

04

Fecha de presentación: Mayo, 2020
Fecha de aceptación: Julio, 2020
Fecha de publicación: Septiembre, 2020

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, LA GESTIÓN Y LAS PRÁCTICAS COMUNICATIVAS EN GYDEMA, CIENFUEGOS

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, MANAGEMENT AND COMMUNICATIVE PRACTICES IN CIENFUEGOS GYDEMA ENTERPRISE

Gelsys García Pérez¹

E-mail: mmartinez@ucf.edu.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6913-7329>

Marisol Isabel Martínez Iglesias¹

E-mail: mmartinez@ucf.edu.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3391-3423>

Gerardo Iglesias Montero¹

E-mail: giglesias@ucf.edu.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9719-2234>

Vivian Bárbara González Curbelo¹

E-mail: vgonzalez@ucf.edu.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4171-6489>

Martha Preciado Martínez¹

E-mail: mpreciado@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8268-0307>

¹ Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

García Pérez, G., Martínez Iglesias, M. I., Iglesias Montero, G., González Curbelo, V. B., & Preciado Martínez, M. (2020). La comunicación organizacional, la gestión y las prácticas comunicativas en GydeMa, Cienfuegos. *Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(3), 21-28.

RESUMEN

La presente investigación basa sus argumentos en un estudio exploratorio y fue desarrollada a partir de la perspectiva de complementariedad metodológica. Su objetivo principal radica en diagnosticar la gestión de prácticas comunicativas en la empresa GydeMa, de Cienfuegos. Para ello fueron analizados, entre otros elementos, los componentes de las prácticas comunicativas, la comunicación en las instituciones y la gestión de comunicación que posee la empresa estudiada. Se corroboró la premisa de la cual partió la investigación, pues se demostró que las prácticas comunicativas desarrolladas entre los trabajadores y los directivos poseen un carácter informacional. Asimismo se comprobó que el entorno institucional adolece del accionar para mejorar dichas prácticas en pos de garantizar mayor productividad y gestión empresarial.

Palabras clave:

Comunicación organizacional, gestión de comunicación y prácticas comunicativas.

ABSTRACT

The present investigation bases its arguments on an exploratory study developed from the perspective of methodological complementarity. Its main objective is to diagnose the management of communicative practices in the Cienfuegos's GydeMa Enterprise. The components of communicative practices, communication in organizations and communication management were analyzed, among other elements. It was corroborated the started idea of the research. It was shown that the communicative practices established among the employees and executives have an informational nature. It also found that the institutional environment needs actions to improve these practices in order to guarantee greater productivity and business management.

Keywords:

Organizational communication, communication management, communicative practices.

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de numerosas organizaciones y los diferentes cambios sociales, económicos y tecnológicos que se han suscitado, han dado lugar a una marcada competitividad en el ámbito corporativo, que ha impulsado a la mayoría de las organizaciones a mejorar sus relaciones con los grupos que las integran, haciendo uso de recursos o estrategias que apuestan por un denominador común: la comunicación. Esto ha propiciado que en la última década (s XXI) se haya producido un intenso debate en las ciencias de la comunicación.

En la actualidad, la eficiencia de las entidades laborales no se reduce solo a la cantidad y calidad de la producción o servicio, sino que la atención a la planificación estratégica de procesos comunicativos es hoy un elemento dentro de la gestión empresarial agrega valor a la organización y facilita la integración entre las diferentes áreas de trabajo. A pesar de los beneficios que le atribuye la comunicación organizacional al fortalecimiento de la cultura, el clima y las relaciones entre el público interno de las organizaciones, esta ha sido interpretada, en ocasiones, de manera errónea y es en el presente uno de los eslabones que ha comenzado a despertar el interés en el contexto empresarial cubano.

Mediante una comunicación motivada, dialógica y eficaz se pronostican y dilucidan comportamientos, se valoran y conciben estrategias que movilicen el cambio, se proponen fines individuales y grupales en una voluntad conjunta, de beneficio común.

Al incorporar una concepción integrada y planificada de la comunicación, aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las 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 la cultura.

Las empresas están obligadas a comunicarse con clientes, empleados, accionistas, proveedores, autoridades etc. Cada uno de ellos tiene sus peculiaridades y exigen una relación transparente y honesta con el objetivo de establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

No está ajeno a esto la Empresa Productora y Comercializadora de Glucosas, Almidón y Derivados del Maíz (GydeMa), integrada al Grupo Empresarial de Producciones Biofarmacéuticas y Químicas (LABIOFAM).

La misma brinda a sus clientes una amplia gama de productos genéricos y alternativos destinados a la alimentación humana y animal, para lo cual cuenta con una adecuada tecnología de procesos y un capital humano altamente profesional, comprometido con el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de inocuidad y medio ambiente. Las ofertas de GydeMa no solo son de uso industrial, sino también doméstico, y tiene la peculiaridad de elaborar alimentos para celíacos y para personas con otros regímenes alimentarios especiales.

A partir de la experiencia acumulada en estos años la Empresa GydeMa consideró oportuno colocar el tema de la comunicación institucional y sus prácticas comunicativas en el punto de partida para contribuir a elevar la calidad de sus productos y su gestión empresarial.

En estos momentos la Empresa GydeMa, no cuenta con un sistema de Comunicación Institucional eficiente, pues a pesar de estar impuesta de su necesidad para gestionar sus procesos al interior, presenta limitaciones, al no contar con un diagnóstico actualizado, una estrategia de comunicación que contribuya a la resolución de las deficiencias detectadas en dicho proceso de diagnóstico; un manual de gestión que no representa una visión clara de su gestión, un desconocimiento de los directivos y gestores fundamentales de las diferentes prácticas comunicativas que se producen al interior de sus procesos.

De ahí la necesidad de realizar un diagnóstico a la gestión de prácticas comunicativas con vistas a tener un referente para la conformación de otras fases en materia de comunicación institucional, lo que llevó a evaluar la gestión de prácticas comunicativas en la Empresa GydeMa, de Cienfuegos. Esta investigación sienta sus bases en la solicitud particular de la empresa por lo apremiante de estos temas en la gestión empresarial ante la mirada de los tiempos actuales.

Para la consecución de tal propósito fue indispensable el análisis de los referentes teóricos metodológicos relacionados con la comunicación organizacional, la gestión y las prácticas comunicativas en las instituciones, y el diagnóstico de la gestión de las prácticas de comunicativas en la Empresa GydeMa. Todo ello se fundamentó en la idea de que: un diagnóstico de gestión de las prácticas comunicativas contribuiría al mayor desempeño de la Comunicación Organizacional de la Empresa GydeMa.

El estudio se propuso asumir los retos y desafíos que impone el análisis de los procesos de comunicación en las organizaciones, debido a los cambios y reestructuraciones que ha sufrido la entidad en los últimos años que han incidido en la fluctuación en el contenido humano.

La investigación se desarrolló desde una perspectiva metodológica cuali-cuantitativa, con el empleo de técnicas e instrumentos de ambas, entre ellos: la entrevista semiestructurada y la observación participante. La unidad de análisis estuvo conformada por todos los trabajadores y directivos que constituyen el público interno de la entidad. De una población de 308 trabajadores se muestrearon para la investigación 36. Se tuvo en cuenta, además, el análisis de documentos rectores de la actividad de comunicación en la empresa.

El estudio realizó un recorrido por los principales postulados y teoría que defienden y fortalecen la Comunicación Organizacional, sus enfoques y perspectivas del comportamiento organizacional, así como las funciones de la comunicación organizacional; las aproximaciones con relación a la gestión de la comunicación y las prácticas comunicativas y sus nociones más reconocidas contextualizándolas a este tipo de estudio de las organizaciones.

De igual manera, se dieron a conocer las características de la entidad objeto de estudio, su misión, visión, valores, objetivos estratégicos, públicos internos, líneas de negocio y actores. Se precisa la realización del diagnóstico que incluye los resultados obtenidos con la aplicación de técnicas. El resultado concreto de esta investigación lo constituyó el diagnóstico realizado.

DESARROLLO

La comunicación es, por su propia naturaleza, una acción social. Está vinculada de manera indisoluble a todo proceso de relación humana, motivo por el cual es considerada como una actividad propia e imprescindible del ser humano que facilita el intercambio de información y la relación con el medio social. Algarra, citado por Beltrán (2007) la considera *“una acción de doble sentido que ha de estar compuesta por: “una acción expresiva cuyo motivo es la modificación de la conducta o conciencia del otro, y, además por una efectiva interpretación, por parte de ese otro, de lo expresado”*. (p. 9)

Ningún grupo puede existir sin comunicación, sin la transferencia y comprensión de significados entre sus miembros. Así, el acto comunicativo responde a una necesidad de interacción entre los individuos. Como refiere Fernández Collado (1997), *“para que exista comunicación es necesario un sistema de significados compartidos que implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. La comunicación es informar porque nos puede reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto a la manera como deberemos comportarnos socialmente”*. (p. 18)

La comunicación se concibe como un proceso bidireccional y dialógico, de carácter social que influye en la actitud de los sujetos llegando a modificar comportamientos, habilidades y experiencias. Posee contenido propio y es considerada una disciplina científica que analiza y evalúa las diversas variables que componen los procesos comunicativos en las empresas o instituciones, en cuanto fortalece la identidad, la cultura y agrega valor y significado a las organizaciones.

En este sentido, la comunicación se ha convertido en una condición indispensable para la existencia y mantenimiento de las organizaciones al facilitar el cumplimiento de su encargo social y la coordinación de todas las áreas o departamentos que componen la organización. Para Trelles (2000) es el *“sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ellos el aumento de la motivación y participación de los públicos, la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia en las empresas. Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones son la esencia de la actividad organizacional y el proceso básico del que otras funciones se derivan”*. (p. 24)

En la literatura aparece que la actividad de comunicación en las organizaciones ha sido asumida por los autores desde diversos enfoques, según el punto de vista de su denominación, entre ellos: comunicación organizacional, institucional, empresarial y corporativa. A consideración de Trelles (2003), se ubica como una disciplina de las ciencias sociales, en cuanto centra su atención en el análisis,

diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

Autores como Costa (1997); y Trelles (2004), atribuyen gran importancia a la comunicación en el ámbito interno y externo de la organización, a la vez que la conciben desde un enfoque integrador como una herramienta más de la estrategia empresarial que ha de ser planificada. Desde esta visión, la comunicación organizacional facilita la adaptación y transformación de la organización ante los cambios del entorno, fortalece los valores culturales y actúa como hilo conductor de todas las acciones en la entidad, al servir de nexo entre los distintos individuos y grupos que guardan relación con ella.

De vital importancia es para Trelles (2002), la comunicación organizacional la cual considera que *“es el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma concebir y realizar actividades que creen o fomenten vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución”*. (p. 22)

Por su parte, el autor Horacio Andrade (2002), citado por Comas (2016), define la comunicación organizacional desde tres dimensiones: *“como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades. Ver a la comunicación como fenómeno es reconocer que de manera obligatoria se dan procesos de comunicación en una organización. Verla como disciplina justifica la existencia del objeto de este estudio y la posibilidad de estudiar los procesos de comunicación dentro de las organizaciones en relación a su contexto”*. (p. 20)

Finalmente, Andrade, referido por Trelles (2004), entiende a la comunicación también como *“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”*. (p. 12)

La comunicación organizacional si logra ser dinámica, planificada y concreta, es capaz de convertirse en una herramienta de dirección y orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Su efectividad no es un fenómeno fortuito, pues responde a diversos enfoques o perspectivas que han marcado una evolución en el desarrollo de la comunicación organizacional.

Debido a la profusión de adelantos tecnológicos de todo tipo, la globalización y la creciente competitividad, las organizaciones se hallan inmersas hoy en un entorno complejo. Por tal motivo, urge potenciar el desarrollo y fortalecimiento de activos intangibles tales como la cultura, la identidad y la imagen en pos del éxito y la eficiencia organizacional. Para ello, se requiere de la atención priorizada a la Gestión

de la Comunicación, como herramienta vital para alcanzar la coherencia necesaria en los esfuerzos y acciones comunicativas destinadas, tanto al logro de la cohesión interna en la entidad, como a la optimización de los vínculos estratégicos que establece con su entorno.

Según esta lógica, se apunta a las consideraciones de Trelles (2004), y se define la Gestión de Comunicación como: *“la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería impropio, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas”*. (p. 188)

Gestionar la comunicación implica tener en cuenta el enfoque sinérgico en el accionar de la organización, por tanto es necesario transitar por cuatro fases fundamentales: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. En cada una de ellas se realizarán las funciones y tareas pertinentes que conducirán, finalmente, a la puesta en marcha de acciones coherentes y oportunas para la entidad.

La gestión de la comunicación debe estar encaminada a respaldar el proyecto empresarial, por tanto debe concedérsele la importancia y atención suficiente por parte de los directivos o cualquier tipo de decisor en la organización. *“La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía”*. (Villafañe; 1993, p. 150)

Sin dudas la gestión de la comunicación constituye la base para una eficiente gestión de comunicación empresarial, ya que demanda un intenso trabajo desde lo interno de la organización que, posteriormente, influirá en la relación e intercambios que establece la entidad con su medio ambiente externo. En este sentido atender con precisión los pasos a seguir en cada una de las fases que comprende el proceso de gestión, establecer los postulados que guiarán el accionar de la empresa en materia comunicativa (políticas), adoptar un enfoque estratégico; así como dar el lugar correspondiente al responsable o grupo de comunicación en las organizaciones posibilitará el éxito comunicativo de las empresas en medio de la convulsa e inestable sociedad moderna.

Para tratar de profundizar en el estudio de las prácticas comunicativas que sustentan las relaciones interpersonales de individuos que conviven en una institución dada, sería oportuno describir, particularmente: ¿Qué son las prácticas sociales y qué le otorga el carácter de comunicativas?

Las prácticas no son más que actitudes, comportamientos, conductas, procederes cotidianos de las personas, que surgen en la sociedad y por tanto, se encuentran mediadas por distintas situaciones que pueden ser de carácter histórico, cultural, político. Adquieren un carácter comunicativo, cuando en ellas intervienen al menos dos actores sociales, con funciones comunicativas diferentes, que sirven para recrear su propia realidad.

Las prácticas comunicativas están presentes en todos los ámbitos de la sociedad y caracterizan la forma de actuar

de los individuos según el contexto en que se encuentran, la situación que esté mediando y los conocimientos y habilidades que posean o puedan adquirir para transformar esa realidad.

El concepto de prácticas comunicativas es considerado uno de los más novedosos en el campo de las investigaciones sociales en comunicación. Los teóricos que se han aventurado a definirlo han tenido en cuenta solo algunas de las variantes que este puede ofrecer, según el ámbito del estudio en cuestión. Se ha encontrado que esta categoría ha sido más utilizada en las investigaciones referentes a la rama de la comunicación para el desarrollo que en otras como la comunicación institucional y mediática. De ahí el valor de esta investigación en el campo de la comunicación organizacional.

Según Martín & Garí (2002), las prácticas comunicativas abarcan todos y cada uno de los ámbitos de la vida de las organizaciones laborales: a través de ellas tiene lugar transmisión y circulación de la información, el desempeño de tareas (como ocurre en el ejercicio del mando o en la planificación y realización de tareas), y la creación de redes sociales.

Por su parte Domínguez Chirino (2014), plantea que *“las prácticas no son más que actitudes, comportamientos, conductas, procederes cotidianos de las personas, que surgen en la sociedad y por tanto, se encuentran mediadas por distintas situaciones que pueden ser de carácter histórico, cultural, político, etc.”* (p. 27)

A pesar de que las prácticas comunicativas asumen *“como cualquier otra práctica social) un componente pre reflexivo, el carácter de la comunicación de comportamiento y, en consecuencia, susceptible de ser transformada, explica el consenso entre los teóricos latinoamericanos respecto a la posibilidad de modificar la actitud comunicativa de los sujetos mediante el propio proceso permanente de acción-reflexión-acción y con que emprenden el análisis crítico de su realidad”*. (Kaplún, 2002, citado por Comas, 2016, p. 39)

Los investigadores Berger & Luckman (2006), citados por Comas (2016), sostienen que la realidad se construye socialmente en la tensión dialéctica de tres momentos de externalización, objetivación e internalización, cuyo cumplimiento se halla vinculado a la extensa puesta en marcha de un *aparato conversacional*.

Mediante el diálogo en situaciones cara a cara los individuos actualizan la *eficacia realizadora del lenguaje*, es decir, transforman las objetivaciones que provienen del lenguaje por la posibilidad de que estas sean colocadas como objetos de la conciencia individual, y por la accesibilidad a la subjetividad del otro actor implicado. La riqueza y diversidad de este tipo de situaciones las hace sumamente flexibles: la proximidad de la expresividad de los sujetos permite que las expectativas sean transformadas durante el diálogo, y con estas, los resultados de la interacción.

Esta investigación como eje asume la propuesta construida por la comunicadora Portal Moreno (2003), quien se apoya en los conceptos de *habitus* y *campo* del sociólogo de la cultura, el francés Pierre Bourdieu, quien expone al primero como un *“sistema de disposiciones en vista de la práctica; constituye el fundamento objetivo de conductas regulares*

y, por lo mismo, de la regularidad de las conductas. Y podemos prever las prácticas... precisamente porque el habitus es aquello que hace que los agentes dotados del mismo se comporten de cierta manera en ciertas circunstancias” (p. 12)

En esa línea es interesante la reflexión que propone Iglesias (2018), de que Bourdieu al espacio de las posiciones (*campo*) sobrepone el espacio de las disposiciones (*habitus*) y por consiguiente las distancias espaciales sobre el papel equivalen a las distancias sociales, dando lugar a la Topología del espacio de dicho autor.

Los autores de esta investigación, al referirse a este epistema elabora su propio conceto y define las prácticas comunicativas que sustentan la participación popular como aquellas prácticas comunicativas entre sujetos diversos que sustentan procesos de toma de decisiones —sean estos de alcance local o nacional— en cualquiera de sus fases o momentos y que se enmarcan en los espacios que prevé la institucionalidad para ese fin.

Para esta investigación las prácticas comunicativas que sustentan la gestión al interior de las organizaciones son vitales para el éxito de estas. Es importante apreciarlas como aquellas prácticas sociales que se dan entre dos o más sujetos, con habilidades comunicativas diferenciadas, y que sustentan sus relaciones a través de las representaciones presentes en ellos, con influencia en el contexto institucional para en el desarrollo de esas prácticas.

Ubicada en el Consejo Popular Pueblo Griffo de la ciudad de Cienfuegos (municipio y provincia homónima), la Empresa GydeMa, integrada al Grupo Empresarial de Producciones Biofarmacéuticas y Químicas (LABIOFAM) se fundó el 24 de agosto de 2017.

El objeto social de la nueva Empresa GydeMa integrada a LABIOFAM consta en las ofertas de productos, los cuales no solo son de uso industrial, sino también doméstico, y posee la peculiaridad de elaborar alimentos para celíacos y personas con otros regímenes alimentarios especiales.

Entre sus productos se encuentran (en diferentes embalajes): almidón de maíz (Maicena), almidones saborizados, natillas saborizadas, mezcla para arepas, mezcla para panetelas, polvo para hornear, desayuno de chocolate, cremas instantáneas de diferentes sabores, mezclas proteicas, sirope para refrescos (a partir de la fructosa y azúcar) y extracto concentrado de Vimang y Fertimang. Obtiene algunos subproductos de las producciones fundamentales como son: germen, gluten, forraje y lodos residuales.

La estructura de la empresa está diseñada sobre la base tecnológica con el fin de dar cumplimiento a su misión y objeto empresarial y garantiza en su diseño la racionalidad en el uso del personal.

Se utiliza una estructura plana, lo que conlleva a:

- Funcionamiento de la empresa con niveles mínimos de dirección.
- Elimina eslabones intermedios de dirección.
- Cada nivel de dirección en la empresa y organización superior deberá tener claramente definido su misión,

funciones y facultades factores necesarios para el logro de una administración eficaz y eficiente.

La Empresa GydeMa está compuesta por un director general, un director adjunto, nueve cuadros ejecutivos y un total de trescientos ocho trabajadores.

Los trabajadores de la empresa se caracterizan por:

- Un potencial de conocimientos.
- Cierta cultura productiva.
- Son fieles.
- Se superan constantemente.
- aprovechan la experiencia acumulada y las oportunidades de los programas de la Revolución
- se sienten muy identificados con estos y la empresa.
- conocen de su aporte para con la Patria.

Esta gigantesca y desarrollada instalación posee un alto nivel de profesionalidad en los trabajos que realizan.

La comunicación institucional en GydeMa, está tratada como el conjunto de actividades y procesos a través de los cuales se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones, etc., creando una base sólida para la mutua comprensión y acuerdos comunes con el objetivo de facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los trabajadores, entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno.

La empresa cuenta con una política de comunicación la cual contribuye a la mejora de la eficiencia y la eficacia de la gestión de la empresa, así como de su imagen y reconocimiento social, empleando para ello la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, y adecuadas acciones de comunicación con las partes interesadas relacionadas con la empresa (la comunidad, las organizaciones políticas y de masa, clientes externos y proveedores, entre otros públicos).

Su objetivo fundamental en la comunicación es implementar un adecuado Sistema de Comunicación Empresarial que garantice una comunicación efectiva en la dirección de GydeMa y la mejora de su desempeño.

A continuación se centra el análisis en los resultados por cada método aplicado.

Dentro del proceso en el que se desarrolla la investigación intervienen diferentes elementos que se deben analizar y caracterizar para comprenderlos y poder incidir en ellos. De la empresa se revisaron el manual de gestión de comunicación, la estrategia de comunicación, los flujos de información, entre otros documentos. Todos ellos como parte del análisis de las normativas.

El diagnóstico realizado se apoyó en análisis de documentos, entrevistas y la observación, de manera que se pudiera recoger la mayor cantidad de datos posibles.

Para el desarrollo de esta investigación se asumió una complementariedad metodológica justificada por la necesidad de implementación de un grupo de técnicas donde se recurre a elementos cualitativos y cuantitativos, para recoger datos que pueden ser, algunos que pudieran ser medibles mediante métodos matemáticos, otros que se encuentran en el ámbito de los comportamientos y de las

concepciones de las personas, y otros elementos que pueden ser observables y difíciles de cuantificar; por eso se opta por los métodos cualitativos. Entre ellos: la entrevista semiestructurada y la observación participante.

La unidad de análisis estuvo conformada por todos los trabajadores y directivos que constituyen el público interno de la entidad. De una población de 308 trabajadores se tomó como muestra de investigación 36. Se tuvo en cuenta, además, el análisis de documentos rectores de la actividad de comunicación en la empresa.

Los documentos rectores que les permite a la Empresa, gestionar profesionalmente la comunicación, formalizar la política de comunicación en diferentes circunstancias y ante diversos públicos y garantizar un estilo corporativo que los distinguen, son el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa: su visión de las prácticas comunicativas.

Al revisarlos se pudieron apreciar diferentes elementos.

- El manual de gestión es elaborado por el grupo empresarial LABIOFAM, por lo cual se encuentra alejado de la realidad de la Empresa y de la contextualización a sus procesos y funciones principales. Por esto carece de valor comunicativo y organizacional para la entidad.
- En el caso del manual de identidad, se halla totalmente desactualizado, se elaboró cuando la Empresa pertenecía al Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ), por lo que se encuentra alejado de la realidad de la Empresa y de la contextualización a sus procesos y funciones principales. Posee la muestra de cada uno de los productos que comercializa la empresa de manera desactualizada.

Lo anterior provoca que carezca de valor comunicativo y organizacional para la entidad con el objetivo de introducirse de manera urgente en el comercio de sus exportaciones.

- La estructura utilizada en estos es la adecuada.
- No aparecen declaradas las prácticas comunicativas dentro de los manuales, ni siquiera los tipos de prácticas comunicativas por cada proceso productivo de la Empresa GydeMa.
- Los flujos de comunicación no aparecen abordados dentro del documento, son tratados en un documento aparte y trabajados desde la Guía de evaluación del control interno, como flujo de información por cada nivel organizativo de la Empresa GydeMa.
- No existe un reflejo del valor otorgado a las prácticas comunicativas en cada uno de los procesos productivos de la Empresa GydeMa. Tampoco se le da salida, en ninguno de los documentos emitidos, a este término de las prácticas comunicativas en los procesos comunicativos y productivos de la Empresa.

Se utilizó el método de la observación participante para recoger información acerca del objeto de estudio y se utilizó como vía fundamental la percepción, que permitió un reflejo inmediato y directo de la realidad que interesaba indagar.

En esta etapa de la investigación se observaron Consejos de dirección, sesiones de trabajo con especialistas,

informativos semanales y actividades informales (comedor y entrada del personal).

Se realizaron cinco observaciones, una por cada una de las tipologías mencionadas anteriormente, con el objetivo de evaluar las prácticas comunicativas de la Empresa GydeMa en la realización de las actividades, lo que permitió determinar los elementos comunes y diferentes y se tomaron en consideración cada una de ellas.

Se obtuvieron las generalidades que se describen a continuación:

- La actitud asumida de manera general (en momentos formales) es desconcertante cuando tienen que rendir informe sobre un punto determinado, carecen de pocos recursos para explicar decisiones importantes a los obreros, se aprecian rasgos de tensión evidentes. Sin embargo, fueron observados momentos informales, donde se aprecia que suelen desenvolverse con naturalidad cuando son modificados los roles.
- La organización de los temas y contenidos poseen cierta organización, aunque en ocasiones se aprecian ideas incompletas o uso de terminología y datos que no permiten la comprensión de todos.
- Se percibió como regularidad que necesitan el uso de la gesticulación para acentuar o explicitar la exposición.
- Los volúmenes de la voz son parcialmente correctos.
- La mirada constituye un aspecto que se debe tener en cuenta pues se aprecia poca atención y en el caso de los expositores no utilizan la mirada como recurso comunicativo importante.
- Generalmente se perciben dificultades notables en la culminación de palabras, frases, ideas; que producen el poco entendimiento comunicativo y acompañado de un ritmo en ocasiones rápido e inestable por las múltiples interrupciones, provocadas por la gestión de los procesos productivos donde tienen incidencia.
- Se aprecia una extensión inadecuada que afecta la atención activa de todos.

La gestión de comunicación y de sus prácticas comunicativas en la empresa GydeMa asumen un objetivo bien definido: conocer las concepciones que poseen los directivos y líderes de los procesos en relación con las prácticas comunicativas en cada uno de los procesos comunicativos.

Las entrevistas tomaron una muestra de 36 personas, se tuvo en cuenta la totalidad de directivos (11) y trabajadores de las diferentes direcciones y UEBs (25) que permitieron identificar los diferentes matices y criterios que poseen sobre este aspecto.

De los resultados fundamentales se llegó a las siguientes reflexiones:

- Al analizar los resultados de este método se aprecia que existe una visión general /común en cuanto a las prácticas comunicativas, pues la mayoría de los entrevistados considera que pueden favorecer sus procesos comunicativos y productivos.
- Con respecto a las concepciones que poseen los entrevistados con relación a las prácticas comunicativas, de manera casi general, coinciden en que no conocen

específicamente los elementos favorables que pudieran perfeccionar las prácticas comunicativas en sus procesos comunicativos y productivos. Sin embargo, no reflejan claridad en la comprensión de la necesidad de la insertarlas de manera particularizada en cada uno de los procesos comunicativos y productivos tomando en cuenta los contextos donde ocurren estos. Se justifican estos juicios en los siguientes criterios:

- A pesar de ser la comunicación una necesidad para fortalecer su gestión empresarial, los entrevistados no identifican cuáles pudieran ser las barreras que no permiten la gestión de prácticas comunicativas que favorezca los procesos comunicativos y productivos.
- No existe claridad en cuanto a las ventajas de gestionar las prácticas comunicativas que favorezcan los procesos comunicativos y productivos y los elementos esenciales para lograr prácticas comunicativas de la Empresa GydeMa.

El análisis de estos datos conlleva a confirmar que se precisa de un mayor entrenamiento y capacitación sobre aspectos como la comunicación organizacional, las prácticas comunicativas y la gestión de comunicación ajustada a cada uno de los procesos comunicativos y productivos que se gestionan en la empresa GydeMa de Cienfuegos.

Se centra el análisis en los resultados luego de aplicar la triangulación metodológica de resultados con el objetivo de ofrecer una visión preliminar de cuál es el estado actual de la gestión de las prácticas comunicativas en la empresa GydeMa de Cienfuegos.

Luego de aplicar la triangulación metodológica, con el objetivo de ofrecer una visión preliminar de cuál es el estado actual de la gestión de las prácticas comunicativas en la empresa GydeMa de Cienfuegos, arrojó los siguientes resultados,

- De manera general, se aprecia que existe coherencia entre los resultados obtenidos en el análisis de documentos, las entrevistas a directivos y lo observado durante el proceso. Todos apuntan hacia la necesidad del estudio de la comunicación y su contextualización en las prácticas comunicativas dentro de la empresa GydeMa de Cienfuegos.
- De manera general demuestran la preocupación por perfeccionar su gestión de comunicación para elevar sus estándares productivos y su visualización a nivel nacional e internacional. Sin embargo, no poseen las condiciones para lograrlo. En su estructura no poseen un comunicador que pueda enfrentar tales retos.
- Gran parte de los documentos de comunicación fueron elaborados y organizados por la gestora de control interno, como parte del sistema de información y comunicación.
- No existe una coherencia en los documentos sobre gestión de comunicación. Asumen como propios un manual de identidad corporativa del grupo empresarial LABIOFAM, un manual de identidad e imagen desactualizado, desarrollado cuando aún pertenecían al MINAZ y se nombraban Empresa Glucosa Cienfuegos, del GEA. Una estrategia de comunicación del grupo empresarial

LABIOFAM, los cuales constituyen documentos vitales para su gestión.

- La empresa no posee un diagnóstico de comunicación actualizado que responda a la realidad de los procesos que gestiona. El cual debe constituir el antecedente para confeccionar los manuales, las estrategias, las campañas publicitarias para lograr que exista coherencia entre lo real y lo deseado en la gestión de comunicación.
- No constituyen las prácticas comunicativas, un elemento a abordar como parte de su gestión de comunicación interna. Sin embargo, pudieran constituir una herramienta de trabajo que facilite la gestión de comunicación si se determinan en cada uno de sus procesos comunicativos y productivos donde se incluyen las prácticas comunicativas para contextos formales e informales.
- Se obvian flujos de comunicación propios para cada uno de los procesos productivos de la Empresa GydeMa.
- La empresa en sus análisis de los consejos de dirección y como resultados de las entrevistas manifiesta la necesidad de demanda de la gestión de comunicación, a través de la conciliación de un proyecto que respalde de manera considerable la resolución de todas estas problemáticas detectadas.
- La gestión de comunicación a partir de las prácticas comunicativas posibilita establecer los mecanismos adecuados que garantice la integración de los públicos, los flujos de comunicación y las interacciones de cada individuo; que garanticen el cumplimiento de las funciones propias de los procesos comunicativos.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional establece la correlación entre la comunicación y la empresa donde el rol primordial en su mantenimiento, está dado debido al impacto en factores como: la satisfacción en el trabajo, el compromiso laboral, la eficiencia y la productividad organizacional. Por tanto, las prácticas comunicativas constituyen el eje articulador que posibilita el cumplimiento de los factores al interior de la organización que potencian la calidad.

Los temas de gestión de comunicación organizacional y sus prácticas comunicativas aún forman parte de un campo poco estudiado, siendo necesario profundizar en su estudio, sobre todo para establecer herramientas en materia de comunicación que fortalezcan los procesos comunicativos y productivos al interior de la Empresa GydeMa de Cienfuegos.

El diagnóstico permitió constatar la necesidad de preparación de la empresa en materia de gestión de comunicación organizacional y prácticas comunicativas lo cual constituye el punto de partida para la formulación y determinación de materiales comunicativos, estrategias, y manuales que respondan a la contextualización de su propia realidad. Asimismo, posibilitó caracterizar el contexto y determinar los elementos esenciales que forman parte significativa para ellos.

El proceso de evaluación de la gestión de comunicación organizacional, -aun cuando no es objetivo de este trabajo-, subyace como una preocupación a profundizar. Se hace necesario prestar mayor atención a las bases teóricas y epistemológicas de la evaluación de la gestión de

comunicación organizacional y su papel en los procesos comunicativos y productivos de la empresa cubana actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrán, F. (2007). Diseño de un modelo teórico de la nueva comunicación interna. (Tesis doctoral). Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Comas Rodríguez, S. R. (2016) Prácticas comunicativas del grupo de deportes de la Emisora Radio Rebelde. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Ediciones La Crujía.
- Domínguez Chirino, K. (2014). Terreno de Nadie: una mirada a las prácticas comunicativas que sustentan la gestión del Proceso de Extensión Universitaria (PEU) de los estudiantes de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. (Tesis de Diploma). Universidad de La Habana.
- Fernández Collado, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. Trillas.
- Iglesias, G. (2018). Gestión participativa del espacio geográfico para el desarrollo local (Tesis de Doctoral). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Martín, M., & Garí, A. (2002). El obstáculo de ser mujer. Prácticas Comunicativas en el trabajo. Universidad Autónoma de Madrid.
- Portal Moreno, R. (2003). Por los caminos de la utopía. Un estudio de las prácticas comunicativas de los Talleres de Transformación Integral del Barrio en la Ciudad de La Habana. (Tesis de Doctoral). Universidad de La Habana.
- Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional; la importancia de su aplicación en Cuba. Espacio, 3.
- Trelles, I. (2002). Bases teóricas-metodológicas para la propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. (Tesis de Doctoral). Universidad de La Habana.
- Trelles, I. (2003). Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? Espacio, 9.
- Trelles, I. (2004). Comunicación organizacional. Félix Varela.
- Villafañe, J. (1993). Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Pirámides. S.A.