

Metodología para el diagnóstico integral de la comunicación empresarial. Caso de estudio Empresa Ferrocarriles de Oriente

Methodology for the comprehensive diagnosis of business communication. Study case in Ferrocarriles de Oriente Company

Metodologia para o diagnóstico abrangente da comunicação empresarial. Estudo de caso da Companhia Ferroviária Oriental

*Lilieth Domínguez-Quevedo

**Isis Leonor Suárez-Caimary

*Centro de Información y Gestión Tecnológica, Santiago de Cuba, Cuba. Licenciada en Periodismo, Máster en Ciencias de la Comunicación, Investigador Agregado, Especialista en Comunicación. Profesor Instructor. ldominguezquevedo@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1079-6818>

**Centro de Información y Gestión Tecnológica, Santiago de Cuba, Cuba. Ingeniera Química, Máster en Dirección Empresarial. Investigador Agregado, Especialista para la ciencia, la tecnología y el medio ambiente. Profesor Auxiliar. isis@megacen.ciges.inf.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6125-3912>

Resumen

El presente trabajo propone una metodología que permite la realización del servicio de consultoría: Diagnóstico de la comunicación empresarial, estructurada en fases y que da respuesta a los requisitos de los clientes que demandan este servicio al Centro de Información y Gestión Tecnológica, de Santiago de Cuba, toda vez que cumple con las normas jurídicas y técnicas vigentes en el país para la actividad de comunicación con enfoque estratégico, integrado y sistémico. Para la realización del diagnóstico de comunicación empresarial fue diseñada una metodología que consta de seis fases y está dirigida al diagnóstico de la comunicación interna en cinco etapas y la externa en tres etapas. Igualmente se analiza la integración de la comunicación organizacional al resto de los sistemas de gestión empresariales y finalmente, se elabora un plan de acción. En cada una de las fases y como parte de la realización del diagnóstico se procede al tratamiento de la temática abordada desde su comportamiento actual, las causas que la originan y sus consecuencias. Para este propósito se emplean entre otros los siguientes métodos y técnicas: análisis y síntesis, inducción-deducción, encuestas, entrevistas, listas de chequeo, observación directa, grupo focal y análisis documental.

Palabras clave: metodología de diagnóstico; diagnóstico de comunicación; comunicación organizacional

Abstract

The present work proposes a methodology that allows the realization of the consulting service: Diagnosis of business communication, structured in phases and that responds to the requirements of clients who demand this service from the Center for Information and Technological Management, Santiago de Cuba, since it complies with the legal and technical standards in force in the country for the communication activity; this is done through a strategic, integrated and systemic approach. To carry out the business communication diagnosis, a methodology consisting of six phases was designed; it was aimed at diagnosing internal communication in five stages and external communication in three stages. Likewise, the integration of organizational communication to the rest of the business management systems is analyzed and, finally, an action plan is drawn up. In each one of the phases and as part of the diagnosis, the treatment of the issue addressed from its current behavior, the causes that originate it and its consequences is treated. For this purpose, the following methods and techniques are used, among others: analysis and synthesis, induction-deduction, surveys, interviews, checklists, direct observation, focus group and documentary analysis.

Key words: diagnostic methodology; communication diagnosis; organizational communication

Resumo

O presente trabalho propõe uma metodologia que permite a realização do serviço de consultoria: diagnóstico de comunicação empresarial, estruturado em fases e que responde às necessidades dos clientes que procuram este serviço desde o Centro de Informação e Gestão Tecnológica de Santiago de Cuba, desde que atende às normas legais e técnicas vigentes no país para atividades de comunicação com enfoque estratégico, integrado e sistêmico. Para a realização do diagnóstico da comunicação empresarial, foi desenhada uma metodologia composta por seis fases e que visa diagnosticar a comunicação interna em cinco fases e a comunicação externa em três fases. Da mesma forma, é analisada a integração da comunicação organizacional com os demais sistemas de gestão do negócio e, por fim, traçado um plano de ação. Em cada uma das fases e como parte do diagnóstico, trata-se do tratamento do problema abordado a partir do seu comportamento atual, das causas que o originam e de suas consequências. Para o efeito, são utilizados os seguintes métodos e técnicas, entre outros: análise e síntese, indução-dedução, inquéritos, entrevistas, lista de verificação, observação direta, grupos focais e análise documental.

Palavras-chave: metodologia diagnóstica; diagnóstico de comunicação; comunicação organizacional

Introducción

La comunicación es un proceso que ocurre en cualquier tipo de organización, es el que involucra permanentemente a los trabajadores, directivos y las partes pertinentes externas a la empresa, tales como clientes, proveedores y la sociedad.

En el Decreto 281/ 2007 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, actualizado, anotado y concordado en diciembre del 2018, artículo 671 se plantea: “La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.” (2018, p.346)

La aplicación de un Sistema de Comunicación en la empresa estatal socialista, está estrechamente relacionada con la idea de solucionar los problemas. La comunicación contribuye al cumplimiento de las funciones, tareas y/o actividades del puesto de trabajo en lo individual y en la general, a la coordinación del conjunto de actividades que se desarrollan en las entidades para la consecución de sus objetivos con enfoque estratégico.

La comunicación empresarial debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, eficaz, idónea, pertinente y con la calidad requerida. Debe realizarse en todos los sentidos y niveles de la estructura organizativa: ascendente, descendente, transversal y horizontal, y debe contribuir a la toma de decisiones.

Por tal motivo las organizaciones deben identificar y establecer los flujos, medios, canales, maneras y formas que les permitan transmitir informaciones transparentes, confiables y oportunas de manera

comprensible, que abarquen tanto a sus clientes internos como externos lo cual impactará en la mejora en cuanto a eficiencia y eficacia de sus procesos.

El primer paso para implantar un Sistema de Comunicación empresarial es efectuar un diagnóstico para conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa, así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de los problemas, entre otros aspectos.

El Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, conocido en el territorio por su marca comercial MEGACEN, adscrito al Instituto de Información Científica y Tecnológica, perteneciente a la Agencia de Energía Nuclear y Tecnologías de Avanzadas del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) es una Entidad de Ciencia, Tecnología e Innovación (ECTI) que se encarga -como centro de interfase- de la prestación de servicios científicos-técnicos mediante acciones de transferencia tecnológica y transferencia de conocimiento a las organizaciones del territorio que les permitan cumplir con las políticas del país y la actualización del modelo económico cubano para lograr la sostenibilidad económica.

Entre los objetivos de trabajo trazados por MEGACEN para lograr el desarrollo sostenible del territorio está el trabajo con las diferentes formas de gestión que existen hoy en la economía cubana mediante el uso intensivo del conocimiento y la innovación, apoyándolas en sus procesos de producción de bienes o prestación de servicios.

A partir del servicio solicitado a MEGACEN por la Empresa Ferrocarriles de Oriente: Diagnóstico de la Comunicación empresarial, se procede por las autoras del presente trabajo al diseño de una metodología para la realización del mismo teniendo en cuenta que la metodología existente no estaba atemperada a las regulaciones vigentes para la actividad de comunicación organizacional en el país.

Por lo anterior se plantea como objetivo general de este estudio, el diseño de una metodología para la realización del servicio de consultoría: Diagnóstico de la comunicación empresarial. Estructurada en fases, da respuesta a los requisitos de los clientes que demandan este servicio al Centro de Información y Gestión Tecnológica, toda vez que cumple con las normas jurídicas y técnicas vigentes en el país para la actividad de comunicación con enfoque estratégico, integrado y sistémico.

Las normas jurídicas y técnicas vigentes en las que se sustenta son:

- Decreto Ley 252/ 2007. Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (última versión actualizada, anotada y concordada en diciembre/ 2018).

- Decreto 281/ 2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (última versión actualizada, anotada y concordada en diciembre/ 2018).
- Ley 116/ 2013 y el Decreto 326/ 2014. Código de Trabajo y Reglamento del Código de Trabajo respectivamente.
- Resolución 60/ 2011. Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República.
- Guías de autocontrol para empresas, actualizadas en el 2019 por la Contraloría General de la República.
- NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la calidad- Requisitos con orientación para su uso.
- NC ISO 14001: 2015 Sistema de Gestión Ambiental- Requisitos con orientación para su uso.
- NC ISO 45001: 2018 Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo-Requisitos con orientación para su uso.

Materiales y métodos

La metodología diseñada para la realización del servicio de consultoría: Diagnóstico de la comunicación empresarial, consta de seis fases y está dirigida al diagnóstico de la comunicación interna en cinco etapas y la externa en tres etapas. Seguidamente se analiza la integración de la comunicación organizacional al resto de los sistemas de gestión empresariales, el tratamiento a las quejas y sugerencias de los trabajadores y las partes interesadas externas de la organización y posteriormente, se diagnostica cómo se organiza:

- La retroalimentación entre directivos y trabajadores en beneficio de la organización,
- la rendición de cuentas de las diferentes áreas de la empresa ante su consejo de dirección y trabajadores y
- la mejora continua de la comunicación empresarial.

Finalmente, a partir de los problemas detectados en cada una de las fases se elabora un plan de acción para revertir aquellos aspectos de la comunicación identificados como nudos críticos.

En cada una de las fases y como parte de la realización del diagnóstico se procede al tratamiento de la temática abordada desde su comportamiento actual, las causas que la originan y sus consecuencias. Para este propósito se emplean entre otros los siguientes métodos y técnicas: análisis y síntesis,

inducción-deducción, encuestas, entrevistas, listas de chequeo, observación directa, grupo focal y análisis documental.

Para una mejor comprensión de la metodología propuesta, se muestra una representación gráfica de la misma. (Anexo 1)

La metodología diseñada se aplicó en el diagnóstico de la comunicación de la Empresa Ferrocarriles de Oriente (EFO) perteneciente a la OSDE Unión de Ferrocarriles de Cuba del Ministerio del Transporte, ubicada en la Avenida Jesús Menéndez s/n en el municipio Santiago de Cuba, lo cual permitió su validación. En el Anexo 2 se representa la estructura organizativa de la EFO.

La EFO tiene la Misión de: Garantizar, con eficiencia y calidad, las transportaciones de cargas especializadas, carga general y pasajeros para la satisfacción de las necesidades de otras entidades y de la población y de esa forma contribuir al desarrollo socio- económico del país.

Y como Visión: Constituir, a mediano plazo, una entidad bien organizada, eficaz, altamente profesional y competitiva que promueva la cooperación para garantizar progresivamente el incremento de la eficiencia y la excelencia en el cumplimiento de los requerimientos de calidad.

Para fundamentar, argumentar y evaluar el estado de la comunicación empresarial con el empleo de la metodología propuesta se diseñaron y aplicaron diferentes técnicas y herramientas de investigación entre las que se encuentran:

1. Lista de chequeo: Se elaboró una lista de chequeo que consta de 30 aspectos a verificar y permite la revisión de la implementación de la comunicación interna pertinente a la Gestión de los Recursos Humanos para verificar la conformidad o cumplimiento de las siguientes normativas:

- Ley 116/ 2013 Código de Trabajo
- Decreto 326/ 2014. Reglamento del Código de Trabajo.
- Resolución 60/ 2011. Normas del Sistema de Control Interno.
- Guías de autocontrol de la Contraloría General de la República, actualizadas en el 2019.

La EFO no aplica el perfeccionamiento empresarial ni tienen implementados los sistemas de gestión de la calidad (NC ISO 9001: 2015), gestión ambiental (NC ISO 14001: 2015) y gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (NC ISO 45001: 2018) por lo que no se verifica el cumplimiento de las acciones de comunicación pertinentes a estas normas.

2. Guía de Autocontrol empresarial del Sistema de Control Interno para el componente Información y Comunicación: Se aplica solo para la actividad de Comunicación mediante la revisión de

documentos oficiales de la empresa y la realización de entrevistas a cuadros, especialistas y trabajadores.

3. Encuesta a los trabajadores: La encuesta se aplica a una muestra representativa de trabajadores, con representación de todas las áreas de la estructura organizativa y categorías ocupacionales. El instrumento se divide según el tema o la necesidad, siempre subdividido por objetivos y temas precisos a diagnosticar. Posee 55 preguntas concisas y redactadas en un lenguaje claro y directo, enfocadas a conocer las opiniones acerca de aspectos relativos a la comunicación organizacional.

4. Encuesta a directivos: Se aplica a los miembros del consejo de dirección y permite identificar:

- Los tipos de canales que utilizan para comunicarse con sus colaboradores y como evalúan el empleo de los mismos y
- Los valores que estos poseen, los que consideran que están presentes en la empresa y los que se deben fomentar.

En la EFO se aplicaron encuestas a 22 miembros del consejo de dirección que representan el 88 % de un total de 25 directivos.

5. Encuesta a clientes: Para el estudio de clientes se emplea la encuesta como herramienta de investigación, por considerar que la satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio y con ello del adecuado empleo de los canales de comunicación para lograr dicha satisfacción, que surge de la diferencia entre las expectativas que se generan antes de contratar el servicio y lo que el cliente percibe una vez que la experiencia ha tenido lugar.

En la EFO se aplicaron encuestas a ocho clientes de un total de nueve (según información aportada por la Dirección Comercial) que utilizan los servicios de la empresa para la transportación de sus cargas especializadas y generales.

6. Revisión y análisis de documentos: Se revisan actas, documentos y otros registros que evidencian el cumplimiento de las normativas aplicables a las actividades de comunicación de la organización, entre los que se encuentran:

- Actas del Consejo de Dirección,
- Actas de las reuniones de afiliados a las Secciones Sindicales,
- El Convenio Colectivo de Trabajo,
- El Reglamento Disciplinario Interno,

- El Plan de Capacitación y Desarrollo de la Empresa,
- La documentación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo,
- El expediente de Atención al Cliente (quejas y sugerencias),
- El procedimiento para la ejecución de los controles integrales,
- Los objetivos de Trabajo de la empresa,
- Procedimientos del sistema de gestión de la calidad,
- Reglamentos, instrucciones de trabajo, entre otros

Resultados y discusión

Luego del análisis y procesamiento estadístico de las herramientas anteriormente enumeradas, de la interpretación de los datos, así como el cruzamiento de las múltiples variables cualitativas que se miden, que parte de considerar los aspectos que para el diagnóstico de comunicación empresarial se plantean en las normativas vigentes, se abordan los resultados agrupándolos en las seis fases de la metodología representada en el Anexo 1.

Luego de concluido el diagnostico en la EFO se pudo constatar que el nivel de satisfacción de la comunicación interna en cuanto a las expectativas, motivaciones, intereses y aspiraciones de los trabajadores es bajo. En el Anexo 3 se visualiza el resultado.

En el procesamiento estadístico de las encuestas se pudo evaluar que los trabajadores valoran la comunicación en la empresa, según se representa en el Anexo 4.

En la fase 6 se propone un Plan de Acciones, que permite implementar un Sistema de Comunicación Empresarial eficaz a partir de los problemas identificados en el diagnóstico y se propone indicadores para evaluar periódicamente, corregir y mejorar el plan de acciones propuesto, el mismo se presentó al Consejo de Dirección para su aprobación final.

En el Plan de Acciones realizado se tomó en cuenta responder a las dificultades y problemáticas diagnosticadas en las diferentes fases como parte de la metodología implementada respondiendo a los indicadores relacionados con la Comunicación en el componente referido a la Información y Comunicación de la Guía de la Contraloría General de la República.

La metodología fue aplicada y validada con alta satisfacción en el diagnóstico de comunicación desarrollado en la Empresa Ferrocarriles de Oriente empleando el procesamiento y análisis de información, en función de las técnicas y herramientas de investigación utilizadas, que combinan el enfoque cuantitativo con el cualitativo, entre las que se encuentran: análisis bibliográfico, revisión y

análisis documental, entrevistas en sus diversas tipologías, cuestionario en su forma de encuesta y listas de chequeo.

Como resultado se logra una metodología que imbrica los elementos teóricos, metodológicos, estructurales y prácticos a tener en cuenta en un diagnóstico de comunicación organizacional que permite la mejora de los procesos empresariales y la satisfacción de las partes interesadas admitiendo su generalización, toda vez que la comunicación organizacional involucra permanentemente a los trabajadores, directivos y las partes pertinentes externas a la empresa como clientes, proveedores y la sociedad. La Empresa Ferrocarriles de Oriente debatió en su Consejo de Dirección detalles relacionados con la Comunicación Institucional a propósito de los resultados arrojados en el Diagnóstico de Comunicación realizado por MEGACEN, constituyendo esto un importante paso para la mejora de la gestión empresarial en esa prestigiosa entidad de la provincia. Luego de concluido el servicio de consultoría en la EFO, se realizó el estudio de satisfacción a clientes que como parte del sistema de gestión de la calidad se aplica en MEGACEN, obteniendo como resultado una satisfacción total y la contratación de los servicios: Diseño del Manual de Comunicación y de la Estrategia de Comunicación Empresarial. Se materializó además un encuentro entre especialistas de ambas organizaciones por la intención -por parte del cliente- de contratar otros servicios que tributan a la gestión y la mejora de los procesos empresariales tales como: gestión de la calidad, gestión de la innovación, sistema informativo, inocuidad de los alimentos e identificación de los puntos críticos de control, sistema integrado de gestión, asesorías en temáticas de propiedad industrial, métodos y técnicas de dirección, entre otros.

Conclusiones

En el presente estudio se logró una metodología para la realización del servicio de consultoría Diagnóstico de la Comunicación Empresarial que da respuesta a los requisitos de los clientes que demandan este servicio al Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba.

Se logra imbricar los elementos teóricos, metodológicos, estructurales y prácticos a tener en cuenta en un diagnóstico de comunicación organizacional que permite la mejora de los procesos empresariales para lograr la satisfacción de las partes interesadas.

La metodología fue aplicada y validada con alta satisfacción del cliente, en el diagnóstico de comunicación desarrollado en la Empresa Ferrocarriles de Oriente empleando el procesamiento y análisis de información, en función de las técnicas y herramientas de investigación utilizadas.

En el diagnóstico los trabajadores son partícipes activos del mismo, de la misma forma, los problemas detectados reflejan la realidad de la gestión de la empresa y a su vez definen las principales debilidades en lo referido a la comunicación empresarial.

La metodología propuesta atemperada a las normas jurídicas y técnicas vigentes en el país para la actividad de comunicación con enfoque estratégico, integrado, participativo y sistémico permite su empleo o generalización a cualquier tipo de organización, ya sea de producción de bienes materiales o de prestación de servicios.

Referencias

- Decreto Ley No. 252 de 2013. [Consejo de Ministros]. Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 007 Ordinaria. 18 de febrero de 2013. <http://www.economiasnci.gob.mx/politicacomercial/archivos/Decreto%20281-%202013.pdf>
- Decreto No. 281 de 2013. [Consejo de Ministros]. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 007 Ordinaria. 18 de febrero, 2013. <http://www.economiasnci.gob.mx/politicacomercial/archivos/Decreto%20281-%202013.pdf>
- Ley 116 Código de Trabajo. Decreto 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo [Consejo de Ministros]. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 29 Extraordinaria. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>.
- Resolución 60 de 2011. [Contraloría General de la República]. *Normas del Sistema de Control Interno*. <http://www.fgr.gob.cu/sites/default/files/Resolucion%2060.pdf>.
- Norma cubana ISO 14001 de 2015. [Oficina Nacional de Normalización]. *Sistema de Gestión Ambiental- Requisitos con orientación para su uso*.
- Norma cubana ISO 9001 de 2015. [Oficina Nacional de Normalización]. *Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos con orientación para su uso*.
- Norma cubana ISO 45001 de 2018. [Oficina Nacional de Normalización]. *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo-Requisitos con orientación para su uso*.

Anexos

Gráfico 1

Metodología para la realización de los diagnósticos de la comunicación empresarial

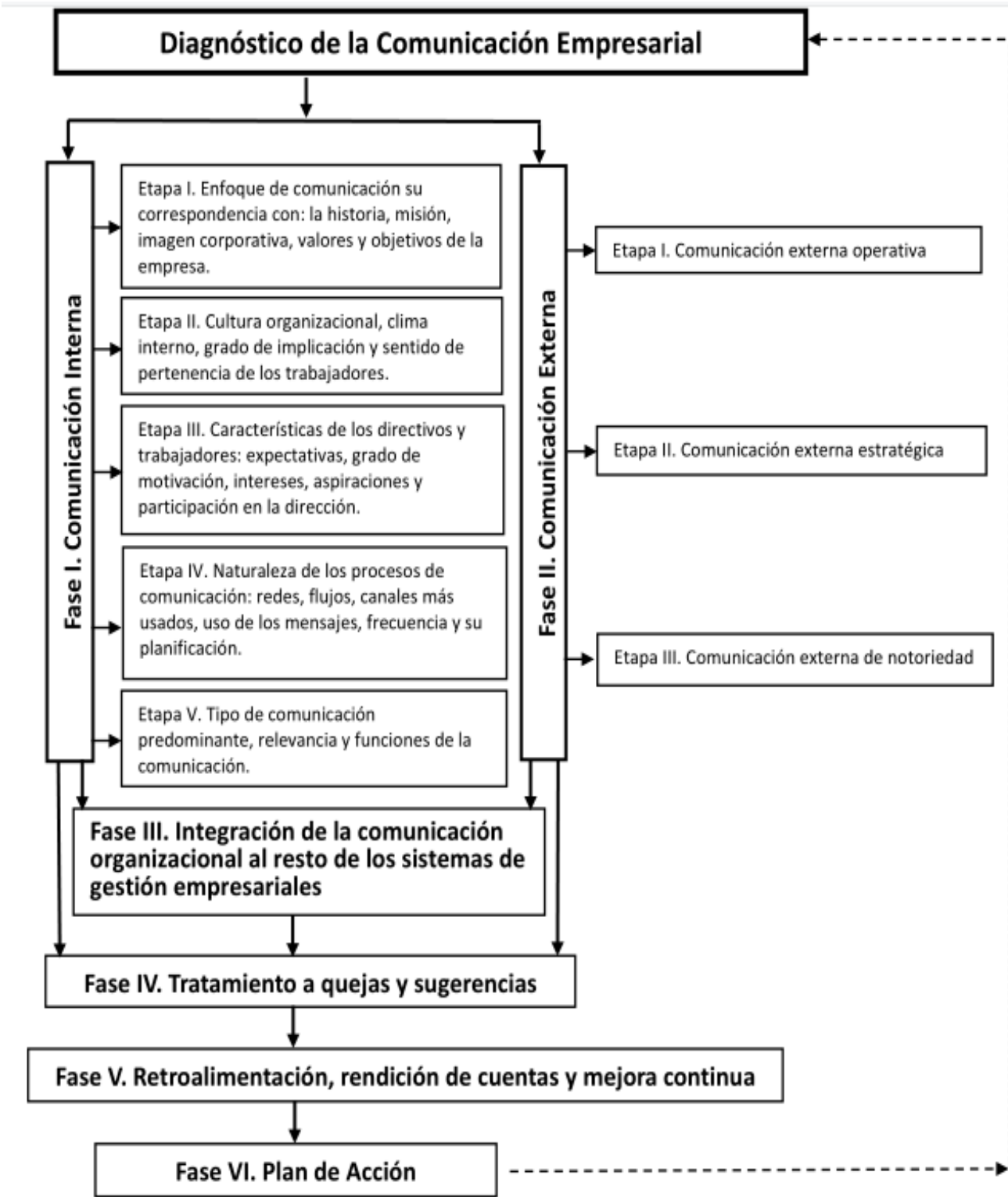
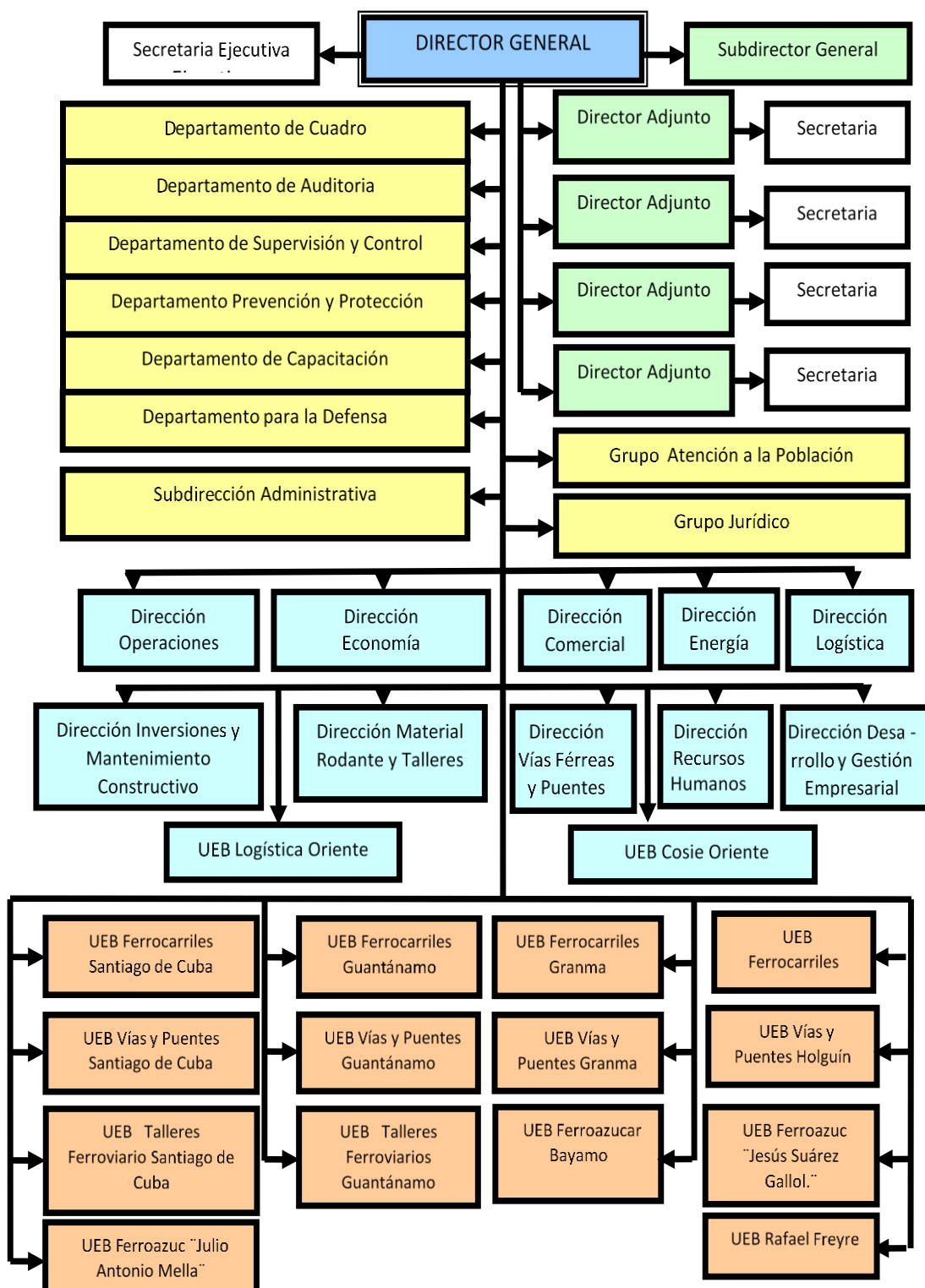


Gráfico 2*Estructura organizativa de la EFO***Gráfico 3**

Grado de satisfacción en los trabajadores de la comunicación interna

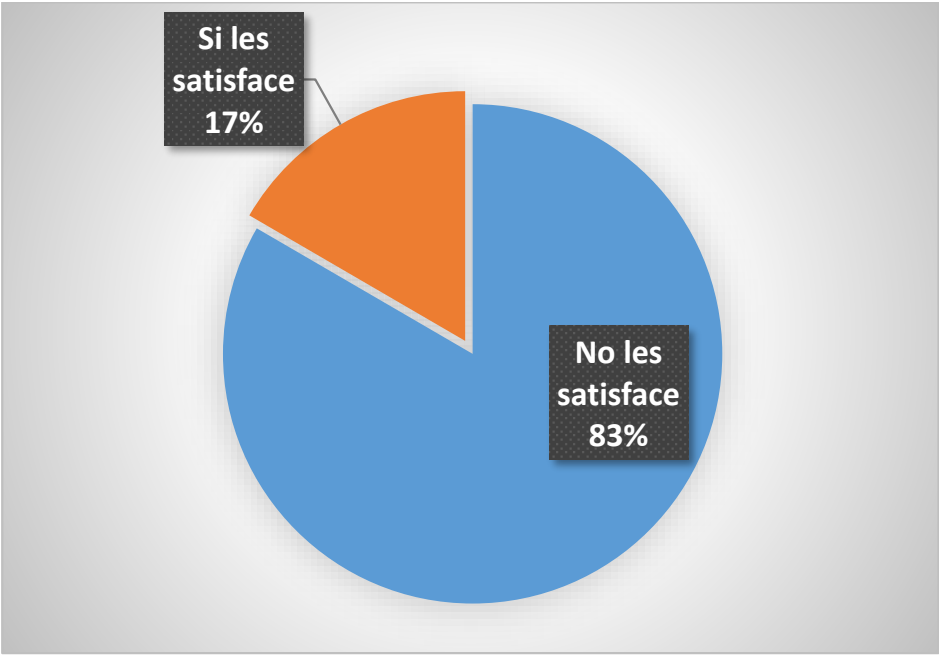


Gráfico 4

Valoración dada por los trabajadores a la comunicación empresarial

