



La comunicación interna en la Empresa de Productos Lácteos Escambray como herramienta de mejora empresarial

Internal communication in the Escambray Dairy Products Company as a tool for business improvement

A comunicação interna na empresa de laticínios Escambray como ferramenta de melhoria empresarial

Juan Antonio Mateo Rodríguez¹
Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com

Anicel García Rodríguez²
Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
anicelgarcia8412@gmail.com

Niurka Carrera Bravo³
Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
niurkacarrerabravo71@gmail.com

Fecha de recepción: 9 de noviembre de 2024

Fecha de aprobación: 25 de noviembre de 2024

Fecha de publicación: 1 de diciembre de 2024

¹ Máster en Ingeniería Industrial. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1464-7061>

² Máster en Ciencias de la Comunicación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4586-3139>

³ Licenciada en Contabilidad. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8660-1488>

Resumen

La gestión de la comunicación en las organizaciones es un proceso que ha ido cobrando importancia en su propuesta estratégica, resultando vital para garantizar la resiliencia y rentabilidad de una empresa. Es considerada en la actualidad como el medio a través del cual las entidades pueden consolidar sus recursos intangibles, entre los que se destacan: la responsabilidad social, reputación e imagen corporativa. El estudio tiene como objetivo analizar y optimizar la gestión de la comunicación en la Empresa de Productos Lácteos Escambray en aras de alcanzar los objetivos empresariales y el fortalecimiento de la estructura organizativa. Se utilizaron el método histórico - lógico, análisis – síntesis y métodos empíricos como revisiones bibliográficas, entrevistas informales, observaciones directas y encuestas. Entre los principales resultados destacan la elaboración de un diagnóstico interno de comunicación y la concepción de acciones estratégicas para potenciar fortalezas y mitigar debilidades. Los hallazgos obtenidos permitirán comprender el estado actual de la comunicación en la entidad en cuestión, fortalecer entre directivos y trabajadores de la institución la utilidad de la comunicación organizacional y contribuirá al logro de los objetivos de trabajo.

Palabras clave: Gestión; Comunicación organizacional; Empresa; Fortalecimiento

Abstract

Communication management in organizations is a process that has been gaining importance in its strategic proposal, being vital to ensure the resilience and profitability of a company. It is currently considered as the means through which organizations can consolidate their intangible resources, among which the following stand out: social responsibility, reputation and corporate image. The purpose of the study is to analyze and optimize communication management in the Escambray Dairy Products Company in order to achieve business objectives and strengthen the organizational structure. The historical-logical method, analysis-synthesis and empirical methods such as bibliographic reviews, informal interviews, direct observations and surveys were used. The main results include the elaboration of an internal communication diagnosis and the design of strategic actions to enhance strengths and mitigate weaknesses. The findings obtained will allow understanding of the current state of communication in the entity in question, strengthen

among managers and workers of the institution the usefulness of organizational communication and contribute to the achievement of the work objectives.

Keywords: Management; Organizational communication; Company; Strengthening

Resumo

A gestão da comunicação nas organizações é um processo que tem vindo a ganhar importância na sua proposta estratégica, sendo vital para garantir a resiliência e a rentabilidade de uma empresa. Atualmente é considerada como o meio através do qual as organizações podem consolidar os seus recursos intangíveis, entre os quais se destacam: a responsabilidade social, a reputação e a imagem corporativa. O objetivo do estudo foi analisar e otimizar a gestão da comunicação na Empresa de Lacticínios Escambray, a fim de alcançar os objetivos empresariais e reforçar a estrutura organizacional. Utilizou-se o método histórico-lógico, a análise-síntese e métodos empíricos como a revisão bibliográfica, entrevistas informais, observações diretas e inquéritos. Os principais resultados incluem a elaboração de um diagnóstico da comunicação interna e a conceção de ações estratégicas para reforçar os pontos fortes e atenuar os pontos fracos. As conclusões obtidas permitirão compreender o estado atual da comunicação na instituição em causa, reforçar a utilidade da comunicação organizacional junto dos dirigentes e trabalhadores da instituição e contribuir para a concretização dos objetivos de trabalho.

Palavras-chave: Gestão; Comunicação organizacional; Empresa; Reforço; Reforçora

Introducción

La comunicación se da naturalmente por ser un proceso social importante para el desarrollo del hombre, llegando a considerarse como parte del sistema nervioso central que actúa coordinadamente entre la organización y el entorno, que articula los mensajes, las relaciones y genera las interacciones (Viñarás et al., 2020). A nivel global, afirman autores como Pianese, Errichiello y da Cunha (2023) y Gonzales, Napoleón y Pérez (2023), la misma ha ido cobrando importancia en la propuesta estratégica de las entidades puesto que contribuye al mejoramiento continuo y al aumento de la productividad dada su influencia sobre clientes internos y externos.

Desde antaño en Cuba, asociada al proceso de “Perfeccionamiento empresarial”, se promueven normativas y políticas dirigidas a consolidar la gestión de la comunicación dentro del contexto corporativo, aunque diversos autores en la actualidad resaltan brechas existentes. Román et al. (2024) abordan la falta de conocimiento y de personal ampliamente calificado en las organizaciones en la actividad y advierten sobre las limitaciones de recursos y el desarrollo incipiente alcanzado en este ámbito que denota la necesidad de dinamizar el flujo de la comunicación. Por su parte, Suárez, Bermejo y Charón (2022) hacen alusión a la desactualización de los procedimientos existentes con respecto a las regulaciones vigentes para la actividad de comunicación organizacional en el país y las inconsistencias de estas para tributar a la implementación de los sistemas de gestión empresarial (calidad, seguridad y salud del trabajo, medio ambiente, entre otros). La entidad en estudio no está exenta a dicha situación. Autores como García (2016) exponen que, a pesar de que la misma apuesta por perfeccionar los procesos comunicativos y comprender las mejores maneras de gestionar una comunicación en los distintos niveles con un resultado favorable para la empresa y su entorno, en la realización de acciones de control internas y externas, contenidas en el Expediente de Acciones de control de la organización, se han señalado deficiencias asociadas al proceso de comunicación similares a las mencionadas que necesitan ser resueltas.

Los elementos mencionados anteriormente constituyen vulnerabilidades para el control interno y demás incumplimientos de lo establecido en los artículos 20, 21 y 22 de la Ley de Comunicación y su reglamentación, próxima a implementarse. Esta situación evidencia la necesidad del perfeccionamiento del Sistema de Comunicación en la entidad con una mirada actualizada y de acuerdo a las disposiciones vigentes. Por lo anterior, el estudio tiene como objetivo analizar y optimizar la gestión de la comunicación interna en la Empresa de Productos Lácteos Escambray (EPLÉ) en aras de alcanzar las metas empresariales y el fortalecimiento de la estructura organizativas.

El análisis del estado real del proceso comunicativo interno actual facilitará los elementos adecuados para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la organización, a través de un sistema integrador y eficaz en la comunicación (Hernández y García, 2024). Asimismo, las estrategias propuestas contribuirán al fortalecimiento de las buenas relaciones entre los miembros de la organización, al uso planificado e integrador de los diferentes componentes de la comunicación, al mejoramiento del desempeño laboral y de los indicadores de eficiencia y eficacia de la institución.

Marco teórico y conceptual

La comunicación en las empresas

Resulta indispensable canalizar el proceso comunicativo que surge en el desarrollo de las actividades esenciales de la empresa o institución (Urquiza et al., 2024, p. 5). De manera general, explican los expertos que ello puede favorecer en alta medida, el nivel de compromiso de los trabajadores con el sistema de producción y la búsqueda de soluciones a las problemáticas existentes.

Coincidiendo con varios autores, los avances científicos-tecnológicos han propiciado que el proceso comunicativo esté en constante evolución: se crean nuevos canales para la transmisión de mensajes, cada vez más sofisticados, que amplían la cobertura y simultaneidad en la difusión de estos e inciden en los contextos familiares, sociales y organizacionales. Múltiples criterios apuntan que en nuestros días la gestión de la comunicación contribuye a consolidar la imagen corporativa, la reputación, identidad, responsabilidad social, prestigio, entre otros elementos que permiten ser más competitivos en el mercado en el que desarrollen sus actividades.

Comunicación organizacional en el contexto cubano

Asociado al contexto cubano, Martínez et al. (2023) afirman que

El Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista preconiza el papel primordial de la empresa estatal en la gestión económica y plantea nuevos retos, lo que revela la necesidad del estudio con enfoque estratégico, de sus procesos y funciones básicas”. (p.1)

En este entorno, Hernández y García (2024) advierten que la actualización de las estrategias de comunicación organizacional nace de la concepción de la comunicación como herramienta estratégica para la gestión de gobierno y a partir de las políticas implementadas en los distintos organismos. Estos y otros autores destacan que esta tiene como objetivo principal consolidar los vínculos entre la organización y sus públicos

estratégicos a partir del intercambio, la cooperación y la negociación mutua de intereses particulares y persigue principalmente cambios culturales, de identidad y de valores.

A tono con ello, diversas miradas resaltan el vínculo entre el sistema de comunicación en la empresa estatal socialista y su aporte indiscutible a la solución de problemas. En esta dirección las funciones de la comunicación institucional están dirigidas siempre a asegurar:

- El diagnóstico y la evaluación de un clima social, buscando que este sea saludable.
- Renovar o fortalecer los valores compartidos a fin de mantener la identidad de la empresa.
- La cohesión e implicación de los trabajadores.
- El intercambio y la difusión de información que estimule la integración del personal y de la empresa en su conjunto.
- Conocer el ambiente interno.
- La activación de la mayoría de los flujos posibles.
- La superación de todos los trabajadores en el orden profesional y personal.
- Actualización del conocimiento.
- La puesta en marcha de actividades (culturales, deportivas, etc.) para la satisfacción del público interno.

La comunicación interna

Se puede afirmar que la comunicación interna incumbe a todos los miembros de la organización: directivos, cuadros, especialistas y demás trabajadores. Su objetivo principal es involucrar al público interno con los objetivos de la organización para lograr que estos se integren al mismo, en busca de alcanzar la eficiencia en la entidad tan necesaria. Contribuye a que la misión, políticas e historia de la organización sean compartidas por todos sus miembros. Además, es un tema básico para afianzar las relaciones, hacerlas transparentes, adoptar decisiones y generar nuevas ideas al interior de cualquier organización.

Para fortalecer el funcionamiento de esta, en las organizaciones cubanas se implementa como herramienta sistemática de avance y mejora de la gestión empresarial la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República (CGR) con base legal

en la Resolución 60/2011 (sobre el control interno) de la propia autoridad, el Decreto 281/2007, el Decreto Ley 252/2007 (ambos actualizados) y otras disposiciones. La misma, en el marco de la aprobación de nuevas normas y políticas, incluyendo la “Ley de Comunicación” en el 2023, se ha atemperado a los tiempos y las necesidades actuales en el escenario cubano y ha perfeccionado el componente “Información y comunicación” con la finalidad de alinear correctamente la comunicación a la estrategia global de la organización desde una perspectiva creativa e innovadora, como explican Hernández y García (2024), y fortalecer así la funcionalidad de las organizaciones y anticipar riesgos (Nasir et al., 2021).

Metodología

La investigación presenta un enfoque mixto. Cuenta con un diseño no experimental y transeccional-descriptivo puesto que se analiza y evalúa el fenómeno en su contexto real y natural, sin la previa manipulación y tiene lugar en un momento específico (Aguar, Dávila & Valdés, 2024). Los diferentes métodos y técnicas que se asumen para la investigación parten del enfoque dialéctico-materialista; del tipo teórico, se utiliza el histórico-lógico, para conocer la evolución y desarrollo de la comunicación organizacional en el contexto internacional y local. El análisis-síntesis y el inductivo-deductivo para el estudio del marco teórico referencial facilita la justificación metodológica de la investigación y establece los nexos que existen entre los elementos analizados. Para lograr una mejor comprensión de los procesos comunicativos en la entidad se utilizaron como métodos empíricos fundamentalmente:

- El análisis bibliográfico: se consultaron fuentes bibliográficas especializadas referentes a la comunicación, cultura, clima organizacional, diagnósticos, planes de comunicación interna, estrategias; se tuvieron en cuenta principalmente autores de la disciplina de Comunicación Organizacional.
- Análisis documental: se revisaron documentos de interés para este estudio, entre ellos normas, resoluciones, la Guía de autocontrol actualizada y adecuada, con énfasis en el componente “Información y Comunicación”, los objetivos estratégicos del grupo empresarial, y las proyecciones de trabajo de la EPLE, entre otros.

- Observación participante: estuvo dirigida fundamentalmente a conocer la dinámica que se vive en la institución y cómo fluye la comunicación durante el desarrollo de diferentes actividades. Resultó clave para caracterizar aquellos rasgos, comportamientos y actitudes que no pudieron ser registrados en el cuestionario, la entrevista o el análisis documental.
- El cuestionario: fue aplicado a trabajadores y directivos. Con esta técnica se pretendió recoger la percepción del público interno de la empresa en cuanto a los elementos constitutivos de los procesos comunicativos del sistema institucional, que incluyen a la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional, bien delimitados en cada uno de los indicadores.
- La entrevista: permitió recoger información que no estaba contemplada dentro del cuestionario. Resultaron oportunas para validar puntos de vistas y opiniones sobre la realidad del centro.

La selección de la muestra para la técnica fue no probabilística intencional, ya que la misma dependió del interés y propósito de los investigadores. El tamaño muestral fue de 105: 85 trabajadores y 20 directivos.

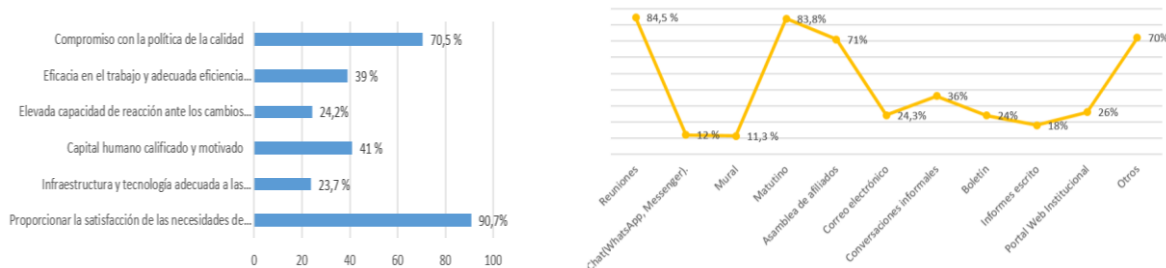
Hallazgos

La Empresa de Productos Lácteos "Escambray", anteriormente llamada y aún conocida como Combinado Lácteo "Escambray", se encuentra ubicada en la Zona Industrial Km. 1 municipio de Cumanayagua, perteneciente a la provincia de Cienfuegos. Dicha institución fue creada por la Resolución No. 340-76 del 15 de diciembre de 1976 emitida por el Ministro de la Industria Alimenticia (MINAL), aunque estaba estructurada y funcionaba desde el año 1975. La misma tiene como misión el acopio de leche fresca de vaca según normas de calidad para la elaboración de derivados de esta y de la soya, que garanticen las necesidades de la población, el turismo y la exportación; así como la diversificación de sus producciones respetando los estándares de inocuidad y responsabilidad con el medio ambiente.

Las principales producciones son: quesos de diferentes tipos, cremas de quesos de diferentes sabores, leche pasteurizada, yogurt natural y de sabores, producciones de la soya (yogur, cremas), helados de diferentes modalidades, miragurt, dulce de leche fluido y suero saborizado. Para ello cuenta con 5 áreas de regulación y control (Dirección General, Control interno y Puesto de dirección, Capital humano, Contabilidad y finanzas y Técnica y desarrollo) y 6 unidades productivas (Queso y helado, Producción de leche y derivados de la soya, Aguada de Pasajeros, Comercial, Logística y Acopio).

Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones constituyen la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan. Por tal motivo estudiar este fenómeno permite visibilizar cómo marcha la comunicación en la empresa, cómo se organiza, planifica, analiza, proyecta, controla y evalúa. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Figura 1: nivel de familiaridad de trabajadores con la misión de la empresa y canales de comunicación utilizados.



Fuente: Elaboración propia

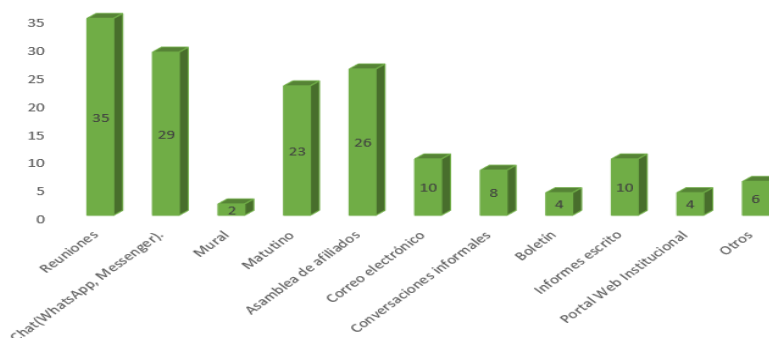
Se puede constatar que los mayores compromisos están con la política de la calidad y en proporcionar la satisfacción de las necesidades de los clientes con un 70,5% y 90,7% respectivamente. Lo contrario ocurre con la elevada capacidad de reacción ante los cambios del entorno y la adecuada infraestructura y tecnologías para las producciones; en ambos casos, menos del 25% de los encuestados mostraron estar relacionados. A pesar de que en la empresa no existe una comunicación visible y efectiva hacia el dominio de la misión y visión por parte de los trabajadores y directivos, se puede inferir que estos conocen que la misión constituye la razón de ser de la organización, el sello que la distingue, para qué existe y qué se propone ser, lo que la diferencia de otras, la interrelación de esta con su entorno; además que expresa la necesidad que satisface y no

el servicio o producto que se vende. Se sugiere que ambas (misión y visión) logren un alcance mayor para que sus miembros se sientan identificados con estas en aras de una mejor articulación y apropiación y por tanto se visibilice más.

Como se puede apreciar, los canales de comunicación más utilizados para el intercambio de información son reuniones, matutinos y asambleas de afiliados. Son elementos característicos de estos tener un orden del día y la preparación en el tema que se trate y la función que se desempeña. Los temas analizados están relacionados usualmente con los servicios, producción, calidad, estado de indicadores, sistemas de pagos, entre otros. Los concernientes a la comunicación no se abordan, por no constituir un punto de análisis de interés para directivos y colectivos laborales. Además, constituyen espacios de actualización en política y participación. Los trabajadores aprovechan la oportunidad para realizar preguntas, plantear dudas, inquietudes. Es válido resaltar que por la premura de iniciar el proceso productivo a veces se evita el momento de retroalimentación tan necesario en la base.

Aunque los canales directos son los más usados, se puede constatar falta de integración entre las distintas direcciones y áreas que componen la entidad. Esto da al traste con un ínfimo aprovechamiento de los espacios que generen diálogo, debate, análisis, que estimulan la solución de problemáticas, creación de alternativas efectivas en el trabajo diario y acentúa la poca importancia que se le atribuye a la comunicación como herramienta para agilizar procesos y compartir significados a nivel micro. A tono con ello se analizan los canales que prefieren los trabajadores (figura 2)

Figura 2: Canales de preferencia para recibir información.



Fuente: Elaboración propia

Se pudo apreciar que 35 de los encuestados prefieren las reuniones por ser la vía de comunicación directa donde se concretan responsabilidades, tareas, acuerdos y se abordan temas de interés. Sin embargo, de este canal deviene un obstáculo en la

institución: no fluyen adecuadamente los mensajes de algunos directivos de áreas hacia los subordinados, así como la morosidad de quienes deben enviar información hacia estos con tiempo previo a la fecha de las reuniones (en algunos casos). Los matutinos (23) y asambleas (26) de afiliados también son considerados espacios de preferencia por la importancia de los temas que se tratan y la oportunidad que ofrece de estar informados. No obstante, se constata que, aunque se genera debate y existe diálogo, predomina el flujo comunicativo descendente: se muestra cierto nivel de autoridad. Ello limita la posibilidad de que parte de los trabajadores expresen abiertamente lo que piensan y creen sobre el funcionamiento interno y el sistema de trabajo y la generación de propuestas de innovación o solución de problemáticas.

La opinión de los encuestados también valida el uso y preferencia, cada vez más frecuente, de canales electrónicos de comunicación para la difusión de distintos tipos de mensajes en la empresa. Esta situación es comprensible dado que los mismos ofrecen grandes ventajas para la coordinación del trabajo cotidiano y garantizan el acceso a la información necesaria, factores de éxito en la gestión de cualquier organización. Dadas las características constructivas de la entidad y disposición de la misma, este recurso tecnológico permite economizar el tiempo, agilizar la toma de decisiones, la solución a problemas, concretar información para el diseño de informes y conciliaciones. Igual ventaja supone el amplio y preferido uso del teléfono. Entre las insatisfacciones existentes, que limitan una mayor explotación y uso de estas, se encuentran: carencia de tecnología que permita la accesibilidad, problemas de instalación, contratación de servicios de datos móviles solo para una pequeña representación del público interno.

Es válido señalar, en aras de garantizar que la comunicación en la organización sea más atractiva, oportuna y eficaz, que no son considerados canales de preferencia los boletines, murales, correo electrónico, portal web, conversaciones informales. Entre las principales causas destacan: no es popular ni común su uso en la entidad, carencia de tiempo, limitaciones en su uso, falta de originalidad, caducidad y distorsión de la información y carencia de claridad de mensajes.

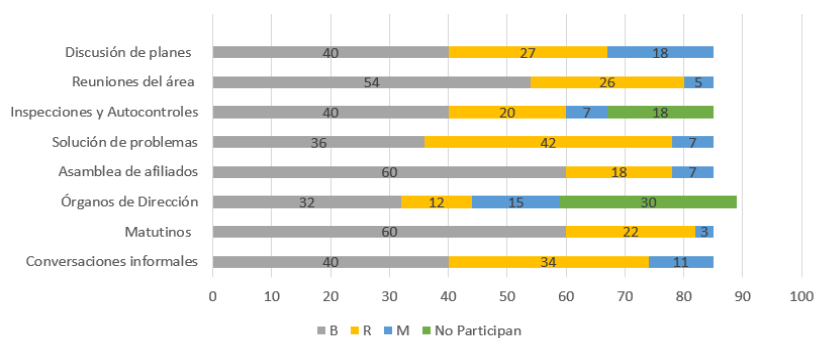
Al solicitar a los encuestados valorar un grupo de aspectos relacionados con el sistema de trabajo cotidiano desde la interacción comunicativa entre los públicos internos que se establece a nivel micro se identificaron los siguientes elementos:

- La comunicación con los compañeros facilita la coordinación de las actividades del área de trabajo.

- En ocasiones, los criterios y proposiciones son escuchadas por los superiores. Esto indica que hay que potenciar el flujo comunicativo ascendente, lograr que sean escuchados los criterios del colectivo de trabajadores en aras de mayor confianza, optimismo, buen clima organizacional, motivación, compromiso y la solución a problemáticas.
- Se hace representativo la consulta al colectivo, por parte del jefe, de las decisiones que pueden afectar el entorno laboral, aspecto a destacar en el sistema de trabajo que apuesta por el cumplimiento de objetivos y metas.
- En la mayoría de los casos, las relaciones con el jefe son adecuadas. Sobre la base del respeto mutuo, elemento clave para afianzar el vínculo entre los trabajadores, hay que reforzar los valores que caracterizan la entidad y garantizar buen clima laboral.
- Las decisiones que han sido tomadas en la empresa no son informadas inmediatamente. Esto puede afectar el entorno laboral, crear falsas expectativas sobre un tema, contribuir a incumplir con indicaciones y pone en riesgo el cumplimiento de metas y la sostenibilidad de los procesos productivos.
- El flujo de comunicación horizontal influye positivamente en las prácticas comunicativas que establecen los trabajadores en su entorno laboral más cercano. Los criterios y proposiciones son escuchados por los compañeros de trabajo con iguales responsabilidades y las relaciones se desarrollan sobre la base de la amistad y la cooperación.
- La información obtenida se utiliza para mejorar productos y servicios y el trabajo prospectivo, en busca de desarrollo, posicionamiento, competitividad, y en equilibrio con el entorno externo y sus públicos.

La participación de los trabajadores en la vida de la organización constituye un elemento transversal a todos los sistemas que se implementen y un factor fundamental para el éxito. Al indagar sobre ello en la empresa (Figura 3) resulta:

Figura 3: Nivel de participación en espacios de debate y socialización.

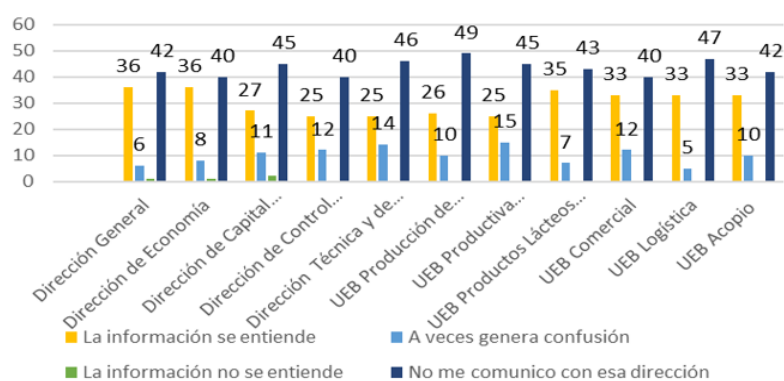


Fuente: Elaboración propia

Es alta la intervención en matutinos, asambleas de afiliados, reuniones de área, discusiones de planes, y más baja en las conversaciones informales. Es necesario señalar como comportamiento importante que 42 de los encuestados reconocen que su participación en la solución de problemas es regular. Entre las causas señalan: temor a emitir opinión, falta de autonomía para decidir, poca valoración de su criterio y autoritarismo de las instancias superiores. Otra situación que reviste especial interés es la insatisfacción con las discusiones de planes. Ante tal situación, se recomienda hacer mayor uso de los canales de comunicación presentes en la entidad, garantizar la inmediatez de las informaciones y la accesibilidad a la misma; promover en el trabajador la necesidad de estar informado y actualizado sobre el acontecer de su empresa.

Al indagar sobre la calidad de las informaciones que llegan de las distintas áreas de trabajo (Figura 4), los encuestados manifiestan lo siguiente:

Figura 4: Calidad de la información por áreas.

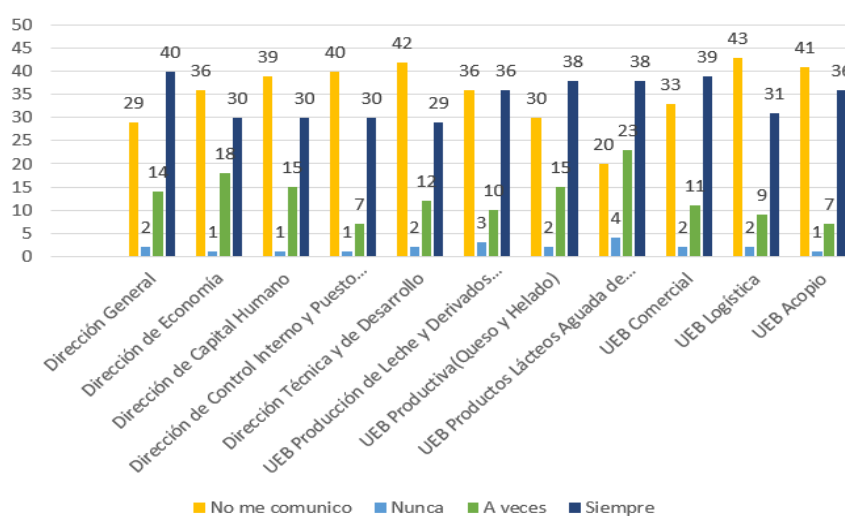


Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que las áreas que se destacan por ofrecer con claridad las informaciones, entendibles por cada miembro de la empresa resultan: Dirección General, Dirección de Economía, UEB Productos Lácteos Aguada de Pasajeros, UEB Logística, UEB Comercial y UEB Acopio mientras que la UEB Productiva (Queso y Helado) y la Dirección Técnica y de Desarrollo resultan ser aquellas cuyas informaciones generan confusión. Los criterios emitidos muestran que existe falta de precisión en la manera de elaborar los mensajes y el diseño de informes y también carencia de calidad para la asimilación. Lo anterior denota poca visión de pensar la política institucional y la planeación estratégica desde la comunicación por ello se impone la necesidad de capacitar a los directivos y subordinados en torno al manejo de esta, en dotarlos de herramientas que faciliten su calidad.

La inmediatez de la información resulta clave para que el mensaje fluya en diversos sentidos, sea filtrado, genere polémica, análisis, reflexión oportuna, logre solución a tiempo de problemáticas que puedan presentarse y a su vez distancie la incertidumbre y el ruido. El análisis sobre esta en la entidad (Figura 5) develó el siguiente comportamiento:

Figura 5: Recepción de la información por áreas.

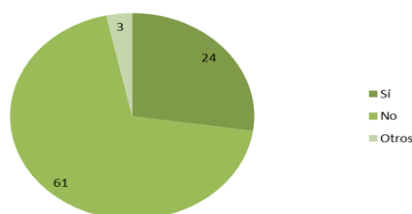


Fuente: Elaboración propia

No contar con información oportuna en tiempo puede provocar caos y situaciones difíciles en el entorno empresarial que puede afectar el proceso productivo. En el caso de la EPLE, se puede apreciar que: Dirección General, UEB Comercial, UEB Productos Lácteos Aguada de Pasajeros, UEB Productiva (Queso y Helado), siempre entregan informaciones y comunican las mismas en tiempo a los trabajadores no siendo así con la Dirección Técnica y de Desarrollo y la UEB Logística.

Sobre si los trabajadores crean espacios para debatir temas de interés respecto a la empresa (Figura 6) se determina lo siguiente:

Figura 6: Creación de espacios de debate por los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia

El criterio de algunos encuestados confirma que los espacios creados consisten en las reuniones establecidas diariamente con los directores de área. Este es un espacio de control y análisis de la marcha de proceso productivo del día donde se valoran insatisfacciones, problemáticas, necesidades y urgencias, logros, deficiencias para proyectar estratégicamente alternativas de solución que no afecte la misión de la entidad. El personal perteneciente a la Dirección Técnica y de Desarrollo por su parte considera también que ellos establecen un encuentro para debatir sobre proyecciones del grupo empresarial, la estrategia del grupo y cómo ellos ajustarse a su visión de trabajo en temas como la innovación y la gestión de la ciencia y la técnica en la entidad en función del desarrollo.

El análisis indica que se adolece de espacios creados por los propios trabajadores para legitimar su cultura, identidad y valores. Esta carencia de iniciativa en este sentido resulta preocupante. Se debe considerar que todo lo que agrupe al colectivo de trabajadores en función de compartir propicia el diálogo y fortalece la autonomía del trabajador para expresar sus criterios y puntos de vistas. Además, facilita la comunicación interna, incrementa la confianza y amistad entre subordinados y directivos,

estimula los intercambios entre las distintas áreas y departamentos y eleva el sentido de pertenencia con la entidad.

Señalan Salas, Guzman y Barreno (2024) que para alcanzar el éxito, las empresas deben desarrollar estrategias comunicacionales efectivas que les permitan construir confianza y fomentar la lealtad. Los elementos identificados posibilitan el diseño de objetivos y acciones estratégicas a implementar en la organización a tono con los mismos, así como la definición de indicadores para evaluar el avance (tablas 1 y 2). Ello permite alinear la comunicación interna con la estrategia de la organización de manera efectiva y atemperada al contexto actual en pos de lograr las metas planteadas.

Tabla 1: Objetivos estratégicos de la comunicación interna en la EPLE.

No.	Objetivo	Indicadores de evaluación
1	Instruir a los directivos y Los especialistas de la Comisión de Mercadotecnia y Comunicación sobre los temas relacionados con la comunicación organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de asistencia en los encuentros de capacitación sobre la comunicación organizacional con un desarrollo en la discusión de los temas mayor o igual al 75% - Inclusión en el acta y discusión de los temas en el 50% o más de las reuniones de la Comisión - Inclusión y discusión de los temas en no menos del 50% de las reuniones de los órganos de dirección y colegiados
2	Lograr el reconocimiento y la aplicación de las normativas y documentos que regulan la comunicación interna en la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Publicación y discusión de las Políticas, Manual y normativas en el 65% o más de los canales - Reconocimiento de los documentos y normativas por más del 75% de los trabajadores
3	Fortalecer la comunicación de los mensajes Organizativo-coordinadores, Político-	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de los documentos y normativas por más del 75% de los trabajadores - Explotación del 75% o más de los soportes, canales y espacios con los mensajes

	motivacionales y Ético-morales	<ul style="list-style-type: none"> - Realización del 65% o más de las actividades extra laborales y espacios informales que propician la circulación de los mensajes - Reconocimiento de los elementos asociados a la cultura de la organización por más del 75% de los trabajadores
4	Fortalecer la participación de los trabajadores en la EPLE y el aprovechamiento de los espacios establecidos para este fin en aras de mayor retroalimentación por parte de los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de más del 85% de los trabajadores en los espacios establecidos - Presentación en más del 90% de los informes en los contactos operativos sobre los problemas y soluciones detectados en las inspecciones - Utilización de más del 65% de los espacios establecidos para la propuesta de soluciones por parte de los trabajadores
5	Reforzar el trabajo en equipo y las relaciones entre los trabajadores de los diferentes niveles en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de trabajo creados con miembros de diferentes niveles y categorías - Inclusión en más del 65% de las reuniones de área la temática e importancia del trabajo en equipo - Realización de más del 50% de los encuentros de intercambio planificados
6	Contribuir al incremento de la motivación de los trabajadores para el desarrollo de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> -Incremento en un 50% o más de los espacios extra laborales - Nivel de participación de un 75% o más de los trabajadores
7	Educar a los trabajadores de la base para garantizar la calidad en el servicio y fortalecer las técnicas de	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia por encima del 85% o más de los trabajadores designados - Disminución de las quejas en un 50% o más

gestión de comunicación y venta.	- Conocimiento sobre las técnicas por parte de un 65% o más de los trabajadores encuestados:
----------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Planeación estratégica de la comunicación interna en la EPLE por objetivos.

Acciones	Responsables
1.1 Coordinar con la Universidad de Cienfuegos, el Centro Universitario Municipal y/o la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales la impartición de cursos y conferencias sobre temas relacionados con la comunicación interpersonal, organizacional, liderazgo y comunicación, otros.	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (encargado de la capacitación)</p> <p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p>
1.2 Desarrollar el elemento comunicación organizacional dentro de los temas de la Comisión de comunicación.	Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal) y miembros de la Comisión de comunicación seleccionados.
1.3 Planificar encuentros de conocimiento entre directivos y especialistas de la Comisión de Comunicación sobre temas específicos de la comunicación interna.	Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal) y miembros de la Comisión de comunicación seleccionados.
2.1 Exponer al Consejo de Dirección de la EPLE los resultados del Diagnóstico de Comunicación e incluir en el orden del día temas asociados con esta.	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p> <p>Gestor de comunicación EPLE.</p>

<p>2.2 Trabajar en coordinación con el Grupo de Prevención y Control y de Gestión de la Calidad para la concepción y mejora continua de la estrategia.</p>	<p>Jefe de Grupo de prevención y control, Grupo de Gestión de la Calidad.</p>
	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p>
<p>2.3 Elevar la explotación de los espacios instituidos en las unidades y de la preferencia de los trabajadores (matutinos, asambleas, reuniones) para dar a conocer y explicar las Políticas de Comunicación de la EPLE</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p>
	<p>Gestor de comunicación EPLE.</p>
<p>2.4 Elevar el uso de las TIC en la difusión de las normativas emitidas tanto por la EPLE como otros organismos, relacionadas con la comunicación, para la actualización de los miembros de la organización sobre el quehacer de la entidad y la publicación de artículos sobre temas específicos de la comunicación interna con el fin de también apoyar la capacitación de los trabajadores.</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p>
	<p>Gestor comunicación EPLE.</p>
<p>3.1 Crear una base de datos digital (actualizada) con la caracterización del público interno de todos los niveles.</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p>
	<p>Gestor de comunicación EPLE.</p>
<p>3.2 Elaborar mensajes en soportes impresos y personalizados para los trabajadores a los diferentes niveles con motivo de cumpleaños, resultados alcanzados, fechas significativas, incentivo para el</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p>

<p>cumplimiento de las metas, el enfrentamiento de los problemas, la cohesión del colectivo, la declaración de los valores y el deber ser, mensajes de condolencia y apoyo a situaciones personales difíciles.</p>	<p>Comisión y jefes de unidades.</p>
	<p>Gestor de comunicación EPLE.</p>
<p>3.3 Utilizar el matutino para comunicar la bienvenida a los nuevos trabajadores. (Hacer énfasis en los valores y las normas a seguir durante, la importancia de la cohesión del colectivo para el enfrentamiento de los problemas y la integración entre las diferentes instancias y áreas de la organización.</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p> <p>Director RRHH de la entidad.</p>
	<p>Gestor de comunicación EPLE.</p>
<p>3.4 Reconocer a las unidades, departamentos y/o áreas destacadas por sus resultados en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Puede incluir la entrega de diplomas, medallas de reconocimiento, gallardetes, cuadros y cualquier otro estímulo moral o material.</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p> <p>Director de RRHH, Director Adjunto</p>
	<p>Sindicato y organizaciones de masas</p>
<p>3.5 Realizar, cuando procedan, encuentros o mítines extras al plan para explicar los cambios imprevistos, el avance y los mecanismos asumidos por la EPLE para la situación de transformación actual, etc. Se aprovechará para reconocer el importante papel del capital humano para la organización y la necesidad de seguir los principios y valores establecidos; además de la significación de la cohesión del colectivo y la integración de las áreas.</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p> <p>Sindicato y organizaciones de masas</p> <p>Director de RRHH, Director Adjunto EPLE y jefes de áreas.</p>

3.6 Realizar actividades extra laborales con sistematicidad. Pueden ser encuentros deportivos-recreativos, actividades de estimulación, celebración de cumpleaños colectivos y fechas significativas como: el día de los enamorados, Internacional de la mujer, de las madres, de los padres, fin de año; entre otros.

Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)

Sindicato y organizaciones de masas

Director de RRHH, Director Adjunto EPLE y jefes de áreas.

Gestor de comunicación EPLE.

3.7 Reajustar las reuniones y despachos para incluir momentos dedicados a comentarios espontáneos de carácter informal, técnicas grupales y/o a tormentas de ideas y criterios.

Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)

Director de RRHH, Director Adjunto EPLE y jefes de áreas.

Gestor de comunicación de la EPLE.

3.8 Lanzar concursos sistemáticos que fomenten la cultura organizacional de la entidad. Se recomienda incentivar sobre los valores corporativos, específicamente: la eficiencia, honestidad y sentido de pertenencia de los trabajadores, así como temas relacionados con la historia y la filosofía empresarial.

Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)

Gestor de comunicación de la EPLE.

3.9 Desarrollar en los matutinos espacios de reflexión breve asociados con valores y principios determinados como referencia para los trabajadores de la organización.

Departamento de cuadros

<p>3.10 Confeccionar y entregar folleto de bienvenida que contenga: misión, misión, historia de la EPLE, valores compartidos y miembros del Consejo de Dirección a los trabajadores de nuevo ingreso</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p> <p>Gestor de comunicación de la empresa.</p>
<p>3.11 Confeccionar carteles y artículos de oficina que contengan elementos esenciales: año de creación, misión empresarial, fechas significativas, los valores declarados y mensajes específicos sobre valores necesarios de fortalecimiento como la honestidad, la eficiencia y el sentido de pertenencia.</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p> <p>Gestor de la comunicación de la EPLE.</p>
<p>4.1 Fomentar entre los trabajadores de la EPLE la presentación de propuestas de sus soluciones para ser analizadas por los responsables de la toma de decisiones ante quejas, inquietudes y criterios, expuestos en los diferentes espacios de participación a todos los niveles.</p>	<p>Especialista B en Gestión de los RRHH (Especialista Principal)</p> <p>Director de RRHH, Director Adjunto EPLE y jefes de áreas.</p> <p>Sindicato y organizaciones de masas</p>
<p>4.2 Abordar en las reuniones operativas semanales las propuestas de soluciones, brindadas por los trabajadores para los problemas identificados en los controles y recorridos efectuados</p>	<p>Director Adjunto</p> <p>Director General.</p>
<p>4.3 Desarrollar con mayor profundidad en los espacios establecidos el intercambio de experiencias, opiniones, sugerencias, inquietudes, etc. entre los decisores y trabajadores entorno a las posibilidades de soluciones reales con las cuales cuenta la entidad a corto, mediano</p>	<p>Director General Director Adjunto y Directivos de áreas junto a administradores.</p> <p>Sección sindical</p>

y largo plazo e informar los proyectos aprobados o en vía de ejecución.

4.4 Elaborar pequeños comunicados para informar oportunamente sobre las decisiones y las medidas concernientes a cuestiones discutidas en la base, establecidas por la EPLE o el grupo empresarial que inciden en los trabajadores de la entidad. Su contenido se referirá a las razones y las bases sobre las cuales se encuentran sustentadas estas decisiones y medidas

Director de la EPLE
Director Adjunto y
Directivos de áreas.

5.1 Fomentar a partir de los espacios creados la importancia y las ventajas ofrecidas por el trabajo en equipo.

Director General

5. 2 Incorporar el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales de los trabajadores en cada área entre los indicadores a evaluar para la emulación.

Sección sindical

Desarrollar encuentros mensuales de intercambio con las unidades que reúnan a directivos, especialistas y trabajadores de todas las áreas para conocer las preocupaciones existentes y ofrecer respuestas a las mismas de manera conjunta y coordinada.

Director General, Director Adjunto y directivos de áreas.

6.1 Utilizar la emulación para elevar la motivación y consolidación de las relaciones entre todos los miembros de la organización, fomentar la participación de los trabajadores en los equipos o grupos a los que pertenece y reconocer a los equipos o grupos existentes más destacados.

Director General
Sección Sindical

6.2 Explotar los mecanismos vigentes en la legislación asociados a la estimulación moral y material para celebrar, de manera conjunta (directivos y trabajadores de las unidades) los resultados alcanzados de manera

Director General
Sección Sindical

colectiva y premiar los esfuerzos realizados a los diferentes niveles

6.3 Incorporar sistemáticamente en los espacios existentes y de preferencia de los trabajadores el desarrollo de alguna técnica grupal o actividad de carácter informal que contribuya a estrechar los vínculos entre las diferentes áreas y trabajadores y a la vez los motive.

Especialista B en Gestión de los RRHH (especialista principal)
Sección Sindical.

6.4 Planificar y ejecutar actividades culturales diurnas o nocturnas que involucre a trabajadores y familiares como reconocimiento a los resultados obtenidos.

Director General, Director de RRHH, Especialista B en Gestión de los RRHH (especialista principal)
Sección Sindical.

7.1 Identificar las necesidades de capacitación entre los trabajadores directos a los procesos en materia de marketing, relaciones públicas y comunicación.

Especialista B en Gestión de los RRHH (que atiende la capacitación)

7.2 Gestionar e incluir en el Plan de Capacitación correspondiente actividades (cursos, seminarios, talleres, entrenamientos, post grados) que satisfagan las necesidades detectadas y eleven los desempeños.

Especialista B en Gestión de los RRHH (que atiende la capacitación)
Gestor de comunicación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto para la gestión de la comunicación en la EPLE, adaptado a las condiciones actuales del entorno, está aprobado. Esta es una de las razones que valida como elemental y sumamente objetivo el desarrollo de las acciones comunicativas propuestas. Muchas de estas no requieren inversión, otras se cubren con los gastos frecuentes de la empresa mientras que el resto se corresponde con las cifras concebidas por la entidad en la planeación estratégica existente.

La evaluación de la presente estrategia de comunicación interna se apoyará en la realización de cortes en el período de implementación y en una evaluación final a través de un diagnóstico, planificado a inicios del año próximo al de aplicada. Esto permitirá comprobar el estado de los componentes de la comunicación priorizados en la estrategia y sentará las pautas para la creación de un nuevo producto comunicativo para el período que comienza. Se utilizarán como técnicas de investigación el monitoreo de actividades o eventos y estadísticas de participación y producción. Los responsables deberán emitir un parte acerca del cumplimiento de las acciones planificadas con periodicidad mensual y de los resultados del monitoreo. Además, se procederá a la medición de los indicadores definidos en cada objetivo en correspondencia con el tipo de control.

Es válido señalar que no resulta suficiente el control de actividades y recursos, sino que también es necesario establecer la medición de percepciones porque hay objetivos en la estrategia que necesitan valorarse desde la referencia de indicadores más apegados al conocimiento- comprensión. Para esta medición, la técnica a desarrollar será la encuesta por la posibilidad que esta brinda de obtener la información de los miembros hacia los cuales se dirigen los objetivos además de la guía de observación.

Conclusiones

La comunicación interna en la entidad fluye a través de los siguientes canales: reuniones, chat, mural, matutino, asamblea de afiliados, correo electrónico, conversaciones informales, boletines, informes escritos, el portal web y otros (telefonía móvil y fija). Los mayores compromisos de los clientes internos están con la política de calidad y la satisfacción de las necesidades de los consumidores mientras que en menor nivel se manifiesta la relación con la elevada capacidad de reacción ante los cambios del entorno y la adecuada infraestructura y tecnologías para las producciones.

Presentan mayores niveles de aceptación las reuniones, los matutinos, las asambleas y los canales electrónicos (WhatsApp, Messenger, etc.), mientras que no sucede lo mismo con los boletines, murales, correo electrónico, portal web, conversaciones informales. Existen problemas en los mensajes y diseño de informes elaborados por parte

de los directivos y áreas hacia los trabajadores, morosidad en el envío de informaciones y carencia de calidad para la asimilación.

Aunque se genera debate y existe diálogo, predomina el flujo comunicativo descendente y se adolece de espacios creados por los propios trabajadores para legitimar su cultura, identidad y valores. El diseño e implementación de la estrategia propuesta contribuye a capitalizar fortalezas y reducir debilidades en la gestión de la comunicación interna en aras de perfeccionar los resultados de la organización.

Referencias

- Aguiar Aguiar, A., Dávila Lorenzo, M., Valdés Quintana, L. O. (2024). Propuesta estratégica de comunicación institucional para la Dirección Provincial de Salud en Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 66-73. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>
- García Rodríguez, A. (2016). La comunicación organizacional y su visibilidad en los procesos de desarrollo empresarial. Estudio de caso Empresa de Productos Lácteos Escambray. (Ponencia). *I Congreso online sobre Desafíos de las Empresas del Siglo XXI*, Málaga, España. https://www.researchgate.net/publication/331843053_I_Congreso_online_sobre_Desafios_de_las_Empresas_del_Siglo_XXI_Del_11_al_26_de_febrero_de_2016_PROCESOS_DE_DESARROLLO_EMPRESARIAL_ESTUDIO_DE_CASO_EMPRESA_DE_PRODUCTOS_LACTEOS_ESCAMBRAY
- Gonzales, Y. M., Napoleón, L., y Pérez, A. J. (2023). Metaverso y educación: un espacio complejo para la próxima revolución educacional. *Metaverse Basic and Applied Research*, 2 (56), 1-10. <https://doi.org/10.56294/mr202356>
- Hernández Fernández, M., García González, O. (2024). Actualización de la estrategia de comunicación institucional del Ministerio de Industrias. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(2), 106-112. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

- Martínez Rodríguez, M., González Curbelo, V. B., Abreus Mora, J. L., & Morejón Morales, L. R. (2023). Comunicación y comercialización en la empresa Gydem, Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 8(3), 202-212. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>
- Montes De Oca Sánchez, J. E., Álvarez Hernández, S. R. del., y Cedeño Cabrera, A. J. (2024). Capacitación laboral en el área de producción de la Empresa Plantabal de Quevedo. *Revista Conrado*, 20(99), 519-528
- Nasir, M., Simsek, S., Cornelsen, E., Ragothaman, S., & Dag, A. (2021). Developing a decision support system to detect material weaknesses in internal control. *Decision Support Systems*, 151, 2-6. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016792362100141X>
- Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326-345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Román Torres, L. M.; Ramos Crespo, M. E.; Taño Lazo, R. E. & García Páez, B. (2024). “Análisis de la gestión integral de riesgos en una empresa del sector del transporte”. *COODES*, 12(2). <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/706>
- Salas Medina, P. E., Guzman Lara, D. D., y Barreno Sánchez, M. P. (2024). Estrategia comunicacional de estudiantes de Ingeniería Civil para Empresas Constructoras en el Cantón Mera, Ecuador. *Revista Conrado*, 20(S1), 417-425.
- Suárez Caimary, I. L., Bermejo Salmón, M. y Charón Durive, L. (2022). El sistema de comunicación integrado a los sistemas de gestión en el contexto organizacional. *Retos de la Ciencia*. 6(12). 51- 61. <https://doi.org/10.53877/rc.6.12.20220101.05>
- Urquiza Mendoza, L. I., Duarte Mendoza, M. del Rocío., León López, P., & Trelles Rodríguez, I. (2024). Análisis de la comunicación externa en las redes sociales de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 12(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12594521>

Viñarás Abad, M., González Vallés, J. E., y Rincón, S. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre*, (16), 335-354. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>