

**MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA  
EN LA UBPC LA ROSITA DE LA EMPRESA DE CULTIVOS VARIOS V.I. LENIN  
DEL MUNICIPIO DE JOVELLANOS.**

**MSc. Fernando Bruno Terán García <sup>1</sup>, MSc. Isabel María Pérez Vázquez <sup>2</sup>**

*1. Filial Universitaria Municipal "Luis Crespo Castro", Calle 13  
entre 22 y 24, Jovellanos, Matanzas, Cuba.*

*2 Filial Universitaria Municipal "Luis Crespo Castro", Calle 13  
entre 22 y 24, Jovellanos, Matanzas, Cuba..*

## Resumen.

El presente trabajo es el resultado de un estudio que se realizó en la UBPC La Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del municipio de Jovellanos, a través de la Facultad de Comunicación Social de la Sede Universitaria de Jovellanos y la Filial de la Cátedra de Estudios Multiculturales Fernando Ortiz por más de tres años. La investigación tributa a la propuesta de un sistema de acciones para el mejoramiento de la comunicación interna de dicha empresa, teniendo en cuenta que las organizaciones en la actualidad deben enfrentar nuevos retos provocados por factores externos e internos que influyen decisivamente en sus resultados económicos y productivos. Con los objetivos propuestos, se realizó una investigación sobre el estado de la comunicación organizacional enfatizándose en el comportamiento de la comunicación interna para el logro del desarrollo constante que debe enfrentar la empresa en la adopción de nuevos enfoques para garantizar la eficiencia y la efectividad de la misma. Esta propuesta permitirá desarrollar un sistema de acciones para que mejore la comunicación interna entre directivos y trabajadores y se alcance un mayor nivel de eficiencia comunicativa, con la conciencia de que vivimos en un mundo marcado, tensionado y agudizado por las prácticas globalizadoras, una crisis integral, la consecuente redefinición de los procesos identitarios y la influencia de las nuevas tecnologías.

*Palabras claves: comunicación interna, resultados económicos eficiencia comunicativa procesos identitarios.*

---

## Introducción.

Como sabemos, nuestro país está empeñado en un esfuerzo extraordinariamente difícil para cualquier nación del tercer mundo, la de desarrollar una sólida y eficiente economía manteniendo además niveles de equidad y justicia social, estándares de salud, educación y cultura como los que no existen en ninguno de los integrantes de este grupo de países.

En los momentos actuales en que vive nuestro país la comunicación es un elemento de singular importancia para el cumplimiento de cualquier tarea tanto económica, política como social.

Todos sabemos que existen personas que manejan la comunicación como un verdadero arte, y que con su solo dominio han conseguido mucho éxito. Personas con mucho carisma que saben transmitir sus ideas, transmitir sus sueños y hacer que la gente quiera hacer lo que ellos consideran correcto.

Ejemplo de esto lo tenemos en la persona del Comandante en jefe quien ha exhibido dotes de gran comunicador tanto para los públicos internos como externos, gracias a ella se han obtenido resultados nunca imaginados si tenemos en cuenta el feroz bloqueo al que está sometido nuestro país desde hace 50 años.

Si a ello sumamos las enormes dificultades surgidas por la caída del campo socialista y recrudecimiento del bloqueo y la guerra ideológica contra Cuba, la realización de ésta obra se torna titánica.

Para conseguirlo se han aplicado las medidas que todos conocemos y se ha iniciado el proceso de perfeccionamiento empresarial, que deberá constituirse en la segunda manera de hacer más eficiente nuestras empresas, junto a éste, ha comenzado otro proceso clave, el de la generalización de la cultura, pues ésta ha demostrado su condición de fuente raigal de fuerza, ideas y esperanza en los años más difíciles del periodo especial.

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida que éste se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización identificándolos como sus objetivos personales, aumentara la eficiencia y la calidad de nuestras empresas, y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de la generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba. Para lograr la relación plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.

En la mayoría de los subsistemas del perfeccionamiento empresarial, por no decir en todos, está presente la comunicación, como sucede con la aplicación de métodos y estilos de

dirección, la organización de viene y servicios, la gestión de calidad, la organización y normación del trabajo, la política laboral y salarial, la planificación, la información interna, la atención al hombre y la mercadotecnia, aunque solo se reconozca de manera directa en este último subsistema.

La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas, aspectos en los que se basa el perfeccionamiento.

Si profundizamos un poco en el concepto de que el hombre es el centro del problema de la eficiencia y como se afirma “ Reconocer e incentivar al hombre para que dé lo que debe y puede, es la palanca que moverá al sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista” de nuevo se hace imprescindible la referencia a la importancia de la gestión de comunicación, pues, ¿Como reconocer e incentivar sin apelar a procesos comunicativos de Interrelación directa e indirecta, y a la construcción y fortalecimiento de valores y símbolos?

Otro factor clave es el adecuado funcionamiento de los colectivos de trabajadores y la concepción de estos como grupos organizados para la consecución de objetivos determinados.

Al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación aumenta considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de la empresa y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de nuestra cultura.

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social tanto económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas o instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y en la sociedad en general.

En la gestión de la comunicación de una empresa, está inmersa su cultura organizacional, no sólo con los conocimientos y habilidades de sus miembros, sino también en un conjunto de valores, creencias, motivaciones y cualidades personológicas de sus participantes.

Por lo tanto la comunicación organizacional es importante para el alcance de las metas y objetivos propuestos por las entidades.

### *Desarrollo.*

Las organizaciones se enfrentan diariamente a retos, momentos de decisión. Se involucran en la identificación de problemas y la solución de los mismos. Todo esto requiere de tener

una mente abierta muy racional para considerar las alternativas que tienen a su disposición.

Existe la conciencia de que hay que trabajar por un enfoque más eficiente en la dirección comunicativa en los complejos procesos de transformación de la realidad, en el fortalecimiento de la seguridad personal y el aumento de la participación de las personas en la toma de decisiones y ejecución de acciones en la vida cotidiana.

Esta es la razón por la que es cada día más necesario que la comunicación entre instituciones, empresas, organismos y entre la propia población fluya cada vez con mayor eficiencia y eficacia pero esto también requiere de un mayor grado de concientización entre los diferentes actores y un mayor conocimiento del tema propiamente dicho.

En diferentes investigaciones realizadas por los autores para el estudio de esta problemática por espacio de tres años, pudo encontrarse de manera reiterada, alertas para incorporar en el sistema de preparación de directivos y trabajadores, aspectos de temas relacionados con el uso de estos importantes métodos como resultados de las deficiencias detectadas.

En este estudio se constata que no existe un elemento integrador y esto influye en los resultados económicos y productivos de la unidad .

En la UBPC la Rosita se observa que está limitado el pensamiento creador de sus directivos y trabajadores al no existir un uso correcto de la comunicación interna que restablecería una estrategia comunicativa en función de propiciar una mayor motivación y sentido de pertenencia de sus miembros. Esto ha conllevado a que los trabajadores al hacer una interpretación errónea de sus relaciones de comunicación, manifiesten solo un marcado interés fundamentalmente en el sistema de pago de la entidad (mientras más la gente gane, más sentido de pertenencia) sin tener en cuenta el sistema de comunicación y los valores éticos morales.

Al no mantenerse una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas, de manera que asocie el éxito personal con el éxito de la empresa este se siente subvalorado y se rompe el vínculo con la empresa, porque no se le reconoce un lugar en el seno de la organización al no perseguirse que los trabajadores consigan la mayor cultura empresarial posible porque mientras mayor sea la cultura empresarial, mayor será el conocimiento hacia esta.

Por todo esto se puede reconocer el siguiente problema sobre el mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos.

Para la mayoría de las empresas, la comunicación constituye una tarea cotidiana e imprescindible, por lo general la ven de forma aislada y esto perjudica el cumplimiento eficiente de los objetivos.

Se hace necesaria la unión estratégica de los departamentos de una empresa en virtud de una efectiva comunicación organizacional, afín de lograr mejor uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Al observar las tendencias teóricas contemporáneas en este campo, y realizar un análisis crítico de ellas, valorando tanto aspectos positivos como debilidades, permitió desarrollar el estudio de la identificación, análisis y valoración de los componentes de cultura y comunicación organizacional interna en la UBPC La Rosita a un nivel básico.

No es tarea fácil producir comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, granos, aves y sus huevos, vegetales y plantas condimentosas frescas o secas en estado natural o procesadas artesanalmente para abastecer a las empresa que la atiende, a las empresas acopiadoras y comercializadoras mayoristas del MINAGRI o para el consumo social (centro del sistema MINED, MINSAP, MES, MININT y MINFAR) que le sean autorizados, a la administración del Mercado Agropecuario Estatal y de forma minorista como concurrente en los mercados Agropecuarios estatales, en los puntos de ventas autorizados por el CAN y a los miembros de la entidad según lo aprobado en su reglamento interno todo ello en moneda nacional.

Así como producir y comercializar de forma mayorista ganado menor (cerdos, ovinos, caprinos, conejos) en pie y sus carnes con destino a la Empresa Porcino del territorio, empresa de ganado menor, la empresa que lo atiende, a la administración del CAN y a los trabajadores de la entidad según lo aprobado por su reglamento interno.

La misión: es satisfacer las necesidades de los clientes tanto interno con externo en todo lo que ampara su objeto social y cumplir con su aporte al balance nacional según corresponda.

La visión: ser líder en el mercado cubano con sus productos estrellas y rescatar la condición de vanguardia nacional, mejorando continuamente la eficiencia, la eficacia e incrementado los niveles de producción y venta.

Se observa que entre las categorías básicas que deben ser determinadas en el proceso estratégico de cada empresa se encuentran la misión, que es el punto de partida y de referencia obligada. Toda organización se crea con un propósito o finalidad específica que está dirigido a justificar la razón de ser de sí misma.

Las organizaciones al igual que los seres humanos, son siempre únicas, cada una tiene su propia cultura, sus tradiciones y sus métodos de acción lo que en su totalidad constituye su clima.

Lo primero que hay que señalar es que para poder llevar a cabo un sistema de acciones que mejoren la comunicación interna se debe disponer de los resultados de la:

Valoración del clima laboral.

Teniendo en cuenta las difíciles condiciones en que hoy se encuentra la agricultura el personal que fluye a esta UBPC no siempre es el deseado, se caracteriza por estar integrado por personas de poco nivel cultural y en un número considerable por exreclusos los cuales presentan un alto grado de deterioro en los valores que repercute en la convivencia al no adaptarse con facilidad a la cultura de la organización y por tanto afecta la toma de decisiones.

Producto de todo esto, la situación productiva y económica de esta unidad es bastante crítica porque no se cumple desde hace tiempo los planes de producción y se tienen pérdidas que conllevan a una dramática deuda con el Banco por concepto de amortización de créditos que influyen directamente en toda sus gestión económica.

La expresión concreta de lo que acabamos de exponer se traduce en la forma siguiente:

- Problemas de indisciplinas y falta de respeto a los superiores y entre los propios trabajadores lo que afecta la imagen del centro.
- Problemas con el aprovechamiento de la jornada laboral que dificulta una correcta atención a los cultivos y como resultado bajos rendimientos.
- Poco enfrentamiento al delito dado fundamentalmente por no existir sentido de pertenencia lo que agrava la situación económica y productivas por las pérdidas ocasionadas por robo.
- En muchos de los casos los delitos son cometidos por los mismos trabajadores o son ellos los que facilitan desde dentro su comisión, lo que demuestra que no se ha entendido la responsabilidad que se tiene para con la entidad y con la sociedad.

La idea de elaborar un sistema de acciones para el mejoramiento de la comunicación

organizacional interna en esta UBPC obedece precisamente a las necesidades de transformar las actitudes, conductas de sus miembros y rescatar valores de su cultura hoy deterioradas.

Es la razón por la que este autor teniendo en cuenta los diferentes enfoques o perspectivas de la comunicación se adscribe al enfoque o perspectiva simbólico-interpretativa de la comunicación en la organización, que constituye una mirada desde la cultura a la organización y sus procesos comunicativos. En este enfoque la comunicación deviene en medio esencial para la construcción de la identidad cultural de la organización a tono con los nuevos tiempos donde la constante transformación y cambio, es la única característica del medio que no cambia.

Como puede ser apreciado la cultura organizacional es un fenómeno de múltiples significados, comportamientos, normas, valores, filosofías y clima con expresión de las creencias más profundas del grupo, formadas en la Interrelación con la realidad tanto interna como externa en la solución de sus problemas de integración y supervivencia.

Estos dos aspectos resultan claves para el funcionamiento, desarrollo y supervivencia de la organización. El grupo necesita mantenerse cohesionado, cada miembro debe sentir que forma parte, que pertenece, que está representado, que su participación es importante para la armonía y eficiencia en el funcionamiento colectivo.

En esta dirección debe dirigirse la comunicación interna en la UBPC, se observa una intensión pero de forma descoordinada y falta de basamento científico. El estudio que se realiza permite conocer las formas de comunicación que se practican en la UBPC. Se enfatizó en la formación de habilidades en el campo de la comunicación organizacional a partir de la aplicación de métodos y técnicas de investigación y el estudio y diseño de un sistema de comunicación interna donde se integra los elementos del proceso de comunicación organizacional.

Se prestó atención a la formación de la capacidad de análisis y aplicación de conocimientos en la solución de problemas de nuestra realidad y este proceso se dirigió atentamente a fin de evitar confusiones e interpretaciones inadecuadas de los datos que se obtienen según el objeto de investigación.

Muchas empresas van del ejecutivo al trabajador como es el caso de la empresa que investigamos y no se toma en consideración que piensa éste, no efectuándose una dirección participativa para lograr los factores claves del éxito.

Sin dudas, es muy grande la responsabilidad que tienen todos aquellos que trabajan en función de la comunicación interna y realmente sorprenden cuando no existe la suficiente interiorización de la importancia de ésta, indisciplina cometida por un grupo considerable de empresas las cuales no destinan el tiempo y los recursos necesarios para las investigaciones y capacitación de sus directivos y trabajadores.

Los autores de esta investigación piensan que si se cuenta con un presupuesto que facilite la realización con un alto rigor profesional de procesos de capacitación y consultorías que permitan una retroalimentación con esta disciplina, se apreciaría la comunicación interna como un proceso natural de interrelación que se da sin o con atención especializada y planificada, lograndose la estimulación del desarrollo para una efectiva función integradora de la comunicación organizacional interna entre los directivos y trabajadores de la empresa.

Preocupa el hecho de que en los argumentos de los directivos, jefes de fincas y trabajadores no se haya hecho referencia a la comunicación organizacional interna, no reconociéndola como elemento importante para alcanzar mejores resultados, se trata de estimular, de incentivar el sentido de pertenencia pero con una concepción errónea, lo que puede ocasionar mayores dificultades en el futuro, la razón fundamental de que no se lleve a cabo esta estimulación dirigida, es el desconocimiento total de estos contenidos por parte de los directivos, entorpeciendo en muchas ocasiones el pleno desempeño del logro de sus objetivos y metas. El cumplimiento de la visión está distante y solo se podrá alcanzar si se logra cambiar la mentalidad de los miembros de esta unidad.

Desde el comienzo mismo de la investigación se solicitó la asesoría de varios especialistas y se trató en todo momento de consultar a aquellos que en sus áreas brindaran una colaboración efectiva y para esto se pudo:

Iro. Mostrar y explicar detalladamente la situación problemática que motiva la investigación y el análisis, encaminando el trabajo para lograr un sistema de acciones que mejore la

comunicación interna entre los directivos y trabajadores en la UBPC La Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del municipio de Jovellanos.

.2do. Realizar un análisis de la bibliografía a utilizar aconsejando siempre obtener las fuentes bibliográficas más actualizadas, aunque no se desecharon los clásicos como fuentes obligadas de referencia y un aspecto importante fue el de obtener elementos de actualización y novedad, en los diferentes sitios Web dedicados a esta disciplina en Internet.

3ro. En la medida en que fueron apareciendo dificultades a resolver, se trabajó de forma independiente con los especialistas en cuestión, de acuerdo a las situaciones específicas.

4to Una vez concluida la investigación se efectuó una sesión conjunta de trabajo, donde ésta fue analizada exhaustivamente y se hicieron los ajustes finales y se consideró que el trabajo contaba con los requisitos esenciales.

#### Conclusiones.

Como resultado de la investigación se pudo concluir que para alcanzar el objetivo fundamental propuesto es necesaria la preparación del personal, para lo cual se requiere de una superación sistemática que le permita la elevación constante de su nivel y el problema sobre cómo mejorar la Comunicación Organizacional Interna entre los directivos y trabajadores de la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos propicia una mejor comprensión o integración de esta actividad, aunque sabemos que la interpretación de los datos obtenidos durante la investigación demuestran que la preparación del personal para contribuir a mejorar la Comunicación Organizacional Interna en la UBPC, es insuficiente, ya que no poseen los conocimientos teóricos para su aplicación en la práctica. Por tanto se presentó un sistema de acciones para el mejoramiento de la comunicación Organizacional Interna en la UBPC Rosita del municipio de Jovellanos que permitirá la preparación y capacitación de los directivos y trabajadores en función del alcanzar mejores resultados productivos y económicos, y con ellos mejorar su imagen

*Bibliografía.*

AVEJERA, Pedro.1987."Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo". Mimeo. E.C.I. U.N.C

AVEJERA, Pedro. 1988. "Políticas de comunicación institucional". Córdoba. Mimeo. E.C.I. U.N.C.

HERNÁNDEZ Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación, La Habana, Ed. Félix Varela, 2003

SALADRIGA Medina, Hilda. Introducción a la Teoría i a la Investigación en comunicación.

Selección de lecturas La Habana, Editorial Capitán San Luís, 2001.

*Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI Congreso del PCC. Partido Comunista de Cuba.* La Habana: Editora Política. 2011

*Proyecto Nacional de Ciencia y Técnica. Identidad Cultural, Economía y Desarrollo.* Programa Nacional Economía Cubana actual Retos y perspectivas. Por Resolución Ministerial No 112 del 2005, 23 de Agosto del 2005.

TRELLES Rodríguez, Irene. Comunicación organizacional, La Habana, Ed. Félix Varela, 2001.

TRELLES Rodríguez, Irene, Julieta Meriño Otero y Arnulfo Espinosa Rodríguez.

Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa. Selección de Lecturas, La Habana,

Ed. Félix Varela, 2005

VÁZQUEZ P, A y Dávalos Domínguez, R. 1988. "*Participación Social. Desarrollo urbano y comunitario*". Ponencias del 1er Taller de desarrollo Urbano y Participación, U.H., Impresión del Movimiento Cubano por la Paz. Cuba.