

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

La comunicación organizacional: su contribución a la gestión de las empresas actuales. El caso de la Empresa de Cigarros Ramiro Lavandero Cruz/ *Organizational communication: Its contribution to modern business management. The case of Ramiro Lavandero Cruz Cigar Company.*

Lic. Daneily Veiga Fundora.

<https://orcid.org/0009-0004-6509-4340>

Fábrica de Cigarros "Ramiro Lavandero Cruz
daneveiga98@gmail.com

Lic. Sayli Rodríguez González.

<https://orcid.org/0009-0005-9564-6668>

Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spiritus

Lic. Sandra Rivero González.

<https://orcid.org/0009-0005-7717-7984>

Empresa Electroquímica de Sagua

Recibido: 04/03/2025

Aceptado: 10/05/2025

Resumen

La presente investigación es un acercamiento a la realidad del estado de la comunicación en organizaciones actuales. Específicamente hace un análisis del estado de la comunicación en la Empresa de Cigarros Ramiro Lavandero Cruz, y cómo contribuye esta a la gestión organizacional de la entidad. A través de un diagnóstico, basada en una perspectiva cualitativa, se emplea el método inductivo. Las técnicas que se han empleado son la revisión documental, tanto internos y propios de la Empresa como de todos aquellos que tributan al estudio en cuestión, las encuestas a trabajadores y directivos del centro, las entrevistas y la observación participante. Todo esto se ha realizado con la finalidad de analizar para transformar el problema identificado y llegar a su solución. Con un carácter empírico el estudio ha buscado llegar a la producción de comunicación. Se ha decidido el empleo de técnicas y métodos que verificarán los aspectos previamente identificados como problema de investigación.

Palabras clave: Comunicación, Gestión organizacional, Gestión de Comunicación.

Abstract

This research examines the current state of communication in organizations. Specifically, it analyzes the state of communication at the Ramiro Lavandero Cruz Cigar Company and how it contributes to the organization's management. Through a qualitative diagnostic approach, the inductive method was used. The techniques employed include document review, both internal and company-specific, as well as all documents relevant to the study, surveys of employees and managers at the center, interviews, and participant observation. All of this was done with the aim of analyzing and transforming the identified problem and arriving at a solution. Empirically, the study sought to address the production of communication. The decision was made to employ techniques and methods that will verify the aspects previously identified as research problems.

Keywords: Communication, Organizational Management, Communication Management.

Introducción

Los estudios actuales han demostrado que los procesos tienen presencia en todos los aspectos de la sociedad. En Latinoamérica, se han destacado varios estudios que han hecho aportes que fundamentan la importancia de la comunicación y la coloca como un aspecto inherente al desarrollo humano.

El desarrollo actual ha conllevado a pensar que la gestión de la comunicación puede estar en manos de todos, y ciertamente es un proceso del que todos son partícipes. Mucho se ha insistido en la necesidad de tener personal calificado en esta materia, que lleve a cabo el desarrollo y gestión de la comunicación en organizaciones, medios de prensa y en todas aquellas instituciones donde convergen las personas para desarrollar múltiples roles diariamente.

Con respecto a esto, muchos son los autores que han abordado el tema de comunicación organizacional. Entre ellos se halla la cubana Irene Trelles. Esta autora en su libro "Comunicación Organizacional" habla sobre la comunicación en las organizaciones, su evolución e importancia, tanto para sus trabajadores como para el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, Trelles (2004) plantea:

"A través de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de los cambios que están ocurriendo en la misma. La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales

como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.” (p. 41)

La gestión de la comunicación en las organizaciones se tiene en cuenta tanto a lo interno como a lo externo de las mismas. El planteamiento anterior del autor, dota a las empresas de elementos que les permite identificar quiénes son verdaderamente importantes para ellos y quiénes pudieran resultar un peligro y ocasionar una crisis. Asimismo, se identifican los elementos que señalan a la organización como un lugar confiable, o los que están causando desinformación e incorrectos vínculos.

El autor Alexis Codina Jiménez en su libro “Habilidades Directivas” en 2014, hace un recorrido por temas de interés en las empresas y organizaciones cubanas actuales. Con el propósito de facilitar a directivos y profesionales los conocimientos sobre procesos y de dirección, establece herramientas y técnicas, dispersas en el abordaje de los aspectos más importantes (Codina Jiménez, 2014).

El campo de la comunicación es sumamente amplio y en este el ámbito de las organizaciones se erige como una de las directrices fundamentales en el estudio del fenómeno. Es en las organizaciones donde se unen una cierta cantidad de aspectos que vienen a conformar el diapasón de su gestión y su razón de ser. Para funcionar correctamente la mayoría tiene su fundamento en la comunicación, por lo que, su importancia se hace aún más fuerte. Es necesario y preciso destacar que la comunicación en las organizaciones no es un proceso aislado del resto, ni que se da solo al interior de la misma, sino que se funde con los demás asuntos y tiene repercusión también hacia afuera de las instituciones.

Materiales y métodos

Dado el problema identificado al inicio de este artículo, y con el apoyo de la bibliografía señalada, anteriormente, se decide desarrollar una investigación en la Empresa de Cigarros Ramiro Lavandero Cruz, para dotar a sus directivos y trabajadores de resultados que luego se transformarán en herramientas para hacer un uso adecuado y eficaz de la comunicación en la organización. Para ello se decide llevar adelante un estudio de tipo cualitativo, ya que se necesita conocer qué piensan las personas o cuáles son sus sentimientos e inquietudes. El empleo de este estudio permitirá comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada (Alonso y Saladrigas, 2008).

Este estudio se ha centrado en el método de la investigación-acción debido a que busca investigar cuestiones de mejora y cambio social. Su objetivo último es la transformación y mejora de las vidas de los sujetos implicados, lo que implica la participación activa de la gente en el lugar de trabajo o la comunidad donde se desarrolla la investigación. Un aspecto sumamente importante y esencial en este método es que combina la participación con la investigación y la teoría con la práctica (Alonso y Saladrigas, 2008).

Para realizar el estudio que aquí se presenta se tuvo en cuenta la población total de la Empresa de Cigarros Ramiro Lavandero Cruz, la cual cuenta con un total de 338 trabajadores divididos en 7 directivos y 331 son trabajadores, que ocupan cargos de diferentes categorías ocupacionales. A partir de ello la muestra se escogió de manera intencional. Se tiene en cuenta que hay casos dentro de la organización que no se pueden dejar fuera de la investigación y que resultan claves para la recolección de datos, además de que hay otros a los que no se tiene fácil acceso por las condiciones de sus puestos de trabajo.

De este modo se han escogido 45 trabajadores, de ellos 7 directivos y 38 obreros incluidos, jefes de brigadas, almaceneros, agentes de seguridad y protección, y obreros, de manera tan que se evalúe los flujos comunicacionales en todos los niveles del organigrama general de la entidad. Además, dentro de los criterios que se han tenido en cuenta para seleccionar la muestra, se toma como informantes claves a los 7 secretarios de las secciones sindicales por ser estos quienes tienen la voz líder dentro de los trabajadores y los representantes de sus intereses, así como los 3 secretarios de los núcleos del Partido Comunista de Cuba (PCC) y su secretario general, ya que representan el órgano superior que lidera.

Las técnicas que se han planteado para la aplicación en esta investigación son revisión documental, encuesta, entrevista y observación participante. Es necesario e importante realizar la revisión de toda la documentación con la que cuenta la entidad objeto de estudio referente al tema de análisis, ya que el contenido de los documentos puede acercar más al investigador a las causas que han provocado el problema por el cual se ha decidido investigar, además de aportar datos significativos de gran utilidad, para entender las cuestiones sociales que caracterizan a las personas que en el lugar coinciden. En el caso de la presente investigación la encuesta se le realizará al total de la muestra escogida para el diagnóstico, ya que por la necesidad de analizar cómo funcionan los flujos de comunicación, es preciso conocer la opinión de directivos y trabajadores.

Las entrevistas se realizan a los directivos, secretarios de las secciones sindicales y secretarios de los núcleos del PCC. Para la realización de estas se tiene en cuenta el problema de la investigación que ha sido planteado. Para aplicar esta técnica, se ha basado en el supuesto de que estos representan los líderes de la Empresa y, por tanto, se supone que de ellos partan las orientaciones e informaciones más

importantes, y que sean a quienes lleguen las inquietudes de los trabajadores en busca de una posible solución.

Se decide realizar la observación participante en reuniones o consejos que se efectúan mensualmente en la entidad. Dentro de los órganos consultivos que se han tenido en cuenta para realizar la técnica de la observación se han tomado los siguientes: consejo de dirección, comité de prevención y control, junta económica, comisión evaluadora de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR), comisión de la energía, consejo de calidad y la comisión disciplinaria.

En todos los casos, las técnicas se aplican a través de una guía previamente elaborada por las investigadoras y colegiada con su asesor de investigación. Los datos que se recolecten de estos procedimientos no serán revelados en ninguna instancia, sino que serán tomados en cuenta y analizados de forma cualitativa, con la finalidad de que otorgue los resultados precisos para llegar a dar respuesta a la pregunta de investigación y resulten en una contribución práctica para su aplicación.

Desarrollo

Cuando se trata sobre los elementos de la comunicación en las organizaciones se debe tener en cuenta y saber discernir cuándo se refiere a la comunicación interna y en qué momento se habla de comunicación externa. Igualmente, es importante destacar que la comunicación es un proceso que necesita de personal con calificación y cualificación, pero sobre todo con el propósito de que su organización tenga una gestión de la comunicación adecuada.

Echemendía Jaramillo (2021) hace referencia a la comunicación interna cuando expone que esta:

“...recoge todo el conjunto de acciones que generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.” (p. 21)

Sobre lo anterior, Trelles Rodríguez aborda que hay varias formas de ver la comunicación dentro de las organizaciones. Planteando un esquema sobre ello, dice la autora que, se distinguen la comunicación formal e informal en un sentido y, por otro lado, la comunicación horizontal, ascendente y descendente (2004, p. 43).

Las formas antes mencionadas, por sí solas, se entenderían perfectamente, pero si se analizan de una manera convergente dan al traste con la esencia de estas y los objetivos de sus funciones en una organización. Es decir, la comunicación formal descendente hace referencia a las relaciones con los subordinados. La comunicación formal horizontal se refiere a la relación con los colegas y la comunicación formal ascendente propone la relación que se establece con los jefes. Por otra parte, cuando se hace converger la comunicación informal con la descendente se describe la relación con los seguidores, la comunicación informal horizontal representa la correspondencia que se logra con los colegas y la comunicación informal ascendente establece la relación con los líderes. Por tales razones, es necesario e importante saber determinar en la organización quién es cada quién basándose en los criterios de los que participan en la gestión organizacional. Esto resultaría de valor para poder plantear una estrategia que guíe la comunicación en correspondencia con los intereses empresariales.

Como bien plantea Echemendía Jaramillo (2021) “la organización transforma, produce, reúne y mantiene a partir de su desarrollo, aporta unidad a sus componentes, convirtiéndolos en un todo, y ofrece solidez y seguridad pues aporta equilibrio al sistema” (p. 25).

Por otra parte, la propia autora expone que la comunicación externa se refiere a “todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización” (Echemendía Jaramillo, 2021, p. 28).

Al plantear las definiciones de los ámbitos comunicacionales que se dan en una organización es preciso entonces hacer alusión a los que encierra ambos conceptos. Se estaría hablando así de la comunicación empresarial. La Ley de Perfeccionamiento Empresarial en su Artículo 671 define la comunicación empresarial de la siguiente forma:

(...) el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. (...) permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos

externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa. (Echemendía Jaramillo, 2021, p. 28).

Un ejemplo que muestra la realidad que se vive en las organizaciones actuales es la Empresa de Cigarros Ramiro Lavandero Cruz. Ubicada en el municipio de Ranchuelo, en la provincia de Villa Clara. Se encuentra subordinada al Grupo Empresarial Tabacuba, su misión es producir cigarrillos negros para el consumo nacional, contando con personal altamente calificado que garantice la credibilidad y calidad que merecen los clientes.

Ser una empresa dedicada a la producción de cigarrillo, es motivo para que cuente con un número considerable de trabajadores. La gestión de la comunicación está estrechamente ligada a la gestión de la organización por lo que es muy importante para que haya un buen empleo y reconocimiento de los elementos de la comunicación, sobre todo desde lo interno de la entidad, sin dejar de lado el aspecto externo.

La gestión de la comunicación favorece el correcto desarrollo del resto de los procesos que se realizan en la fábrica, por el carácter que tiene la comunicación de transversalizar los procesos de la sociedad. Por varias razones y cuestiones que han sucedido en la Empresa de Cigarros ha llevado a percatarse de que algo no está bien, sobre todo en cuanto a la comunicación, ocasionando trastornos en la transmisión de informaciones, la toma de decisiones en algunas situaciones puntuales, lo que como consecuencia ha despertado el interés en realizar una investigación que diagnostique el estado de la comunicación interna de la entidad, que detecte las carencias de conocimiento que tiene sus trabajadores y directivos.

Análisis de los resultados

Al adentrarse las investigadoras en la realidad de la Empresa de Cigarros Ramiro Lavandero Cruz, fue posible encontrar documentos que apoyan la investigación en curso. Para poder analizar la comunicación en esta organización, hubo que tomar como referencia la documentación que aborda términos sobre la gestión empresarial y que toma en cuenta la comunicación para el desempeño de estas funciones.

Entre de los documentos que fueron motivo de pesquisa se encuentran las NC ISO 9000, 9001 y 9002 del año 2015. Estas establecen cómo se gestionará la calidad en las organizaciones, pero para ello dejan en claro que la comunicación resulta ser la vía eficaz para ello. En este caso, vale destacar que estas normas cubanas proponen, entre otros aspectos, la comunicación con el cliente, la comunicación del sistema de calidad de la organización, la satisfacción del cliente, las auditorías de control interno. Es necesario resaltar

respecto con el último elemento mencionado, que la Contraloría General de la República de Cuba establece una guía de autocontrol que controla, valga la redundancia, y diagnostica, de alguna manera, el comportamiento de la comunicación en las organizaciones cubanas y la documentación pertinente en este caso.

Cuando se hablaba anteriormente de los aspectos que las normas cubanas proponen sobre la comunicación, de los elementos más significativos a señalar en este sentido es que la NC ISO 9001:2015 plantea que “la comunicación debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- a) qué comunicar,
- b) cuándo comunicar,
- c) a quién comunicar,
- d) cómo comunicar,
- e) quién comunica”.

Las demás normas plantean o establecen elementos como la comunicación con los clientes y la satisfacción de estos, cómo deberá comunicarse aspectos representativos para la entidad y sus trabajadores como la política de calidad, las auditorías internas de la empresa, sus resultados y, cómo debe establecerse la comunicación interna y externa de la organización.

Otro de los documentos que se analizaron fue el Manual de Gestión de la Calidad. En este se plantea que la comunicación deberá estar establecida a través de un apropiado proceso de comunicación, mediante el cual haya una adecuada divulgación de las informaciones del manual, y que la vía será el consejo de dirección de la Empresa, el cual se encargará de transmitir los aspectos que tiene que ver con los mandos intermedios, y de estos a los trabajadores. Asimismo, plantea una serie de objetivos de comunicación interna que tiene como finalidad contribuir al bienestar de los implicados y el cumplimiento de los objetivos generales de la Empresa, así como unir, integrar y dar participación a las diferentes direcciones en la toma de decisiones sobre situaciones internas y aspectos de importancia, para así poder afrontar situaciones de crisis, y controlar y verificar la calidad de los procesos empresariales.

El Manual de Gestión de Comunicación es uno de los documentos más representativos sobre el tema en cuestión en esta investigación. La Empresa cuenta con uno, y aunque se encuentra desactualizado propone las políticas a seguir por los directivos y trabajadores en cuanto a la actividad de comunicación.

En este se propone un sistema de comunicación que abarca todas las áreas y compromete al personal, debidamente identificado, a controlar y verificar el desarrollo de este.

Conclusiones

La investigación se ha basado en los vacíos encontrados en la práctica correcta de la comunicación en la Empresa de Cigarros Ramiro Lavandero Cruz con énfasis en la carencia de conocimientos teóricos y prácticos sobre la materia.

Los referentes bibliográficos que se han encontrado respecto al tema de investigación, aportan la teoría necesaria para entender el fenómeno de la comunicación y la importancia del proceso comunicativo para/con los demás procesos de la organización.

La teoría empleada ha permitido percatarse de la necesidad de una propuesta que mejore la gestión de la comunicación en la Empresa, y de este modo la gestión organizacional, lo que se apoyará en las técnicas y métodos investigativos que se empleen.

Los resultados que se obtengan de las técnicas que se han decidido aplicar contribuirán a completar el vacío teórico práctico sobre la comunicación que se ha encontrado hasta el momento de la investigación.

Referencias Bibliográficas

Alonso, M. M. y Saladrigas, H. (2008). *Para investigar en comunicación social*. Editorial Félix Varela.

Castro Martínez, A. y Diaz Morilla., P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3). <http://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>.

Echemendía Jaramillo, Y. (2021). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional en la Empresa Porcina de Sancti Spíritus* [Tesis de grado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas].

Fontalvo Herrera, T. J., Quejada, R. y Poello Payares, J. G. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión, (2), 147-160.

Guzman Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Red Tercer Milenio S.C. ISBN 978-607-733-062-2

Manual de Gestión de la Calidad de 2023. Por el cual se definen los objetivos de la calidad de la Empresa de Cigarros Ramiro Lavandero Cruz y la correspondencia de la documentación necesaria para cumplimentar los requisitos del producto y su satisfacción a los clientes. Abril de 2023. Versión 02.

Manual de Gestión de la Comunicación de 2018. Por el cual se establecen los objetivos de la comunicación institucional en la Empresa de Cigarros Ramiro Lavandero Cruz. 2018.

Norma Cubana ISO 9000 de 2015. Sobre los fundamentos y vocabulario de los Sistemas de Gestión de la Calidad, mediante la cual se sustituye a la Norma ISO 9000:2005 de igual título. Octubre de 2015.

Norma Cubana ISO 9001 de 2015. Sobre los requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad. 15 de septiembre de 2015.

Norma Cubana ISO 9002 de 2015. Por la cual se dan las directrices para la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Noviembre de 2016.

Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela.

Túñez López, M., Costa Sánchez, C. y Míguez González, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(3). <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.59987>.

Zurro Antón, N., Ángeles Moreno, M. y Fuentes Lara, M. C. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación. *Profesional de la información*, 30(1). <http://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>.