

RESERVAS DE LA EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA

**José Enrique Naranjo Gandarilla
Dania Iris Martínez Ramírez
Catalina del Sol Nieves
Elidiosnel Rosabal Gómez**

ISBN-13: 978-84-694-0451-5
Nº Registro: 11/11662

**ACCIONES COMUNICATIVAS PARA FORTALECER LA
COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS CUADROS EN LA FORMACIÓN
Y DESARROLLO DE LAS RESERVAS DE
EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA**

Dr. José Enrique Naranjo Gandarilla

Lic Dania Iris Martínez Ramírez

Lic Catalina del Sol Nieves

Lic. Elidiosnel Rosabal Gómez

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Institución: Sede Universitaria "Cándido González Horta"

Municipio Colombia, Las Tunas Cuba

UNIVERSIDAD VLADIMIR ILICH LENIN

LAS TUNAS, Cuba

2010

ÍNDICE
INTRODUCCION
CAPITULO I: ASPECTOS TEORICOS- METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.
I.1 Generalidades sobre comunicación.
I.2 Acercamiento a la Comunicación Organizacional.
I.3 La Comunicación Interna. .
I.4 Diagnóstico de comunicación.
I.5 Plan de acciones de Comunicación.
I.6 Generalidades de la formación y desarrollo de los Recursos Humanos.
I.7 Formación y desarrollo de los Cuadros y reservas
CAPITULO II: CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN HISTÓRICA, ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA.
II.1. Caracterización General de la Empresa Azucarera Colombia
II. 2 Análisis de los resultados del Diagnóstico.
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS CUADROS EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS RESERVAS.
III.1 Plan de comunicación encaminado a fortalecer la comunicación interna de los
III. 2. Análisis de presupuesto, control y evaluación.
CONCLUSIONES.
RECOMENDACIONES.
BIBLIOGRAFÍA.
ANEXOS.
WEBGRAFÍA.

Dentro de los grandes retos de las empresas cubanas, se encuentra el perfeccionamiento empresarial y dentro de ello, el desarrollo de una eficiente comunicación interna para alcanzar la formación y el desarrollo de los Recursos Humanos de forma general y de manera específica la de los cuadros y reservas, como eslabón fundamental del cumplimiento de tareas y el enfrentamiento a cualquier cambio y mejora continua dentro del sistema empresarial.

Por tal motivo el presente diagnóstico que tiene como objetivo general, elaborar un plan de comunicación encaminado a fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia, el mismo aporta un instrumento útil para perfeccionar el trabajo con los cuadros y las reservas de la empresa.

El Trabajo está estructurado en introducción, tres capítulos. El primer capítulo recoge los fundamentos teóricos sobre comunicación interna y la formación y desarrollo de los cuadros y reservas, en el segundo se caracteriza la empresa, se analizan los resultados de las técnicas aplicadas a los cuadros, reservas, trabajadores seleccionados y secretarios de núcleos del partido, como protagonistas del proceso de su ejecución y el tercer capítulo recoge un plan de comunicación encaminado a fortalecer la comunicación interna y la formación y desarrollo de las reservas. Conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un cuerpo de anexos.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

La efectividad y buen rendimiento del quehacer del ser humano depende en gran medida de una buena información, por lo que reviste vital importancia, el estudio y profundización de la comunicación organizacional, la que ofrece la posibilidad del desarrollo social tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas e instituciones y al fortalecimiento de la sociedad en general.

La comunicación organizacional, se desarrolló en los países anglosajones, algo más tarde se extendió también a Europa, y en fecha más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la aplican en la práctica social, entre ellos México, Argentina, Brasil y desde luego Cuba, donde está dando sus primeros pasos.

El origen de la disciplina está vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de una manera inconexa, como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y su eficacia.

En Cuba no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en la esfera de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación del país y su consolidación en los años cincuenta. Es en la década del ochenta cuando comienza abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea

ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo teórico, con concepciones ajustadas a las características económicas, culturales y sociales en general, así como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se realiza en el país.

Cuba está empeñada en una empresa extraordinariamente difícil para cualquier nación del Tercer Mundo: la de desarrollar una sólida y eficiente economía, lo que mantiene niveles de equidad y justicia social, como los que no existen en ninguno de los integrantes de este grupo de países. Sin dejar atrás las enormes dificultades surgidas con la caída del campo socialista, el recrudecimiento del bloqueo, y la guerra ideológica contra la Isla, la realización de esta obra se torna titánica.

Para conseguirlo se han aplicado diversas medidas y se inicia el proceso de perfeccionamiento empresarial, que deberá constituirse en la segura manera de hacer más eficiente las empresas. Junto a éste ha comenzado otro proceso clave: el de masificación de la cultura, pues ésta ha demostrado su condición de fuente raigal de fuerza, idea y esperanza en los años más difíciles del período especial.

Por la importancia que requiere el empleo de una efectiva comunicación en las distintas organizaciones, en el perfeccionamiento empresarial y la gestión de los recursos humanos, es preciso potenciar su formación y desarrollo a través del uso de una eficiente comunicación interna en la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas de las empresas, con el objetivo de llevar a cabo el cumplimiento de indicaciones y políticas establecida por los órganos superiores; por lo que se considera que los cuadros son el eslabón fundamental dentro de la dirección empresarial de la sociedad cubana.

En el oriente de Cuba, en diversas entidades se han realizado investigaciones sobre los públicos internos y externos, la mercadotecnia, campañas de publicidad y estrategias para fortalecer los procesos de dirección. En las empresas tuneras se realizan diagnóstico de comunicación organizacional lo que constituye un aspecto primordial, pues influye en la producción, y en los procesos sustantivos que tienen lugar en la economía.

En el municipio de Colombia, a pesar de que se han realizado estudios sobre la situación que presentan los estados financieros, diagnósticos de cultura organizacional, marketing, proyectos para elevar el interés y la motivación de los pobladores, por estudiantes de las carreras de Contabilidad, Comunicación Social y Estudios Socioculturales, aún es insuficiente el análisis de la comunicación organizacional en las distintas instituciones y dentro de ella de la comunicación interna.

En la Empresa Azucarera Colombia, en los últimos años se profundizan las investigaciones sobre el sistema de dirección por valores, la historia de la entidad, historias de vidas de azucareros destacados y el impacto de la zafra en el municipio. También se ha confeccionado el logotipo de identificación del Grupo Técnico De Mantenimiento, gracias a un estudio de comunicación visual. Además del reciente trabajo de diploma de una estudiante de la Universidad de Oriente que consiste en una Auditoría de Identidad e Imagen en la organización y las tesis de maestría en dirección de dos directores de empresa, pero no se ha realizado en ella un estudio encaminado a evaluar la influencia de la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas.

Es importante destacar que los elementos comunicacionales son pocos tratados en los estudios desarrollados anteriormente en la Empresa Azucarera Colombia, por lo que existen problemas que influyen en la formación y desarrollo de las reservas, tales como: deficiente disposición de los trabajadores para formar parte de la reserva, escaso conocimiento de los cuadros para la determinación de las necesidades de aprendizaje de las reservas y en la elaboración de los planes individuales, indisciplinas con el horario y la participación en las preparaciones de cuadros, incumplimiento con la realización de la documentación de las reservas, mensajes mal elaborados que distorsionan el buen entendimiento entre los cuadros y sus reservas, lo que dificulta el trabajo en equipo con las reservas, influyendo de forma negativa en el proceso de desarrollo de los futuros cuadros lo que dificulta el logro de objetivos comunes.

Se propone realizar un estudio sobre la influencia de la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia, para el logro de mejores resultados económicos, actuales y futuros.

Por lo que se hace necesario resolver lo que se plantea como problema de investigación: ¿Cómo influye la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia en el último trimestre del año 2009?

Se traza como objetivo general: Elaborar un plan de comunicación encaminado a fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia.

Objetivos Específicos.

- Analizar los aspectos teóricos principales de la comunicación interna y la formación y desarrollo de los cuadros y reservas.
- Caracterizar la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia.
- Evaluar la influencia de la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia para el logro de mejores resultados socioeconómicos.
- Proponer plan de comunicación encaminados a fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia.

Se propone como idea a defender: Con un plan comunicativo sobre la comunicación interna de los cuadros en la Empresa Azucarera Colombia, se fortalecerá la formación y desarrollo de las reservas lo que beneficiará sus resultados socioeconómicos.

Objeto de estudio: Lo constituye la formación y desarrollo de las reservas.

Campo: La comunicación interna de la empresa.

El eje teórico del estudio se sustenta en las siguientes categorías de análisis: comunicación interna y la formación y desarrollo de los cuadros y las reservas.

La investigación es de tipo descriptiva, pues se considera que es la que puede especificar las características más importantes de personas, grupos y organizaciones en sí, partiendo del papel que desempeña los cuadros y sus reservas en el desarrollo empresarial y en la sociedad.

El enfoque del estudio es de tipo dialéctico- materialista pues estos procesos de identificación están caracterizados por el constante intercambio de una sociedad regida por elementos de carácter social, donde el ser humano es el eje fundamental.

El diseño es cualitativo, dado su carácter flexible, siempre inacabado, donde una etapa contribuye al replanteamiento de la anterior, es decir, constituye una guía que acompaña al proceso de la investigación, se proponen etapas necesarias para el mejor desarrollo de la investigación.

El paradigma fundamental es el hermenéutico, que tiene como objetivo esencial el descubrimiento, en el que sujeto y objeto permanecerán activos en una relación comunicativa y en el que se emplean la entrevista y la observación participante con un corte cualitativo. También porque va dirigido al significado de las acciones humanas.

Para la realización de esta investigación se utilizan una serie de instrumentos metodológicos.

Métodos Teóricos.

- Método histórico-lógico: contribuyó a la determinación de las tendencias históricas en la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas en la empresa.
- Método de análisis-síntesis: en la caracterización gnoseológica de la formación y desarrollo de la empresa y en el diagnóstico de su situación actual.
- Etnografía: es el método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. Persigue la descripción o

reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura social del grupo investigado.

- Modelación: Permite la instrumentación lógica de las acciones a desarrollar con los cuadros para ampliar su comunicación y optimizar la formación y desarrollo de las reservas.

Métodos empíricos.

- La observación participante, las encuestas, entrevistas, que posibilitó percibir como influye la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas.
- Análisis Documental: En la revisión de planes, informes, actas, evaluaciones y otros documentos de la empresa.

El aporte fundamental de la investigación se basa en fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la empresa y sus tendencias favorables para los directivos, a la hora de enfrentar con objetividad y eficiencia el cumplimiento de su misión y visión futura, que contribuye con sus resultados a perfeccionar y elevar el sistema de comunicación entre los cuadros y el desarrollo de sus reservas, en la búsqueda de mayores resultados.

El tema propuesto tiene gran actualidad y resulta interesante tanto para el sureño municipio como para la provincia, desde la óptica de la comunicación de los cuadros en la formación y desarrollo de sus reservas, pues al conocer como influye, se logran mejores resultados en cualquier proceso que se emprenda.

El Trabajo está estructurado en introducción, tres capítulos. El primer capítulo recoge los fundamentos teóricos sobre comunicación interna y la formación y desarrollo de los cuadros y reservas, en el segundo se caracteriza la empresa, se analizan los resultados de las técnicas aplicadas a los cuadros, reservas, trabajadores seleccionados y secretarios de núcleos del partido, como protagonistas del proceso de su ejecución y el tercer capítulo recoge un plan de comunicación encaminado a fortalecer la comunicación interna y la formación y desarrollo de las reservas. Conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un cuerpo de anexos.

CAPITULO I: ASPECTOS TEÓRICOS METODOLOGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En este capítulo se tratan los principales elementos teóricos acerca de la Comunicación Organizacional y formación y desarrollo de los cuadros y reservas. Se caracteriza desde el punto de vista gnoseológico, su concepción, como proceso dentro de la comunicación como parte integrante de esta.

Los referentes teóricos que se toman en consideración constituyen la base fundamental para la elaboración de la propuesta de solución al problema de investigación.

I.1 Generalidades sobre comunicación.

El significado etimológico de la palabra comunicación es *“poner en común”*, que proviene del latín *communis* cuyo significado es común. Según el diccionario de lengua española es: *“la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”*; en su forma más simple se define como *“todo acto tanto verbal como no verbal, realizado de manera tanto intencional como no intencional”*, mediante el cual es posible la interacción entre las personas.

La comunicación inicia con el surgimiento de la vida en el planeta y su desarrollo ha sido simultáneo al progreso de la humanidad. Se manifestó primero a través de un lenguaje no verbal, evolucionándose y complejizándose conforme el hombre mismo evolucionaba.

Un enfoque más reciente y que se considera de interés para el estudio es el del español Manuel Martín Serrano, considerando a la comunicación como: *“interacción que los seres vivos ejecutan para acoplar sus acciones y/o representaciones, mediante el recurso al uso informativo de energías y no mediante el recurso al uso dinámico o físicamente coactivo de las energías o fuerzas físicas puestas en juego”*.

Teniendo como referencia los criterios antes mencionados la autora considera que la comunicación es cada uno de los actos que se realizan en la vida cotidiana, incluso cuando no se hace de manera verbal, porque todo comunica, los gestos, acciones e incluso la manera de vestirse el comportamiento individual, etc. Por este motivo, la

comunicación es un tema que se estudia en diversos contextos, desde las relaciones humanas hasta la interacción que existe con los medios de comunicación y las nuevas tecnologías.

Para, Luis Ramiro Beltrán: *“...comunicación es el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”*. (Beltrán) Ya estamos en presencia de procesos donde no solo los interlocutores están a un mismo nivel, sino que están voluntariamente dialogando.

Según Jesús Martín Barbero: *“Comunicar es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros hombres, y ello en doble sentido: les reconozcan su derecho a vivir y pensar diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia. Eso es lo que implica y lo que significa pensar la comunicación desde la cultura”*. (Barbero, 1994).

Es importante señalar como se define según la Norma cubana 3000-2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, a la comunicación, que no es más que el proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. (NC, 3000-2007: 9).

La autora considera que la comunicación es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los individuos son el eje fundamental, dentro del proceso comunicativo donde se intercambian no solo palabras, sino también experiencias, conocimientos, información, valores, metas y objetivos a alcanzar, significa poner en común e implica compartir.

I. 2 Acercamiento a la comunicación organizacional.

La comunicación social es un proceso amplio que abarca, varios niveles: interpersonal, intragrupal, intergrupar, institucional u organizacional y público, dentro de este último se encuentra el masivo. En el presente estudio se hace énfasis en el organizacional, pues precisamente el objeto de estudio es una empresa en específico. Se tendrá en cuenta necesariamente, el resto de los niveles debido a la sinergia existente entre cada uno de ellos.

Se precisa aclarar que existen diversas denominaciones de esta categoría: institucional, corporativa u organizacional, la esencia es la misma, por tanto, se respetará el criterio de los autores citados y se considerará organizacional en la voz de la autora.

El especialista Carlos Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende 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, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Collado:1997).

Precisamente Gerald Goldhaber afirma que consiste en el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. El flujo está dado por diferentes direcciones: ascendente, descendente, horizontal y diagonal de carácter interno, pero además, abarca redes externas, con los públicos que interactúan con la organización directa e indirectamente desde el entorno, además considera que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. (Goldhaber: 1977, 18).

Es significativo señalar que en la comunicación es importante ponerse en el lugar del receptor para entender su lenguaje, sus expectativas, su cultura, ello se convierte en la empatía que facilita los procesos comunicativos independientemente del nivel en que se manifiesten. La comunicación eficaz se logra a través de la interacción, del

modelo EMIREC, donde los roles se comparten entre emisor y receptor y el intercambio, el diálogo están presentes.

La Comunicación Organizacional, según los criterios de Irene Trelles: “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 estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.” (Trelles: 2004; 25)

La autora concuerda con las valoraciones de Trelles y considera que la comunicación organizacional establece el análisis de las complejas variables de los sistemas comunicativos de las organizaciones, la cual permite el desarrollo de las metas trazadas por la organización, el desarrollo de planes, la selección y organización de los recursos humanos y materiales de la forma más eficaz y eficiente, dirige, orienta, motiva y crea un clima que incentiva la participación del personal, y su mejor desempeño.

Por otra parte es preciso decir que la organización transforma, produce, reúne y mantiene a partir de su desarrollo, relaciona a sus componentes, convirtiéndolos en un todo, y ofrece solidez y seguridad, pues aporta equilibrio al sistema.

La comunicación está destinada a facilitar y agilizar los demás procesos que se llevan a cabo en la empresa. No puede verse como algo aislado sino como un importante factor que funciona en coordinación con los demás elementos de la misma, dando a conocer su importancia a los públicos externos e internos los cuales se mantendrán en constante intercambio para que los mecanismos propios de la empresa funcionen adecuadamente. Todo esto contribuirá a la formación de una fuerte identidad que se reflejará en una imagen positiva de la entidad.

La autora, teniendo en cuenta la bibliografía consultada, sobre comunicación organizacional, considera que no solo es una condición indispensable para la existencia, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento, además, no se puede dejar a la espontaneidad por los distintos momentos que atraviesa la misma,

pues en gran medida, de ella depende el lugar que ocupa la institución o empresa ante sus diferentes públicos.

I.3 La Comunicación Interna

Para entender la comunicación interna desde el contexto actual, se revisará cómo se define por distintos autores este concepto.

“La comunicación interna está conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etcétera. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización“. (Ramos, 1991:26).

Es importante señalar como el especialista Carlos Fernández Collado define la comunicación interna como: “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales“. (Collado, 1997).

Para la autora de este estudio la comunicación interna es el intercambio que se produce entre el público interno de una institución, para desarrollar con éxito los procesos que en esta se llevan a cabo, con la participación de sus públicos, donde existe una retroalimentación, se escuchan sus opiniones y puntos de vistas, entonces existe una verdadera comunicación.

Definida por Kreps (1990) de forma simple: "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas". El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Citado por Trelles, 2004: 43).

La práctica de la comunicación interna implica la planificación de ésta, a partir de una investigación en la institución para conocer los instrumentos en los que se concreta, sus políticas, objetivos y tener conocimiento de las necesidades de su público interno.

A partir de una reelaboración de los principios y objetivos de la Comunicación Interna, propuestos por Justo Villafañe (1999), se considerarán para este trabajo los siguientes:

Como principios:

- La Comunicación Interna permite proyectar la imagen de la institución. Esta será la mejor manera de que el público interno proyecte la imagen institucional en su entorno de influencia. La comunicación en el interior de la institución debe estar impregnada por la imagen institucional de manera formal y conceptual.
- Consideración de las diferentes formas que pueden tomar los procesos de comunicación en la organización. La institución está afectada en distintos niveles por la comunicación (como emisora de mensajes hacia adentro y hacia afuera; como receptora de mensajes para captar y analizar; como vector de intercambios interactivos con su medio; como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal).
- La dirección de la organización debe tomar una postura proactiva. Es necesario impulsar en las altas capas jerárquicas de la organización una cultura de la comunicación. Si la organización no se convierte en comunicante, será muy difícil que se generen habilidades de relación.

Como objetivos:

- Hacer que toda la organización participe en el desarrollo de su política estratégica.
- Equilibrar los recorridos de la información.

- Establecer un estilo de dirección claro y coherente.
- Facilitar la implementación de los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas demandas del entorno.

La autora considera que la Comunicación Interna representa una de las aristas de mayor importancia dentro de la Comunicación Institucional.

No hay una metodología definida que se pueda aplicar para resolver los problemas de comunicación en las instituciones, pero sí se deben atender varias cuestiones que, a pesar de que algunas aparenten ser espontáneas, requieren de conocimientos competentes en las áreas de comunicación y organización.

Entre ellas se puede mencionar:

- identificar objetivos y necesidades.
- tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales.
- organizar los procesos de coordinación y concertación que sean necesarios.
- no limitarse sólo al análisis de los soportes comunicacionales.
- tener en cuenta cuál es el lugar respectivo de lo formal y de lo informal, y qué nivel de importancia posee cada uno.
- prestarle suma atención al grado de coherencia entre la comunicación interna y externa.

Formas de Comunicación Interna.

La comunicación formal a la que sigue los cauces establecidos por la organización formal. (Trelles, 2004:44).

La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado. (Trelles, 2004: 44).

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

En el presente estudio se analizan los distintos tipos de comunicación interna pero se hace mayor análisis en la comunicación formal descendente.

La comunicación descendente: es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, hasta el punto de que no es fácil pensar en que pudiera no existir, aunque solo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama. (Trelles, 2004:51)

Es importante decir que la comunicación descendente, se encuentra dirigida de manera general a la información formal que sigue las líneas de la organización, a través de ella se informa al público interno, sobre temas que permitan desarrollar gran parte de los objetivos metas y tareas que deben cumplir las organizaciones o empresas.

Comunicación ascendente: que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivo). Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistente, si su forma no esta claramente prevista. (Trelles, 2004:52)

Comunicación Horizontal: es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Como es lógico, esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiadas la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte del trabajo consiste casi exclusivamente en comunicarse. (Trelles, 2004:50)

Las organizaciones, en su actuar, generan procesos comunicacionales con diferentes públicos, internos y externos. Este trabajo pretende analizar esos procesos

en los públicos internos: Las personas que constituyen estos se ubican físicamente en el interior de las instituciones, y están directamente vinculados con ellas, constituyéndolas, a modo de componentes individuales (Muriel y Rota, 1980:23).

Medios o Canales. (Trelles, 2004: 100)

Los medios o canales, de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos mediatizados y directos, los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara.

Tipos de canales. (Trelles, 2004: 84)

- De comunicación formal: cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales, el rol formal de las relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará al flujo de los mensajes.
- De comunicación informal: otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influenciados tan solo por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando.

Tipos de mensajes. (Trelles, 2004: 83).

Los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, por ejemplo, mensajes sobre la mejora del departamento de ventas, el mercado, la calidad del servicio, o la calidad de los productos.

Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a si misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos.

Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de si mismos los empleados.

Redes (Trelles, 2004: 60).

Para Muriel y Rota (1980), “tanto la comunicación formal como la informal se dan a partir de redes. Para ellas, una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo involucrar a dos personas, unas pocas o a toda la organización”. (Muriel y Rota, 1980)

Las redes formales: cuando los mensajes fluyen siguiendo las metas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales. (Citado por Trelles, 2004: 97)

Las redes informales: cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales.

Para satisfacer, al menos parcialmente, las necesidades de los sujetos, a las que el sistema formal no da respuestas, aparecen estas redes informales. Los mensajes que circulan por ellas emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles.

En este estudio se tiene en cuenta el condicionamiento histórico social de la comunicación como forma de interacción humana a lo largo de su trascender desde su surgimiento, las teorías, modelos y escuelas del comportamiento organizacional, específicamente se toma en consideración el modelo que hace énfasis en el proceso, el endógeno, el que se centra en la persona, es el modelo pedagógico que Paulo Freire, su principal inspirador, llama << ecuación liberadora >> o << transformadora >> resultando de particular importancia, pues ve a la educación como un proceso permanente, en el que el sujeto va descubriendo, elaborando, reinventando, haciendo suyo el conocimiento. (Saladrigas, 2005:155)

I .4 Diagnóstico de Comunicación.

El presente estudio consiste en un diagnóstico comunicacional, es un proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual de una organización, de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución.

Es preciso aclarar que existen varios criterios sobre el diagnóstico, pero se considera acertado el de Prieto (1999) cuando expresa que es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

Según Rivera (2007), el diagnóstico de comunicación es un “procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa.” Constituye además, para la autora, “el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización”.

Se aprecia que es más amplio, abarcador y acepta, por tanto, su aplicación tanto interna como externa.

Tipos de diagnóstico de comunicación privilegiados en el análisis.

Un diagnóstico también varía en función de los aspectos que privilegia en el análisis. Está más allá del grado de participación de los miembros de la comunidad o de la organización.

a) Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación interna.
b) Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación externa: interinstitucional, de medios, de destinatarios o interlocutores de la organización.

a) De comunicación interna
Este diagnóstico privilegia en el análisis las relaciones de comunicación interna que establece la organización. Un planificador abocado a este tipo de diagnóstico deberá trabajar algunos de estos temas:

1. Identificación de actores más vinculados a la comunicación dentro de la institución.

2. Análisis de la percepción de su tarea, de su imagen de la institución, de la percepción de los otros miembros de la institución y de los interlocutores.
3. Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.
4. Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales.
5. Análisis de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma.
6. Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios.

Para ello el planificador deberá leer documentos, observar, realizar cuestionarios, hacer entrevistas individuales y grupales, talleres de reflexión. También puede efectuar el seguimiento y la observación de un grupo de la institución a lo largo de toda una jornada de trabajo., análisis discursivo de mensajes, analizar redes, analizar el organigrama y sociograma, etc.

Debe apuntar no solo a la detección de problemas, sino a los resultados deseados, los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin. Este nos proporciona varias ventajas como: la información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.

Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada. Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias. Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas y distorsiones en los procesos comunicativos. Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

Si se tiene en cuenta que el diagnóstico de comunicación supone fases para su realización, que estructuran el proceder del investigador para hacer la pesquisa y que estas consisten en: la búsqueda de datos, el análisis y la evaluación para identificar

las deficiencias, para la obtención de resultados verídicos que sustenten una propuesta efectiva, en este caso, el plan de acciones de comunicación.

I.5 Plan de acciones de comunicación.

Según decía Schmertz, (Citado por Trelles, 2004) que “el silencio no es rentable”. Es verdad esta afirmación de un alto ejecutivo anglosajón a la hora de exponer su punto de vista sobre la Comunicación empresarial / institucional, ya que sin existir un Plan/ Estrategia, para que la organización sea conocida en el exterior, difícilmente pueden llegar a prestigiarse sus actividades y por consiguiente, mantenerse o aumentar sus ventas, que en el fondo es la subsistencia de esta.

Lo que el público piensa u opina de una organización, es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta institución emite al exterior. Por lo tanto es necesario comunicar lo que se hace en una organización y no callarlo, pero informarlo de una manera lógica, clara e institucional, es decir por medio de un concreto Plan/Estrategia de Comunicación. (Trelles,2004:260)

Jáuregui, expresa claramente y de una original manera que “este Plan/Estrategia debe regir cuanto signifique relaciones internas y externas de la medida- con sus públicos actuales y potenciales, es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de Comunicación corporativa o integral de la organización” (Citado por Trelles, 2004:260)

En sí, para que cualquier tipo de empresa, institución o organización, comunique integralmente lo que “lleva dentro de sí”, hacia sus empleados y hacia su público específico, en cualquier situación, ya sea al llegar a un nuevo mercado o en un momento de crisis, es necesario elaborar detenidamente un importante, concreto y “a la medida” Plan/Estrategia de Comunicación, que a través de los pasos que se concretarán seguidamente, haga lograr hacer alcanzar los Objetivos de Comunicación establecidos previamente, por medio de la interconexión entre la Presidencia, la Dirección General y el –DIRCOM-que es quien define problemas, fija objetivos y consigue resultados de Comunicación.

Resumiendo y según Falcón es “necesario este Plan/Estrategia de Comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que este persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretenden ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones...(Trelles, 2004:260)

En la presente investigación se propone un período menor al de una estrategia, en tanto son acciones a corto y mediano plazo, se tendrá en cuenta, no obstante, algunos aspectos de la estrategia propuesta por Cardoso en cuanto al plan de acciones y medios se refiere, debido a la pertinencia que tiene su aplicación en el caso objeto de investigación.

Se debe plantear una introducción, el problema a resolver con el plan de acciones, los objetivos, la identificación de los públicos objetivo, plan de acciones y medios propiamente dicho; el análisis presupuestal y la evaluación y control como el investigador estime que debe hacerse con las acciones en el caso específico que le ocupa.

I.6 Generalidades de la Formación y desarrollo de los Recursos Humanos.

El desarrollo humano es el proceso mediante el cual se amplían las oportunidades del ser humano, este pasa a ser considerado como motor, a la vez que objeto de desarrollo y por tanto se le atribuye la posibilidad y necesaria participación en los procesos de ampliación de sus propias oportunidades en distintas esferas; ingresa conocimientos, vida prolongada, libertad, seguridad personal, derechos fundamentales.

La autora García Delgado explica que: “La formación está relacionada con la producción, investigación o servicio, su objetivo es: desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características; perfeccionar distintos niveles de profesionales; crear el método necesario para la promoción; establecer un amplio canal de comunicación. Determinar una serie de puntos comunes en acción”. (García, 1995).

Según norma cubana 3000-2007 Desarrollo: Se realiza la comunicación de los resultados de la evaluación, incluyendo las actividades formativas producto de las necesidades de capacitación, las acciones de promoción, la ratificación o revocación de la idoneidad.

Es importante señalar las consideraciones de otros autores: "Cualquier empresa se ve obligada a realizar un esfuerzo de adecuar a la calificación de sus recursos humanos a las nuevas circunstancias, para garantizar su competitividad en el mercado, basándose en la formación" (Lapeña y Canos, 1995).

La autora de considera que entre la formación y desarrollo debe existir una estrecha relación, y un amplio conocimiento para aplicarla y desarrollar según la capacidad y necesidad de cada individuo, la misma debe tener como base fundamental un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, eficaz en función de una determinada misión, con una eficiente comunicación que permita lograr un mayor éxito entre los implicados.

Formación y desarrollo es definida por la Norma Cubana como: "El conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño en su puesto de trabajo". (NC: 3002:2007).

Es importante señalar las valoraciones de Norma Cubana para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, la cual sirve de base para el desarrollo de este trabajo. Inventario y diagnóstico de aprendizaje.

1. Identificación con los objetivos y las estrategias de la entidad.
2. Aplicación de los procedimientos o técnicas (encuestas, entrevistas, observaciones, trabajos de grupos, tormenta de ideas y otras) para detectar y diagnosticar la situación actual y la necesaria.

3. Determinación de los requerimientos de contenidos de la capacitación de cada trabajador.
4. Delimitación de la brecha.
5. Establecimiento de las prioridades para ir cubriendo las brechas según las posibilidades reales de la Institución.
6. Definición de los modos de capacitación (en el puesto o fuera de él, con instructor propio o de otra entidad, clases prácticas, encuentros, enseñanza programada, etc.)
7. Delimitación de las acciones de capacitación.
8. Evaluación de su marcha.

Formación y desarrollo de los Cuadros y reservas.

El Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado (STCE) se verá enriquecido al formar parte de la gestión y utilización de los Recursos Humanos, ya que la interrelación entre ambos incluye la existencia de un Sistema Integrado de planificación, organización, selección, desarrollo, formación, evaluación, estimulación, para todas las categorías de trabajadores, no sólo para los dirigentes. También la labor gerencial de los cuadros se deberá ir caracterizando cada día más como verdaderos agentes de cambio y en cambio, por excelencia hacia el logro de una dirección más participativa y en el empleo de la eficiencia como objetivo clave de las entidades.

Para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen, de modo particular e interrelacionadas, las principales acciones que integran el sistema y que son las siguientes:

- 1) — Selección y movimiento de cuadros.
- 2) — Selección y formación de la reserva.
- 3) — Evaluación.
- 4) — Preparación y superación.
- 5) — Atención y estimulación.

6) — Información.

Teniendo en cuenta la bibliografía consultada

El proceso de selección de los cuadros designados y sus reservas se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo.

Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo son:

- a) comportamiento laboral y personal ético.
- b) capacidad de dirección y organización.
- c) grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo.
- d) dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir.
- e) nivel profesional o técnico adecuado.
- f) resultados satisfactorios en el trabajo.
- g) prestigio y reconocimiento social.

Es incompatible la condición de cuadro con la realización de otros trabajos o actividades que puedan afectar directa o indirectamente los intereses y la imagen pública de la entidad donde labora.

En la ley o los reglamentos de los órganos, organismos y entidades nacionales pueden exigirse otros requisitos o condiciones adicionales en correspondencia con las funciones, facultades y atribuciones de cada cargo o de las especificidades de la actividad de que se trate.

La selección de los cuadros electos se ajustará en todos los casos a lo establecido en las normas jurídicas correspondiente.

Las autoridades u órganos facultados para designar, seleccionan la persona que reúna los requisitos o condiciones para ocupar adecuadamente cada cargo, siguiendo los principios y objetivos establecidos en la política de cuadros, y conforme

a los procedimientos establecidos en la ley o el reglamento del órgano, organismo o entidad nacional de que se trate.

En el análisis integral, para seleccionar al cuadro más idóneo para ocupar un cargo, se tendrán en cuenta las posibilidades y disposición de éstos para cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano.

Durante el proceso evaluativo se tendrá en cuenta el conjunto de cualidades y requisitos que posean y cumplan los propuestos, lo cual permitirá definir con objetividad y determinar el cuadro propuesto con mayor idoneidad para ocupar el cargo, aun cuando temporalmente no logre cumplir determinados aspectos de los requisitos específicos.

Capacitación en el contexto laboral es un proceso y como tal permite adquirir conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, que además se debe realizar de forma planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y de sus personas, y orientada hacia un cambio o consolidación en los conocimientos. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

En fin se puede concluir que la capacitación no es más que un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional.

La eficacia de la capacitación estará en gran medida determinada por la objetividad, suficiencia y precisión en la determinación de cuáles conocimientos, habilidades y hábitos deben adquirir los cursistas, conforme a las reales necesidades de desarrollo individual y de sus empresas. La eficiencia de la capacitación estará notablemente dada por la correcta planificación, organización, ejecución y control para la mayor economía del propio proceso docente.

Una de las tareas fundamentales en estos momentos, cuando el mundo desarrollado pasa a la era del conocimiento, es lograr el aumento de la efectividad en la capacitación de los cuadros.

La capacitación a cuadros y sus reservas se brinda con el objetivo de actualizar y completar aquellos conocimientos y habilidades concretos que le permitan a los cursistas un desempeño laboral inmediato y mejor. También les posibilita elevar su nivel técnico general, válido para asimilar nuevas tecnologías con mayor facilidad y - de ser necesario- favorecer una reorientación laboral.

Buscar la excelencia en el desempeño de Recursos Humanos, constituye sin lugar a dudas uno de los retos más importantes en cualquier organización en los inicios del tercer milenio, de ahí el rol que deban desempeñar los directivos y cuadros en esta proyección estratégica.

En síntesis, el objetivo fundamental es encontrar las vías y mecanismos que posibiliten el perfeccionar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos y de ahí está presente la superación en su más amplia acepción (la formación para el desempeño).

El éxito del Plan de Formación (Superación) dependerá de las siguientes cuestiones:

1. El delimitar con calidad y precisión los objetivos que se pretenden alcanzar tanto estratégicos como formativos.
2. Abarcar todos los aspectos formativos tanto los referidos a conocimiento, habilidades como aptitudes.
3. Ajustar la preparación y superación con exactitud al grupo a los cuales se dirigen y partir no solo de la política de la entidad sino además de las motivaciones e intereses del grupo o individuo.
4. Prever todos los pasos formativos necesarios para alcanzar los objetivos previstos.
5. Describir todas y cada una de las acciones formativas con sus objetivos, contenidos, actividades prácticas, metodologías, recursos, medios, control y evaluación.

La estrategia ha de tener una proyección a corto, mediano y largo plazo y ello en base a los resultados del análisis del diagnóstico de los cuadros y las reservas, determinar cuáles son las necesidades de la Institución acorde con los objetivos

trazados e intereses del cuadro, así como las tareas para dar cumplimiento a los objetivos y las posibilidades reales para su ejecución.

Resulta de vital importancia la participación activa del cuadro o directivo en aportar su criterio, ideas y opiniones en la elaboración de la estrategia y plan de desarrollo individual, ello facilita el compromiso y sentido de pertenencia con el proyecto de la Entidad.

Utilizar las diferentes modalidades o vías de superación, destacando aquellas que fortalezcan el hábito de auto- estudio y la auto preparación, así como el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para desarrollar la capacidad de autoaprendizaje, es el objetivo básico de la estrategia.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN HISTÓRICA, ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA.

El capítulo que ha continuación se expone, consta de dos epígrafes, en el primero se lleva a cabo una caracterización general de la Empresa Azucarera Colombia y en el segundo los resultados de las técnicas aplicadas en la investigación.

II.1. Caracterización General de la Empresa Azucarera Colombia.

La Empresa Azucarera Colombia, situada en calle 13 No 50 Reparto Cepero Bonilla, ubicada al sur de la provincia de Las Tunas, limita al norte con el municipio Guáimaro, al sur con el Golfo de Guacanayabo, al oeste con el municipio Amancio Rodríguez y al este con el municipio Jobabo. Cuenta con un área total de 25 256.1 ha, de ellas dedicadas a caña un total de 13 990.4 ha y el resto a la producción de alimentos.

Este Ingenio fue fundado el 28 de febrero de 1916, donde más de 90 años de tradición azucarera y experiencias le han permitido ser uno de los centrales más eficientes y rentables del país. Está diseñado para moler más de 5000 toneladas diarias de caña y producir 500 toneladas de azúcar crudo, siendo esta su principal producción además de miel final.

Es importante decir que el mismo desde su creación ha recibido diversos nombres, de Elia desde su fundación hasta el 13 de octubre de 1961, a partir de esta fecha ostenta el nombre de Colombia en honor el Colombiano José Rondón García, Miembro del Ejército Rebelde y del M-26-7.

Otros nombres que ha recibido a lo largo de estos años (Ver anexo No 11).

A partir del año 1998, la empresa comienza a trabajar en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, avanzando rápidamente por cada uno de los pasos que exige el proceso, pero en el año 2003 con la política de reestructuración que comienza a sufrir el MINAZ y ya en la fase de la aprobación del expediente, se ve detenida la aprobación del mismo. El 2004 se comienza a trabajar nuevamente introduciéndole todos los cambios que se habían dado y presentándose varias veces

al Ministerio, no es hasta febrero de 2005 que el expediente es aprobado por Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

En el año 2009 cuando la empresa se encontraba ya en Perfeccionamiento Empresarial, le es suspendida momentáneamente tal categoría, debido a la situación desfavorable que presentaba su economía, que tenía como causas fundamentales el incumplimiento del plan de azúcar y el insuficiente crecimiento cañero para enfrentar la zafra del 2010, declarándose la U.E.B Fábrica de Azúcar como fábrica paralizada por materia prima, por un período de dos años.

En la actualidad, se encuentra enfrascada en la recuperación cañera, poniendo el máximo esfuerzo para lograr salir adelante en esta difícil tarea. Así mismo ha abierto otros frentes productivos, que le están permitiendo tener ingresos en su economía y mantener la fuerza de trabajo activa, sobre todo la de la UEB Fábrica de Azúcar, que por la condición de fábrica paralizada, hubo que reubicar la mayor parte de su fuerza de trabajo, determinándose la creación de un contingente provisional para el corte y comercialización de marabú.

Cuenta además con una capacidad potencial de 5 175 TN. La compactación del proceso llevada a cabo en la parte industrial, le permite tener una elevada eficiencia y producir azúcar de alta calidad sin extracción de corrientes intermedias.

En la actualidad tiene un total de 2376 trabajadores, de ellos 1887 son hombres y 489 mujeres.

Desglosados según categorías ocupacionales (Ver Anexo No 11).

La Empresa está conformada por una Dirección General y seis direcciones funcionales:

- Dirección General.
- Dirección de Economía.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de Mecanización.
- Dirección de Producción Cañera.

- Dirección de Producción Agropecuaria.
- Dirección de Comercialización y Negocios.

Además cuenta con 8 Unidades Empresariales de Base:

- UEB Fábrica de Azúcar.
- UEB Transporte Ferroviario.
- UEB Servicios Agrícolas.
- UEB Servicios Generales.
- UEB Construcción.
- UEB Transporte Automotor.
- UEB Centro de Gestión.
- UEB Producción de alimento.

El área agrícola tiene un total de 11 Unidades Productoras de Caña:

- 8 Unidades Básicas de Producción Cañera (UBPC).
- 3 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA).

La fuerza laboral de la empresa se encuentra desglosada según su estructura en el (Anexo No 13)

Para el enriquecimiento de este trabajo, el cumplimiento de la formación y desarrollo de los cuadros y reservas, es preciso tener en cuenta el estado actual de los mismos.

La empresa cuenta con la siguiente composición de cuadros y reservas, 40 cuadros de ellos 5 mujeres; con la siguiente composición étnica, 27 blanco, 5 mestizos y 8 negros, los que poseen en su mayoría un alto conocimiento y años de experiencia en el sector azucarero, con un nivel educacional de 2 master, 23 Nivel superior, 14 medio superior y 1 de la enseñanza media;

La reserva de cuadros, esta formada por 108 reserva, compuesta de la forma siguiente; 28 mujeres y 80 hombres, de ellos 70 blanco, 20 negro y 18 mestizo, 68 de ellos son graduados de nivel medio superior, 37 de nivel superior y de ellos 3

master, actualmente cursan estudios de maestría 1 integrante de la reserva, nivel superior 19 y técnico medio 2, con un total 22 estudiando.

El Sistema de Dirección

Se implementa sobre la base de proyectar estratégicamente las tareas y misiones a ejecutar en la Empresa las cuales están definidas en un plazo de 5 años; se trabaja actualmente en el ciclo 2008-2013. Con una frecuencia mensual el Consejo de Dirección, como órgano principal del sistema, revisa e implementa dichas tareas y misiones de acuerdo con el período que se proyecta, tiene la misión de examinar y tomar acuerdos colegiadamente, sobre los asuntos más importantes que inciden en el trabajo, de sus Unidades y demás dependencias, para garantizar el cumplimiento de los objetivos, las atribuciones y funciones específicas que le están asignadas, valorar y/o aprobar, los acuerdos y proposiciones de los demás órganos de dirección colectiva de la Empresa en función de misión y visión, semanalmente se desarrolla una reunión operativa donde se realiza un balance del cumplimiento de las acciones ejecutadas y cómo enfrentar las que están previstas para etapas posteriores.

Todas las semanas se realiza un balance de las labores agrícolas y agropecuarias, donde el Consejo de Dirección estrecho revisa el cumplimiento de las labores de la caña y la producción de alimentos con los productores y se concluye con un chequeo de emulación donde son estimulados los mejores resultados individuales y colectivos.

Por otra parte, es oportuno decir que la empresa lleva a cabo desde 1998 el proceso de Planeación Estratégica, constituyendo esta un instrumento importante para el desarrollo de la misma, trazando en el año 2006 la actual estrategia hasta el año 2010. En estos momentos se está trabajando en la del período que abarca desde el 2010 al 2013.

En la Planeación Estratégica de la empresa se manifiesta la siguiente Misión y Visión:

Misión: producir y comercializar azúcar, alimentos y derivados a costos competitivos para satisfacer el consumo interno y la exportación.

Visión: Se ha logrado poner en explotación el fondo de tierras agrícolas disponibles, lo que ha propiciado alcanzar mayores volúmenes de producciones agropecuarias, aunque todavía no logramos la eficiencia potencial en la mayoría de los cultivos.

Los valores declarados por la empresa en su estrategia son los siguientes:

- **Orgullo:** el sector azucarero durante más de dos siglos se constituyó en uno de los elementos más fuertes de orgullo y de formación cultural de la nacionalidad al mismo tiempo que venía siendo el principal sustento económico de la nación. La Empresa Azucarera Colombia, siempre ha constituido orgullo, no solo para sus trabajadores, sino para otras instituciones y regiones del país, no en vano la han calificado en varias ocasiones como el Reloj Tunero.
- **Esfuerzo:** los trabajadores azucareros de esta empresa se han caracterizado por ser muy esforzados, por demás, consagrados, abnegados. Han demostrado ante cualquier tarea su espíritu de sacrificio, laboriosidad, voluntad, disposición a colaborar y su compromiso social. Después del triunfo de la Revolución, con los centrales ya en manos del pueblo, los trabajadores azucareros se entregaron con heroico esfuerzo a la tarea de incrementar la producción cañera y administrar sus centrales en las nuevas condiciones, lo ha demandado la movilización constante para alcanzar indicadores nunca antes logrados.
- **Modestia:** los trabajadores de la empresa convocan y evocan la modestia, son sencillos, transparentes, responsables, honrados, honestos y humildes, que no presumen que tienen o saben más que los demás, que no presumen que sus puntos de vista son infalibles. Los trabajadores del sector ponen por sobre todas las cosas su fidelidad a esa Revolución que les enaltecía esos valores, les ponderó su honor. Tienen una alta conciencia de la contribución y repercusión de su trabajo para el desarrollo de la nación en general.
- **Experiencia:** la cantidad de años de trabajo incesante, sobre la base de múltiples situaciones han provisto a esta empresa del conocimiento necesario para enfrentar cualquier tarea. La experiencia, capacidad, competencia, profesionalidad del trabajador agroindustrial está avalada por obras, resultados, investigaciones, aportes, etc.

- Eficiencia: la situación actual del sector y de la economía cubana en general, obliga a las empresas a una mayor disminución de los costos, a la búsqueda de mayor productividad y rentabilidad, así como de mayor eficacia en el trabajo. La Empresa Azucarera Colombia es reconocida a nivel del País como uno de los ingenios más eficientes de su tipo, en la mente de sus trabajadores está la premisa de hacer más con menos.
- Calidad: la Tarea Álvaro Reynoso precisa de una elevada disciplina, estabilidad en la fuerza, en los resultados que se presenten, de trabajo en equipo, organización, integración e integralidad para obtener calidad en las producciones y en los servicios; en esto último es necesario atender a los clientes con la calidad que merecen. El primer acto de respeto, la primera expresión de respeto de un trabajador para con su institución, es la calidad de su trabajo. Este elemento caracteriza a la Empresa Azucarera Colombia.

En la Planeación estratégica de la Empresa Azucarera Colombia está elaborada la Matriz DAFO.

FORTALEZAS

- ⇒ Disponer con un fondo de tierra de calidad que no está en explotación actualmente que se utilizaría en las producción de alimentos y otras producciones agropecuarias
- ⇒ Tener una organización Empresarial y una base productiva, como resultado de la Tarea “Álvaro Reynoso” capaz de ser respuesta al incremento de los niveles productivos y lograr mayor capacidad de administración estatal, empresarial, y cooperativa.
- ⇒ Existencia de un mercado nacional insatisfecho, con precios preferenciales que propician oportunidades de comercialización de los productos para satisfacer la demanda.
- ⇒ Disponibilidad de un capital humano con posibilidades de incrementar la cultura integral y los niveles educativos en el programa de capacitación de tabajadores para dar respuesta a las complejas tareas que desarrolla el Organismo.

- ⇒ Existencia de un sistema e infraestructura agrícola industrial y de transporte que sirve de base para las producciones tradicionales y las nuevas misiones asignadas a sector.
- ⇒ Disponer de cultura para desarrollar una alta mecanización e industrialización de la producción que garantiza una utilización eficiente de la fuerza de trabajo que disponemos.
- ⇒ Capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir de contar con fuerza de trabajo técnica en todas las Entidades.

DEBILIDADES

- ⇒ Ineficiente producción de caña por bajo rendimiento agrícola, lo que genera falta de disponibilidad de materia prima e insuficiente aprovechamiento de las capacidades instaladas.
- ⇒ Inadecuada aplicación de los procedimientos Agrotecnicos en la producción cañera y no cañera.
- ⇒ Ineficiente administración y dirección en las Unidades Productoras.
- ⇒ Deficiente aplicación de las políticas, normativas y directivas aprobadas.
- ⇒ Insuficiencia en el sistema de producción de semilla para garantizar las producciones cañeras y no cañeras.
- ⇒ Insuficiente atención al papel de los Técnicos en el desarrollo del proceso productivo.
- ⇒ Falta de agilidad en alcanzar las premisas para avanzar en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- ⇒ Insuficiente vinculación de los colectivos laborales a los resultados productivos y económicos.

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- ⇒ Apoyo de la dirección del Partido y el Gobierno.

- ⇒ Desarrollo del mercado interno por el crecimiento de la economía nacional,
- ⇒ Tendencia alcista en los precios del azúcar en el mercado mundial.
- ⇒ Posibilidades de diversificación.
- ⇒ Desarrollo de la Informatización en el país.
- ⇒ Vínculos de colaboración con las universidades y centros de investigación
- ⇒ Alza sostenida de los precios de los productos alimenticios que afecta la capacidad importadora del País

AMENAZAS

- ⇒ Insuficientes fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo.
- ⇒ Deterioro climatológico con la ocurrencia de intensas y frecuentes, sequías en el territorio y otros eventos nocivos para la agricultura.
- ⇒ Elevación de los requerimientos de las normas de calidad, higiene y protección ambiental exigidas por los clientes.
- ⇒ Competencias con otros sectores por los recursos laborales.
- ⇒ La elevación constante de los requerimientos de la Legislación Ambiental
- ⇒ Incremento del precio del combustible y los insumos en general
- ⇒ Tendencia de traslado a zonas urbanas de la población rural
- ⇒ Deterioro progresivo de la infraestructura de viales, equipamiento, instalaciones vinculadas a las producciones

Por otra parte el Objeto Empresarial de la Empresa Azucarera Colombia fue autorizado por la Resolución N° 757/2005 del Ministro de Economía y Planificación y precisado por la Resolución N° 13/2003 del Ministro del Azúcar (Anexo).

El siguiente listado de productos es el resultado del Objeto Social de la empresa:

Azúcar crudo, miel final, energía eléctrica, garanver, bagazo, materiales de construcción, cal, pintura de hidrato de cal, ladrillos de barro, marcos de hormigón

Productos agropecuarios: Viandas, hortalizas, alimento animal, carne vacuna, carne ovina, carne caprina, carne porcina, carne cunícula, huevo y leche.

Productos alimenticios: Dulces, fiambres y refresco gaseado.

II.2: Análisis de los resultados de las técnicas aplicadas en el Diagnóstico.

Para evaluar la situación actual de la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia, se realizó un proceso de búsqueda de datos e informaciones reales que permitieron identificar y hacer una valoración de los elementos más trascendentes, los mismos se llevaron a cabo con la aplicación de métodos y técnicas dirigidas al público interno de distintas categorías.

Estas técnicas fueron aplicadas a un total de 130 trabajadores del público interno, de ellos, a cuadro se les aplicó a 20, que representa el 50 %, a las reservas se les aplicó a 60 de ellas, representando el 55% del total, a 50 trabajadores seleccionados, dentro de ellos a 13 secretario de núcleo del PCC, representan el 61.9% dentro de sus categorías, los mismos fueron seleccionados por su relación más directa con el contexto evaluado y sus procedimientos metodológicos.

Resultados de las encuestas aplicadas a trabajadores seleccionados (Anexo No 1).

Se aplicaron un total de 7 preguntas a trabajadores que pertenecen a las categorías de dirigentes, técnicos y administrativos, al analizar los resultados de las encuestas aplicadas se arribó al siguiente resultado.

Con respecto a la pregunta que recoge la consideración de los encuestados sobre el tema de la formación y desarrollo de los cuadros con sus reservas es tratado lo suficiente con el fin de mejorar su perfeccionamiento, el 79%, opina que se trata pero no es suficiente, lo que difiere en la opinión de 21% de los encuestados considera que si se trata.

A la hora de evaluar la comunicación que emplean los cuadros con sus reservas en la formación y desarrollo de los mismos, el 78,5% de los encuestado manifiesta que la misma es regular, solo un 12.5 % considera que es buena y el 9 % la evalúa de mal.

Por otra parte al analizar la comunicación e información que efectúa el cuadro con sus reservas se encuentra encaminada a su formación y desarrollo, el 62,3 % considera que aún existen deficiencias en las que hay que trabajar, con el fin de hacer un uso eficiente de la comunicación que fortalezca su preparación de manera general, solo un 37,7 % considera que los procesos comunicativos funcionan bien entre ambos.

Dando un orden consecutivo a las interrogantes de la encuesta, se puede decir que a la hora de seleccionar los medios de comunicación, que ellos consideran deben ser utilizados para perfeccionar la formación y desarrollo de las reservas, el 52,5 % de los encuestados, opinan que se debe hacer uso de todos los medios de comunicación, pero con mayor énfasis en los de comunicación directa, a través de los despachos programados, en las visitas realizadas por el departamento, en los consejos de dirección como uno de los puntos del orden del día, el 47,5% de los encuestados consideran que es importante tener en cuenta los demás, como es el ejemplo de la red informática y el análisis en los distintos colectivos.

Con respecto a la selección de los elementos que consideran principales a la hora de hacer una correcta formación y desarrollo de las reservas, el 75% de las respuestas en primer lugar manifiesta, el empleo de una comunicación clara y directa sobre el tema con los seleccionados, que poseen cierta capacidad de dirección, que facilite su preparación una vez seleccionada, mantener una comunicación eficiente que permita desarrollar y evaluar sistemáticamente a la reserva, poner en conocimiento de la reserva la situación que presenta su preparación, y los resultados de sus evoluciones, además de chequear y controlar con mayor exigencia a los cuadros para el trabajo con sus reservas.

Como última interrogante, la cual consiste en la opinión de los encuestados sobre los resultados que traería el uso de una efectiva comunicación, el 78% opina, que se lograría una formación y desarrollo de las reservas con mejor calidad, una mayor cantidad de reservas lista a la hora de asumir cargo, más organización y disposición por parte de los seleccionados, no siendo esta la opinión del 22% de los encuestados.

Resultados de las encuestas aplicadas a las reservas (Anexo No 2).

Se aplicaron un total de 8 preguntas a 60 reservas, representando el 55 % del total, las cuales reflejaron los siguientes resultados.

Al analizar la interrogante sobre como valoran la calidad de la comunicación e información recibida por el cuadro del cual eres reserva el 69,9% opina que es regular , el 20,5 % opina que es buena y el 10,6% opina la valora de mal.

Al referirse a la forma de comunicarse el cuadro con la reserva el 21% considera que es clara y precisa, el 48% expresa que simplemente comunica lo que tiene orientado, no escucha opiniones y no le da la importancia que requiere el tema y solo un 31% opina que se comunica con la responsabilidad, claridad y seguimiento que requiere el tema que esta comunicando.

Por otra parte cuando se refieren a los medios que utilizaron para comunicarle que formaba parte de la reserva el 34% expresa que a través de una comunicación formal, el 28% expresa que fue comunicado por un compañero de trabajo, y el 48% opina que fue seleccionado y no le informaron que era reserva.

Con respecto a la pregunta, como fue la comunicación una vez seleccionado, el 47% opina que, si se lo comunicaron de inmediato, no siendo así para el 53% que opina que no, al referirse en si le explicaron en que consistía ser reserva de un cargo el 49,1% opina que si, y el 51,9% plantea que no, sobre si posee conocimiento de sus deberes y derechos como reserva el 55% opina que no, el 45% opina que si conoce.

Al analizar cual de los medios de comunicación considera de mayor efectividad para la formación y desarrollo de las reservas el 61% de los encuestados plantea que la comunicación directa con los implicados, pues es el medio que favorece, las relaciones interpersonales y el proceso de comunicación y el intercambio entre ambos, el 29 % plantea, que también debe utilizarse la red informática por el acceso que tiene dentro de la empresa, y solo un 10 % opina que se debe utilizar los matutinos como un medio de información y divulgación.

En cuanto a la comunicación empleada por las distintas vías encargadas de la formación y desarrollo de las reservas, si ha sido suficiente para el logro de mejores resultados, al referirse a la comunicación de los instructores hacia las reservas, el 58,5 % opina que en parte, el 29,5 % considera que si y el 22 % opina que no, al analizar la comunicación desde los cuadros con sus reservas el 32,8 % considera que en parte, el 38,1 % plantea que si y el 29,1% opina que no.

Al referirse a su consideración acerca de si ha sido tratado lo suficiente el tema de la responsabilidad que tienen los cuadros en la formación y desarrollo de sus reservas, el 69 % de los encuestados expresan que se trata pero no es suficiente, pues consideran necesario mejorar la comunicación e información con respecto al tema, además debe ser chequeado y controlado con más sistematicidad, además de elevar la exigencia por parte de la dirección de la empresa y por los compañeros del departamento, el 21% considera que se trata lo suficiente.

Con respecto al análisis de los resultados de cuales son los elementos que usted considera han incidido de forma negativa en el logro de una reserva que responda a las necesidades actuales de la empresa el 71 % de los encuestados opina que en ocasiones se seleccionan y no se les informa, no se emplea una comunicación e información eficiente que ponga en conocimiento su selección y posterior formación y desarrollo, en ocasiones la reserva no ocupan el cargo para el que se prepara, no se sienten estimulado ni motivados por lo que realizan, además de otras causas como, dejar a la espontaneidad de los cuadros trabajar sobre el tema, y no como una tarea fundamental a chequear como esta establecido.

Resultados de las encuestas aplicadas a cuadros de nueva promoción. (Anexo No 3).

Se aplicaron un total de 5 preguntas a 4 cuadros de nueva promoción, representando el 67 % del total, con el objetivo de sus puntos de vistas, las cuales reflejaron los siguientes resultados.

Con respecto a la interrogante número uno que consiste, en si formo parte de la reserva del cargo que ocupa, el 90% respondió afirmativamente solo un 10% expresó que si era reserva pero no precisamente del cargo que ocupa.

Sobre la interrogante de cómo evalúas la comunicación que empleó el cuadro del cual eras reservas anteriormente, el 62,8 % considera que fue regular, el 20,2 considera que fue buena y solo un 17 % la evalúa de mal.

A la hora de seleccionar cómo evalúan el trabajo desempeñado por los cuadros en cuanto a comunicación e información sobre el tema de formación y desarrollo de las reservas, el 59% la evalúa con pocos elementos y fundamentación, el 28% opina que se comunica e informa pero sin la importancia y claridad que requiere la tarea, no siendo así la opinión de un 13% que considera que es clara y precisa.

Al hacer un análisis en cuanto a sus opiniones sobre la formación, a la hora de seleccionar si se realiza un diagnóstico preciso que responda a las necesidades de formación el 53,4 % opina que no, no siendo esta la opinión del 46,6 % que considera que si.

En cuanto a la opción de si esta en función de perfeccionar el trabajo que se desarrolla el 63.3 % escogió la opción de en parte, el 27 % considera que si y solo un 9,7% expresa que no.

Referente a la opción, que si se realiza por cumplir con algo que está indicado por los superiores el 45 % opina que si, no siendo esta la opinión del 55% que expresa que no.

Con respecto a si responde a las necesidades de formación el 59% plantea que en parte, el 31% plantea que si y solo un 10% plantea que no.

Al referirse al asesoramiento, chequeo y control que necesita la actividad el 54,3% considera que en parte, el 33,5 % considera que si y solo un 12,2% dice que no.

Al analizar los resultados de la selección en cuanto a desarrollo, a la hora de seleccionar si se le comunica sistemáticamente el desempeño de las actividades trazadas en el plan individual el 69,9 % opina que no, y el 31,1 % dice que si.

Por otra parte con respecto a si se evalúan las reserva y se le informa el resultado de la misma el 71% responde que no y solo un 29% opina que si.

Sobre la opción que consiste en la estimulación siendo reserva por el trabajo que realizaron el 61% plantea que nunca, no siendo la opinión de 39% que plantea fue estimulado algunas veces.

Al referirse a la evaluación de los proceso comunicativo que se utilizan con respecto a la formación y desarrollo de las reservas, el 57,3% opina que regularmente esta dirigida, el 22,7% opina que es buena y el 20% plantea que es mala, en cuanto al control, asesoramiento y evaluación por parte del cuadro y el departamento de cuadro, el 51,9% considera que es regular, el 38,1% la evalúa de bien y solo un 10% considera que es malo.

Con respecto a su opinión sobre el uso de los medios de comunicación utilizados para la formación y desarrollo de las reservas si están orientados a mejorar el funcionamiento y perfeccionamiento de los mismos, el 68% considera que si, no siendo igual opinión en el 32% de los encuestados, con respecto al uso de la divulgación e información sobre el tema por la red informática el 79% opina que este tema no se aborda a través de la misma, el 21% opina que si, en cuanto a localidad de los mensajes que se emiten o reciben el 59% considera que si, pero no con la frecuencia que requiere, no siendo así la opinión del 41%, en cuanto a los canales que se emplean para formar y desarrollar a las reservas el 67,5 considera que si, y el 32,5 % opina que no.

Resultados de las entrevista aplicadas a cuadros (Anexo No 4).

Se aplicaron 20 entrevista con un total de 9 preguntas, que representa el 50.0% con respecto al total de los cuadros, las cuales reflejaron los siguientes resultados.

Con respecto a la primera pregunta el 67,5 % refiere ser trabajador del MINAZ por más de 10 años, el 22,5 % lleva más de 8 años, por lo que se infiere que en su gran mayoría se caracteriza por poseer varios años en el sector azucarero.

Para hacer un análisis de sus puntos de vista sobre el empleo de una efectiva comunicación el 68,9 % considera que la comunicación es una de las herramientas

que poseen las organizaciones para el desarrollo, organización y cumplimiento de la mayoría de las actividades que se planifican, el 31,1 % de los entrevistados opinan que es necesaria para el logro de objetivos y metas que se trazan internamente las organizaciones, pero no es lo principal.

Por otra parte es importante señalar que el 71,3 % de los cuadros entrevistados consideran de una forma autocrítica, que trabajo que han desempeñado en la formación y desarrollo de las reservas lo evalúan de regular, a diferencia del 28,7 % que opina que es bueno.

A la hora de referirse a las causas que como cuadro consideran han incidido en esta evaluación el 69,9 % de ellos considera en primer lugar, la falta de exigencia y responsabilidad con la tarea, el empleo de una comunicación eficiente que haga posible una mejor preparación sobre el tema, hacer mayor énfasis en los consejos de direcciones como uno de los puntos a analizar, darle el seguimiento constante con el fin de perfeccionar el trabajo con las reservas.

Por otra parte al hacer el análisis con los cuadros sobre quién tiene la misión de formar y desarrollar sus propias reserva el 48,9 % considera que la mayor responsabilidad es de ello como se encuentra establecidos en los documentos rectores de la actividad de cuadro, no siendo de manera general la opinión del 51,1 % que consideran que los responsables es la dirección de la empresa y el departamento.

Al referirse a la interrogante sobre la exigencia, asesoramiento y apoyo por los que atienden la actividad en la empresa, el 51,8 % considera que es buena, el 48,2% opina que es regular.

Con respecto a la interrogante que consiste en como evalúan la comunicación de los demás cuadros el 54,5 % de los entrevistados consideran de una forma crítica que es regular, por lo que el 45,5% considera que es buena.

Sobre los tipos de mensajes que reciben y emiten para la formación y desarrollo de sus reservas, el 71% considera que llevan a cabo mensajes, que están dirigidos al cumplimiento de las tareas que se programan y al cumplimiento de órdenes, procedimientos y controles que se trazan de manera formal en su mayor grado,

quedando un poco atrás el reconocimiento del trabajo que desempeña, no siendo esta la opinión del 29% de los entrevistados.

Refiriéndose a la importancia y aplicación de los medios de comunicación en la formación y desarrollo de las reservas, el 71% considera que todos los medios se deben utilizar con el fin de mejorar la calidad de preparación de las reservas, no siendo de igual opinión el 29% de los entrevistados que opinan, que solo con el uso de conversaciones interpersonales se logra resultados satisfactorios con respecto al tema tratado.

Resultados de las entrevistas realizadas a secretarios de núcleos. (Anexo No 5).

Se realizaron un total de 13 entrevistas a los trabajadores de la categoría ante mencionada, el 80% de los entrevistados llevan más de 15 años en el sector, y el 20% más de 10 años.

Al referirse a la pregunta sobre la importancia que ellos le conceden al empleo de una efectiva comunicación el total de los entrevistados plantea que la comunicación es uno de los eslabones fundamentales para la materialización y el logro de una buena información, de las tareas, objetivos y metas que se trazan las distintas organizaciones o empresas.

Sobre la efectividad de la comunicación que emplean los cuadros con sus reservas, si llega a todas las direcciones con la misma efectividad para la formación y desarrollo de las reservas, el 55% plantea que si, el 45% plantea que de una forma u otra es efectiva, es decir a todos les llega por las vías formales que posee la empresa de igual manera, a pesar de la distancias que existe entre ellos, lo que no se puede generalizar, que todos sean capaces de emitir el mensaje correcto y uso efectivo de la comunicación.

Al referirse a la comunicación, exigencia y apoyo por los encargados de atender la actividad el 55% de manera general la evalúa de regular, el 30% evalúan de bien y el 15%, la evalúa de mal.

Al evaluar el trabajo que han desempeñado los cuadros con la preparación de sus reservas de modo general, el 67% de los entrevistados plantea que es regular, el 20% lo evalúa, y el 13% lo evalúa de mal.

Con respecto a el dominio de los cuadros en cuanto a su misión de formar y desarrollar a sus reservas el 52% opina que si se domina pero que le falta prioridad a la tarea, el 48% considera que hay algún dominio, pero en reiteradas ocasiones algunos cuadros manifiestan que a ellos no son los encargados de formar y desarrollar reservas, que es la empresa.

Al hacer alusión a las deficiencias que existen en la formación y desarrollo de los cuadros y reservas el 70% considera que se debe, al empleo deficiente de la comunicación, desde que se selecciona, se traza su preparación, hasta la forma y evaluación que recibe, además de la falta de responsabilidad con la tarea, no es esta la opinión del 30% de los entrevistados que considera que se debe a la falta de tiempo y el escaso asesoramiento y control por los que atienden la actividad.

Sobre la propuesta que hacen los entrevistados para resolver y perfeccionar la formación y desarrollo de los cuadros y las reservas el 100% plantea explotar al máximo el empleo de los medios de comunicación que posee la empresa, mayor exigencia y control por la dirección general y el departamento con los cuadros, implementar la atención y estimulación, motivación de los cuadros y las reservas, desarrollar una labor profiláctica con aquellos trabajadores con condiciones, incluir temas en la preparación de cuadros relacionados con la misión y responsabilidad con la tarea.

II.3 Análisis de la comunicación interna en la Empresa Azucarera Colombia.

Análisis No. 1. Comunicación Formal.

Es significativo señalar que la comunicación en la empresa se encuentra dirigida al cumplimiento y desarrollo de su objeto social, en el sentido más amplio de la palabra.

Con respecto a las técnicas aplicadas y los resultados que las mismas arrojaron a este trabajo, se puede decir que la comunicación en la empresa, se manifiesta a

través de las líneas del organigrama según su estructura actual, por lo que se pone en práctica la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente: esta centrada preferentemente en la implementación de la comunicación con carácter informativo, en el cumplimiento y materialización de las orientaciones establecidas por las instancias superiores y por la dirección de la empresa, las mismas se hacen extensivas a las distintas direcciones con el actuar comunicativo de los cuadros que conforman su estructura organizativa, respondiendo un orden, es decir, la mayor parte de las comunicaciones salen de manera formal, fluye a través del organigrama como se menciona anteriormente, desde la dirección general hacia las demás direcciones y a la vez de ellos con sus reservas y demás subordinados, pero no está lo suficientemente dirigida al uso de una comunicación por parte de los cuadros con sus reservas que fortalezca la formación y desarrollo de las mismas, no es sistemática ni está orientada a alcanzar una retroalimentación entre ambos, no se le da a conocer a la reserva, que fue seleccionada, cuáles son sus deberes y derechos, como va ser su formación y desarrollo, no se le comunica la situación que presenta el desarrollo de las actividades trazadas en su plan individual, si son evaluado o no, cual es el resultado de sus evaluaciones, la misma es evaluada de regular, existen deficiencias en este sentido por lo que de manera general se puede decir que es deficiente.

Por otra parte la comunicación horizontal, desempeña un rol importante dentro de la empresa, se manifiesta entre cuadros, o entre los distintos miembros que ocupan los mismos niveles, en lo particular a las reservas, proporcionando un medio relevante de compartir información y el cumplimiento de manera conjunta de las actividades trazadas y acuerdos, por las deficiencias que existen, en cuanto a comunicación se ve afectada la coordinación y desarrollo de las tareas antes mencionadas, por lo que incide en la aplicación incorrecta de la formación y desarrollo de sus reservas, que deteriora la imagen y el prestigio de los cuadros, por lo que apelando al resultado de las técnicas aplicadas la comunicación es evaluada de regular.

Al hacer un análisis sobre la comunicación ascendente, teniendo como base específicamente la comunicación desde las reservas hacia los cuadros, es preciso

referir que la misma es evaluada de regular, repercute de manera negativa en la formación y desarrollo de las propias reservas, la comunicación fluye con dificultades, pues no esta orientada con la sistematicidad y retroalimentación necesaria para fortalecer las relaciones interpersonales entre ambos, con respecto a su formación y desarrollo, la misma no se trata lo suficiente, esto denota desinterés y poca calidad en su formación, no existe dominio por parte de las reservas de sus derechos y deberes por lo que afecta la motivación por formar parte de ella, el comportamiento de su desempeño actual en el cumplimiento de lo trazado como parte de su preparación y evaluación, no es preocupante para ello, actuando de manera negativa en el sentido de pertenencia y motivación, por lo que se ven afectado los procesos comunicativos en este sentido, y su formación de modo general.

Comunicación informal.

Al analizar la comunicación informal que se realiza en las distintas formas de comunicación antes mencionadas, es recomendable decir, que la misma se manifiesta, entre aquellas relaciones que surgen entre los seguidores, los amigos y los líderes de opinión, que por afinidad se comunican entre las distintas direcciones y departamentos, las informaciones que fluyen en el público interno de manera informal, son significativas, esto es corroborado al analizar los resultados de las encuestas aplicadas a las reservas cuando manifiestan que fueron informados que formaban parte de la misma por compañeros de trabajos como algo extra, sin la formalidad que requiere, lo que ha provocado cierto rechazo por parte de algunos trabajadores, cuando se le propone ser reserva de algún cargo.

Análisis No. 2. Los medios y canales de comunicación existente en la empresa.

Con respecto a los medios y canales de comunicación de la empresa es importante abordar que la misma cuenta con una amplia existencia de medios de comunicación directa, que facilitan las relaciones interpersonales, estableciendo comunicaciones directas entre los cuadros y de ellos a la vez con los integrantes de su reservas, a través de los mismos se materializan la realización de los Consejos de dirección, Consejo de Operativas, despacho programado, reuniones, matutinos, la preparación

de cuadro y reserva, el desarrollo del día de la reserva, además de las visitas planificadas a las distintas direcciones, por los compañeros del departamento entre otros. Los medios antes mencionados, representan una herramienta para el cumplimiento y control de las actividades, además del uso de canales mecánicos, como la vía telefónica, la red informática, del correo electrónico y la forma escrita como los planes de trabajo mensual, acuerdo del consejo de dirección con los responsables de su cumplimiento entre otros, llega a todos los cuadros, donde se refleja la planificación de todas las actividades antes mencionadas, además de darle cumplimiento a los distintos mensajes de indicaciones, resoluciones, políticas que llegan por las distintas instancias, y de la dirección general de la empresa.

Análisis No. 3 Tipos de mensajes y redes.

En cuanto a los mensajes es preciso decir que se caracterizan generalmente por relacionarse a pequeños grupos o por ser públicos, a través de redes formales e informales, dándole cumplimiento en parte al propósitos de los mismos, dirigidos a receptores internos fundamentalmente, donde se destacan el lenguaje verbal y se difunden mediante la forma verbal y escrita, siendo la más utilizada, aunque se utilizan otros medios existentes en la empresa como el teléfono, y el correo electrónico. Entre las actividades de comunicación oral que más se destaca la comunicación directa, reuniones cotidianas entre otros.

Es significativo señalar que en la Empresa Azucarera Colombia, los mensajes de tarea están relacionados con la organización y cumplimiento de acuerdos, metas y objetivos trazados por la dirección de la empresa, los mensajes en cuanto a la formación y desarrollo de las reservas son insuficientes carecen de sistematicidad, por lo que en varias ocasiones se distorsiona el propósito del mensaje y no se le presta el interés que requiere por parte de los cuadros, de la reservas y de los demás trabajadores de manera general.

En los mensajes de mantenimiento se incluyen la comunicación y la información de legislaciones, decretos, indicaciones, resoluciones de mayor vigencia y actualización, en cuanto al tema de la formación y desarrollo de las reservas se emiten pero no con la frecuencia que requiere por lo que afecta el funcionamiento organizado de las

distintas direcciones de la empresa en este sentido, para conseguir los objetivos propuestos.

Los mensajes humanos también se ponen de manifiesto, pero carecen de sistematicidad, es preciso rescatar los mensajes que se interesen por la satisfacción laboral, los elogios y la estimulación por el trabajo realizado, pues dicho mensaje alimenta, la motivación, responsabilidad, sentido de pertenencia, incentiva al cumplimiento con excelencia de los objetivos que persigue la empresa con los cuadros y de ellos con la formación y desarrollo de sus reservas.

En cuanto a las redes, este tema es tratado fundamentalmente haciendo uso de las redes formales, fluyen mensajes en cuanto a la formación y desarrollo de las reservas, pero no con la importancia, frecuencia y sistematicidad que exige la misma dentro de la empresa.

Lo expresado hasta aquí, coincide de manera general con los resultados de las técnicas aplicadas al público interno.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS CUADROS EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS RESERVAS.

En el presente capítulo se tiene en cuenta las técnicas aplicadas durante el desarrollo del diagnóstico, se tiene en cuenta los resultados que las mismas arrojaron, se formula un plan de comunicación encaminado a fortalecer la comunicación interna de los cuadros y al perfeccionamiento de la formación y desarrollo de las reservas, cada acción va orientada al cumplimiento de un objetivo específico, a través de los diferentes medios de comunicación, es preciso abordar que el medio utilizado, con mayor énfasis para poner en ejecución dicho plan es a través de la comunicación directa con los implicados, sin dejar aislados los demás medios para la implementación de todas las acciones trazadas, a las que se le dará cumplimiento según la fecha prevista en el plan.

Se empleará un lenguaje sencillo y uniforme, a través del cual se hará llegar de forma precisa y clara el contenido de las acciones trazadas.

De manera general en el plan de comunicación se traza como problema: ¿Como fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia?

Por lo que se propone como objetivo general: fortalecer la comunicación interna de los cuadros para optimizar la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia a través del empleo de los distintos medios de comunicación que posee la empresa.

Para darle cumplimiento al objetivo general es necesario resolver los siguientes objetivos específicos:

- Perfeccionar el trabajo de los cuadros con sus reservas a través del uso constante de los medios de comunicación que posee la empresa.
- Ampliar los conocimientos en las reservas acerca de sus derechos y deberes.
- Potenciar la disposición en el público interno para formar parte de la reserva.

- Elevar el dominio en el público interno acerca de lo establecido en los documentos rectores de los cuadros del MINAZ.

Este plan de comunicación va dirigido al público real compuesto por 40 cuadros y 108 reservas, que no poseen dominio acerca de la aplicación correcta de la comunicación en función de la formación y desarrollo de las reservas de la empresa, se propone alcanzar un público potencial en el caso de las reservas que supla las expectativas prevista según lo establecido a través de la correcta aplicación de la política de cuadros y el uso de una eficiente comunicación e información que le permita a cada cuadro, contar con más de tres reservas, objetivas preparadas en las líneas fundamentales de superación e insertar reservas que cumplan con los requisitos de la composición prevista en los Documentos Rectores de los Cuadros del Estado Cubano, además de motivar y preparar de manera general a trabajadores jóvenes que poseen características y capacidad de dirección para formar parte de la reserva y ser un futuro directivo.

El plan de comunicación se pondrá en ejecución a partir del mes de septiembre del año en curso, poniéndose en práctica hasta septiembre del 2011, con acciones destinadas a perfeccionar la comunicación de los cuadros en su actuar cotidiano en la formación y desarrollo de sus reservas.

III.1 Plan de comunicación encaminado a fortalecer la comunicación interna de los cuadros y la formación y desarrollo de las reservas.

No	Acciones	Medios o Soporte.	Fecha.	Responsable.	Público destino	Objetivos
1	Presentación de los resultados del diagnóstico a la dirección de la empresa.	Comunicación directa	Julio 2010.	Diplomante.	Consejo de Dirección de la empresa.	Informar al consejo de dirección de la empresa las deficiencias detectadas.
2	Aprobación de la propuesta de acciones.	Comunicación directa.	Julio 2010.	Diplomante.	Director general y departamento de cuadro.	Aplicar las acciones propuestas.
3	Divulgación	Red	Septiem-	Director	Público	Informar

	de los principios fundamentales que sustentan la política de cuadros.	informática. Audiovisual.	bre 2010.	general e Instructora.	interno.	a los cuadros y a las reservas acerca de la política de cuadros.
4	Habilitación en la página Web de la empresa de una sección acerca de la política de cuadros.	Red informática. Audiovisual.	Octubre de 2010.	Informático de la empresa.	Público interno	Divulgar los elementos que componen la política de cuadros para su mejor dominio.
5	Elaboración de talleres acerca de la comunicación interna en las organizaciones para los cuadros y las reservas de la	Comunicación directa.	Segunda quincena de octubre.	Comunicadora Institucional.	Cuadros y reservas.	Ampliar el dominio de la comunicación en los cuadros y reservas

	empresa.					de la empresa.
6	Conferencias a los cuadros y a las reservas acerca de la utilización de una comunicación formal que optimice la formación y desarrollo de las reservas.	Comunicación directa.	Noviembre 2010.	Comunicador Institucional.	Cuadros y reservas.	Potenciar la comunicación de los cuadros y las reservas de la empresa
7	Reconocimiento público a las reservas por el resultado de su trabajo.	Comunicación directa.	Diciembre 2010.	Departamento de cuadro.	Reservas seleccionadas.	Motivar a las reservas para asumir cargo.
8	Intercambios entre reservas donde expresen sus experiencias acerca de la atención que	Debates. Comunicación directa.	Enero 2011.	Departamento de cuadro.	Reservas.	Potenciar el dominio de las reservas sobre sus deberes y

	reciben por sus cuadros.					derechos así como lograr mejores relaciones interpersonales.
9	Estimulación a los Cuadros destacados en la preparación de sus reservas.	Comunicación directa.	Mensual.	Director general y departamento de cuadro.	Cuadros seleccionados.	Motivar a los cuadros por sus resultados.
10	Creación de una mini - bibliotecas con elementos de información acerca del trabajo con los cuadros en lugares de mayor acceso de los trabajadores.	Gráfico	Febrero 2011.	Departamento de cuadro	Público interno.	Enriquecer los conocimientos de los trabajadores acerca de la formación y desarrollo de las

						reservas.
11	Elaboración de un folleto con elementos sobre la formación y desarrollo de las reservas.	Gráfico.	Marzo 2011.	Instructora.	Público interno.	Elevar el dominio en los trabajadores sobre la misión de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas.
12	Desarrollo de un Taller sobre Ética de los Cuadros.	Comunicación directa.	Marzo 2011.	Director general y departamento de cuadro.	Cuadros y reservas.	Elevar la ética de los cuadros y las reservas de la empresa.
13	Confección de boletines internos, que aborden	Gráfico	Abril de 2011	Departamento de cuadro	Público interno	Informar al público interno

	temas sobre la relación entre la comunicación y el papel que juega en la formación y desarrollo las reservas.					sobre la importancia de la comunicación en la formación y desarrollo de las reservas en una organización.
14	Divulgación en las distintas áreas de la empresa acerca de la formación y desarrollo de las reservas a través de los graduados de comunicación social.	Comunicación directa.	Trimestral.	Comunicadora Institucional e Instructora de cuadros.	Público interno.	Potenciar la preparación sobre la formación y desarrollo en las distintas áreas de la empresa.
15	Revisión de los planes de	Gráfica.	Mensual.	Departamen-	Unidad selec-	Garantizar que

	preparación y superación individual de cada reserva.			to de cuadro.	cionada.	los cuadros evalúen sistemáticamente a sus reservas y realicen un diagnóstico preciso de las necesidades de aprendizaje de cada reservas.
16	Desarrollo de seminarios con los elementos de la política de cuadro y su implementación a través de una eficiente comunicación.	Comunicación directa.	Mayo 2011.	Departamento de cuadro.	Cuadros y reservas seleccionadas.	Preparar los cuadros y reservas en los documentos rectores de la Política de

						Cuadros.
17	Preparación metodológica a los entrenadores sobre la comunicación interna en la empresa.	Comunicación directa.	Trimestral	Departamento de cuadro.	Entrenadores seleccionados	Profundizar en la comunicación interna.
18	Planificación de cursos presenciales sobre la comunicación interna.	Comunicación directa	Junio 2011.	Departamento de cuadro	Reservas.	Fortalecer la preparación de las reservas.
19	Desarrollo de las reservas según sus necesidades específicas.	Comunicación directa	Primera quincena de Septiembre 2011.	Cuadro de cada área.	A las reservas.	Fortalecer la preparación de las reservas de forma individual que respondan a sus necesidades

						des.
20	Elaboración de un mural con información acerca del Decreto Ley 196 sobre el trabajo con los cuadros del MINAZ.	Gráfico.	1er Semestre del 2011.	Instructora.	Público interno	Fortalecer los conocimientos y la preparación del público interno.
21	Revisión de los DNA de los cuadros y de las reservas de la empresa.	Comunicación directa.	Trimestral.	Departamento de cuadro.	Cuadros y reservas seleccionadas.	Alcanzar la objetividad de las mismas teniendo en cuenta las deficiencias.
22	Auto-preparación de los cuadros acerca de comunicación	Comunicación directa	Segunda quincena de Septiembre 2011.	Instructora.	Cuadros	Fortalecer comunicación interna de los cuadros.

	interna y su aplicación en la empresa.					
--	--	--	--	--	--	--

III. 2. Análisis de presupuesto, control y evaluación.

Es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos para determinar el presupuesto del diagnóstico:

.No.	Recursos	U/M	Cantidad	Precio	Importe
1	Boletín		70	\$ 2.23	156.1
2	Lápices con goma.	Cajas.	4	0.2175	0.87
3	Presillas gen.	Cajas.	2	3.43203	6.86
4	Goma.	U	20	0.221	4.42
5	Folletos	U	20	5.25	105.00
6	Cartulina.				
7	Pinceles.	U			
8	Portamira.	U	5	1.20	6.00
9	Block de notas.	U	10	1.14	11.40
10	Cinta de impresora.	U	6	4.25	25.50
	Total importe.				316,15

Es favorable un control sistemático de las acciones, una vez que se comience a aplicar el plan de comunicación debe ser evaluada consecuentemente. Se propone poner en ejecución dicho plan para fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas en la Empresa Azucarera Colombia durante un período de un año procurando haber dado cumplimiento a todas las acciones.

CONCLUSIONES.

En el presente diagnóstico se efectuó a través de los ejes temáticos sobre la comunicación interna y la formación y desarrollo de los cuadros y las reservas, las que fueron valoradas desde diferentes posiciones de autores y analizadas a partir de una visión crítica.

El diseño del diagnóstico en el que se manejaron: paradigma, enfoque, perspectiva, métodos y técnicas, el mismo resultó un ejercicio indispensable para la obtención de la información necesaria acerca de la comunicación interna, desde las peculiaridades en los cuadros y de ellos en la formación y desarrollo de las reservas de la Empresa Azucarera Colombia, por lo que se arribó a las siguientes conclusiones:

- La comunicación que se emplea siguiendo las líneas del organigrama, fluye de forma sistemática desde la dirección general hacia la demás direcciones y viceversa, es deficiente la comunicación e información sobre el tema de formación y desarrollo de las reservas, la misma es evaluada de regular e influye de forma negativa en la formación y desarrollo de los futuros cuadros.
- No se utilizan los demás medios y canales de comunicación interna para informar acerca de los elementos fundamentales de la política de cuadros.
- El tema de la formación y desarrollo de las reservas no se analiza en las Comisiones de Cuadros, Consejos de dirección y visitas a las unidades por el departamento con la frecuencia establecida.
- No existe por parte de algunos cuadros la responsabilidad y prioridad que requiere la tarea, no conocen con profundidad la legislación vigente para el desarrollo de las actividades de formación y desarrollo de las reservas.

RECOMENDACIONES.

Partiendo de los diferentes aspectos analizados en el diagnóstico se recomienda a la dirección de la empresa.

- Poner en práctica el plan de comunicación diseñado en el diagnóstico.
- Activar los medios de comunicación existentes, en función de la divulgación de los documentos y legislaciones que rigen la política de cuadro y así elevar el conocimiento de su público interno.
- Desarrollar un amplio proceso de comunicación e información, con las reservas acerca de sus derechos y deberes, desde el momento de su captación que eviten la desmotivación por parte del seleccionado.
- Utilizar a los nuevos profesionales que tendrá la empresa en la carrera de comunicación social, para la realización de estrategias de comunicación y diagnóstico y con el fin de fortalecer la comunicación interna y los valores.

BIBLIOGRAFÍA.

Actas del Consejo de Dirección último trimestre 2009.

Alonso, Margarita E Hilda Saladrigas: Para investigar en Comunicación, Guía didáctica, Editorial Félix Varela, La Habana, 2008.

Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno. Poligráfico Evelio Rodríguez Curbelo, La Habana, 1996.

Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros., Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, La Habana 2004.

Cuesta Santos, Armando: Gestión de competencias, Editorial. Academia, La Habana, (1997).

Cuesta, A: Tecnología de gestión de recursos humanos, Editorial. Academia, La Habana. (1999).

Decreto Ley No. 196. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, 2005.

Documentos Rectores. Sistema de Trabajo con los Cuadros Estatales y no Estatales del MINAZ. La Habana, 2005.

Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros Empresa Azucarera Colombia, 2010.

Goldhaber, Gerald M: Comunicación Organizacional. Logos Consorcio. Editorial S.A. México. 1977.

Hernández, Sampier Roberto: Metodología de la Investigación. Editorial Felix Varela, La Habana. 2004.

Martín, Barbero; Jesús: Dinámicas urbanas de la cultura, en: Comunicación y espacios culturales en América Latina, Bogotá, Cátedra UNESCO de Comunicación Social, Pontificia Universidad Javeriana, 1994.

Martín, Serrano, Manuel: "Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la referencia" .Editorial Corazón. Madrid. 1982

_____ . “La producción social de la comunicación”. Editorial. Alianza.
Madrid 1985.

Muriel María Luisa e Gilda Rota; Comunicación Institucional, Enfoques Social De
Las Relaciones Humanas, Editorial Andina, Quito Ecuador, 1980.

NC 3000- 2007, Sistema De Gestión Integrada De Capital Humano- Vocabulario.
La Habana,2007.

Plan de temas del Consejo de Dirección año 2010.

Principios que sustentan la Política de Cuadros. La Habana, 2005.

Salidrigas Medina Hilda; Selección de Lecturas: ITIC: Editorial Félix Varela, La
Habana, 2005.

Trelles, Rodríguez Irene; Comunicación Organizacional. Editorial Félix Varela, La
Habana, 2004.

Web grafía:

Microsoft Encarta, 2007. Microsoft Corporation, 1993-2006.

www.losrecursoshumanos.com/ GRH/ Formación y Desarrollo.

ANEXOS.

Anexo I

Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa Azucarera Colombia.

La siguiente encuesta responde a un trabajo de diploma que se está desarrollando que tiene como objetivo evaluar la influencia de la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas en la Empresa Azucarera Colombia.

Por favor, responda las preguntas que se relacionan a continuación ofreciendo de antemano nuestro agradecimiento por su sincera colaboración.

1 -- Usted debe marcar con una X su categoría ocupacional.

Dirigente ____ Técnico ____ Administrativo ____

2-- Considera usted que el tema de la formación y desarrollo de los cuadros con sus reservas es tratado lo suficiente con el fin de mejorar su perfeccionamiento.

Si ____ Muy poco ____ Se trata pero no es suficiente ____ No se trata ____.

3 -- ¿Como evalúa usted la comunicación que emplean los cuadros con sus reservas en la formación y desarrollo de los mismos? Marque con una X

Buena ____ Regular ____ Mala ____

4-- ¿Considera usted que la comunicación e información que efectúa el cuadro con sus reservas está encaminada a su formación y desarrollo? Argumente.

5 -- Marque con una X los medios que usted considera deben ser utilizado para perfeccionar la formación y desarrollo de los cuadros con sus reservas.

En los consejos de dirección. ____ Talleres. ____ Discusión en los colectivos ____.

En los matutinos. ____ En las reuniones sindicales. ____ Hacer uso de la red interna informática. ____ Todos ____.

6 -- De los elementos que ha continuación se relacionan, marque con una X los que usted considera principales para la correcta formación y desarrollo de reservas.

Empleo de una comunicación clara sobre el tema.

Realizar una buena selección y comunicación con sus reserva.

Una vez seleccionada realizar un diagnóstico preciso de las necesidades de aprendizaje de manera individual de cada reserva.

Desarrollar evaluaciones con frecuencia mensual que permita ver la evolución de las reservas

El asesoramiento por parte del departamento de cuadro para perfeccionar el trabajo con las reservas.

Un mayor apoyo de la dirección de la empresa para llevar a cabo el perfeccionamiento del trabajo con las reservas.

Mayor exigencia con los cuadros para el trabajo con sus reservas.

Desarrollar valores de responsabilidad, sentido de pertenencia siendo ejemplo antes los demás.

7-- ¿Qué resultados considera usted que traería el uso de una efectiva comunicación entre los cuadros y sus reservas? Argumente.

Muchas Gracias.

Anexo II

Encuesta aplicada a reservas de los distintos cargos en la Empresa Azucarera Colombia.

La siguiente encuesta responde a un trabajo de diploma que se está desarrollando y tiene como uno de sus objetivos evaluar la influencia de la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas en la Empresa Azucarera Colombia.

Por favor, responda las preguntas que se relacionan a continuación ofreciendo de antemano nuestro agradecimiento por su sincera colaboración.

1. ¿Cómo valora la calidad de la comunicación e información recibida por el cuadro del cual eres reserva?

Mala___ Regular___ Buena___

2. ¿A la hora de comunicarse el cuadro del cargo que eres reserva en que forma has percibido que lo haces?

___ Clara y precisa

___ Con la responsabilidad, claridad y seguimiento que requiere el tema que esta comunicando.

___ Comunica lo que tiene orientado, no escucha las opiniones y no le da la importancia que requiere

3. ¿A través de que medio te comunicaron que formabas parte de la reserva?

___ Una conversación formal con tu director.

___ Me lo comunico un compañero de trabajo.

___ Me selecciono y no me informo que era reserva.

4. Como fue la comunicación una vez seleccionado como reserva.

- Se lo comunicaron de inmediato. Si _____ No_____
- Le explicaron en que consistía ser reserva de un cargo. Si _____ No_____.
- Le dieron a conocer sus deberes y derechos como reserva. Si _____ No_____.

5. De los medios de comunicación que ha continuación se relacionan cual consideras de mayor efectividad, para llevar a cabo la formación y desarrollo de las reservas.

_____ La comunicación directa con los implicados en los consejos de dirección.

_____ Utilización de la red informática.

_____ La información y divulgación en matutinos.

6. ¿Considera que la comunicación empleada por las distintas vías encargadas de la formación y desarrollo de las reservas ha sido suficiente para el logro de sus resultados? Marque con una X.

Desde	Si	No	En parte
De los Instructores hacia las reservas.			
De los cuadros con sus reservas			

7. Considera que ha sido tratado lo suficiente el tema de los cuadros y la responsabilidad que tienen en la formación y desarrollo de sus reservas.

8. Cuales son los elementos que usted considera han incidido de forma negativa en el logro de una reserva que responda a las necesidades actuales que presenta la empresa.

Muchas Gracias.

Anexo III

Cuestionario aplicado a cuadros de nueva promoción de la Empresa Azucarera Colombia.

El siguiente cuestionario responde a un trabajo de diploma que se está desarrollando tiene como objetivo evaluar la influencia de la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas en la Empresa Azucarera Colombia.

Por favor, responda las preguntas que se relacionan a continuación ofreciendo de antemano nuestro agradecimiento por su sincera colaboración.

1. ¿Formaste parte alguna vez de la reserva del cargo que ocupas?

_____ Si.

_____ No.

2. ¿Cómo evalúas la comunicación que empleo el cuadro del cual eras reservas anteriormente?

Buena_____ Regular_____ Mala_____.

3. ¿Como evalúas el trabajo desempeñado por los cuadros con sus reservas?

a) En cuanto a: Comunicación, información que se emplea desde su selección.

Clara y precisa _____ Con pocos elementos ____ Sin la importancia y claridad que requiere la tarea _____.

b) En cuanto a: Formación que se emplea desde su selección:

Se realiza un diagnóstico preciso que responda a las necesidades de formación. Si _____ No _____ En parte_____

Esta en función de perfeccionar el trabajo que se desarrolla. Si _____ No _____ En parte_____

Se realiza por cumplir con algo que esta indicado por los superiores. Si ___ No____
En parte_____

Se asesora, chequea y controla con la secuencia que necesita la actividad. Si ___
No____ En parte_____

c) En cuanto a: Desarrollo que se emplea desde su selección.

Se comunica sistemáticamente como ha desempeñado las actividades trazadas en
el plan individual de la reserva. Si ___ No____

Se evalúan a las reservas y se le informa el resultado de su evaluación. Si ___
No____

Te han estimulado siendo reserva por el trabajo que has realizado:

Algunas veces. ___ Nunca_____.

4. ¿Como evaluarías los procesos comunicativos que se utilizan con respecto al
tema de la formación y desarrollo de los cuadros y reservas?

La comunicación que se emplea en la formación y desarrollo de los cuadros y
reservas.

Buena___ Regular___ Mala___

El control, asesoramiento y evaluación por parte del cuadro y el departamento.

Bueno___ Regular___ Malo___

5. Considera que los medios de comunicación utilizados para la formación y
desarrollo de los cuadros y sus reservas están orientadas a mejorar el
funcionamiento y perfeccionamiento de los mismos. Marque con una X.

La comunicación que se emplea siguiendo las líneas de dirección de la empresa: Si
___ No_____.

El uso de la divulgación e información sobre el tema por la red informática. Si ___
No_____ .

La calidad de los mensajes que se emiten y reciben sobre el tema de formación y
desarrollo.

Si ___ No___

Los canales de comunicación que se emplean para formar y desarrollar a las reservas. Si ___ No___

Muchas Gracias.

Anexo IV

Entrevista aplicadas a los cuadros de la Empresa Azucarera Colombia.

La siguiente entrevista responde a un trabajo de diploma que se está desarrollando tiene como objetivo evaluar la influencia de la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas en la Empresa Azucarera Colombia.

Por favor, responda las preguntas que se relacionan a continuación ofreciendo de antemano nuestro agradecimiento por su sincera colaboración.

1. ¿Cuántos años lleva en la Empresa Azucarera Colombia?
2. ¿Que importancia le concede usted al empleo de una efectiva comunicación?
3. ¿Como evaluarías el trabajo que has desempeñado como cuadro en la formación y desarrollo de las reservas?
4. ¿Teniendo en cuenta la respuesta anterior cuáles son las causas que usted considera han incidido en esta evaluación?

5. ¿Conoce usted quién tiene la misión principal de formar y desarrollar las reservas de su cargo?

6. ¿Como considera la exigencia, asesoramiento y apoyo por los que atienden la actividad en la empresa?

7. ¿Cómo evalúas la comunicación de los demás cuadros con sus reservas?

8. ¿Que tipos de mensajes recibes o emites para la formación y desarrollo de las reservas de tu cargo?

___ Dirigidos al cumplimiento de las tareas que se programan.

___ Dirigidos al cumplimiento de órdenes procedimientos y controles.

___ Al reconocimiento del trabajo que desempeñan.

9. De los medios de comunicación que posee la empresa a cual usted le concede mayor importancia y aplicación para llevar a cabo la formación y desarrollo de las reservas.

Muchas Gracias.

Anexo V

Entrevista aplicada a Secretarios de núcleos del Partido de la Empresa Azucarera Colombia.

La siguiente entrevista responde a un trabajo de diploma que se está desarrollando tiene como objetivo evaluar la influencia de la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas en la Empresa Azucarera Colombia.

Por favor, responda las preguntas que se relacionan a continuación ofreciendo de antemano nuestro agradecimiento por su sincera colaboración.

1. ¿Cuántos años lleva en la Empresa Azucarera Colombia?

2. ¿Que importancia le concede usted al empleo de una efectiva comunicación?

3. ¿Considera usted que la comunicación e información que emplean los cuadros en la formación y desarrollo de sus reservas llega a todas las direcciones con igual efectividad?

4. ¿Como consideras la exigencia, asesoramiento y apoyo por los que atienden la actividad en la empresa?
5. ¿Como evaluarías el trabajo que han desempeñado los cuadros con la preparación que deben llevar a cabo con sus reservas?
6. ¿Cree usted que existe dominio en los cuadros de la misión de formar y desarrollar a las reservas de sus cargos?
7. Consideras que las deficiencias que existen en los momentos actuales en la formación y desarrollo de los cuadros y reservas de la Empresa Azucarera Colombia están determinada por: ___ La deficiente de comunicación. ___ La falta de responsabilidad. ___ La falta de tiempo para enfrentar la tarea. ___ La falta de asesoramiento y control por los que atienden la actividad.
8. Por último quisiéramos conocer que propondría para resolverlo.

Muchas Gracias.

Anexo VI

Guía de observación.

Observación participante, a través del empleo de esta técnica permitió ver como se dan los procesos comunicativos entre los cuadros y las reservas, el funcionamiento de los mismos.

Investigación: Diagnosticar el estado actual de la comunicación de los cuadros con sus reservas en cuanto a su formación y desarrollo.

Objeto: Observación del comportamiento de los cuadros de las diferentes áreas, en su desempeño laboral cotidiano, participación en la preparaciones de cuadros y reservas, día de la reservas, de manera general el tratamiento que reciben las reservas.

Unidades de observación: público interno, integrados por cuadros y reservas de la parte estatal.

Tipo de observación: Participante abierta y no estructurada. La observadora se integrara a la dirección seleccionada y participara en las tareas y actividades con el fin de observar su desarrollo.

A partir de la observación se elaborarán distintas técnicas para la búsqueda de datos más concreto como la aplicación de encuestas, cuestionarios y entrevistas.

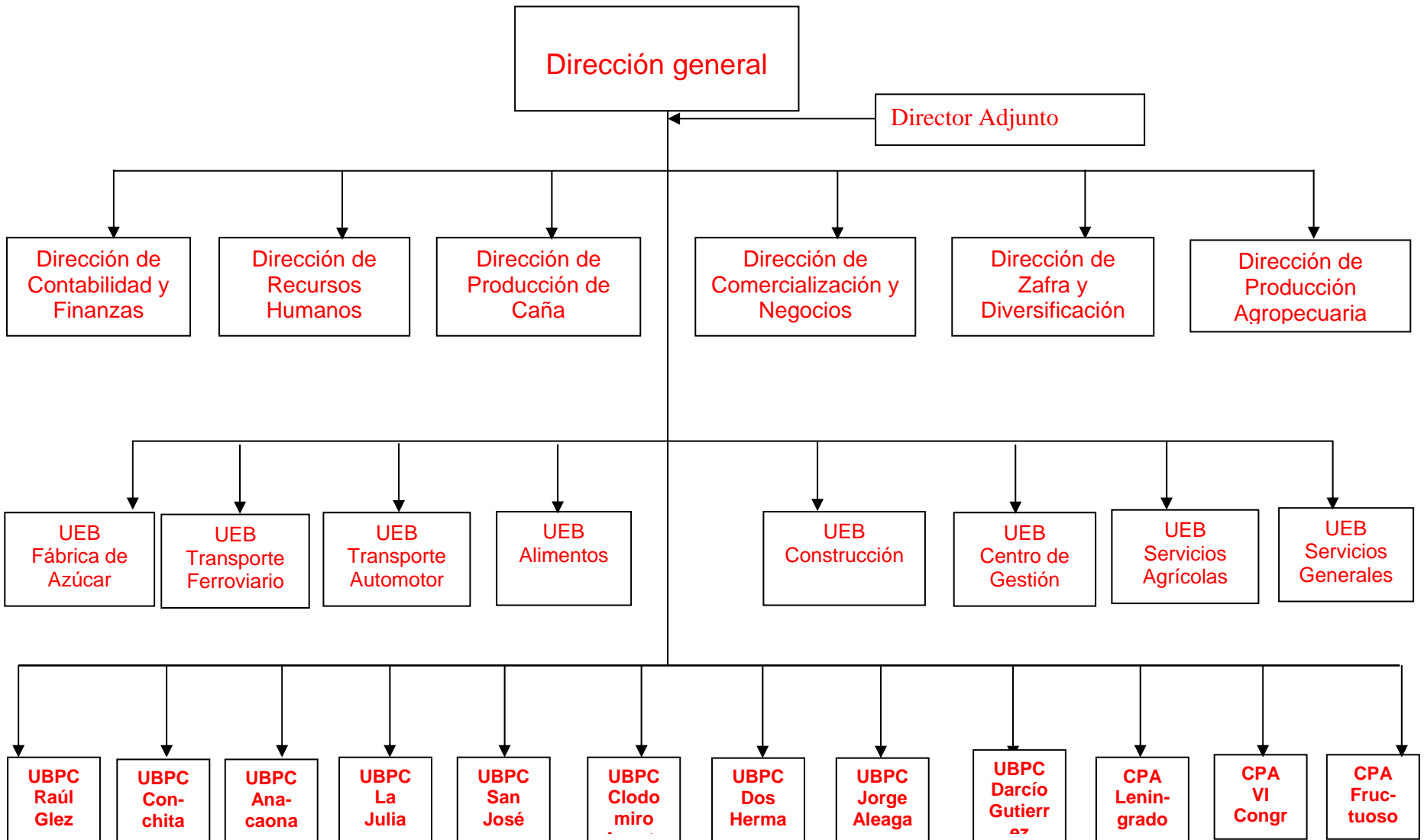
Anexo VII: Análisis Documental.

Análisis documental, que permite corroborar, con que frecuencia se analiza el tema de la formación y desarrollo de las reservas. Teniendo como elementos fundamentales la revisión de los que relacionan a continuación.

Revisión de documentos, como son las actas del consejo de dirección, de la comisión de cuadros, evidencias del control de asistencias a las preparaciones de cuadros y reservas, revisión de los planes individuales y evaluaciones de las reservas, análisis de la matriz DAFO elaborada en la planeación estratégica de la empresa, los objetivos trazados en la estrategia de superación y preparación de los cuadros, si se analiza la efectividad de las acciones comunicativas con este fin, documentos normativos, además de la revisión de la bibliografía consultada.

Consultar información para realizar una caracterización de la empresa.

Anexo VII Organigrama Empresa Azucarera Colombia



Anexo IX

Misión

Producir y comercializar, azúcar, alimentos y derivados a costos competitivos para satisfacer el consumo interno y la exportación.

Visión

La diversificación, tanto agrícola (en cuanto a uso de la tierra) como industrial (producción de derivados de la caña) constituye uno de los rasgos principales que caracterizan al MINAZ actual y por consiguiente a nuestra empresa.

El programa de Perfeccionamiento Empresarial alcanza a la gran mayoría de las empresas y la nuestra esta inmersa en este proceso que es la razón principal para que logremos buenos niveles de productividad y eficiencia en la producción y los servicios.

La disponibilidad de caña de azúcar ha continuado aumentando en la empresa, debido al efecto de las nuevas plantaciones de los últimos años y los planes previstos, que a su vez se debe a una mayor y oportuna disponibilidad de insumos y una adecuada atención cultural a las plantaciones. Se ha consolidado el programa de producción de semilla en nuestro banco.

La organización de las unidades productoras continúa fortaleciéndose, en lo cual han influido las facilidades para los créditos y una mayor disponibilidad de técnicos.

La prioridad concedida al crecimiento cañero se ha traducido en una disponibilidad de caña que permita hacer zafras de mayor duración, lo cual es muy importante para un adecuado aprovechamiento de la capacidad instalada y una rápida recuperación económica.

La conservación del estado técnico de nuestra Fábrica de Azúcar, la introducción de la automatización y un eficaz sistema de mantenimiento continuado, se traduce en una operación industrial, que permite calificar nuestra industria como de excelencia.

El total del aporte de excedentes de energía eléctrica de nuestros turbos es igual o supera los insumos totales de la empresa, de modo que se ha logrado el autoabastecimiento eléctrico.

La producción de cultivos varios, los derivados de la pecuaria y los frutales se llevan a cabo con niveles aceptables de productividad y se encuentra en pleno proceso de crecimiento.

Con ello, la empresa realiza una contribución importante al balance municipal y provincial de alimentos, teniendo la responsabilidad del abastecimiento de viandas y hortalizas frescas de nuestros trabajadores y la población.

Objeto Social:

El Objeto Empresarial de la Empresa Azucarera Colombia fue autorizado por la Resolución N° 757/2005 del Ministro de Economía y Planificación y precisado por la Resolución N° 13/2003 del Ministro del Azúcar.

Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas azúcares y mieles a las Empresas Operadoras de Azúcar y sus Derivados y de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros TECNOAZUCAR y otras autorizadas, de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio del Azúcar.

- Producir y comercializar de forma mayorista y en moneda nacional semilla de caña certificada.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas subproductos tales como ceniza, cachaza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros provenientes de la agroindustria azucarera.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas derivados de la agroindustria azucarera.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica.
- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista en moneda nacional medicina verde de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de

Salud Pública y en coordinación con las entidades pertenecientes al sector de Salud Pública del territorio.

- Producir y comercializar, de forma mayorista en ambas monedas, equipos, partes, piezas y repuestos de la agroindustria.
- Prestar servicios de reparación, mantenimiento, eléctricos y de instrumentación y equipos de automáticos, informáticos y de comunicación a las entidades agropecuarias en moneda nacional y a terceros en ambas monedas. A éstos últimos cuando existan capacidades eventualmente disponibles y sin realizar nuevas inversiones con este propósito.
- Ofrecer servicios de construcción y montaje de viviendas, edificaciones e instalaciones sociales de pequeñas dimensiones en ambas monedas a las entidades agropecuarias y en moneda nacional a los trabajadores del Ministerio del Azúcar.
- Realizar la demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de viviendas, edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes de pequeñas dimensiones en ambas monedas a entidades agropecuarias y en moneda nacional a los trabajadores del Ministerio del Azúcar.
- Brindar servicios de reparación, mantenimiento y montaje industrial en ambas monedas.
- Prestar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras viales e hidráulicas de pequeñas dimensiones en ambas monedas a entidades agropecuarias del Ministerio del Azúcar.
- Producir y comercializar de forma mayorista elementos prefabricados de hormigón y materiales de construcción en ambas monedas a entidades del sistema del Ministerio del Azúcar.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en moneda nacional leche vacuna y animales de ganado mayor según las regulaciones establecidas por los Ministerios de la Agricultura e Industria Alimenticia.

- Producir y comercializar de forma mayorista en ambas monedas animales de ganado menor a entidades del sistema del Ministerio del Azúcar y a terceros, así como de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal en moneda nacional.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento a los medios y equipos de mecanización agrícola, automotores y sistemas de riego y drenaje, así como de riego de agua a las entidades agropecuarias en moneda nacional y a terceros en ambas monedas. A éstos últimos cuando existan capacidades eventualmente disponibles y sin efectuar nuevas inversiones con este propósito. En el caso de las reparaciones automotores se debe cumplir con las regulaciones establecidas.
- Prestar servicios económicos, contables y financieros a las entidades del sector agropecuario del Ministerio del Azúcar en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de corte, alza y tiro de la caña a las entidades agropecuarias en moneda nacional.
- Prestar servicios de transportación de cargas por vía automotor a las entidades del sistema del Ministerio del Azúcar en ambas monedas y a terceros en los retornos en moneda nacional en coordinación con los Centros de Cargas Provinciales, sin efectuar nuevas inversiones con este propósito y cumpliendo con las regulaciones vigentes al respecto.
- Brindar servicios de alquiler de equipos automotores en moneda nacional, cobrando el gasto en divisas al costo, cumpliendo con las regulaciones establecidas al respecto.
- Ofrecer servicios de montaje de máquinas de riego en ambas monedas. A las entidades agropecuarias el servicio se ofrece en moneda nacional.
- Brindar servicios de preparación de suelos a las entidades agropecuarias en moneda nacional y a terceros en ambas monedas. A éstos últimos cuando existan capacidades eventualmente disponibles y sin efectuar nuevas inversiones con este propósito.

- Comercializar de forma mayorista y en ambas monedas chatarra a la Unión de Empresas de Materias Primas o a las empresas del Grupo Empresarial de la Maquinaria Agroindustrial del Ministerio del Azúcar.
- Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de construcción a las entidades agropecuarias en moneda nacional y a terceros en moneda nacional, cobrando el gasto en divisas al costo.
- Ofrecer servicios de comunicaciones a las entidades agropecuarias del Ministerio del Azúcar y a la población de la comunidad en moneda nacional, de forma provisional.
- Brindar servicios de opcionales turísticas con relación a la producción de azúcar y caña, en coordinación con las entidades del turismo dedicadas a prestar estos servicios en ambas monedas.
- Ofrecer servicios generales a comunidades y bateyes en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista en ambas monedas productos agropecuarios y de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista productos del autoconsumo y otras producciones complementarias de la agroindustria a los trabajadores en moneda nacional.
- Brindar servicios de alimentación a los trabajadores en moneda nacional.
- Ofrecer servicios personales a los trabajadores y a sus familiares en moneda nacional.
- Prestar servicios de alquiler de locales temporalmente disponibles en moneda nacional.
- Brindar servicios de recreación y gastronómicos asociados al alquiler de locales a los trabajadores, en moneda nacional.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico y de recreación y gastronómicos asociados a éste en moneda nacional.

- Producir y comercializar de forma mayorista en ambas monedas muebles y de forma minorista en moneda nacional a través del Mercado de Artículos Industriales y Artesanales.
- Producir y comercializar de forma mayorista en ambas monedas dulces y conservas a las entidades del sistema del Ministerio del Azúcar.

Anexo X.

- Compañía Norteamericana Azucarera Francisco Sugar Company (1916).
- Después como Empresa Azucarera Elia S.A.
- Desde 1959 hasta el 31 de diciembre de 1982 Empresa Azucarera Colombia.
- A partir del 1ro de enero de 1983 Complejo Agro Industrial (CAI).
- A partir del 1ro de enero del 2003 hasta la fecha, Empresa Azucarera Colombia, con sus respectivas dependencias.

Anexo XI.

Categorías ocupacionales

Dirigentes: 86, de ellos 72 hombres y 14 mujeres

Técnicos: 219, de ellos 124 hombres y 95 mujeres

Administrativos: 47, de ellos 32 hombres y 15 mujeres

De servicio: 244, de ellos 157 hombres y 87 mujeres

Obreros: 1780, de ellos 1502 hombres y 278 mujeres

La fuerza técnica esta constituida de la siguiente forma:

Profesionales: 74, dentro de ellos 6 Master.

Técnicos Medios de forma general: 358

Obreros Calificados: 177

Anexo XII.

La fuerza laboral de la empresa cuenta:

En las Unidades Productoras de Caña:

UBPC: 1018

CPA: 175

Total: 1193

En las Unidades Empresariales de Base:

UEB Fábrica de Azúcar: 487

UEB Transporte Ferroviario: 196

UEB Servicios Agrícolas: 53

UEB Servicios Generales: 49

UEB Construcción: 97

UEB Granja de alimentos: 170

UEB Centro de Gestión: 18

UEB Transporte Automotor: 46

Total: 1116

Oficinas Centrales: 67