Vicepresidente de la CACSA y la compañera encargada del secretariado del PCC en la entidad. El orden de influencia de las restantes dimensiones sigue siendo el mismo, con porcentajes entre 36,8% y 27,6%, para las habilidades de la “Comunicación Escrita”, y entre 22,2% y 18,4% para las “Intervenciones Públicas”.

Tabla 2

Determinación de la relación entre los procesos de bajo desempeño y los aspectos comunicativos que resultaron negativos

Procesos organizacionales	Problemas comunicativos detectados
Preparación de la inversión (proyecto)	Mala coordinación con las entidades administrativas en la entrega de documentos técnicos, firmas y autorizaciones para el inicio del proyecto
Negocio y desarrollo	Demoras en la tramitación y cierre del negocio con los clientes más fuertes de la Corporación Problemas de coordinación en el establecimiento de los requisitos Dilación del proceso por consultas innecesarias Papeleo con ofertas que no contienen lo solicitado
Construcción y montaje	Mala coordinación con las entidades administrativas (defensa territorial), en relación con las regulaciones e inspecciones
Compras	Retraso en la entrega de los pedidos y órdenes acerca de compras por parte de las direcciones a los agentes responsables de la actividad
Comunicación, información y planificación estratégica	No se declaran indicadores para medir la eficacia de la actividad comunicativa en el proceso Diseño del proceso responde a la planificación estratégica Mayor atención a la comunicación externa Responsable de la actividad especialista en mercadotecnia
Control de la documentación	Mala gestión de la documentación Incumplimiento de normativas para almacenamiento de la información en archivo central
Informática	Falta de mantenimiento al software en algunas direcciones

**Tabla 3***Plan de acciones de mejora para la situación comunicativa*

No.	Acciones / Estrategias	Público destino	Objetivos
1	Crear una estrategia de comunicación organizacional para la CCOA	Interno, Externo, Mixto	Fortalecer el sistema de dirección y gestión empresarial. Incorporar la comunicación organizacional a la cultura empresarial
2	Diseño y creación del cargo “Especialista en comunicación” e incorporarlo a la plantilla de la CCOA.		Agrupar en ese puesto todas las actividades y responsabilidades relacionadas con la comunicación en la empresa
3	Rediseño del Sistema de gestión de la comunicación		Adecuar el sistema a las nuevas políticas y objetivos empresariales Fortalecer la imagen e identidad empresarial
4	Diseñar un curso sobre comunicación organizacional para los trabajadores de CCOA S.A.		Desarrollar acciones de capacitación en pos de incrementar los conocimientos sobre comunicación Fortalecer el sistema de dirección y gestión empresarial Fortalecer la imagen e identidad de la CCOA
5	Capacitar a cuadros y directivos en acciones comunicativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• conocimientos de la competencia comunicativa</li> <li>• componentes afectivos y emocionales</li> <li>• gestión documental</li> <li>• habilidades de asertividad</li> </ul>	Interno	
6	Desarrollar actividades conjuntas con los trabajadores para potenciar la mejora de las relaciones interdepartamentales	Interno	Trabajar en la búsqueda participativa de acciones encaminadas a un mejor desempeño laboral de los trabajadores Incrementar el sentido de pertenencia y la identificación con el sistema valores compartidos en la organización
7	Crear mecanismos de motivación y estimulación al trabajador	Interno	
8	Crear buzones de quejas y sugerencias	Interno, Externo	Crear mecanismos de retroalimentación para que los directivos y demás superiores conozcan la opinión de sus subordinados
9	Fomentar la participación de los trabajadores en las reuniones	Interno	
10	Continuar con la participación en ferias expositivas nacionales e internacionales del sector al que pertenece la CCOA	Externo	Mejorar las relaciones públicas de la empresa Mejorar la imagen corporativa
11	Actualización y rediseño del Sistema de murales empresariales	Interno	Dar a conocer: -Informaciones relevantes sobre la entidad -Reconocimiento a los trabajadores. -Efemérides. -Objetivos del mes
12	Lograr una comunicación efectiva con las organizaciones político-administrativas en la realización y prestación de los servicios	Externo	Mejorar la coordinación con entidades externas a la CCOA y de las cuales dependen diversas etapas en la prestación de los servicios.
13	Retomar la edición del Boletín mensual estandarizado con noticias corporativas, en versión digital e impresa	Interno	Dar a conocer e informar sobre las principales noticias corporativas Comunicar a la dirección con sus empleados
14	Mejorar los elementos limitantes en la imagen física de la entidad	Interno Externo	Fortalecer la imagen e identificación exterior e interior de la CCOA para sus clientes Fortalecer el uso de la comunicación interpersonal por encima de canales mediáticos
15	Modificar los objetivos de comunicación organizacional y vincularlos a indicadores medibles y alcanzables	Interno Externo	Fortalecer el Sistema de dirección y gestión empresarial Proyectar estratégicamente la comunicación organizacional en la CCOA

## Discusión

---

El NISDE externo alcanzado por CCOA es relativamente alto, aunque existen deficiencias ya que el 10,6% del total de relaciones importantes entre proveedores, clientes, entidades externas y los procesos clave son críticas, parcialmente orientados al cumplimiento de la misión.

El resultado del NISDE interno evidencia que el 28% de las relaciones entre procesos claves y funcionales son críticas, con un bajo nivel de integración del sistema de dirección de la CCOA, evidenciándose que el diseño de los procesos no está totalmente orientado al cumplimiento de su misión.

Los trabajadores conocen en su mayoría la historia de la organización, aunque existen debilidades en aspectos de imagen e identidad corporativa. En la empresa existe un flujo de comunicación fundamentalmente vertical y descendente, con pocas evidencias de retroalimentación. Se fomenta la comunicación entre los trabajadores y existe una baja integración entre los departamentos de la empresa. Los canales de comunicación existentes son efectivos, pero deberían fortalecerse más. El salario y la seguridad de mantener su puesto son lo más importante para los trabajadores, lo que denota debilidad en el sistema de valores compartidos por los trabajadores de la empresa.

Se evidencian problemas en cuanto a las competencias comunicativas de los directivos, específicamente en trabajo en dirección de otros, con un 45,2%, seguido por un 33,7% en intervenciones públicas y por último habilidades para la comunicación escrita con un 21,1%.

## Conclusiones

---

- Se aplica un procedimiento que tiene un enfoque novedoso, integral y adecuado a las circunstancias de las empresas cubanas de hoy. El mismo parte de un modelo que permite la integración del sistema de dirección empresarial.
- Se pudo constatar que los problemas de comunicación detectados están estrechamente vinculados con lo evidenciado en el diagnóstico estratégico y con el bajo desempeño de la integración del sistema de dirección, lo que es notable en los procesos empresariales.
- Se elabora un plan de mejoramiento para lograr la integración del sistema de dirección desde la gestión de la comunicación organizacional.
- Debido a todas las deficiencias detectadas en las diferentes técnicas aplicadas, se hace necesario continuar aplicando las etapas restantes del modelo de comunicación con el objetivo de proponer líneas de mejoramiento encaminadas a minimizar las mismas y a elevar el Nivel de Integración de la EMT 1.

## Referencias

- Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa* (Tesis doctoral). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría - CETDIR-CUJAE, La Habana. Recuperada de <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/DanielAlfonsoRobainaTESIS.pdf>
- Almirall Cabrera, A. (2010). *Metodología para el diagnóstico del proceso de comunicación organizacional de la Oficina Central de Quimefa* (Trabajo de grado). Universidad de La Habana, La Habana.
- Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K. & Adler, M. (October 7, 1998). *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. A Technical Report Issued by the Consortium for Research On Emotional Intelligence in Organizations*. Retrieved from [http://competencyinternational.com/Bringing\\_EI\\_to\\_the\\_Workplace.pdf](http://competencyinternational.com/Bringing_EI_to_the_Workplace.pdf)
- De Cárdenas Agostini, L. G., Muñoz Gutiérrez, S. y Zaldívar Llanes, Y. (2010). Enfoque estratégico para la integración del sistema de dirección en una empresa de servicios de ingenieros. *Ingeniería Industrial*, 31(2). Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/290/287>
- Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware: Addison-Wesley iberoamericana.
- Mora Vanegas, C. (2008). El reto de la competitividad. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/economia/el-reto-de-la-competitividad.htm>
- Nodarse Roque, R. (2011). *Procedimiento para el diagnóstico del sistema de comunicación de la empresa de bebidas y refrescos de ciudad de La Habana* (Tesis de maestría). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría - CETDIR-CUJAE, La Habana.
- Press, E. (s.f.). La comunicación, herramienta de la empresa. Recuperado de <http://www.epconsultores.com/noticias/articulo2.htm>
- Queris Rojas, M. (2009). Diagnóstico de la competencia para la comunicación en directivos que cursan la Maestría en Dirección. *Ingeniería Industrial*, 30(2). Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/251/242>

- Queris Rojas, M. (enero-marzo, 2012). Apuntes sobre la comunicación organizacional en Cuba. *Diálogos de la comunicación*, (83), 1-23. Recuperado de <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/03/Periodismo-P%C3%BAblico.pdf>
- Quintanilla, J., Sánchez-Runde, C. y Cardona, P. (2004). *Competencias de la dirección de personas: un análisis desde la alta dirección*. Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Ramírez, L. M. (mayo-agosto, 2005). Estrategias para desarrollar competencias gerenciales. *Revista EAN*, (54), 183-204.
- Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases teórico- metodológicas para una propuesta de Modelo de gestión de comunicación en organizaciones* (Tesis doctoral). Universidad de La Habana, La Habana.
- Valle Mestre, L. (2007). *Procedimiento diagnóstico para la identificación de competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo. Aplicación en una Facultad de la UCI* (Tesis de maestría). Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana.
- Varela Mateo de Acosta, D. (2010). *Soluciones organizativas para la integración del sistema de dirección del Cabaret Tropicana* (Tesis doctoral). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría - CETDIR-CUJAE, La Habana.