

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”



Facultad de Humanidades

***Trabajo de Diploma en opción al título de
Licenciado en Comunicación Social***

Título:

***Diagnóstico de Comunicación Interna en la Dirección Municipal de la
Unidad Empresarial de Base de Transporte de Cabaiguán.***

Autora: Náyare Lazo Vasconcelo.

Tutor:

Mayo 2016

RESUMEN

La comunicación interna es una herramienta dentro de las organizaciones, su buen uso permite el entendimiento y la cooperación entre sus miembros. La presente investigación es un estudio cualitativo que asume como **problema científico**: ¿Cómo se comporta la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Base de Transporte de Cabaiguán? y su **objetivo general**: Diagnosticar la comunicación interna en esta organización. Se emplearon las técnicas de observación, cuestionario, entrevista en profundidad a informantes claves y la revisión de documentos, mediante las categorías de análisis siguientes: imagen visual, canales, mensajes, flujos, retroalimentación, barreras y satisfacción laboral, las que intervienen en el funcionamiento general de esta institución, basándose en un estudio descriptivo. Como resultado se ofrece un diagnóstico de comunicación interna que caracterizó las particularidades de los procesos de comunicación internos para contribuir a mejorar la actuación comunicativa en la entidad a fin de eliminar lo negativo y perfeccionar aquellos aspectos que se evalúen como positivos, además de favorecer un clima organizacional funcional.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: TEÓRICO-REFERENCIAL ACERCA DEL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA UEB DE TRANSPORTE EN CABAIGUÁN.....	6
1.1 COMUNICACIÓN.....	6
1.2	
COMUNICACIÓN COMO PROCESO.....	7
1.3 ORGANIZACIÓN.....	10
1.4	
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	12
1.5 PRINCIPALES ENFOQUES SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	13
1.6 ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	14
1.7 COMUNICACIÓN INTERNA.....	15
1.8 CANALES DE COMUNICACIÓN.....	17
1.9 TIPOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	20
1.10 MENSAJES.....	
1.11 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	
1.12 RETROALIMENTACIÓN.....	
1.13 DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	
CAPÍTULO 2: METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	26
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	26
2.2 IMPORTANCIA DEL TEMA.....	30
2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	
2.4 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	
2.5.1 REVISIÓN DE DOCUMENTOS.....	30

2.5.2 LA OBSERVACIÓN.....	35
2.5.3 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	40
2.5.4 EL CUESTIONARIO.....	
2.5.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	42
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de este siglo, pueden caracterizarse de dinámicas y complejas, manteniéndose en constante reestructuración y diversificación por la existencia de sistemas abiertos que se influyen y quedan condicionados por la fuerte presión de los avances en la comunicación y la tecnología, de la expansión de los mercados y de los rápidos y continuos cambios económicos, políticos y sociales.

La organización y la dirección de la economía constituyen un rol fundamental en la acción creadora del Estado Socialista, pues como escribió Lenin: *“el poder estatal mismo se convierte en una organización que ejecuta directamente la función de dirección de la economía del país”*. En el transcurso de la historia de nuestra Revolución, el sistema de dirección se ha venido perfeccionando continuamente: se modificó la estructura de los órganos de dirección, se formaron y desarrollaron nuevos métodos de dirección, surgieron formas de participación de trabajadores en la dirección y la planificación y se produjeron cambios en la correlación de los diferentes métodos y funciones de la organización relacionados con la dirección.

Este desarrollo se basa en fundamentos de principios como la esencia de un Estado Socialista que va encaminado a la reducción de importaciones a pesar de los fuertes golpes que provoca el bloqueo comercial impuesto por el gobierno norteamericano. Cuba está dando pasos para su gestión y aplicación dentro de las organizaciones nacionales, aún cuando no se ha comprendido, ni interiorizado la importancia de la comunicación y su efectividad para su buen desarrollo, pasando muchas veces desapercibida su gestión y su funcionalidad. Aunque es un recurso indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones, su productividad y la calidad de vida de sus integrantes, no es hasta la década de los setenta que se abordan por primera vez los estudios en este campo de manera científica.

La comunicación es un proceso que desde su desarrollo fue producto y consecuencia del trabajo y la evolución de la sociedad. El famoso acto de poner en común y comunicar, juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana. Cuando su campo de acción se circunscribe a la

actividad laboral, donde es preciso que los mensajes sean transmitidos sin distorsión para lograr un desempeño eficiente.

La comunicación es de gran importancia en todo contexto social, laboral y organizacional. Un diagnóstico de comunicación interna prepara la organización para el futuro, comenzando desde dentro y se convierte en una herramienta más del sistema empresarial y organizacional, permitiendo detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades las cuales deben ser erradicadas unas y utilizadas otras, para el aprovechamiento de las relaciones interpersonales, los recursos materiales y humanos.

El sistema de comunicación se reconoce como fuerza central de enlace entre los diferentes subsistemas de la organización. De esta manera, es necesario incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación que condicione el aumento de los niveles de motivación y participación de los miembros de la organización y acreciente su implicación en la búsqueda de la eficiencia y calidad, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la misma. Asignar a la comunicación la importancia que tiene con acciones concretas como la realización de estudios diagnósticos y la implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico- disminuirá la improvisación y la descoordinación, lo cual permitirá ganar tiempo y economizar esfuerzos y recursos.

La comunicación es el fluido vital de una organización, es un elemento indispensable para su funcionamiento. Si de alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación de una organización, por supuesto, no tendríamos organización. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo, con la cual los individuos entienden su papel en la organización, e integra las subunidades organizacionales. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.

El diagnóstico de comunicación interna es el punto de partida de la investigación a nivel organizacional, es la manera inmediata de comenzar a navegar a favor de la corriente, permitiendo delimitar situaciones, aclarar misiones y subsanar errores. De nada sirve un aparato diseñado para

mantener una comunicación e información, si en la transmisión del mensaje incurren ruidos y barreras que dificultan la interpretación correcta del mismo.

La comunicación interna es una herramienta dentro de la organización, su buen uso permite el entendimiento y la cooperación entre los miembros de la misma, juega un papel determinante en el futuro institucional. Teniendo en cuenta que en esta institución no se han efectuado diagnósticos de comunicación interna, se necesita investigar si se está desarrollando de manera eficiente en todos los canales y vías para realizar un trabajo de excelencia.

Debido a que la UEB de transporte en Cabaiguán es una entidad directa a la prestación de servicios en el transporte, con catorce años de trabajo, resulta imprescindible conocer las particularidades de los procesos de comunicación interna para contribuir a mejorar la actuación comunicativa en la entidad para eliminar lo negativo y perfeccionar aquellos aspectos que se evalúen como positivos, además de favorecer un clima organizacional funcional y repercutir en la imagen interna de la organización.

Por ello, investigaciones como esta, ayudan a que se le asigne a la comunicación la importancia que tiene para el desarrollo institucional y social, por lo que se hace imprescindible abordarla de manera coherente, integral, estudiarla, planificarla, organizarla, evaluarla, es decir, aplicar los instrumentos con que aportan los diagnósticos de comunicación organizacional.

Por lo que el diagnóstico tiene como finalidad determinar posibles deficiencias de la comunicación interna dentro de la entidad, es por ello, que se identifica el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo se comporta el estado de la Comunicación interna en la UEB de transporte en Cabaiguán?

Objetivo general: Diagnosticar la comunicación interna en la UEB de transporte en Cabaiguán.

Objetivos específicos:

1. Determinar los referentes teórico-metodológicos acerca de la comunicación Interna y los diagnósticos de comunicación interna.
2. Describir cómo se comporta el estado de la comunicación interna en la UEB de transporte en Cabaiguán.

El informe de investigación se estructura de la siguiente forma:

- ✓ Introducción

- ✓ Capítulo 1 Reflexiones teóricas sobre gestión de la comunicación
- ✓ Capítulo 2 Diseño metodológico
- ✓ Capítulo 3 Análisis de los resultados
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Bibliografía
- ✓ Anexos

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL ACERCA DEL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA UEB DE TRANSPORTE EN CABAIGUÁN.

Para desarrollar el marco teórico conceptual a tono con el problema de investigación que nos proponemos, realizamos investigación bibliográfica de diversas fuentes especializadas en el tema objeto de estudio así como recopilamos artículos de sitios de Internet que investigan también esta temática.

1.1 Comunicación

El término comunicación, proviene del latín *communis*, que significa poner en común. Varias han sido las definiciones que se han hecho en torno a esta, enriqueciendo su significado. De igual modo en el decursar histórico de la comunicación como ciencia y arte, vemos que han existido disímiles paradigmas.

Una distinción primaria que es necesaria hacer se refiere a los significados diferentes y hasta divergentes del término comunicación. En su origen, la palabra proviene de hacer común un conocimiento o una información. Con el tiempo, se le añadieron los medios físicos para lograrlo (los medios de comunicación) o el traslado de la información de un actor a otro (la transmisión de la información).

La comunicación es el proceso por medio del cual el individuo (el comunicador) transmite estímulos, generalmente símbolos verbales, para modificar el comportamiento de otros individuos (perceptor), (Hovland, 1943). Comunicación según (M. Rogers, 1984:10), es “el proceso por el cual se trasmite una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento. Tal comportamiento puede alcanzar un cambio en los conocimientos o actitudes así como un comportamiento evidente.” El proceso de comunicación es una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad objetual concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno u otro proceso. La significación de la comunicación depende

de los sujetos implicados en ella; a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación. (González, 1987:159). La comunicación es inherente al surgimiento y evolución de la especie humana, pero no deviene objeto de estudio hasta la aparición y preliminar desarrollo de los medios masivos de comunicación. (Alonso, y Saladrigas 2000). Existe hoy una ambigüedad que llevada a sus extremos entraña para algunos teóricos una contradicción: comunicar como transmitir (proceso unidireccional) y comunicar como compartir (hacer común, proceso bidireccional, interactivo, mutuo). Transmitir y compartir se sitúan en polos opuestos en una posible acción de comunicar. Transmitir significa la admisión de que algún conocimiento que poseo puedo pasarlo a otro, mientras que compartir significa comunión, encuentro, participación, elaboración con otro del conocimiento. (Vidal, 2000: 5). La comunicación es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la retroalimentación (Muriel y Rota, 2000:31). Calviño (2004:38) se refiere a la comunicación como *“el sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación, contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes”*. La sociedad no puede concebirse sin comunicación, ya que es tan antigua como el hombre mismo. La comunicación es un objeto complejo y son muchas disciplinas las que tienen que aportar para entender las dimensiones. Sobre todo, porque la comunicación hoy no es una cuestión de medios sino de entornos, de ecosistemas, pero no solo del ecológico o de la naturaleza, o del entorno urbano y la sociedad, sino del comunicativo que es tecno-cultural nuevo. (Martín Barbero, 2009:8) El término comunicación tiene múltiples definiciones que en la actualidad se han difundido debido a las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones, el autor asume la comunicación como la relación que se establece entre dos o más personas mediante un canal por el cual se transmite el mensaje deseado.

1.2 Comunicación como proceso

En este recorrido teórico, que va de definiciones generales a las particulares, debemos insistir en que la comunicación es un proceso inherente al ser humano y, por tanto, está presente en todas las esferas de su accionar. Una empresa u organización no es más que una agrupación de personas con intereses u objetivos comunes que interactúan entre sí y con el entorno para llevar a cabo una determinada misión, prevista con anterioridad“[...] Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana también será consustancial a la organización sin comunicación (Sánchez 1996; 2).

Restrepo M. piensa que los diversos estilos administrativos así como la gestión humana han ido cobrando nuevos rumbos en que los modelos lineales y verticales e impositivos han cedido espacio al trabajo en equipo, basado en una mayor participación y autonomía. La comunicación en las organizaciones ha de entenderse de una manera integral reconociéndose como atraviesa todas las acciones de una empresa u entidad por lo que cada vez es más nítido como los procesos de comunicación contribuyen a desarrollar formas de interrelación más participativas.

No es un proceso lineal por lo que no se puede reducir a la relación causa-efecto o estímulo-respuesta, por cuanto el ser humano siempre construye sentido-interpreta desde su propio mundo, se puede comprender como una red multidimensional en donde varios procesos se dan simultáneamente.

Según Goldhaber, este proceso se puede manifestar de tres maneras distintas: transaccional, personal o seriado. El primero "implica el envío y la recepción simultánea de mensajes. Por ello, jamás dos comunicaciones son idénticas, ni pueden vivirse de nuevo, ni están aisladas de su medio ambiente, ni son estáticas." Como proceso personal: "implica la singularidad de las personas. Debido a las diferencias en los sistemas nerviosos y en el medio ambiente, nuestras percepciones serían distintas". Es decir, a causa de las distintas percepciones, nuestra conducta y la interpretación de los mensajes también serán distintas. Como proceso seriado: "implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Una o más personas envían y reciben mensajes a una o más personas que los reproducen por medio de uno o más canales hasta que

llegan a su destino final. Debido a su naturaleza seriada, los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios" (en Trelles, 2001: 97).

1.3 Organización

Se entiende por organización "todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de manera colectiva. Puede diferir en dimensiones y propósitos, tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no" (Trelles, 2001: 7).

Luego de unirse por un interés común, estas personas con roles definidos y compartidos pasan a ocupar una posición específica en el llamado organigrama de la organización, que no es sino el mapa funcional de la misma, en el cual se muestra la ubicación jerárquica de sus miembros y la manera en la que estos deben interactuar, atendiendo a un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación, entre otras, que estos han de asumir (Marín en Trelles, 2001: 47).

Para muchos teóricos, la organización es un sistema de procesos interrelacionados e interdependientes entre sí que actúan (o deben hacerlo) armónicamente. Este sistema es abierto, ya que hay relaciones con el exterior social, del que recibe influjos y al que se le dan unos resultados: Debido a ello, existen dos procedimientos para relacionarse en la organización: la comunicación interna, que mantienen los miembros de la organización entre sí, y la comunicación externa, que consiste en la transmisión de información a personas y grupos que están fuera de ella (Ibídem: 41).

Actualmente, los investigadores concuerdan en que no existe un modo único de administrar una empresa ni de lograr altos niveles de productividad, pues cada organización tiene particularidades identitarias que la distinguen de las demás y que deben ser los cimientos de cualquier tipo de gestión. Por lo tanto, cada una debe auto-descubrirse, auto-conocerse y, de ahí, formalizar el modelo que más se ajuste a su razón de ser y comportamiento empresarial.

Toda organización está vinculada de una u otra manera al espacio exterior que la rodea, o sea, a aquellos componentes de la sociedad que intervienen en ella y viceversa, como vimos anteriormente al considerar la organización como sistema. Es a esto a lo que llamamos entorno de la organización. Las entidades o personas que se relacionan directamente con los actores de la organización conforman su entorno relevante.

Para que las relaciones entre la organización y su entorno sean beneficiosas, estas deben coordinarse previamente, lo cual se genera a partir de la comunicación organizacional.

1.3.1 Comunicación Organizacional

El desarrollo de la comunicación y el de las organizaciones están indisolublemente ligados, ya que la primera es imprescindible para el funcionamiento de la segunda. A la manifestación de este proceso en el ámbito de las organizaciones, es a lo que se le llama comunicación organizacional. (Rodríguez, 2004).

La organización es *“la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo”*. (Schein1970:31), esta definición se refiere a la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. Aunque otros autores han señalado elementos interesantes sobre el término y sus límites, el autor asume la definición aportada por Irene Trelles (2001:7) cuando plantea que una organización es: *“Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”*. La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como expresa Andrade (1991:30) *“...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación”*.

La comunicación organizacional comienza a manifestarse en la década de los 50 pero no es hasta los años 70 cuando adquiere un cuerpo independiente en el campo de las ciencias sociales. Se desarrolla inicialmente en los Estados Unidos con la publicación del libro Comunicación en la Organización del especialista norteamericano Charles Redding y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo en México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica. Trelles (2001).

Esta disciplina tiene como objeto de estudio los procesos de comunicación entre hombres cuando se persiguen los objetivos comunes entre las organizaciones y el contexto social determinado. Esta ciencia posee una teoría desde la perspectiva mecanicista, psicológica, integradora, simbólica y de control.

Entre los rasgos más importantes que la caracterizan como disciplina científica se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas. Así, en Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional, en tanto en Europa se le denomina comunicación institucional y en América Latina se le conoce de ambas formas.

En Cuba sus antecedentes se remiten a las concepciones de las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, planteándose en los años 90 con mayor sistematicidad, debido a la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico como práctico, vinculado con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla desde esa época en el país. A lo largo de la historia la comunicación organizacional ha transitado por diferentes *tendencias teóricas* o escuelas con características particulares en cuanto a concepciones y modos de ver los procesos comunicativos en la organización. (Trelles, 2001)

Entre los variados autores que han teorizado sobre la comunicación organizacional está Thayer (1968:26) que la define como *“un flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”*. Este autor identifica tres sistemas de comunicación dentro de las organizaciones: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones) y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas, publicidad, capacitación).

Annie Bartoli (1992), 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 una organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes 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. (Jablin, 1995: 338) la considera como un *“proceso de creación, intercambio procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”*.

El autor asume el concepto de Trelles cuando dice que la comunicación organizacional “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 (2001)

1.3.2 Principales enfoques sobre comunicación organizacional

Como se ha dicho, el estudio de la comunicación organizacional se ubica en el campo de las ciencias sociales. Las escuelas o perspectivas que existen sobre cómo organizar los procesos de comunicación en las organizaciones varían de acuerdo con el enfoque con el que se conciba la comunicación a nivel organizacional. O sea, según el concepto existente sobre “qué es y qué debe ser la comunicación en las organizaciones; funciones y objetivos que cumple y cómo organizar los elementos que la conforman”, según indica I. Trelles (2001: 7) Porque no puede perderse de vista, como también señala la misma autora, que “[en] tanto algunos conciben la comunicación desde el punto de vista de su papel únicamente trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes y el perfeccionamiento de canales de transmisión, otros proponen aproximaciones más complejas al ver la comunicación como parte orgánica de la organización, componente tanto de sus políticas formales como funcionales, lo que incorpora una dimensión mucho más trascendente del problema” (Ídem). A su juicio, uno de los primeros pasos en la labor del comunicador en una entidad cualquiera consiste en identificar las perspectivas de comunicación existentes.

De acuerdo con la sistematización de escuelas y sus respectivos modelos, propuesta por los autores norteamericanos Fredrick Jablin y Linda Putnam (1987) en su libro: *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective* (Trelles en Mederos, 2002: 29), se puede decir que los modelos fundamentales de la comunicación en las organizaciones se adscriben a cuatro perspectivas principales: mecánica, psicológica, sistémica y simbólica-interpretativa, basadas en las corrientes teóricas organizacionales. Todas estas perspectivas se entremezclan en las organizaciones.

La perspectiva mecánica se vincula con la llamada Escuela Clásica, la psicológica con la Escuela Humanista o de Relaciones Humanas, la sistémica con la Escuela Sistémica y, por último, la simbólico-interpretativa con la Escuela Simbólico-Interpretativa. Para sus descripciones caracterológicas, en lo adelante, nos adscribimos básicamente al texto de I. Trelles.

Así, en la perspectiva *mecánica*, la comunicación es predominantemente transmisiva, simplificada al extremo, con énfasis en el mensaje y la efectividad de los canales. "El enfoque mecánico presta atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tienen un enfoque sinérgico, y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación" (Trelles, 2001: 8). Con el añadido de que "las organizaciones se caracterizan por su rigidez, poco dinamismo, distancia entre la dirección y los subordinados, atmósfera de desconfianza, falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, abuso de la comunicación vertical descendente y poca relación con el entorno" (Arzuaga, 2003: 29).

La perspectiva *psicológica* traslada el foco de su atención al receptor y se identifica con las organizaciones estructuradas sobre la base de la Escuela de Relaciones Humanas, en las que se considera al sujeto productivo como ser social" (Trelles, 2001: 8-9). Este enfoque hace énfasis "en el uso de las redes informales; se concentra el estudio en las necesidades individuales de los integrantes del público interno y en la búsqueda de soluciones para ellas, y los mensajes predominantes son de tema humano. Las principales críticas de esta

tendencia señalan el carácter cerrado al entorno externo con que conciben a la organización, y el sobre-dimensionamiento de los aspectos (informales e individuales), que pueden arriesgar su equilibrio" (Ídem).

La perspectiva *sistémica* atiende al papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, (...) flujos de comunicación (de todo tipo), donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto. La organización funciona como un subsistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general, y con los que se encuentra relacionado dialécticamente" (Trelles, 2001: 11). Sin embargo, aunque esta tendencia complementa y supera las anteriores, resulta todavía incompleta pues ignora la dimensión cultural de los procesos comunicativos.

La perspectiva *simbólico-interpretativa*: "considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el concepto socio-histórico, político, cultural y económico en que está insertado, y el lugar que ocupa en la sociedad. [...] La comunicación se basa en el llamado rol taking o intercambio de roles en la construcción de significados compartidos en relación con acciones comunes" (Ibídem). Para la citada investigadora resulta evidente valioso el hecho de que:

Esos significados que se construyen mediante la interacción con otros y la búsqueda de consensos se apoyan en los valores de la cultura de las organizaciones, a la vez que la enriquecen y desarrollan en un proceso de interrelación dialéctica. La cultura organizacional se desarrolla y a la vez se expresa en la construcción de símbolos y significados, por tanto, la cultura se

considera no como un atributo de la organización, (...) sino como lo que la organización es, vale decir, la esencia misma de la organización" (Trelles, 2001: 12).

Como hemos podido apreciar, los enfoques y las escuelas a los que se adscriben diferentes autores a lo largo de la investigación social en materia de comunicación organizacional, lejos de contraponerse, se complementan. Es así que, lo ideal para el funcionamiento óptimo de las organizaciones sería fusionarlos y aprovechar las ventajas de cada uno de ellos.

Porque, en definitiva, compartimos el criterio de que:

El sistema de comunicación tiene como objeto hacer que la información circule dentro de la empresa y desde el exterior hacia la empresa, y viceversa. Además de transmitir la información, actúa como un sistema a través del cual se observa el comportamiento de las personas, se conocen sus sugerencias y se recogen las informaciones generadas por ellas. Así, la comunicación interna actúa como factor de motivación y movilización de los esfuerzos de los miembros de la empresa. (León, 2004: 148-149).

1.3.3 Ámbitos de la comunicación organizacional.

Siguiendo los criterios expuestos por Fernández Collado, la comunicación organizacional puede dividirse metodológicamente en dos tipos:

1. Comunicación *interna*: hace referencia al conjunto de actividades efectuadas por una 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 que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
2. Comunicación *externa*: hace referencia al conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

1.4 Comunicación interna

Trelles (2001) considera la *comunicación interna*, como un conjunto de procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo;

dirigidos a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines y que *“centra su interés en los procesos y sub-procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.*

Rodríguez (2004) plantea que la comunicación interna se concreta ya que los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros).

Para Michon (1994), *la comunicación interna es el conjunto de principios y mensajes de prácticas que permiten los intercambios de mensajes, de ideas y de valores entre los miembros de una organización*". (Citado en Saló, 2000)

La comunicación interna es de doble distinción entre la formal y la informal. La comunicación formal *“es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priorizar de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros”*. (Lucas Marín, 1997: 32)

La comunicación formal se hace necesaria en la funcionalidad de la empresa y la formalidad de las actividades y los mensajes que se transmiten dentro de la organización, además su utilización es imprescindible para evitar el ruido y la distorsión de la información que debe llegar de manera clara y precisa a los públicos.

La comunicación formal al decir de Trelles, brinda una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. La comunicación en este sentido viaja por dos vías: la vertical, donde aparecen la descendente, la ascendente y la horizontal.

"La comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización, siguiendo la línea jerárquica". Se considera la forma natural o espontánea de transmitir información en la institución.

Permite el envío de órdenes a lo largo de la jerarquía, proporcionando a los empleados información relacionada con el trabajo siendo una herramienta de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a estos en el cumplimiento de las tareas propuestas.

La comunicación ascendente tiene normalmente el propósito de formular preguntas, proporcionar la retroalimentación y hacer sugerencias. Las organizaciones deben promover la comunicación ascendente y estimular el diálogo con el empleado. Si este tiene la oportunidad de interactuar con los altos niveles jerárquicos y al mismo tiempo son tomadas en cuenta sus opiniones se desarrollará un clima de trabajo productivo y armonioso, provocando que se comprometan con la misión y los valores de la organización. Cuando los mensajes fluyen desde empleados hasta superiores se está en presencia de la comunicación ascendente.

Para Trelles (2001) la comunicación ascendente realiza diferentes funciones: proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, aliviar tensiones, estimular la participación y el compromiso de todos.

Por último la comunicación horizontal, es el intercambio lateral de los mensajes.

Entre las personas que se encuentran en el mismo rango dentro de la institución, facilita la coordinación de tareas, establecer relaciones interpersonales efectivas, proporciona un medio para compartir información relevante y es un canal adecuado para la solución de problemas y conflictos. Además, facilita que los diferentes departamentos funcionen correctamente a partir de las relaciones que establecen entre sí y propician la cohesión institucional. Estas relaciones serán más factibles si se hace un uso correcto de los mensajes.

La comunicación informal no está precisamente creada por la estructura formal y la jerarquía de la organización, es producto de la curiosidad de sus miembros, la atracción interpersonal y la interacción social. Surge principalmente por la necesidad que tienen los miembros de información acerca de la organización, llega más rápido a todos y con menos probabilidades de distorsión al existir más facilidades de feedback.

Un ejemplo de comunicación informal es el rumor, que según Trelles (2001) es una *"información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización"*.

Es importante a la hora de analizar los sistemas de comunicación tener en cuenta tanto los elementos formales como informales, pues en muchas instituciones se dejan de un lado los procesos informales cuando estos son igual de imprescindibles para el funcionamiento de la comunicación entre sus miembros.

Las organizaciones pueden lograr un alto desempeño en sus funciones gracias a un buen sistema de comunicación interna, por lo que actualmente se requiere que en ellas exista cada vez una mayor atención hacia los procesos comunicativos internos.

1.4.1 Canales de Comunicación

Los *canales de comunicación* constituyen la vía de difusión de los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Según María Luisa Muriel y Gilda Rota (en Trelles, 2001: 100), los medios o canales de comunicación pueden dividirse en *mediatizados* y *directos*.

Canales mediatizados (indirectos): requieren de algún tipo de tecnología o soporte material para la transmisión de los mensajes; además, no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor (como sucede en el caso de la radio o la televisión).

Canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para comunicarse con otros cara a cara. Fomentan las relaciones interpersonales, pues se dan a través del habla, los gestos, etc.

En una organización, los canales de comunicación constituyen los medios a través de los cuales circulan los mensajes y flujos de comunicación en general, y desde el punto de vista organizacional, existen canales *internos* y *externos* de comunicación.

Los *canales formales de comunicación interna* sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y su cumplimiento, así como para facilitar la retroalimentación bidireccional, o sea, de los trabajadores a los directivos y viceversa, y son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas. (Kreps, 1990, p.20; Trelles, 2001, 49) De modo que, su uso apropiado también favorece la circulación de criterios, opiniones, sugerencias,

etc. entre los trabajadores a lo largo de la estructura organizativa. Pueden ser de distintos tipos: escritos, orales, audiovisuales, electrónicos, gestuales, espaciales, entre otros (cada cual con sus particularidades), aunque su finalidad sea la misma: sustentar los flujos de comunicación. A continuación se describen los más utilizados en el medio empresarial:

Escritos:

- *Informes*: medio por el cual se comunican reseñas sobre determinados temas: el cumplimiento de una tarea, resultados económicos, la realización de un estudio investigativo, etc.
- *Circulares / resoluciones / memorandums*: son canales usualmente empleados para comunicar nuevos cambios, ya sea sobre procedimientos de trabajo, orientaciones, políticas, etc.
- *Manuales*: abordan una serie de normas y procedimientos sobre cómo realizar una labor determinada. Su importancia radica en que elimina la disparidad de métodos y promueve la uniformidad técnica.

Orales:

- *Reuniones (consejos de dirección / despachos / asambleas)*: espacios para informar, capacitar, tomar decisiones, que facilitan el diálogo y fomentan las relaciones interpersonales. Deben realizarse sobre la base de una planificación, para evitar las divagaciones y la pérdida de tiempo.
- *Consejillos*: reuniones entre personas claves de la organización donde se toman decisiones operativas importantes.
- *Contactos directos u operativos*: reuniones de pequeño formato que usualmente no se planifican, pues su fin es atender temas puntuales, resolver situaciones imprevistas y, en sentido amplio, mantener la operatividad en la empresa.
- *Visitas dirigidas*: permiten la supervisión y evaluación personal (por parte de los directivos) del trabajo realizado en determinadas áreas de la empresa. Constituyen una forma directa de estar al tanto de lo que ocurre en cualquier nivel de la estructura organizativa.

- *Matutinos*: encuentros colectivos que realizan determinadas áreas de la empresa para comunicar informaciones relevantes con respecto a la empresa, el cumplimiento de nuevos compromisos, balances productivos, etc.
- *Entrevistas*: conversaciones con carácter formal que se realizan para obtener información sobre determinados temas. Se utilizan mucho en la selección del personal de nuevo ingreso.
- *Teléfono y medios telefónicos*: permiten la comunicación instantánea, bidireccional y dinamizan la realización del trabajo, debido a su carácter de inmediatez.
- *Rumores*: medios de comunicación rápidos y muy eficientes que viajan a través de las vías informales, aunque no necesariamente transmiten información fidedigna.

Electrónicos:

- *Correo electrónico*: sistema que posibilita la rápida y eficiente transmisión de información a un gran número de empleados (usuarios); además, facilita la interacción entre los públicos internos.
- *Boletín digital interno*: consiste en una pequeña publicación mensual donde aparece información sobre acontecimientos importantes relacionados con la empresa: logros, vicisitudes, conmemoraciones, novedades, etc.
- *Intranet*: red interna que permite la difusión inmediata de información relevante sobre la empresa.
- *Internet*: medio por el cual se accede a múltiples sitios web, es útil para la búsqueda de información variada e instantánea y posibilita la interacción con el entorno más allá de las inmediaciones de la empresa, pues tiene un alcance internacional.

Otros medios:

- *Murales*: facilitan la divulgación masiva de información y mantienen al personal actualizado con respecto a los acontecimientos que tienen lugar en la empresa, unidad o área de trabajo. Son muy útiles, dado que

admiten informaciones variadas: efemérides, citaciones a reuniones sindicales o plazas vacantes, entre otras.

- *Buzón de quejas y sugerencias* (interno): medio a través del cual los trabajadores tienen la posibilidad de expresar sus ideas, insatisfacciones, problemas, en relación con su trabajo. Cuando se toman en serio y se interpretan adecuadamente esos planteamientos, el uso de este canal ayuda a conocer mejor la realidad de la empresa, así como a sus públicos internos.
- *Encuentros informales*: se dan a través de conversaciones informales, espontáneas y entre personas que guardan vínculos de afinidad. Son interacciones que ocurren a lo largo de la jornada laboral, en los pasillos, durante los recorridos habituales de transportación de los trabajadores, en los horarios de merienda, almuerzo y salida del área de trabajo, así como en las actividades festivas y de confraternización, favoreciendo las relaciones interpersonales y, especialmente, las interacciones entre individuos de diferentes departamentos y unidades.

Actividades festivas y de confraternización: son encuentros informales que propician una interrelación más cercana entre los miembros de una organización, o sea, un ambiente más íntimo, personalizado, que cohesiona los vínculos y relaciones afectivas entre todos los individuos.

1.4.2 Tipologías de la comunicación interna

Es sabido que las organizaciones están compuestas por conjuntos de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación, que son, precisamente, las vías por las cuales transita la información. De acuerdo con el sentido de las redes por las que circulan los mensajes dentro de la organización, se pueden catalogar en: *formal* (descendente, ascendente y horizontal) e *informal*.

La comunicación *formal* es aquella que sigue las estructuras establecidas por la organización, previstas a prioridad de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros. En la práctica se ha constatado que se realiza fundamentalmente en

sentido descendente, pues el proceso inverso implica la convicción y el reconocimiento de la importancia de la comunicación de retorno para el desarrollo de la empresa y, por tanto, la creación de canales para su realización. Su principal inconveniencia es que, al seguir las líneas del organigrama y su tendencia a hacerse más complejas en razón de las dimensiones que pueden alcanzar las empresas en la actualidad, la información puede ser distorsionada en el camino, así como llegar con retraso a los niveles más bajos de la pirámide organizacional. En muchos casos, constituye un obstáculo para la libre comunicación entre las distintas partes de la organización.

Por el contrario, la comunicación *informal* se manifiesta de manera espontánea y es fruto de relaciones interpersonales afectivas. Casi siempre tiene lugar entre los diferentes grupos informales que existen dentro de la organización, los cuales facilitan la creación de numerosos canales de comunicación que no necesariamente coinciden con los formalmente establecidos por la organización, por lo cual en la mayoría de los casos la información que se transmite a través de éstos no puede ser controlada. Esta falta de control es identificada por algunos autores como la principal desventaja de la comunicación informal, sobre todo cuando se trata de la difusión de rumores, entendidos como “la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización” (Marín citado en Trelles, 2004: 59).¹⁴

La comunicación *informal* da respuesta a la necesidad de información que poseen los miembros de la organización y que no es satisfecha mediante la comunicación formal. Los canales informales son difíciles de esquematizar por la naturaleza espontánea de su surgimiento, pero tienen la ventaja de transmitir información de manera rápida a un gran número de personas, con menores posibilidades de distorsión del mensaje debido a la inmediatez de la retroalimentación entre los diferentes individuos que participan en ellos, cuya igualdad de *status* dentro de la organización facilita la comunicación de retorno.

A despecho del recelo que puedan suscitar los rumores, y las comunicaciones informales de manera general, debe tenerse en cuenta que se trata de un poderoso mecanismo de transmisión de información, que puede ser muy útil a los intereses de la organización. Por tanto, lo más aconsejable es coordinar e integrar los canales de comunicación formales e informales para satisfacer las necesidades de información del público interno y ampliar las vías de obtención de retroalimentación, ya que la comunicación informal también puede fluir de manera ascendente, es decir de los trabajadores a la dirección, aunque en la práctica no es lo más usual.

Tanto la comunicación *formal* como la *informal* pueden ser *horizontales*, *descendentes* y *ascendentes*; sin embargo, tiene menos sentido hablar de estas tipologías en el caso de la comunicación informal debido “a las tendencias igualitarias (horizontales) que la impulsan”. (Marín en Trelles, 2004: 50).

La comunicación *horizontal* es aquella que se efectúa entre miembros de la organización con igual *status* o nivel jerárquico; la variante más estudiada hasta el momento es la que se da entre los directivos. En su dinámica de transmisión de información, transmite mensajes fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos. Entre sus funciones está la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, la estimulación del trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder. Pero, la escasez de canales destinados a este tipo de comunicación conduce a que las funciones anteriores sean asimiladas por las comunicaciones informales. Además de que el ambiente competitivo y de rivalidad profesional preponderante en muchas organizaciones actuales, atenta contra el intercambio lateral de mensajes que supone la comunicación horizontal.

Comunicación *descendente* es la que fluye de la dirección hacia el resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. Es la forma más común de transmisión de información en las organizaciones, aunque no siempre la más eficiente, porque su principal desventaja es la sobrecarga de mensajes. Sirve a

la directiva para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos empresariales. Los primordiales contenidos de este tipo de comunicaciones son las instrucciones laborales, las políticas, reglas y regulaciones, así como mensajes destinados a identificar al público interno con la misión y los objetivos organizacionales y, en menor medida, la felicitación y el estímulo personal. Su principal función es transmitir órdenes e informaciones relacionadas con el trabajo: “quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué” (Nosnik, 1993:26).

La comunicación *ascendente* se podría definir como “aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales cuyo principal beneficio es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos” (Idem). Las quejas y sugerencias del público interno, además de servir para mejorar el desempeño de la organización, satisfacen las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos. Habitualmente es poco utilizada, a pesar de los beneficios antes mencionados.

Sin embargo, debería prestarse mayor atención a las comunicaciones ascendentes y horizontales, ya que las descendentes se dan de manera natural y espontánea debido a la estructura formal de las organizaciones. Aunque en los dos casos se requiere de la institucionalización de canales de comunicación específicos que faciliten el *feedback*, la cooperación mutua en el trabajo y las relaciones sociales.

En efecto, la comunicación interna en la práctica no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la comunicación organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa le transmite al resto de los públicos” (Betancourt, 2003:22). Este aserto conduce hacia el siguiente acápite.

1.4.3 Mensajes

Los mensajes son otro componente esencial de la comunicación. No son más que informaciones sobre individuos, objetos y/o situaciones sucedidas durante el decurso de las relaciones humanas. Su medio de expresión es el lenguaje, o

sea, el código o conjunto de signos que emplean las personas para comunicarse, sea verbal o no verbal, para Fernández Collado, el mensaje es: El estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo. En la comunicación cara a cara -como señala David K. Berlo- la codificación se efectúa por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (palabra hablada, gestos, notas musicales, etc.) y los sistemas musculares del cuerpo (gestos del rostro, ademanes, posturas, etcétera) (1997: 18)

Esos criterios son ampliados por Muriel y Rota, quien considera que el lenguaje verbal se expresa mediante la palabra y puede ser oral o escrito; mientras que el lenguaje no verbal se expresa a través de la gestualidad, el vestuario, ritmo y tonos de la voz, expresiones, usos del tiempo y el espacio y demás signos extra-verbales. En cuanto a estos últimos, añade que entre las personas, la comunicación se produce a través la cara (gestos, expresiones...), el cuerpo (movimientos, posturas, vestuarios...) y la voz (volumen, tono, ritmo, pausas, fluidez...), entre otros rasgos, y que en lugares o ambientes, se manifiesta mediante el manejo de los espacios (arquitectura, diseño industrial, mobiliario...) y uso de los objetos en general (en Trelles, 2001: 104).

Desde una arista empresarial, al margen de las interacciones humanas que ocurren de modo espontáneo, los mensajes son enviados y recibidos de acuerdo con el propósito y las funciones específicas que interesen a la entidad. En este sentido, Goldhaber concuerda con Redding (1967) en que existen tres categorías básicas que explican el flujo de mensajes en una organización, de manera que estos pueden ser:

De tarea: los que "guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización; y tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar su trabajo. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. Están relacionados

con el contenido de la producción del sistema" (Goldhaber en Trelles, 2001: 83).

De mantenimiento: los que "ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse, entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización en función de los objetivos previstos; están relacionados con la realización de la producción" (Ibídem).

Humanos: "Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización; y se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados." (Ibídem)

Toda organización debería velar por un equilibrio en el flujo entre esos tipos de mensajes y, al mismo tiempo, tener en cuenta la evaluación y control de la cantidad, calidad, frecuencia y el momento de emisión y recepción de ellos.

1.4.4 Barreras de la comunicación

Los especialistas califican de *barreras* a las interferencias que entorpecen la realización adecuada del proceso comunicativo. Ellas pueden ser físicas, semánticas o socio psicológicas. Estas últimas son las más difíciles de contrarrestar, dado que implican una aprehensión psicológica por parte de los sujetos, que las tienen como incuestionablemente válidas y actúan, por lo tanto, como elementos de bloqueo con respecto a nuevos mensajes discursivos, especialmente, si se oponen o, de alguna forma, rechazan los patrones conceptuales preestablecidos en la mente de los individuos. De esa forma obran la religión, los hábitos de vida, los presupuestos culturales, los prejuicios raciales y, en general, otras tantas barreras que, a veces, son consecuencia de la inexperiencia o ignorancia del sujeto.

Una potente barrera, inherente al propio proceso que la origina, es la conocida resistencia al cambio. El ser humano tiende a apearse a lo conocido, a la rutina y, de alguna manera, a lo seguro, en el supuesto de que lo conocido es seguro, lo desconocido, incierto; y aunque no descartemos del todo esta idea, no siempre lo conocido es bueno, ni lo desconocido malo. Es por ello que la resistencia al cambio viene dada en la propia acción de cambiar, la diferencia radica en la actitud que adopte cada sujeto ante esta situación, en dependencia

de su educación, personalidad, el medio social en el que se desarrolla, etc. La perseverancia en la consecución de las metas viabiliza la desintegración de las barreras.

1.4.5 Retroalimentación

Desde luego, es preciso que el emisor se asegure de que su mensaje no sólo ha sido recibido, sino comprendido. La *retroalimentación* es la información de retorno que inicia una nueva comunicación y, en la mayoría de los casos, incorpora una nueva retroalimentación, y así sucesivamente. El resultado es un ciclo de comunicación bidireccional, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes (y roles) en una especie de flujo continuo. La retroalimentación, por tanto, posibilita verificar que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido.

Sin embargo, existen elementos que pueden distorsionar el proceso de comunicación en la empresa. Se les denominan ruidos o barreras de la comunicación.

1.5 Diagnóstico de comunicación interna

Es cierto que la comunicación nos brinda las herramientas necesarias para enfrentar los conflictos, resistencias al cambio que se producen en la organización y ayuda a promover la participación de los miembros de la misma, sin embargo, si se pretenden alcanzar acciones mejor planificadas es preciso antes disponer de un diagnóstico del entorno que sería objeto de estudio.

Los diagnósticos de comunicación, así como la aplicación de sistemas y manuales son instrumentos relativamente nuevos en el ámbito organizacional, no solo de nuestro país, sino a nivel mundial. (Muriel y Rota, 2000) plantean que los diagnósticos dan la posibilidad de:

1. Proporcionar información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
2. Ayudar a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
3. Permitir comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.

4. Ayudar a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución.

5. Aumentar 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.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización. Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (Meza y Carballeda, 2003).

El diagnóstico *“es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento”*. (Pérez Betancourt, 2007:3)

El diagnóstico de la comunicación organizacional *“es un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación de la organización y para ello utiliza un conjunto de normas y procedimientos que tienen en cuenta el sistema de comunicación interno de la organización que se compone de subsistemas operacionales y personales”* (Cortina, 2008:30).

El autor asume la metodología de (Trelles, 2004:248) ajustadas a las necesidades de la entidad, para la realización del diagnóstico de la comunicación organizacional.

a) Investigación de las políticas y objetivos de comunicación intra-institucional.

- b) Investigación de la planificación de la comunicación intrainstitucional.
- c) Identificación de los sistemas de control de la comunicación intrainstitucional.
- d) Investigación de las redes y flujos de comunicación de la institución.
- e) Enumeración de las actividades propositivas de comunicación y el nivel de público al que se dirigen.
- f) Evaluación de cada actividad.
- g) Evaluación de la comunicación interna de la institución en función de las políticas, objetivos y, planificación de comunicación de la misma.

MARCO REFERENCIAL

Historia de la entidad objeto de estudio

La Empresa fue creada el 1 de Abril del 2002, producto de la unión de las ocho Empresas Municipales Mixtas de Transporte, Empresa de Transporte Escolares y la Empresa Provincial Mixta de Transporte, para crear la Empresa Provincial de Transporte de Sancti Spíritus con 10 Unidades Empresariales de Base.

La Unidad Empresarial de Base de Transporte (UEBT) en Cabaiguán fue creada el 27 de febrero del 2002 mediante Res/13/02 del presidente del Consejo de la Administración Provincial en Sancti Spíritus y en la que se expresa sus funciones. La Entidad tiene la facultad de comprobar las deficiencias, desventajas y las posibilidades que se presentan en la prestación de los servicios, la producción, y las ventas. Además podrá incrementar la producción elevar la utilización de las capacidades productivas de cada establecimiento, cuestión estas que tendrán solución en la medida que se implante el plan de medida. Mantiene relaciones económicas entre la Dirección de la Empresa y sus siete U.E.B. restantes sobre la base operaciones y dependencias de ellas y la dirección y entre ellas mismas para los recursos monetarios y medios de rotación y de transferencia entre unidades para los Activos Fijos Tangibles (AFT), la U.E.B. debe aportar por su parte al Presupuesto del Estado los importes provenientes de la tasa de depreciación para la reposición de sus AFT, el 12.5 % de la Seguridad Social y el 10% de la Utilización de la Fuerza de Trabajo correspondiente al salario de sus trabajadores.

En cuanto al funcionamiento de la UEB se pudo constatar que existe un horario general que se corresponde con la jornada de trabajo que es de ocho horas. La UEB cuenta con la misión, la visión, el objeto social, pero pocos son los trabajadores que conocen acerca de estos porque están expuestos en lugares poco visibles para su divulgación, por lo que son poco difundidos dentro de la entidad. Esto es un punto negativo dentro del desarrollo organizacional pues los trabajadores no están familiarizados con respecto a las aspiraciones de la empresa.

Los Consejos de Dirección son espacios de comunicación planificados por la administración con una frecuencia mensual. En ellos participa todo el personal de la UEB y otros trabajadores. El objetivo fundamental de estos es realizar un balance de los resultados económicos productivos de la UEB y se llevan a cabo normalmente a finales de mes, para analizar el período de tiempo anterior. Esta reunión es muy importante porque en ella confluyen los principales directivos de la entidad.

En cuanto a las actas de la CTC, se analizaron algunos temas con respecto al aporte de la cuota sindical y el día de la patria. Se subrayó que el compromiso es voluntario pero una vez realizado es de obligatorio cumplimiento. También se tocó el tema de las indisciplinas laborales y del necesario trabajo para que estas no ocurran.

En otra reunión de este tipo se realizaron interesantes análisis con respecto a los temas del orden del día. Se debatió sobre los delitos y los compañeros observaron la situación desde diferentes aristas; no solo desde la parte disciplinaria sino también desde el trabajador que cada vez más debe recibir un mejor y más justo reconocimiento por el trabajo realizado y una estimulación moral y material acorde a su desempeño. En el desarrollo de estas reuniones se ve un poco más representados a los trabajadores ya que tocan temas puntuales, de interés para ellos y que son fácilmente comprensibles.

La UEB tiene como obligaciones y deberes los siguientes:

Obligaciones y deberes

- Confeccionar el plan de trabajo.
- Planificar, organizar y controlar el trabajo de sus subordinados.
- Combatir todas las manifestaciones de indolencia ante lo mal hecho.

- Asistir a las reuniones y consejos de dirección.
- Efectuar despachos mensuales con sus subordinados y controlar por escrito levantando actas de lo tratado en los mismos y sus acuerdos.
- Representará a la Unidad Empresarial de Base de Transporte (UEBT) con reuniones de los organismos rectores.
- Cumplirá y hará cumplir las disposiciones legales vigentes.
- Visitará y asesorará directamente a las unidades.
- Atenderá la recepción y distribución de toda la documentación relacionada con la empresa.
- Cumplirá con toda la información que le sea solicitada por la Empresa Provincial de Transporte.

Objeto Social

Según Resolución 283/07 modificada por la Resolución 267/2011 del propio ministerio de Economía y Planificación, queda establecido el objetivo social de la UEB de Transporte Cabaiguán de la siguiente forma:

- Prestar servicios de transportación de pasajeros por ómnibus, autos, ferrobuses, ciclomotores, lanchas y otros medios alternativos tales como coches de tracción animal, ciclos, camiones, camionetas, autos y otros similares, en pesos cubanos a la población.
- Prestar servicios de transportación de carga y paquetería a la población en pesos cubanos, y a entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de alquiler de medios de transporte o de fletes, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de parqueo en pesos cubanos.
- Prestar servicios de gestión de pasajes en pesos cubanos.
- Prestar servicios de operación de terminales de pasajeros y de agencias de reservación y venta de pasajes, así como ofrecer los servicios generales internos relacionados con la operación de dichas agencias en pesos cubanos.
- Prestar servicios de revisión técnica e inspección técnica, en pesos cubanos y de mantenimiento, reparación y reconstrucción de equipos de

transporte, de auxilio en carreteras y otros servicios técnicos relacionados con los medios de transporte, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Realizar la producción, recuperación, reparación y comercialización mayorista y minorista de artículos, partes, piezas, accesorios y agregados de los medios de transporte automotores, de tracción animal y humana, incluidos taxímetros y medios de comunicación asociados al medio de transporte, al sistema en moneda nacional y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de alquiler de locales y/o espacios, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de poncheras, en pesos cubanos.
- Realizar con terceros contratos de administración y explotación de instalaciones propias para que estos presten en ellas servicios de revisión, mantenimiento, reparación y otros servicios técnicos relacionados con los medios de transporte.
- Prestar servicios de asesoría en gestión del transporte en pesos cubanos.
- Realizar la producción y comercialización minorista en pesos cubanos de excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo a sus trabajadores a través del mercado agropecuario estatal.
- Realizar la venta mayorista de chatarra a las Empresas de Recuperación de Materias Primas en pesos cubanos y convertibles.
- Prestar servicio de transportación de personal en pesos cubanos y convertibles.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

Misión: Garantizar la transportación de cargas y pasajeros en condiciones óptimas de seguridad, rapidez y confort en moneda nacional y extranjera. Brindar el servicio de reconstrucción de ómnibus, traslados de carga y mercancías con rapidez y calidad necesarias, contando para ello con la buena profesionalidad de su capital humano y la infraestructura que permite ofrecer productos y servicios competitivos y de calidad.

Visión: Somos una entidad independiente económica y administrativamente, capaz de satisfacer las necesidades de transportación de cargas y pasajeros de todo el territorio, con trabajadores estables, altamente estimulados y con adecuados salarios, acorde con sus resultados. En fase de crecimiento y mejoramiento continuo, que brinda un servicio de calidad y con adecuadas condiciones para desarrollar su trabajo. Altamente informatizados, con las normas ISO certificados en todos sus servicios, buenas comunicaciones y adecuados medios de transporte.

CAPITULO II. METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo tiene como objetivo exponer la categoría de análisis, indicadores a medir e instrumentos necesarios para realizar un estudio diagnóstico sobre comunicación interna en la UEB perteneciente a la empresa de transporte en Cabaiguán.

2.1 Justificación del estudio

La comunicación es un tema insuficientemente tratado en la UEB de transporte en Cabaiguán, no existen estudios que contemplen de manera integral y con un nivel de concreción metodológica para diagnosticar los sistemas de gestión de la comunicación.

Por lo que es evidente la necesidad de establecer actividades de comunicación planificadas con objetivos y políticas claramente determinados, con resultados que conduzcan al fortalecimiento de la imagen de la institución, y el mejoramiento del ambiente interno.

La investigación resultará una contribución de información actualizada en momentos en que el país está apostando porque se tome en cuenta la comunicación como uno de los vectores estratégicos para el desarrollo empresarial.

La unidad objeto de estudio forma parte de la empresa de transporte en Cabaiguán, con un abordaje empírico de la comunicación, la subutilización de canales de retroalimentación y pocas posibilidades de participación de los

públicos por la no planificación de las actividades de comunicación, por lo que esta investigación es de gran utilidad, teniendo en cuenta el contexto cubano actual que el empeño es implementar y desarrollar los sistemas del proceso de perfeccionamiento, también el de la comunicación empresarial.

2.2 Importancia del tema

De manera creciente se ha ido generalizando la necesidad, por parte de empresas, instituciones y organismos, de ser cada día más competitivos. La obtención de los fondos necesarios para funcionar en el caso de las organizaciones no lucrativas, y el imperativo de obtener cada día mayor rentabilidad en el caso de las lucrativas, imponen niveles máximos de eficiencia, eficacia, rentabilidad.

La contienda por la eficiencia se libra en el mundo de hoy en las empresas cubanas, en los últimos años se ha prestado gran atención a la importancia de diagnosticar, medir y evaluar la eficacia de los programas y actividades del sistema de comunicación.

La comunicación organizacional es un fenómeno objetivo presente en cualquier organización social, y para lograr que ésta funcione mejor, y alcance los resultados esperados en el menor tiempo posible y con máximo ahorro, es necesario tener en cuenta los principios y particularidades de los procesos comunicativos que allí tienen lugar.

2.3 Tipo de investigación

Se apoya en la metodología cualitativa (descriptiva) por el peso que le asigna a la interpretación, el análisis y el estudio histórico de forma cultural que explica mejor los fenómenos y los procesos sociales que implica tener conocimiento que le permite a la investigadora entender lo que está pasando con el fenómeno en condiciones naturales, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Desde esta posición la investigadora intenta capturar los datos sobre las percepciones de los actores desde dentro, a través de una profunda atención y de comprensión empática (Denzin, 1989) con enfoque dialéctico materialista, ya que permite describir e interpretar los fenómenos e interesarse por el estudio de los

significados de las acciones humanas, desde la perspectiva de los propios agentes.

Su empleo se justifica por la necesidad de descubrir pautas, patrones y regularidades que permiten comprender el sentido, el significado y la construcción personal y social que los sujetos mantienen en los contextos laborales en los que se desempeñan (Barca,1996).

Con este tipo de estudio se pretende caracterizar la conceptualización de la categoría *Gestión de Comunicación Institucional* de manera independiente. Además, se darán a conocer las características de los procesos comunicativos presentes en la entidad objeto de análisis, así como propiedades particulares de los gestores de Comunicación Interna y Externa. Esta es una investigación para la producción que tiene como objetivo fundamental diagnosticar la Gestión de Comunicación Institucional para así, proponer un Plan de Comunicación, el cual su cumplimiento y efectividad será evaluado en investigaciones posteriores.

2.4 Enfoque metodológico

Este estudio se realizó siguiendo un enfoque cualitativo a manera de investigación, este se caracteriza por ser especialmente flexible y abierta, prácticamente emergente. Se va elaborando a medida que pasa la investigación. La situación y los datos obtenidos generan el problema, cuestionándose constantemente y reformulándose al tener nuevos datos y contrastaciones. Este paradigma de investigación hará que la variable Gestión de la Comunicación se maneje deliberadamente y sea más eficaz el estudio.

Además que se centra en las relaciones dentro de un sistema o cultura. Hace referencia a lo personal, cara a cara, inmediato. Se interesa por la comprensión de un escenario social concreto. Exige que el investigador permanezca en el lugar de estudio durante un largo tiempo. Exige tanto tiempo para el análisis como para la estancia en el campo.

También, incorpora el consentimiento informado y la responsabilidad ética. Los criterios de selección en el diseño cualitativo son criterios de comprensión y pertinencia, y no de representatividad estadística. Se trata de una muestra

estructural, no estadística. En este diseño no es relevante la cantidad, sino la composición adecuada de los grupos.

2.5 Problema de investigación

¿Cómo se comporta el estado de la Comunicación interna en la UEB de transporte en Cabaiguán?

2.6 Objetivo general

Diagnosticar la comunicación interna en la UEB de transporte en Cabaiguán.

2.7 Objetivos específicos

1. Determinar los referentes teórico-metodológicos acerca de la comunicación Interna y los diagnósticos de comunicación interna.
2. Describir cómo se comporta el estado de la comunicación interna en la UEB de transporte en Cabaiguán.

2.8 Categoría de análisis: Comunicación Interna

2.9 Definición conceptual: Trelles (2001) considera la *comunicación interna*, como un conjunto de procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo; dirigidos a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines y que *“centra su interés en los procesos y sub-procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo”*.

2.10 Indicadores

- Flujos de comunicación
- Canales de comunicación
 - Mensajes
 - Retroalimentación
 - Barreras de la comunicación
 - Satisfacción laboral

Unidad de análisis: UEB de transporte en Cabaiguán

Población: 32 trabajadores de la UEB

Muestra: Concuerda con la población

3.1 Técnicas de investigación

Revisión bibliográfica:

A partir de la literatura de la especialidad y de las principales experiencias reportadas en textos, publicaciones seriadas, entre otras, se examinarán las principales tendencias en el tratamiento del tema a nivel internacional como nacional, lo que sirvió tanto para la estructuración del marco bibliográfico de la investigación como para dar respuesta a la categoría de análisis: Comunicación interna pasando antes por la búsqueda de elementos concernientes a la comunicación.

Se revisarán las metodologías existentes en el país como el Decreto ley 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, y el decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión empresarial, Resolución 297/2003 sobre control interno, para conocer fundamentalmente acerca de la concepción del control y evaluación dentro del sistema de la comunicación empresarial.

También fue necesaria la **revisión de documentos** formales e informales de la entidad, con el objetivo de recopilar información acerca de las pautas, las políticas, flujos de comunicación, mensajes predominantes, canales entre otros aspectos de la organización. Entre estos se encuentran:

- Documentos de la institución, como: Manual de Identidad Corporativa, Manual de Gestión de la Comunicación.
- Planes de comunicación
- Investigaciones anteriores
- Indicaciones de la empresa municipal, provincial y nacional de transporte

- Organigrama, historia de la organización, y actas de los consejos de dirección, del núcleo del PCC, del Comité de Base de la UJC y de la CTC

Observación: (Anexo 4) La observación como técnica de investigación es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación en comunicación social, está diseñada para trabajar directamente en el lugar en el que ocurren los procesos de vida cotidiana institucionalizados o no, además se observan las interacciones que ocurren entre los trabajadores.

Constituye una técnica de recopilación de información primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifestadas. Según (Alonso y Saladrigas, 2000) la observación científica, contraria a la observación habitual o a la esporádica, está orientada hacia un objetivo, es planificada de manera consciente y deliberada y tiene carácter selectivo.

Teniendo en cuenta que este acercamiento le permitirá al investigador obtener percepciones de la realidad estudiada, esta observación se concentrará en aprender los modos de expresión del público interno, así como las relaciones interpersonales que mantienen. De igual manera se tendrán en cuenta las técnicas o canales que utilizarán para comunicarse, las barreras y los mensajes, la retroalimentación, así como el grado de satisfacción laboral.

La observación, apoyada del diario de trabajo de campo, acompañará la investigación de principio a fin con el objetivo de observar el comportamiento de trabajadores y directivos que laboran dentro de la UEB, sin ser extraídos de su vida cotidiana. Esta observación se realiza aproximadamente en un transcurso de setenta días en diferentes horarios y se tienen en cuenta actividades que se desarrollan en la organización como los consejos de dirección, reuniones sindicales y matutinos.

La entrevista en profundidad a directivos (Anexo 6) se utilizará para obtener información desde la percepción del propio sujeto, añade una perspectiva interna que permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significados y es un complemento del proceso de observación. A través de ella

se ampliará, verificará y aclarará la información obtenida con los otros instrumentos.

La aplicación de este tipo de entrevista, se realizará con el fin de obtener información acerca del funcionamiento de la comunicación interna dentro la UEB, además de los criterios generales que asume la dirección de la institución para desarrollar la misma. Teniendo en cuenta que no es estructurada y se puede desarrollar en una situación abierta, con mayor flexibilidad y libertad, se llevará a cabo en diferentes lugares de la comunidad y a los directivos en el horario de la mañana en varias sesiones.

El cuestionario (Anexo 5) es una técnica de investigación muy utilizada que suprime el contacto cara a cara con el investigador. (Rodríguez, G. 2004), lo considera “un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad. Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más categoría. La administración del cuestionario no produce rechazo alguno entre los miembros de determinado colectivo, sino que es mayoritariamente aceptado y se le considera una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad”.

En él se confeccionará un formulario de preguntas dirigido a los trabajadores, elaborado en correspondencia con los objetivos del análisis de las informaciones hasta el momento recibido y los puntos donde se considere oportuno profundizar. Se utilizará la triangulación de datos para el análisis integral de los resultados.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Se exponen los resultados más significativos derivados de cada uno de los instrumentos aplicados a la muestra con el objetivo de recoger y facilitar la triangulación de los resultados.

Técnicas de observación

Observación participante a:

Consejos de Dirección en la UEB de transporte Cabaiguán.

Se observaron 2 Consejos de Dirección presididos por la directora de la UEB

- Los dos consejos visitados tenían un orden del día.

- El desarrollo de estas reuniones siguió el orden del día previsto.
- El promedio de participantes en estas reuniones es de 8 personas, con una duración aproximadamente de dos horas.
- En las reuniones visitadas las intervenciones de los participantes son de aproximadamente 5 minutos.
- Las reuniones son iniciadas fundamentalmente por la directora de la UEB.
- Como norma, en estas reuniones se respeta la palabra dada y se va participando siguiendo el orden en que la misma fue pedida.
- En estas reuniones se observa que hay respeto por las opiniones diferentes y se estimula el diálogo para la solución de asuntos en colectivo y la búsqueda de consenso.
- En el orden del día no se refieren temas relacionados con la planificación de la comunicación.
- Las temáticas analizadas fueron relacionadas con mensajes del tipo de:

Tareas, en menor medida las de contenido humano y de mantenimiento.

Reunión de Trabajadores

Se observaron dos reuniones con todos los trabajadores, presididas las dos por la directora de la UEB y la Sección Sindical.

En todas las reuniones se citó con anterioridad y se informó el motivo de la misma.

- En todas las reuniones se siguió el orden del día.
- Todas las reuniones comenzaron a la hora citada.
- La cantidad de personas como promedio que estuvieron presentes fue de 27.
- El promedio de duración de estas reuniones fue de 35 a 40 minutos.
- El promedio de participación dados los temas tratados fue de 5 personas, de ellas 1 directivo, con excepción de una donde se trató un tema de mucho interés y actualidad relacionado con la problemática nacional y la política laboral de forma de pago y donde hubo más de 8 intervenciones.
- La comunicación fue iniciada por el administrador, la Sección Sindical.

- El clima reinante fue adecuado.
- Se estimula la participación.
- En estas reuniones no se manifestó el tratamiento a los temas de comunicación relacionados con las tareas o problemas que se abordan.
- Las temáticas tratadas a través de los mensajes emitidos, fueron del tipo de:

Tareas.....	3
Contenido humano.....	1
- Revisión Documental

4.2 Revisión Documental

La misma se desarrolló con el objetivo de revisar la documentación que aporta datos sobre cómo fluye la comunicación interna en la UEB de transporte en Cabaiguán, además, de confirmar información brindada desde otras técnicas entre los que se encuentran la literatura de la especialidad y las principales experiencias reportadas en textos de teóricos de la comunicación; donde la investigadora agenció los conceptos, nociones, y concepciones necesarias para la realización de este estudio.

Otro de los aspectos que se toma en cuenta es el reconocimiento de la tipología de la instalación y su categoría. En este manual también se presenta el identificador sobre diferentes soportes atípicos.

Estos manuales constituyen un atraso a la UEB ya que fueron confeccionados para la Empresa provincial y no para su utilidad en un municipio, por lo que estos tienen un carácter general y disfuncional, ya que todas las organizaciones no son iguales y teniendo en cuenta sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades se trazan sus planes estratégicos y sus metas; por lo que la imposición de estos constituye una barrera para el desarrollo comunicativo y organizacional de la UEB.

Tomando en consideración esto se puede afirmar que la entidad no tiene elementos de identidad corporativa propios que los definan, lo cual puede tener como consecuencia la pérdida de su esencia y problemas para el desarrollo de la cultura de esta. La empresa sí presenta el organigrama y la historia de la

organización así como las actas de los consejos de dirección y núcleos del PCC, UJC y CTC. No existen investigaciones científicas

Uno de los criterios positivos fue realizado por el Grupo de Auditoría y Control de la ONAT provincial. Es muy importante señalar que la entidad no cuenta con investigaciones de corte comunicativo, ni con materiales promocionales.

La institución cuenta con un logo que la identifica, pero solo está expuesto en una valla exterior y muchos trabajadores no conocen acerca de este, sino, que piensan que es para embellecer el lugar.

La misión, visión y objeto social, existen en formato digital, por lo que tampoco son conocidos por los trabajadores pues no se encuentran en lugares visibles. No siendo así la relación de los fundadores de la organización que sí están expuestos en un mural.

La comunicación descendente es la que predomina, ya que los directivos mantienen informados a todos los trabajadores sobre las principales tareas a cumplir, mediante los matutinos, vías telefónicas y reuniones sindicales, caracterizadas estas últimas, por una escucha atenta de los trabajadores.

La comunicación ascendente no se manifiesta, pues los trabajadores en ocasiones sienten pena o temor de enfrentar cualquier situación aunque tengan la razón, y se apoyan en líderes informales para que estos comuniquen sus inquietudes, existiendo así el rumor.

La comunicación horizontal sí fluye, en las áreas de trabajo o departamentos que expone el organigrama, existiendo buenas relaciones de colaboración y confianza entre los trabajadores y los temas de conversación más frecuentes están relacionados con la actividad laboral.

El canal que más se utiliza es el directo, usados en los contactos o intercambios cara a cara, estos pueden ser en los horarios de merienda, de almuerzo, al terminar la jornada laboral, así como en reuniones y asambleas de la CTC, UJC, PCC, realizadas mensualmente, además de los consejos de dirección donde se tratan temas para organizar generalmente las actividades laborales, así como el funcionamiento de la entidad.

Se pudo observar el uso de los canales mediatizados, como por ejemplo el teléfono y los murales, estos últimos tienen diseñados todos sus espacios y se encuentran en uno de ellos la relación de los trabajadores destacados, las principales noticias del ámbito nacional e internacional, así como otros temas de interés para los que allí laboran.

En la entidad los mensajes que más se practican son los de tarea, pues se relacionan más estrechamente a la **producción**, al aparato normativo y regulatorio empresarial, seguido de los de mantenimiento y en menor medida los mensajes humanos.

En la UEB se observan barreras de tipo físicas, puesto que existe distancia entre los trabajadores y los directivos de la entidad, además de que las oficinas están divididas en departamentos, algunos trabajadores laboran en espacios abiertos y otros en oficinas con mejores condiciones.

Respecto a la satisfacción laboral se observó que las condiciones de trabajo, son favorables, ya que tienen materiales de trabajo como: vestuario, calzado y útiles para el trabajo de mesa en las oficinas. Durante los Consejos de Dirección y otras actividades los trabajadores tienen buenas relaciones de trabajo, aunque a veces discuten cuando existen malas condiciones para ejecutar algunas tareas.

Los dirigentes mantienen buenas relaciones con sus subordinados, cuando se señala o llama la atención se hace de una forma franca y a los niveles establecidos en la UEB, nunca en áreas de trabajo, ni en los pasillos, no delante de otras personas, sino en la dirección. Ante cualquier problema en el colectivo se utilizan los medios de la unidad para atender a los trabajadores enfermos o con otras situaciones.

Se observa que los trabajadores son reconocidos moralmente por sus resultados destacados en las labores que desempeñan y se sancionan los incumplidores, durante los consejillos que realizan todos los lunes, los Consejos de Dirección mensualmente y en fechas marcadas como el 28 de junio, Día del Transportista, además los directivos tienen la oportunidad de participar en cursos para su perfeccionamiento empresarial.

4.4- Cuestionario al público interno. (Anexo 5)

un Estuvo formada por los 32 trabajadores que conforman el organigrama para 100%, se realizó con el objetivo de conocer el comportamiento de la comunicación interna dentro de la institución, y se obtuvieron los siguientes datos:

El 94% señalan que predomina la comunicación descendente, que es aquella comunicación que sigue las líneas del organigrama y da la posibilidad de conocer las principales tareas a desarrollar en la institución.

El 4% selecciona la comunicación ascendente, que es la que se produce cuando los subordinados emiten sus criterios o mensajes a los superiores, a través de la estructura organizacional, mediante canales formales e informales, principalmente en las reuniones de trabajadores.

La comunicación horizontal se representa solo con un 2% ya que las relaciones entre trabajadores y directivos son buenas, aunque en ocasiones existan criterios divergentes.

Tabla 1: Flujos de comunicación más usados en la UEB.

FLUJOS MÁS USADOS	%
Descendente	94 %
Ascendente	4%
Horizontal	2 %

Fuente: elaboración propia

El 98% de los trabajadores responden que los **canales** más usados son los directos, ya que generalmente se comunican cara a cara mediante reuniones, consejos de dirección, horarios de merienda y almuerzo siendo este el canal más usado por los directivos para hacerle llegar la información, no obstante un 2% de los trabajadores señalan que los menos usados son los mediatizados, es decir, que resulta menos frecuente la transmisión de información por vía telefónica y murales.

(Ver tabla 2)

Tabla 2: Canales más usados en la UEB.

CANALES	MÁS USADOS	MENOS USADOS
directos	98 %	2 %

mediatizados	2 %	98 %
--------------	-----	------

Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a los **mensajes**, el 100% de los trabajadores hacen referencia a los mensajes de tarea, ya que son los que siempre se utilizan para informar sobre las tareas a cumplir en la UEB y las orientaciones para ejecutarlas. El 94% plantean que a veces se utilizan los de mantenimiento para orientar sobre las normas y regulaciones de la entidad. Respecto a los mensajes humanos, solo un 81% seleccionaron esta opción. (Ver tabla 3)

Tabla 3: Mensajes que se utilizan en la institución.

MENSAJES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
tarea	100 %		
mantenimiento		94%	
humanos		81%	

Fuente: elaboración propia.

El 100% de la muestra identifica que las **barreras** que dificultan la comunicación son de tipo físicas, ya que existen interferencias de la comunicación por las distancias entre los que laboran en el sol fuera de las oficinas y los que trabajan dentro de estas.

El 93% selecciona las barreras humanas, lo que demuestra que pueden existir manifestaciones de desconfianza y prejuicios entre los trabajadores.

(Ver tabla4)

Tabla 4: Barreras que existen en la UEB.

TIPOS DE BARRERAS	%
Semánticas: cuando personas de diferentes áreas organizacionales no dominan un mismo código.	-
Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización.	-
Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios, desconfianza o estereotipos entre el público interno.	93 %
Físicas: interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza el trabajo.	100%

Fuente: elaboración propia

Acerca de la **satisfacción laboral**, el 80% de los trabajadores señalan que a veces a la hora de tomar decisiones es la opinión de los jefes la que prevalece, es decir, existe poca posibilidad de que se escuchen sus opiniones.

En cuanto a la atención al trabajador, solo un 48% de los trabajadores señalan estar satisfechos con la atención que se les brinda en el centro, y un 52% están poco satisfechos ya que plantean que solo se reconocen en algunas ocasiones, con estímulos morales y materiales y un 100% de trabajadores coinciden en señalar que necesitan nuevos instrumentos de trabajo, así como el vestuario y calzado que conforman su uniforme, porque el mismo no es suficiente.

Las relaciones interpersonales, todos coinciden en estar muy satisfechos.

Aún cuando se analizan las cifras, quizás no resulten significativas, pero tomando en cuenta que se trata de un estudio cualitativo, se hace necesario un mejor tratamiento de estos aspectos en la entidad. (Ver tabla 5)

Tabla 5: Satisfacción laboral.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco	Nada
Toma de decisiones			56%	44%
Atención al trabajador		48%	52%	
Condiciones de trabajo		15%	39%	46%
Relaciones entre los trabajadores	100%			

Fuente: elaboración propia

4.5 Entrevista en profundidad (Anexo 6)

La aplicación de este método proporcionó un acercamiento desde el punto de vista de los directivos sobre el comportamiento de la comunicación interna en la organización, acercándonos más a la realidad de la institución. Se realizó a una muestra de cinco directivos que representan el 75% de la población, obteniéndose los siguientes datos:

El total de los compañeros plantean que laboran en la UEB hace más de cinco años, dentro de ellos, la técnica, el económico, seguridad y protección.

Respecto a la comunicación descendente, el 100% de los directivos coinciden en que es la más usada y que tienen buenas relaciones con sus subordinados, de respeto mutuo y confianza. La directora plantea que la comunicación

ascendente, fluye sin dificultades, cada trabajador da su criterio y plantean las principales problemáticas que los afectan tanto en los espacios formales como en espacios informales. El administrador plantea lo siguiente: *"somos una familia y el problema de uno es el problema de todos"*, cuentan los directivos que ellos se dejan escuchar y solucionan los problemas o inquietudes de sus subordinados, sin violar lo establecido.

La comunicación horizontal en la entidad declaran los dirigentes que se utiliza fuera del horario de trabajo, conversan sobre los problemas que los afectan y las posibles soluciones, aunque debieran planificarse más actividades que fortalecieran la actividad que realizan.

Todos coinciden en que predominan los canales de comunicación directa (cara a cara) en consejos y otros espacios en los cuales se reúnen directamente. Aunque plantean que también en algunas ocasiones se utiliza el mural, y el teléfono como canales de comunicación.

Existen en la entidad espacios formales como reuniones, asambleas, matutinos donde orientan el contenido de trabajo a realizar por parte de los subordinados, ya que les interesa que haya un buen desempeño del mismo aunque debieran programarse con más frecuencia. El jefe de recursos humanos plantea que si un trabajador emite su criterio es escuchado con respeto.

En lo referido a los tipos de mensaje, el presidente dice que los más utilizados son los de tarea y mantenimiento *un trabajador bien informado da la posibilidad de que no se cometan errores a la hora de trabajar"* por lo que generalmente las informaciones están relacionadas con las tareas a realizar, y con procedimientos y requerimientos para un mejor trabajo. En la entidad los mensajes humanos se emiten cuando los trabajadores presentan algún problema o dificultad, y para los estímulos y sanciones. Todos los directivos plantean que las barreras que dificultan la comunicación son las físicas ya que existen largas distancias en las áreas de trabajo, y las humanas en ocasiones porque existen divergencias de criterios entre los trabajadores.

Respecto a la satisfacción laboral de sus trabajadores, el 100% plantea que mantienen buenas relaciones con sus subordinados y opinan que sus trabajadores tienen nivel adecuado para realizar sus funciones y cumplen con las tareas sin necesidad de estar repitiendo los mensajes, manifiestan amor por lo que hacen y los resultados están presentes en cada tarea que le asignan,

cumpliendo estas con entrega y compromiso por lo que hoy son visibles estos resultados.

Acerca de la toma de decisiones, la directora testifica: “todo se discute en los Consejillos o Consejos de Dirección y con la Sesión Sindical, no obstante, cualquier trabajador puede acercarse a nosotros y plantear sus criterios y no necesariamente estos tienen que realizarse en ese ambiente formal”.

Respecto a la atención al trabajador el administrador manifestó: “claro también se festejan fechas significativas como el Día de las Madres, los Padres, los enamorados, y otras como el Día del Transportista, aunque se sabe que no son suficientes.

En cuanto a las condiciones de trabajo, plantea el administrador, que es regular ya que se ofrecen materiales de trabajo para cada trabajador pero no son suficientes para satisfacer las necesidades que existen. Hay buena iluminación en los locales y oficinas y el mobiliario es adecuado.

Otras de las formas en que se da atención al trabajador es la superación, *“la superación es de gran importancia para así aumentar las reservas de cuadros para la empresa”*, dice el administrador, asegurando que se ofrecen cursos de superación en diferentes especialidades.

4.6 Análisis integral de los resultados.

Después de haber aplicado los diferentes métodos y técnicas se procedió a la tabulación de la información y a la triangulación de los datos, como resultado del diagnóstico realizado se definen los rasgos y particularidades que caracterizan la comunicación interna en la UEB.

La institución cuenta con un logo que la identifica, pero sólo está expuesto en una valla exterior y los trabajadores no lo conocen. La misión, visión y objeto social, no se expone a los públicos en lugares visibles.

Todos los departamentos están identificados, poseen una buena limpieza, pero falta decoración en los locales.

Con relación a **los flujos de comunicación**, se analizaron subcategorías como la comunicación descendente, la horizontal y la ascendente, donde se pudo apreciar que la comunicación descendente, funciona con rapidez y es la que prevalece en la entidad, o sea, que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo las líneas del organigrama, seguida de

la comunicación horizontal y ascendente que se pone de manifiesto pero se desarrolla con menos frecuencia, se pudo comprobar que la comunicación horizontal está dirigida en sí a las actividades laborales que deben realizar los obreros de este centro y la ascendente se limita generalmente a las opiniones, inquietudes y sugerencias que plantean los trabajadores en las reuniones.

Flujos de comunicación

Los canales más usados en la UEB son los directos, ya que las informaciones se transmiten en los contactos cara a cara, las reuniones y las asambleas en grupos formales donde se tratan temas para organizar generalmente el contenido de trabajo y las actividades a realizar, aunque los directivos plantean que en algunas ocasiones se hace uso del teléfono y los murales.

Canales de comunicación

Los mensajes más utilizados en el centro son los de tarea que se relacionan con las funciones a cumplir por los trabajadores. Pueden estar orientados a la innovación, superación, socialización de conocimientos, participación en la confección y cumplimiento de objetivos, seguidos de los de mantenimiento en menor medida.

Acerca de los mensajes humanos, se pudo apreciar que son empleados en menor medida, y se utilizan fundamentalmente para reconocer a los trabajadores destacados.

Mensajes de comunicación

En cuanto a **las barreras** se pudo confirmar que la dirección cuenta con un departamento separado para cumplir su función, pero no se muestra como una barrera porque la misma es un buen líder y mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los miembros del colectivo.

Existen también barreras físicas y humanas que dificultan el proceso comunicativo de la entidad.

Barreras de comunicación

Con relación a **la satisfacción laboral** se analizaron subcategorías como condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, atención al trabajador y relaciones interpersonales. El reconocimiento moral se realiza en reuniones mensuales a los trabajadores destacados, aunque no es sistemático. Respecto a las condiciones de trabajo, la entidad cuenta con el mobiliario necesario, así como con buena iluminación, estas condiciones son buenas, aunque, pudieran ser mejores. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones es limitada a los espacios de las reuniones mensuales de la UEB y su ejercicio no es sistemático en ellos.

Satisfacción del público interno

CONCLUSIONES:

- 1.- El estudio de los supuestos teóricos metodológicos acerca del proceso del diagnóstico de comunicación interna permitió diagnosticar la comunicación interna haciendo énfasis en los criterios aportados por Irene Trelles, ajustados al estudio de la UEB de transporte en Cabaiguán.
- 2.- El predominio de mensajes de tarea y mantenimiento limitan que se potencie la motivación y las relaciones internas en función del desarrollo de la comunicación organizacional.
- 3.- Esta empresa debe fortalecer el sistema comunicativo

Recomendaciones

Proponer a la Carrera de Comunicación Social que realice investigaciones para completar el estudio en esta organización, lo cual permitan arrojar a la luz nuevos elementos que contribuyan a mejorar su funcionamiento comunicacional, sobre la base de los datos obtenidos en esta investigación.

Bibliografía

- **Arellano, E.:** *La estrategia de Comunicación como un principio de integración-interacción dentro de las organizaciones*. Revista: *Razón y Palabra*, suplemento especial Volumen, DOI. 1998.
- **Asín Duarte, Ailien:** *Diagnóstico de Comunicación Interna en la empresa Palacio de Convenciones de La Habana*. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2008.
- **Álvarez, Gómez, Francisco:** *La comunicación organizacional en la integración continúa individuo-organización: un modelo analítico*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2005.
- **Álvarez Luis Digna:** *Cuarenta páginas de enseñanza*. Editorial Pueblo y Educación. Sitio web Ecured http://www.ecured.cu/index.php/Editorial_Pueblo_y_Educaci%C3%B3n. (Acceso marzo/2012).
- **Azevedo Curvello, João José:** *Teorías da Comunicação nas Organizações*. Universidad Católica de Brasilia, Brasil, 2006. <http://www.acaocomunicativa.pro.br/aulas/teorg2006.pdf>. (Acceso abril/20).
- **Arzuaga, Susel:** *Diagnóstico de Comunicación Interna en Transtur S.A.* Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2003.

- **Bartoli, Annie:** *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada.* Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992.
- **Bartoli, Annie:** *Comunicación y Organización,* Barcelona, Ediciones Paidós, 1992.
- **Benítez, Laura:** *La investigación de la Comunicación Social en Cuba (1994-2004).* Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2005.
- **Cabrera Santos, Marianela:** *Diagnóstico de comunicación Organizacional en el Centro de Formación Nacional de Etecsa.* Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2005.
- **Capriles, Oswaldo:** *Políticas de Comunicación en América Latina.* Ponencia presentada en el VI Seminario de Comunicación. Universidad An3huac. México. D. F. 1979.
- **Cortina de la Noval, Lisandra:** *Diagnóstico de la Comunicación Interna en el nivel central de la compañía de aviación S. A.* Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2008.
- **Del Pino Más, Tania; Leyva Maestre, Yailuma:** *El fenómeno cultural en las organizaciones: un diagnóstico de la cultura organizacional de la Oficina Central del Grupo Empresarial Argus.* Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, 2006.
- **De la Noval Cortina, Lisandra:** *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la compañía Cubana de Aviación S.A. y propuesta del Plan de comunicación Interna para el período 2008/julio 2009.* Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2008.
- **Domínguez Bouza, Beatriz:** *De la organización a la mediación.* Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. La Habana. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. 2009.
- **Fernández Collado, Carlos:** *La Comunicación en las Organizaciones,* Editorial Trillas. México. 1991.
- **Fernández Collado, Carlos:** *La Comunicación en las Organizaciones.* Editorial Trillas. México, 1997.
- **Grillo, González Alicia:** *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior.* Tesis en opción al grado de Máster en

- Ciencias de la Comunicación. La Habana. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. 2007.
- **González González, Marienela:** *Diagnóstico y Plan de Comunicación Externa en la Facultad de Contabilidad y Finanzas.* Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. 2011.
 - **González Ruiz Germán Hiram:** *Diagnóstico de los procesos comunicativos internos en el Semanario Granma Internacional.* Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. 2011.
 - **Goldhaber, Gerald M.:** *Comunicación Organizacional.* Editorial Pablo de la Torriente. La Habana. 2000.
 - **Hernández Sampier, R.:** *Metodología de la Investigación 1.* Editorial Félix Varela. La Habana. 2003.
 - **Hernández Beatriz:** *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Corporación Cuba Ron S. A.* Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2006.
 - **Huertado Romero, Lázara:** *Diagnóstico de la comunicación interna en la unión de empresas de bebidas y refrescos.* Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2007.
 - **Katz, Daniel y Robert L. Kahn:** *Psicología Social de las organizaciones.* Editorial Trillas (5ta. Ed.), México, 1986.
 - **Kreps Gary L.:** *Organizational Communication. Theory and Practice.* Editorial Longman, New York, Estados Unidos, 1990.
 - **Libre Rodríguez, Y.:** *Auditoria de imagen al Complejo turístico «Dos Gardenias».* Universidad de La Habana, 2003.
 - **Linares Sotelo, Lisset:** *Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna en la empresa de componentes electrónicos Ernesto Che Guevara.* Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2010.
 - **Lorenzo Hernández, Betty:** *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Corporación Cuba Ron S.A.* Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2006.
 - **Lucas Marín, Antonio:** *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones.* Editorial Colección Bosch Comunicación, Barcelona, 1997.
 - **Maná, Álvarez, Alicia:** *Diagnóstico de Comunicación Organizacional del Grupo León Jiménez.* Tesis de Maestría, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2002.

- **Martínez, Ruth:** *Diagnóstico de Comunicación Interna*. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2009.
- **Miculescu Romero, Ana María, Chacón Solorzano, Anamaris:** *Diagnóstico y Diseño de Estrategia de comunicación Interna en entidades de GEOCUBA*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2009.
- **Molina Cabrera, Iroel:** *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Oficina de turismo de Ciudad de La Habana*, 2004.
- **Muriel, María Luisa y Gilda Rota:** *Comunicación Institucional. Enfoque social de relaciones Públicas*. Editorial Andina. Quito, 1980.
- **Piñuel Raigad, José Luis:** *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis, Madrid, 1997.
- **Puig Marcia:** *Estrategia de Comunicación Interna en HINES*. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2008.
- **Putnam, Linda:** *Comunicación empresarial*. España, Ediciones Gestión, Barcelona, 2002.
- **Puyal, E:** *La comunicación interna y externa en la empresa*. (En línea 5campus.com, Sociología <http://www.5campus.com/lección/comui> (acceso abril /2012).
- **Puyal, E.:** *La comunicación interna y externa en la empresa* (en línea scampus.com. Sociología <http://www.5campus.com/lección/comui> (acceso abril/2012)
- _____ . *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana S.A. México. 2001.
- **Rodríguez Gómez, Gregorio; Flores Gil, Javier; Jiménez García, Eduardo:** *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006.
- **Rubio Domínguez, P.:** *La Comunicación en la Empresa: Tema 15: Estrategia de la Comunicación*. En *Introducción a la Gestión Empresarial: Fundamentos Teóricos y Aplicaciones Prácticas*.
- **Ruiz González, Germán Hiram:** *Diagnóstico de los procesos comunicativos internos en el semanario Granma Internacional*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2011.
- **Santos Cabrera, Marianela:** *Diagnóstico de comunicación Organizacional en el Centro de Formación Nacional de Etecsa*. Tesis de

- Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2005.
- **Saladrigas Medina, Hilda M.:** *Imagen y gestión de comunicación en las organizaciones agrícolas del complejo agroindustrial «Héctor Molina».* Estudio de caso. Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2002.
 - **Saladrigas Medina, Hilda M.:** *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación Comunicación Organizacional.* Tesis presentada en opción de grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social. Universidad de La Habana, Cuba, 2005.
 - **Sánchez Gutiérrez, Salvador:** *La comunicación positiva y el entorno organizacional.* Rayón y Palabra, Número, año 1, septiembre-noviembre 1996.
 - **Sanz de la Tajada, Luis A:** *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa.* ESIC. Editorial, 1994.
 - **Sitio Web Arte**, el portal de la cultura Cubana. «Ediciones Unión».
 - http://www.cubarte.cult.cu/paginas/servicios/directorio/directorio.php?id_institucion=118&selected=&offset=45&>windowstart=1&letra=&canal=. (Acceso marzo/2012).
 - **Sitio Web Arte**, el portal de la cultura Cubana. «Editorial Letras Cubanas».
 - http://www.cubarte.cult.cu/paginas/servicios/directorio/directorio.php?id_institucion=118&selected=&offset=45&>windowstart=1&letra=&canal=. (Acceso marzo/2012).
 - **Sitio Web Arte**, el portal de la cultura Cubana. «Instituto Cubano del Libro».
 - http://www.cubarte.cult.cu/paginas/servicios/directorio/directorio.php?id_institucion=118&selected=&offset=45&>windowstart=1&letra=&canal=. (Acceso marzo/2012).
 - **Serlin, José:** *Comunicación en las organizaciones.* Edición preliminar de textos. 1997.
 - **Stephen P. Robbins:** *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications, Prentice-Hall.* 1991, 5ta ed.
 - **Trelles Rodríguez, Irene:** *Comunicación organizacional. La importancia de su aplicación en Cuba.* Revista Espacios. La Habana No. 3, 2000.

- **Trelles Rodríguez, Irene (compiladora):** *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas. Compilación. Editorial *Félix Varela*. La Habana, 2001.
- _____ . *Comunicación y cultura organizacional: entramados y interrelaciones (I)*.
- Revista *Espacios*. La Habana. Junio, 2001.
- _____ **(compiladora):** *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas. Compilación. Editorial *Félix Varela*. La Habana, 2004.
- **Van Riel, Cees B. M.:** *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall, Madrid, España, 1997.
- **Villafañe, Justo:** *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones *Pirámide*, S.A. Madrid, 1993.
- **Yin, R. K.:** *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.1984.

Anexo 1

Carta de autorizo de la organización.

Estimado directivo de la UEB de Transporte de Cabaiguán:

Por medio de la presente, como estudiante de la Universidad José Martí Pérez, le solicito a usted un permiso oficial, para tener la posibilidad de realizar una investigación científica con el objetivo fundamental de diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la institución. Se le agradecería su comprensión, y posterior colaboración.

Náyare Lazo Vasconcelo

Estudiante de 6to año de Comunicación Social

Universidad José Martí Pérez de Sancti Spíritus

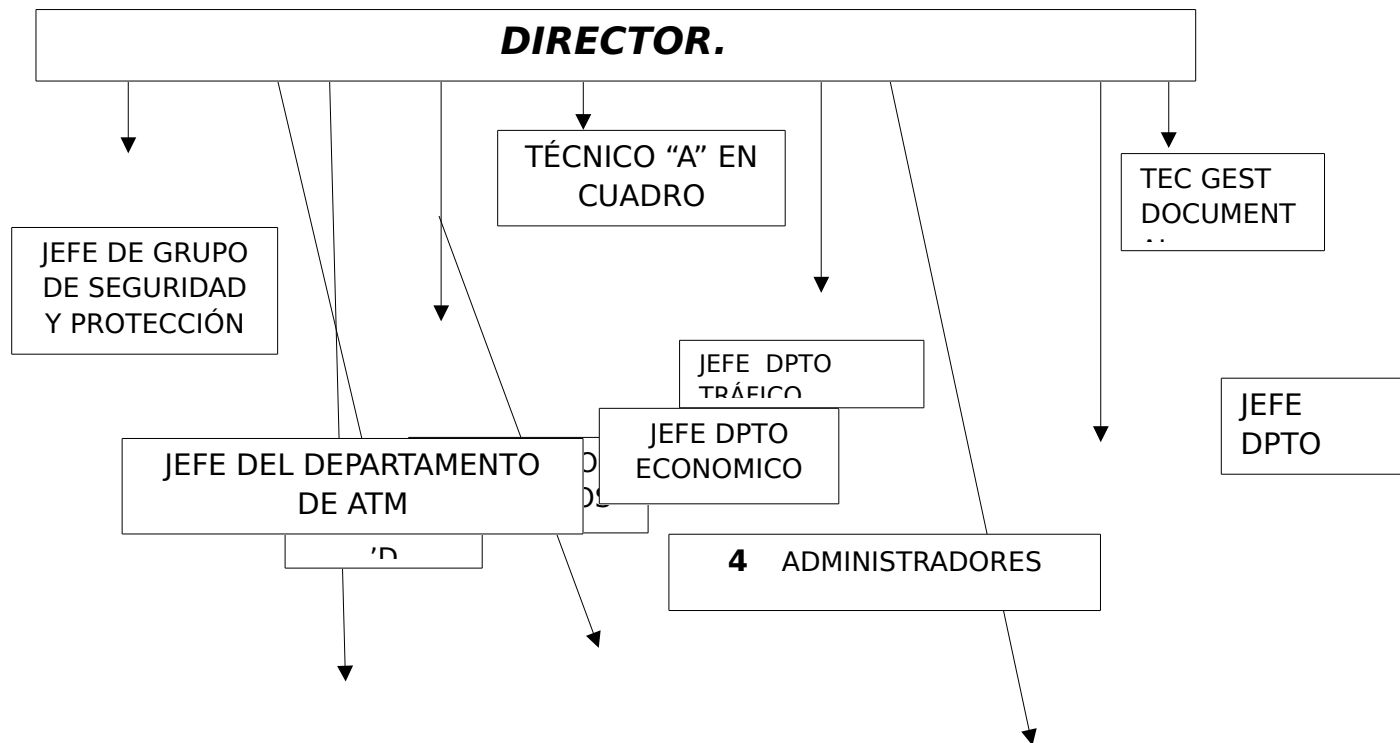
Nurbia Olivera Barrios

Firma y cuño de autorizo:

Anexo 2

Organigrama de la entidad (UEB de Transporte de Cabaiguán).

ORGANIGRAMA



Anexo 3

Guía para el análisis de documentos oficiales.

Objetivo: Diagnosticar el estado de la comunicación interna mediante la revisión de documentos oficiales de la entidad.

1. Investigar sobre las características funcionales y estructurales de la organización.

- Estructura (organigrama), misión, visión.

2. Documentación básica de la entidad.

- Reglamento disciplinario, obligaciones, atribuciones, funciones de trabajo.

3. La historia de la organización.

4. Actas de los Consejos de Dirección, del núcleo del PCC, del Comité de Base de la UJC y del Sindicato.

Anexo 4

Guía de observación participante (marginal):

Objetivo: Diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la UEB de Transporte de Cabaiguán.

Fecha: _____ Hora: _____

Aspectos a observar.

1. Imagen visual (ambientación, actualización de murales, limpieza y aprovechamiento de los locales del centro). Comprobar si están expuestos al público: el logo, la misión, la visión y el objeto social.
2. ¿Cómo se llevan a cabo las relaciones de comunicación de los directivos para con sus trabajadores? (Comunicación descendente).
3. ¿Cómo fluye la comunicación de los trabajadores para con los jefes? (Comunicación ascendente).
4. Relaciones entre los directivos y trabajadores. (Comunicación horizontal).
5. Canales de comunicación más empleados (mediatizados o directos).
6. Mensajes más utilizados (humanos, de tarea o de mantenimiento).
7. Barreras que obstaculizan el proceso comunicativo.
8. Retroalimentación que existe en la organización.
9. Satisfacción laboral de los trabajadores (condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, atención al trabajador, relaciones interpersonales).

ANEXO 5

Cuestionario al público interno.

Este cuestionario se emplea con el objetivo de conocer aspectos fundamentales de la comunicación interna. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que ves o sientes, de eso depende la confiabilidad de los resultados. Su colaboración resulta de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que desee y argumente su respuesta si lo considera necesario.

Gracias por su colaboración.

Datos Generales

Nivel de escolaridad: _____

Años en el centro: _____ Edad: _____

Tipo de actividad que realiza: _____

¿Qué tipos de flujos de comunicación son los más utilizados dentro de la organización? Argumente.

___ Horizontal: aquella que se desarrolla entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.

___ Descendente: aquella que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica y permite mantener informados a todos los trabajadores sobre los principales aspectos del desarrollo de la empresa.

___ Ascendente: aquella que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivos).

Marque cuáles son los canales de información de uso más frecuente en el centro (pueden ser varios canales).

Reuniones ___ Murales ___ Entrevistas ___ Buzones ___

Asambleas ___ Cartas ___ Rumores ___

Teléfono ___ Otros _____

Los mensajes que recibe de sus superiores tienen el objetivo de:

	Siempre	A veces	Nunca
Informar sobre las tareas a cumplir en la UEB			
Informar sobre las normas y regulaciones de la UEB			
Estimular el trabajo que Ud. ha realizado			

A través de qué medios sus superiores le hacen llegar esta información:

Murales ___ CTC ___ UJC ___ PCC ___ Teléfono ___ Reuniones ___

Contactos cara a cara ___ Asambleas ___ Otros _____

Las decisiones que se toman en el centro tienen en consideración:

	Siempre	A veces	Nunca
La opinión de los trabajadores			
La opinión de los jefes			
La participación de la UJC, PCC y los sindicatos			
Líneas de trabajo estrictas			

¿Qué posibilidad existe de que una idea suya sea puesta en práctica por el centro?

Gran posibilidad ___ Poca posibilidad ___ Ninguna posibilidad ___

¿Puede usted comunicarse libremente con su superior? Si__ No__ En caso de que su respuesta sea positiva, indique a través de qué medios:

	Siempre	A veces	Nunca
Teléfono			
Despachos			
Reuniones			
Cara a cara			
Encuentros informales			

¿Podría usted señalar de qué métodos se vale la Dirección para informarse sobre las opiniones de los trabajadores?

	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
Encuestas a los trabajadores				
Buzones de quejas y Sugerencias				
Teléfonos				
Asambleas				
Reuniones				

¿Cómo se siente usted en relación con los siguientes aspectos?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco	Nada
Materiales para realizar su trabajo				
Posibilidad de superación				

Atención al trabajador				
Condiciones de trabajo				
Relaciones entre los trabajadores				
Actividades de la UEB				

¿Qué barreras dificultan la comunicación en la entidad?

Semánticas: cuando personas de diferentes áreas, organizacionales no dominan un mismo código	
Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización	
Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios, desconfianza o estereotipos entre el público interno	
Físicas: interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza el trabajo	

Anexo 6

Entrevista en profundidad a directivos.

Objetivo: Diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la UEB de Transporte de Cabaiguán.

Se está realizando una investigación para conocer ¿cómo se comporta la comunicación dentro de su organización? por lo cual, necesitamos de su colaboración y sinceridad en sus respuestas para de esta forma poder lograr un resultado verás en el estudio. Esta información es confidencial. Gracias por su ayuda.

1. Labor que realiza en este centro _____
2. Tiempo que lleva laborando en este centro _____
3. Tiempo de experiencia en la labor que desempeña _____
4. ¿Cómo son las relaciones de comunicación de usted para con sus trabajadores?
5. ¿Cómo fluye la comunicación de sus trabajadores para con usted?
6. ¿Cómo se comunican entre directivos y trabajadores?
7. ¿Cómo se transmite la información entre los directivos y subordinados?
8. ¿Qué canales o medios utiliza para transmitirlos?

9. ¿Cuáles son los tipos de mensajes que predominan en la entidad?
10. ¿Toma usted en cuenta las opiniones de sus trabajadores a la hora de tomar una decisión?
11. ¿Sus trabajadores cuentan con las condiciones necesarias para realizar su trabajo?
12. ¿Cómo se pone de manifiesto la atención al trabajador?
13. ¿Cómo se desarrolla la estimulación a los trabajadores del centro?
14. ¿Existe un sistema de superación del personal?
15. ¿Las ideas que plantean los trabajadores sobre el mejoramiento del trabajo se ponen en práctica?
16. ¿Qué barreras dificultan la comunicación en la enti