

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**



**FACULTAD DE HUMANIDADES
CARRERA “COMUNICACIÓN SOCIAL”**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Tesis Presentada en Opción al Título Académico
de Licenciado en Comunicación Social**

**Título: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA DELEGACIÓN DE
CUBANACÁN DEL MUNICIPIO DE TRINIDAD.**

Autora: Anaraisi Escobar Ibargollín

Tutor: MSc. Miguel Guzmán Arrechea Rojas

Consultante: Yusleidy González Cabeza

Trinidad Junio 2011

Pensamiento

El hombre..... Es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no solo en su entorno más inmediato, sino a nivel global.

Carlos Marx

Agradecimientos

• Primeramente quiero agradecer a mi esposo Adonis por el apoyo que siempre me ha dado, por ser una de las personas que siempre ha confiado en mí, en mi posibilidad de triunfar en la vida.

• También darle mis agradecimientos a mi padre Sergio por siempre estar pendiente de mí desde muy chiquita y su exigencia ante el estudio.

• Quiero agradecer a mi tutor Miguel Guzmán Arrechea Rojas, porque a pesar de todos sus compromisos laborales y familiares siempre me apoyó y sus deseos porque saliera bien.

• Quiero darle un especial agradecimiento a Yusleidy Gonzáles Cabeza mi consultante en esta investigación, ha sido tutora de una buena parte de los trabajos de cursos anteriores, una persona a la que le tengo gran estima por su ayuda desinteresada a pesar de tener una ocupación laboral tan exigente.

• Mi especial agradecimiento a Mirelys Rodríguez Hernández que más que una profesora la considero una amiga muy especial, a la cual no voy a tener como agradecerle su ayuda y la confianza que siempre depositó en mí.

A todos ¡Muchas Gracias!

Índice

Introducción----- 1

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial sobre Comunicación Organizacional

1. Conceptos Fundamentales ----- 6

1.1- Enfoques de la Comunicación Organizacional-----13

1.2- Tipos de Comunicación Organizacional.-----15

1.2.1- Importancia de la Comunicación Ascendente.-----16

1.3- Funciones de la Comunicación Organizacional.----- 16

1.3.1- Formas conceptuales de las funciones.-----17

1.4- Comunicación Interna.----- 19

1.4.1- Tipos de comunicación dentro de la Comunicación Interna.-----21

1.5- Flujos de comunicación.-----21

1.6- Mensajes.----- 22

1.7- Canales de comunicación y sus funciones.----- 24

1.8- Retroalimentación.-----26

1.9- La investigación de Comunicación Interna.-----28

1.10- Públicos.-----30

1.11- Diagnóstico de Comunicación Interna y sus características.----- 31

1.12- Fundamentos metodológicos del Diagnóstico de Comunicación Organizacional-----38

Capítulo 2. Diseño Metodológico

2. Organización metodológica de la Investigación.----- 40

2.1- Característica de la Unidad de Análisis.----- 40

2.2- Población y muestra.----- 41

2.3- Operacionalización de la categoría de Investigación.----- 42

2.4- Métodos y Técnicas para la recogida de información.-----43

2.5- Revisión de los documentos.-----45

2.6- Acceso al campo.----- 45

2.7- Selección de los informantes.-----46

2.8- Procedimiento.....	46
2.9- Abandono del campo.....	46
2.10- Procesamiento de la información.....	47

Capítulo 3. Análisis de los resultados

3. Caracterización de los aspectos generales de la Delegación de Cubanacán.--	48
3.1- Diagnóstico de Comunicación Interna.....	49
3.2- Análisis Integral de los resultados.....	54
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos	

Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Delegación de Cubanacán del Municipio de Trinidad, con el objetivo de diagnosticar el desarrollo de la Comunicación Organizacional en la entidad a través del análisis de la conceptualización propia de comunicación, los canales, los mensajes, los flujos, la retroalimentación y el conocimiento de las principales directrices empresariales. Se desarrolló con una metodología cualitativa que permitió y facilitó los resultados, mediante los cuáles la autora se basó en estudios bibliográficos, revisiones de documentos de la entidad para conocer su historia, se realizaron encuestas, observaciones, entrevistas. Mediante una investigación previa se conoció que esta entidad es perteneciente a uno de los Grupos más diversificados y de mayores prestigios a nivel nacional e internacional, lo cuál requiere de un buen perfeccionamiento empresarial. Los resultados arrojados imponen metas a seguir, planes estratégicos que permitan de forma inmediata la evaluación y mejora de los problemas en cuanto al tema de Comunicación Organizacional.

Introducción

La comunicación es una de las formas más remotas de interacción entre los seres humanos. Desde los primeros hombres primitivos que existieron la necesidad de comunicarse cumple un rol muy importante para el desarrollo y la supervivencia del hombre.

La comunicación es una actividad muy antigua, cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos circundantes. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social, que posibilita la formación de agrupaciones sociales con cualquier tipo de complejidad.

Este proceso comunicativo, inherente a los seres humanos y necesario para su supervivencia, es un proceso de construcción social que sustenta sus relaciones y se pone de manifiesto en diferentes ámbitos, entre estos el organizacional. Al referirse a su dimensión global, la doctora Irene Trelles, vicedecana de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, plantea que "la comunicación en organizaciones no solo es condición indispensable para la existencia, la vida material, la supervivencia, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento".

La comunicación institucional, además de ser un conjunto de mensajes e interrelaciones, influye en los procesos que se producen en cualquier entidad y a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad. Y agrega que es, por tanto, un fenómeno complejo que requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación y evaluación, (según Trelles 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos expresar que "la comunicación es el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ellos el aumento de motivación y participación de los públicos, la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia en las empresas. Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones son la esencia de la actividad organizacional y el

proceso básico del que otras funciones se derivan.” (Trelles en Arzuaga, 2003:24).

La comunicación es la estrategia perfecta, empezando desde adentro para calar fuera. La comunicación organizacional es la palabra de orden, de ventaja y de perfección.

Una comunicación interna equilibrada, planificada y controlada es un buen comienzo asegurado para toda organización.

Cuba está dando pasos seguros para su gestión y aplicación dentro de las organizaciones nacionales. Aún cuando no se ha comprendido ni interiorizado del todo su efectividad ni su importancia, pasando muchas veces desapercibida su gestión y su funcionabilidad.

El diagnóstico de la comunicación interna es el punto de arrancada si se quiere implementar la comunicación a nivel organizacional. Es la manera inmediata de comenzar a navegar a favor de la corriente, permite delimitar puntos, aclarar visiones y subsanar errores. Es la mejor manera de sentar bases para un trabajo de excelencia, de preparar condiciones y limar asperezas. Un diagnóstico de comunicación interna, prepara la organización para un futuro comunicativo, comenzando desde dentro.

La presente investigación propone la realización de un diagnóstico de comunicación organizacional en la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad, debido al claro uso de la comunicación dentro de su quehacer como organización representativa del Grupo Cubanacán donde la interacción y el intercambio de información ocurre muy frecuentemente donde los fallos, barreras y deslices, acarrearían serios trastornos en el desempeño laboral, además de favorecer un clima organizacional disfuncional y repercutir en la imagen de la Delegación tanto interna como externa.

La comunicación interna es una herramienta aglutinadora dentro de la organización, su buen uso permite el entendimiento y la cooperación entre los miembros de la misma, en el caso de una organización empresarial como lo es la Delegación de Cubanacán donde se fomenta la formación profesional de los trabajadores en la misma y los buenos resultados que se persiguen juega un papel determinante el buen flujo comunicativo.

Esta entidad es la encargada y la responsable de responder por el desarrollo del Grupo Cubanacán a nivel territorial. En la misma se desarrolla el trabajo de

forma amena y las relaciones interpersonales de cordialidad. Aunque no existe un personal encargado de promover y mediatizar en cuanto al tema de la comunicación organizacional, y a pesar de ser una entidad con un organigrama tan pequeño sus resultados dependen de una gama de trabajadores muy amplia y diversificada geográficamente.

Tiene como objeto Social brindar orientación a sus entidades sobre como debe ser el desarrollo laboral de las mismas. Orientar, asesorar y controlar en las entidades del territorio la política laboral, aplicar y controlar los lineamientos y objetivos básicos del sistema de trabajo, apoyar los programas de la Revolución.

Ante todo lo anteriormente expuesto se plantea como **Problema de Investigación:**

¿Como se desarrolla la comunicación organizacional en la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad?

Una vez delimitado el problema científico, se propone como **Objetivo general:**

1. Realizar un diagnóstico en la Delegación de Cubanacán donde se evalúe el comportamiento de la comunicación organizacional en la misma.

En correspondencia con el objetivo general, se plantean los diferentes:

Objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico referencial derivado de la revisión bibliográfica sobre la Comunicación Organizacional, que sirva de soporte teórico de la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad.
3. Proponer una Estrategia de Comunicación Interna para establecer una adecuada gestión de comunicación en la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad.

Para la elaboración del marco teórico se realizó una profunda revisión bibliográfica, siendo fundamental la literatura estudiada en clases, así como la

recogida de información científica en la biblioteca y la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales. Para la recogida de información se utilizaron tres técnicas fundamentales: la entrevista semiestructurada, la encuesta y la observación, estas técnicas sirvieron para una triangulación metodológica de los resultados, aportando veracidad científica a la investigación.

La presente investigación, si bien a nivel mundial es uno de los recursos más concurridos a la hora de conocer el comportamiento de la comunicación interna dentro de una organización, es la primera de su tipo que se realiza dentro de la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad.

Anteriormente se establecieron ejercicios prácticos, con el objetivo de conocer elementos comunicativos de la organización, aunque sin abordar específicamente la comunicación interna, y sin la profundidad científica que intenta obtener la presente investigación. Sirva pues, como primer precedente científico para la realización en un futuro de un plan de gestión de la comunicación y de otras investigaciones que ayuden al total desempeño de esta herramienta.

Fundamentación del Problema:

Consideramos que el tema propuesto es pertinente ya que no se ha realizado ningún estudio similar en la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad Entendemos que es necesario pues se debe partir del hecho de que toda organización, quiéralo o no, necesita una correcta gestión de la comunicación, el reto está en establecer los rasgos que caracterizan la comunicación interna, la cual se realiza a partir de acciones aisladas, no existe gestión de la misma, por lo que se infiere la no existencia de control de los resultados forma establecerla. Es viable en tanto se cuenta con los recursos para llevarla adelante y la comprensión y total apoyo de directivos y trabajadores Es de gran importancia en tanto aportará un grupo de elementos en relación con la empresa que servirán de base para la implementación de la gestión de la comunicación y permitirá realzar las acciones, que tributarán a un mejor desempeño de la organización, y a las mejores relaciones con sus públicos.

En el caso de este trabajo se trata de una organización empresarial encargada de orientar y perfeccionar el trabajo de una gama muy amplia referente a las instalaciones hoteleras de Trinidad pertenecientes al Grupo Cubanacán. Esta institución requiere mejorar todos sus procesos de comunicación, vista esta como un todo en sus procesos internos y externos, en aras de alcanzar la eficiencia en el logro de los objetivos trazados. Por lo que se hace necesario investigar y diagnosticar, la situación actual de su comunicación interna lo que permitirá a partir de este conocimiento, optimizar sus procesos comunicativos y trazarse un plan estratégico de comunicación organizacional, que enfatice una mayor implicación de sus miembros y contribuya al crecimiento humano de estos, provocando mayor eficiencia de la organización.

A partir de este diagnóstico, la unidad de análisis podrá desarrollar nuevas estrategias y planes de comunicación, dirigidas a solucionar los problemas detectados, así como a consolidar los aspectos positivos, lo cual le posibilitará el fortalecimiento de su colectivo. Por otra parte, esta investigación permitirá desarrollar un estudio bastante amplio y sistematizador, no realizado antes por la autora, en el cual se podrán aplicar los conocimientos obtenidos durante los seis años de la carrera de comunicación social, y al mismo tiempo adquirir otras experiencias y habilidades investigativas muy necesarias para la vida profesional.

Estructura del Trabajo:

-Capítulo I:

- Marco Teórico Referencial sobre Comunicación Organizacional

-Capítulo II:

- Diseño metodológico.

-Capítulo III:

- Análisis de los resultados.

Capítulo 1

Marco Teórico Referencial sobre Comunicación Organizacional.

El tema de la comunicación organizacional es un tema complejo a pesar de no parecerlo, puesto que todos los roles a desempeñar en cualquier tipo de organización por muy pequeña que esta sea son mediatizados y desempeñados mediante las conexiones comunicativas de los individuos que en ella se desempeñan.

La comunicación siempre tiene una intención o propósito “el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven” (Goldhaber, 1977:126).

1- Conceptos teóricos fundamentales

- **Categoría comunicación.**

La palabra comunicación proviene del latín communis que significa común. En castellano, el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre comunicarse y estar en comunidad, de lo cual podemos deducir que estamos en comunidad cuando ponemos algo en común a través de la comunicación.

La comunicación, por tanto, es el acto de poner en común, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza. Al respecto, tenemos que “cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación” (Goldhaber, 2001. p 63).

El desarrollo de una eficaz comunicación interna da coherencia y credibilidad a la imagen corporativa de la empresa. Cada vez se demanda con más fuerza lograr que los trabajadores sean los propios protagonistas en su organización, creando un clima de implicación e integración de las personas y al mismo tiempo incrementando su motivación e identificación. De la forma de su interrelación dependerá el éxito de toda la empresa.

Una buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, porque el buen desempeño de los grupos está en función de la información que posean acerca de las metas a alcanzar y por supuesto, de sus motivaciones, por esto, no se deben aplicar técnicas inadecuadas para ejecutar la misma; se debe emitir y recibir la información adecuada y necesaria para los trabajadores cuando se actúa como emisor, ser preciso, claro, explicativo y directo para que la comunicación entre las personas sea eficaz.

Es un proceso, donde se desarrollan acciones, ya sean de manera intencional o no, las cuales son percibidas, interpretadas y compartidas entre las personas, pues es inconcebible el desarrollo humano si estamos aislados, por lo tanto se convierte en el fundamento principal de la vida social del ser humano. A través de ella se adquiere la información fundamental para el crecimiento y el aprendizaje, mediante la codificación y decodificación de los mensajes transmitidos por los seres humanos en su interacción social. Como todo fenómeno estudiado por el hombre, la comunicación ha sido interpretada.

A partir de disímiles paradigmas que organizan el conocimiento científico de acuerdo con la construcción de postulados teóricos y metodológicos, los cuales posibilitan una comprensión del proceso en cuestión. También es creciente el número de trabajos investigativos y publicaciones dedicadas a abordar las cuestiones esenciales de la epistemología y teoría de la comunicación con perspectivas informacionales y sistémicas. Sin embargo, esta tendencia plantea a su vez, nuevos problemas y contradicciones en el pensamiento científico contemporáneo, pues los enfoques actuales sobre la comunicación, sean de corte epistemológico o no, presentan ciertas regularidades:

-Reflejan un gran pluralismo teórico y metodológico.

-Intentan estructurar una ciencia general sobre la comunicación que agrupe a varias ciencias particulares.

-No solo se ha incrementado el número de publicaciones sobre el tema, sino que se ha institucionalizado en las universidades su estudio como carrera y como profesión (comunicólogo o comunicador).

-Vincula conceptos de diferentes niveles de generalidad y de distintas ciencias con la intención de establecer paradigmas científicos de cierto grado de universalidad.

-Tiene un basamento experimental sistemático de carácter funcional que garantiza su aplicación práctica en la sociedad y su correspondiente teorización.

-Manifiesta un predominio del enfoque sistémico y cibernético.

-Contiene una conceptualización peculiar, con préstamos lingüísticos y científicos de otras ciencias (naturales y exactas).

-Ofrece cierta complejidad terminológica y conceptual al no lograrse siempre la necesaria articulación desde el punto de vista lógico formal.

-Se destacan indistintamente los niveles teóricos generales, particulares y metodológicos de la teoría científica.

-Se reconoce unánimemente el impacto de las nuevas tecnologías informativas en el proceso comunicativo, con la aparición de la palabra impresa y las imágenes reales y virtuales.

-Introduce variables políticas como determinadas en la comunicación de masa (políticas estatales de comunicación).

Es por esto que la comunicación y su estudio científico se inserta cada vez más en la vida moderna, sobre todo dentro de la Ciencias Sociales utilizando cada ciencia en particular. En su versión más simplificada, el proceso de comunicación ocurre cuando dos o más personas interactúan entre sí. Según

Goldhaber (en Trelles, 2001), ello se puede manifestar de tres maneras distintas: como un proceso transaccional, personal o seriado. Comunicación como proceso transaccional: 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. Comunicación 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. Debido a las distintas percepciones, nuestra conducta y la interpretación de los mensajes también serán distintas. Por consiguiente, la comunicación es un proceso aproximado en la que los individuos que participan en ella pretenden alcanzar una comprensión común. Comunicación 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.

Para esta investigación la autora se basó en el siguiente concepto:

Comunicación: Intercambio de mensajes entre personas. Entre organizaciones y personas, y entre organizaciones y sociedad. Es un proceso donde se intercambian roles, donde cada uno es emisor al mismo tiempo de uno o múltiples mensajes. Martínez Nocedo Yarmila (2009)

- **Concepto de organización**

Las organizaciones surgen cuando se establecen relaciones entre un grupo de individuos, regida por normas compartidas y roles específicos que facilitan la planificación, realización y control de las diferentes actividades que estos se propongan.

Por lo 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, fabricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no” (Trelles, 2001, p.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 las tareas de responsabilidad, mando y comunicación, entre otras, que estos han de asumir (Marín en Trelles, 2001, p.47).

Para muchos teóricos, la organización es un sistema de procesos interrelacionados e interdependientes entre sí que actúan (o deben hacerlo) armónicamente. Como todo sistema, los estudiosos del tema reconocen también la capacidad que tiene este de relacionarse con el exterior, es decir, con la sociedad, de la cual “se reciben unas influencias o inputs y a la que se le dan unos resultados u *outputs*” (Marín en Trelles, 2001, p.41).

La comunicación desde esta perspectiva adopta entonces dos vertientes: la interna, dada entre los miembros de la organización, y la externa, dada entre dichos miembros y la sociedad.

Lucas Marín plantea que la organización es un sistema porque está compuesta por partes independientes, asociadas según una estructura propia y porque posee límites que permiten definirla y aislarla del mundo exterior. Al mismo tiempo, considera que dicho sistema es abierto, pues la organización es capaz de adaptarse a las variaciones del medio exterior, según la capacidad de dirección de sus dirigentes y la manera como se comporten sus miembros (citado por Trelles, 2001).

Según el tipo de función, las organizaciones pueden clasificarse en empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural o de salud, entre otras.

Para los fines de esta **investigación**, se toma como guía la siguiente conceptualización de organización.

Organización: Sería un entretendido de acciones humanas y materiales con una finalidad: una tarea que tendrá un propósito social específico: lucrativo, de bien público, político o puramente institucional. Esta agrupación social y coordina sus acciones dentro de su entorno histórico concreto que le permite

desarrollarse, y del cual depende para realizar en gran parte su tarea, para lo cual adquiere una personalidad jurídica propia. (Martínez Nocedo Yarmila 2009).

- **Comunicación organizacional.**

El ser humano, independientemente de su raza, cultura o religión, se comunica, es un proceso inherente a su propia existencia. Cuando un grupo de personas se unen con intereses y objetivos comunes, para desarrollar una determinada misión, interactuando entre sí y con el entorno, conforman una organización “...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” (Sánchez, 1996, p.2).

Para definir teóricamente la comunicación organizacional, el autor se apoya en diferentes conceptos:

“Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización” (Egidos, 2000, p.4).

Puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización (...) no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresa, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. De hecho, “la comunicación va más allá de la simple transmisión de la información, pues implica siempre una cierta interacción entre personas, que modifican en alguna medida sus actitudes o comportamientos” (Minués, S/F, p.8).

La comunicación organizacional, como instrumento, permite el desarrollo de la organización y su supervivencia al facilitar la interrelación de la organización con su entorno, además permite y facilita la interacción entre los diferentes miembros del público interno.

“El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” , y se entiende también como el grupo de “técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensaje que se dan entre los miembros de la 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” (Fernández,1997, p.30-31).

Por lo tanto la autora para la realización de esta investigación en el siguiente concepto:

Comunicación Organizacional: Es la comunicación de la organización o institución con su públicos. Es un proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas, y que tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación. Martínez Nocedo Yarmila (2009)

1.1 Enfoques de la Comunicación Organizacional.

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 la investigación se utilizará el término comunicación organizacional porque se considera como más inclusivo ya que la institución - para muchos y con lo que concuerda este estudio- es un tipo de organización con fines no lucrativos.

Varios autores han ofrecido sus percepciones para marcar los límites del término.

Redding y Sanborn (1964, citado en Trelles y cols, 2006) definen la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su apreciación incluye las comunicaciones internas, las habilidades comunicativas, las relaciones humanas y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Katz y Khan (1966, p. 18) la perciben como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.

Y no quieren decir con esto que la organización sea una entidad cerrada pues sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado entre otros por Bertalanffy (1956, citado en Goldhaber, 1974), la definen como sistemas abiertos que importan energías del medio externo para desarrollar servicios y productos que luego se devuelven al medio.

Basándose también en las teorías sistémicas, Thayer (1968, p. 36) define a la comunicación organizacional como 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).

También hay autores como Bormann y cols (1969, citado en Goldhaber, 1974, p. 16) que limitan su estudio a la comunicación oral dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos. Huseman y cols (1969, citado en Goldhaber, 1974, p. 17) confinan el campo de la comunicación organizacional a la estructura organizacional, la motivación y las habilidades comunicativas como escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir.

Asimismo, Witkin y Stephen (1972, citado en Goldhaber, 1974, p. 17) precisan en sus estudios al sistema de comunicación organizacional como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la

organización. Y Haney (1973), sirviéndose de un método semántico y general de comunicación, la define como la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas. (p. 26)

Muriel y Rota (2000, p. 31) amplían el horizonte conceptual y la entienden como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional.

La autora le concede gran importancia a la relación con los públicos (externos e internos), puesto que en estos descansa finalmente la misión de la institución, así como el logro de los objetivos de ambas partes en dicha relación.

En la base de todos estos conceptos están las tendencias de los autores a ubicar la comunicación organizacional en distintos enfoques que responden a las escuelas de comportamiento organizacional.

1.2 Tipos de Comunicación Organizacional.

Derivado de los factores, se pueden diferenciar de forma más exacta los tipos de comunicación existentes en la disciplina de la Comunicación Organizacional, los cuáles son:

La comunicación vertical es cualquier comunicación que asciende o descienda por la cadena de mando de una empresa. La comunicación ascendente suele ser filtrada, condensada o modificada por los del nivel medio quienes consideran proteger a los administradores de nivel superior contra datos no esenciales y a veces para evitar perjuicios que recaigan sobre ellos, por lo que la comunicación vertical puede ser a menudo imprecisa o incompleta.

La comunicación descendente comienza en la alta dirección y fluye hacia abajo, desde la alta administración hasta llegar a los trabajadores de línea y al personal que tiene actividades de supervisión. Esta comunicación puede tener un rico contenido de información y una posible retroalimentación del líder a los demás miembros del grupo.

La comunicación ascendente suministra información a los niveles superiores que incluyen los niveles de avance, sugerencia, explicaciones y peticiones de ayuda o decisiones.

La comunicación lateral es la cantidad sustancial de comunicación que fluye lateralmente dentro de la organización, para coordinar las actividades de esos grupos diferentes, pero interrelacionados. Este tipo de comunicación lateral puede ser por canales formales e informales. Cuando se establecen canales de comunicación formales entre personas de un mismo nivel o entre los que ocupan niveles diferentes en distintas secciones de una organización, su objetivo es facilitar la coordinación y la eficacia general de toda la organización.

La comunicación lateral informal asume a menudo la forma de rumor, el rumor existe en todas las organizaciones.

El profesor Keith Davis ha comprobado que:

- a. Los rumores tienden a ser exactos
- b. El rumor se transmite en forma verbal
- c. Los rumores pueden transmitir gran cantidad de información
- d. Los rumores corren con más rapidez que las comunicaciones
- e. El rumor tiene influencia.

1.2.1 Importancia de la Comunicación Ascendente

1. Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes (Hodgetts y Altman, 1981). La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que estos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que el Director o Sub. Directores reciben las comunicaciones descendentes.

2. Mide el clima organizacional reinante.

3. Permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.

4. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades
5. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados.
7. La habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se sabe y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

1.3 Funciones de la Comunicación Organizacional

La aplicación de una política de comunicación organizacional en una entidad, favorece la eficacia, la calidad y la productividad de los miembros de la organización, debido al carácter coordinador y gestor de la comunicación. Estas oportunidades aprovechadas en la organización, facilitan la interacción entre los miembros de la misma, ayudando a crear y a fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación grupal e institucional de los miembros de esta.

Según Fernández Collado (Trelles 2001), la comunicación organizacional realiza varias funciones:

Se ha debatido en torno a las funciones de la comunicación organizacional, y un excelente criterio lo exponen:

- Katz y Kahn (1998), los cuales proponen una topología que las enmarcan en dos contextos diferentes: a nivel de organización y en el nivel de las relaciones interpersonales, primando un enfoque hacia lo interno de la organización, donde un nivel se complementa con el otro.

Existen autores que la tramitan como acciones para mejorar la imagen pública, relaciones de colaboración con los medios, elaborar la estrategia de comunicación de la organización, lograr que la comunicación sea clara transparente, real, estas son actividades que deben realizarse en la gestión de comunicación.

1.3.1 De forma conceptual las funciones están definidas de la siguiente forma:

(a) La función informativa consiste en la transmisión de información, juicios, criterios, es la más divulgada de todas la que más se aprecia por los periodistas y otros profesionales de la comunicación, a través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como se propicia la formación de habilidades, hábitos y convicciones, avisos, datos, conceptos y otros muchos elementos que el hombre necesita para su existencia, tanto de carácter utilitario como emocional.

(b) La función reguladora regula nuestro comportamiento. Es muy importante ya que establece la retroalimentación cibernética que hay en todo proceso comunicativo, tanto para que el emisor pueda saber el efecto que se ha ocasionado con su mensaje, como para que el sujeto pueda evaluarse así mismo. Esta función influye en la marcha del proceso y está en dependencia de la efectividad de la información y de lo efectivo valorativo. La retroalimentación asegura el conocimiento necesario para poder ejercer la regulación de la comunicación.

(c) La función afectiva – valorativa transmiten afectos, emociones, sentimientos. Es de suma importancia en la estabilidad emocional de los sujetos y en su realización personal, es la conjugación de la individualidad de cada cual con la necesidad de compatibilizar su papel social y personal. La función valorativa está relacionada con la ética de cada profesión.

La crítica y autocrítica son factores que contribuyen notablemente en este intento, en tanto ellos aseguran que el sujeto sepa la valoración que el colectivo tiene de su desempeño y con ello cada cual pueda acercarse más al ideal que tiene de sí mismo mediante la corrección o eliminación de aquello que los demás consideran como sus rasgos más negativos.

(d) La función asimilativa es cuando el proceso comunica, predomina una función comunicativa.

(e) La función de contacto es cuando el individuo satisface las necesidades de la comunicación que elimina las tensiones psíquicas provocadas por la sociedad.

(f) La función de identificación es cuando la persona se comunica para destacar que pertenece al grupo dado o por el contrario, que es ajeno a él. (Material de comunicación, p: 1-5)

(g) La función descriptiva cuando se investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

(h) La función evaluadora explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que los hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

(i) La función de desarrollo analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

1.4 Comunicación Interna

La comunicación organizacional esta compuesta por dos tipos diferentes de comunicación, la comunicación interna. De manera general se entiende por comunicación externa aquella que realiza la empresa con el público externo, dígase clientes, intermediarios proveedores, competencia, medios de comunicación, comunidad local, gobierno local y nacional, grupos financieros y demás instituciones u organizaciones. En este capítulo se profundizará en lo relativo a la comunicación interna que es la base de la presente investigación.

“La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps, en Trelles, 2001, p.43).

También desde otra arista, “la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (Marín en Trelles, 2001, p.41).

La aplicación de la comunicación interna en las organizaciones contribuye a lograr objetivos estratégicos, ayuda en la integración, socialización motivación e identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales, favorece la calidad de vida laboral e incide en el producto o servicio ofrecido por la misma.

Para Fernández Collado (1997), existen tres lineamientos que agrupan los propósitos y funciones en general de la comunicación interna. Estos son:

-Producción: la comunicación se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta a la producción. Se ocupa de la información sobre la capacitación del personal, las normas y procedimientos de trabajo, la apertura de espacios para la formulación y establecimiento de objetivos, la solución de conflictos, así como de las sugerencias de ideas para perfeccionar la calidad de los servicios y/o productos.

-Innovación: la comunicación debe originar los cambios internos que permitan el crecimiento de la organización y facilitar una mejor adaptación de los individuos a los cambios externos. Esta función incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

-Mantenimiento: está relacionada con los espacios de socialización de los individuos y posibilita un contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual mejora las relaciones interpersonales y acentúa la identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento se encarga de recompensar y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos y las metas de la

organización, así como reconocer a los trabajadores competentes y valiosos, resaltar el trabajo en equipo y la creación individual.

Con una buena planificación y gestión de la comunicación interna se aumenta la productividad y la competitividad de los integrantes de la organización. La comunicación interna es el modo fundamental de crear, mantener y transmitir la cultura organizacional, además de establecer un clima socio psicológico favorable en la empresa. “La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir cambios en las mismas, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan” (Marín en Trelles, 2001, p.41).

1.4.1 Dentro de la comunicación interna también existen diferentes tipos de comunicación, entre los cuales se incluyen:

Comunicación formal: aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priori 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 existente entre sus miembros. En la práctica la comunicación formal se realiza fundamentalmente en sentido descendente.

La principal desventaja de la comunicación formal es que se complejiza al seguir las líneas del organigrama, lo que puede acarrear que la información se distorsione en el camino, así como llegar con atraso a los niveles más bajos del organigrama. En muchos casos constituye un obstáculo para la libre comunicación entre las distintas partes de la organización.

Comunicación informal: se manifiesta de manera espontánea y es producto de relaciones interpersonales afectiva. Por lo general, tiene lugar entre los diferentes grupos informales que existen dentro de la organización. 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.

1.5 Flujos de comunicación.

De acuerdo con la dirección o el sentido que adopten los flujos comunicativos dentro de los márgenes de una organización, los flujos de comunicación interna pueden clasificarse en vertical, horizontal o transversal.

Horizontal: tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información. Los mensajes que se transmiten están fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos. Tiene entre sus funciones 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.

Descendente: aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. Es la forma más común, aunque no siempre la más eficiente, de transmisión de información en las organizaciones. Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia los objetivos empresariales. Las comunicaciones descendentes casi siempre están compuestas por instrucciones laborales, reglas y regulaciones, políticas, mensajes, etc. Su función principal es la transmisión de informaciones relacionadas con el trabajo. Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué.

Ascendente: 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. El principal beneficio de este tipo de comunicación 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.

1.6 Mensajes

Los mensajes no son más que informaciones codificadas enviadas por las personas a través del lenguaje verbal, corporal o mediante la utilización de objetos. Son códigos o conjuntos de signos que emplean las personas para comunicarse.

Según Muriel y Rota (en Trelles, 2001, p. 104). “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 las personas, la comunicación se manifiesta mediante la cara (gestos, expresiones...), el cuerpo (movimientos, posturas, vestuarios...) y la voz (volumen, tono, ritmo, pausas, fluidez...), entre otros rasgos. En lugares o ambientes, se manifiesta a través del manejo de los espacios (arquitectura, diseño industrial, mobiliario...) y uso de los objetos en general”. “Son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humana” (Goldhaber en Trelles, 2004. p.66).

Se han establecido diversas clasificaciones de los mensajes, por ejemplo, según cuatro taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión y propósito de flujo. Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos, Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum.

En esta investigación se tomarán como referencias las tres funciones de los mensajes que identifica Redding: de tarea, de mantenimiento y humanos.

1- Mensajes de tarea: están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, con los productos servicios y actividades que realiza. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y generación de nuevas ideas.

“Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización; (...) 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, p.83).

2- Mensajes de mantenimiento: tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización. “Ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. 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).

3- Mensajes humanos: tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa.

“Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización; (...) se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tiene de sí mismo los empleados” (Ibídem).

1.7 Canales

Los canales de comunicación “son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en mediatizados y directos” (Muriel y Rota en Trelles, 2004, p.100).

Los canales de comunicación mediatizados son los que se basan en la tecnología para la transmisión de los mensajes, por lo que no existe la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación. Como ejemplo de ello tenemos el correo electrónico, la televisión, la radio e Internet.

Los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales. Existe otra clasificación de los canales de comunicación interna muy conocida y utilizada. Es aquella que los divide en orales y escritos, cuyas diferencias no necesitan explicación alguna.

“En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización sobre objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. (...) Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigiendo las actividades de los miembros de la organización” (Marín en Trelles, 2001, p.50).

Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en nuestro país son directos, debido al bajo poder tecnológico y/o económico que pueden tener algunas las organizaciones: las reuniones, asambleas, matutinos las entrevistas, encuentros informales, rumores, murales, cartas, circulares, teléfonos, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida los indirectos: Intranet, correo electrónico, Radio Bases, boletines, Periódicos y/o revistas internas.

Para esta investigación, se afirma que los canales son los métodos de difusión empleados para enviar los mensajes. Estos métodos pueden dividirse a canales mediatizados y canales directos.

Funciones de los canales de la comunicación organizacional

Recibir y transmitir mensajes

Retener información.

Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.

Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.

Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

1.8 Retroalimentación

Por lo general, el emisor necesita asegurarse de que su mensaje no sólo ha sido recibido, sino comprendido. La retroalimentación es la información de retorno que inicia una nueva comunicación que, a su vez, en la mayoría de los casos, incorpora una nueva retroalimentación, y así sucesivamente. El resultado es un ciclo de comunicación en dos sentidos, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes (y roles) en una especie de flujo de comunicación continuo. La retroalimentación, por tanto, es la vía cuya finalidad consiste en verificar que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido.

Existen elementos que pueden distorsionar el proceso de comunicación en la empresa, los cuales se denominan ruidos o barreras de la comunicación.

Las barreras en la comunicación, son obstáculos que impiden la claridad del acto comunicativo, es decir que el mensaje sea descodificado por el emisor. Según Keith Davis, “existen tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas” (David, 2002, p.61).

Las barreras personales son producto de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientemente, aunque pueden provenir de diferentes en la educación, el grupo étnico, el género, la posición socioeconómica, y la cultura.

“Vemos y oímos lo que estamos sintonizando emocionalmente para ver y oír, de modo que la comunicación está guiada por las expectativas personales. Además, comunicamos nuestra interpretación de la realidad, no la realidad misma.

La comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares”. (David, 2002, p.61).

Las barreras personales afectan también la comunicación. Las emociones pueden afectar el desarrollo de una idea en su presentación, el método y la forma de su transmisión, la manera de decodificarla, y su aceptación. La habilidad para escuchar tiene un efecto considerable en la recepción e interpretación de un mensaje.

Las barreras físicas son interferencias en la comunicación que surgen en el entorno físico. Por ejemplo, el volumen de una radio obstaculizando una conversación.

También pueden estar dadas por la distancia entre las personas, los muros o la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos. Sin embargo, las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas, mediante el control ecológico, en el cual el emisor modifica el entorno para influir en los sentimientos y el comportamiento del receptor.

Los individuos pueden darse cuenta cuándo ocurre la interferencia física e intentan compensarla. Las barreras físicas, como el ruido y la distancia geográfica, tienen efectos ante todo en la transmisión y recepción de los mensajes, mientras que los problemas semánticos suelen crear problemas en la codificación, decodificación y aceptación.

Las barreras pueden afectar la efectividad de la comunicación en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación.

Casi toda la comunicación ocurre mediante el uso de símbolos que indican significado (palabras, imágenes, acciones). Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de estos símbolos. Ellos (los símbolos) suelen tener diversos

significados y es necesario elegir uno de ellos. En ocasiones, se elige el significado incorrecto y tiene lugar un malentendido. Una barrera semántica puede producir también una barrera emocional.

“La semántica constituye un desafío especialmente problemático para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse” (David, 2002, p.63).

1.9 La investigación de Comunicación Interna

“La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación interna.

Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación. La investigación social es de vital importancia para la comunicación organizacional, pues además de contribuir a la eficiente toma de decisiones en los procesos de comunicación, constituye la base y el punto de partida para la planificación e implementación de planes y estrategias de comunicación.

El diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico. Para elaborar una estrategia de comunicación eficiente y coherente es necesario, en primer lugar, tener un conocimiento profundo del estado de los procesos de comunicación de la organización, a través del periódico análisis de sus sistemas de comunicación. El conocimiento objetivo y real de la organización es uno de los aspectos claves para la efectiva intervención del comunicador social al interior de la empresa.

En este sentido el diagnóstico de comunicación interna es esencial, pues proporciona la información necesaria sobre el estado actual de la comunicación en la organización.

El diagnóstico en sí mismo tiene un carácter subjetivo porque a pesar de la confiabilidad de la información recolectada que en parte es difícil de objetivar pues se trata de elementos intangibles como las opiniones, percepciones, representaciones, símbolos y signos a través de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas de investigación, el resultado final depende de la interpretación y análisis de esta información, proceso en el cual media tanto la subjetividad personal del investigador como las características propias de la organización.

El desarrollo de los diagnósticos de comunicación ha sido paralelo al auge de la comunicación organizacional como elemento clave para el desarrollo, supervivencia y adaptación de las organizaciones a nivel internacional. En nuestro país han adquirido una importancia vital, al ser incluida la comunicación empresarial como uno de los requisitos indispensables para la implementación del perfeccionamiento empresarial.

El diagnóstico de comunicación interna no sólo permite conocer las necesidades comunicativas y de información del público interno, sino que facilita la creación de un sistema de comunicación eficaz que transmita la cultura y los objetivos de la organización y canalice las quejas y sugerencias de los trabajadores. Así como la creación e implantación de un plan de comunicación interna y una política de comunicación.

Las técnicas de recolección de información mayormente utilizadas para la realización de un diagnóstico de comunicación interna son: la revisión bibliográfica y documental, la entrevista, los grupos focales, la observación y los cuestionarios.

Pueden utilizarse indistintamente métodos cualitativos y cuantitativos, en dependencia de los objetivos del investigador.

1.10 Públicos.

Los públicos de una organización son todos aquellos agentes que reciben directa o indirectamente los servicios o productos que ofertan la misma. Están relacionados a la organización y son afectados por la misma. El público consiste en un grupo de personas que se nuclear de manera espontánea alrededor de una discusión acerca de algún acontecimiento publico y llegan a una decisión u opinión colectiva.

Para esta investigación se toma a efecto el concepto de públicos definidos ante todo, son grupos de personas definidos por un criterio de interés para la organización. De este modo existe ya una segmentación clara de acuerdo con el nivel de control sobre ellos, en tanto dominio por parte de la organización. Martínez Nocedo Yarmila (2009)

A su vez estos públicos pueden catalogarse de internos y externos, pero a los efectos de esta investigación sólo abordaremos los internos, por tratarse el presente diagnóstico de la comunicación interna, considerándose así los trabajadores de la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad.

En cuanto a los públicos su clasificación o taxonomía, no es estática, varía según el vínculo de los mismos con la organización. En la medida que en la organización se revierten los intereses del público, para satisfacer las necesidades de ambos, los intereses y expectativas, ese público es interno. Pues son indisoluble, e inseparable de los objetivos finales de la organización.

En el caso específico de los trabajadores de la Delegación de Cubanacán estos pueden ser catalogados de público interno, pues además de conformar la plantilla oficial de la organización, son quienes la conforman, son el objeto tangible de la institución, pues de no existir estos, no existiría tampoco la organización. Comparten información, espacios y son afectados por las decisiones tomadas dentro de la misma.

“Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales: Estos públicos se ubican. Por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución” (Muriel y Rota, 1980, p.269).

Por lo tanto, podemos definir que todos los trabajadores de la Delegación de Cubanacán y los de las instalaciones subordinadas a la misma constituyen el público interno pues comparten espacio, información, cultura, mensajes, clima, redes y códigos comunes.

Se retroalimentan, crean y derriban barreras comunicativas. Influyen en la toma de decisiones, además de permanecer dentro de la institución, los primeros, por cinco años, y los segundos por mucho más tiempo. Ambos influyen en la imagen de la organización, tanto interna como externa, crean su identidad, y son actores indisolubles dentro de la organización.

1.11 Diagnóstico de Comunicación Interna

El diagnóstico es la primera fase del proceso de investigación y un método que nos permite analizar la realidad. Es conveniente partir de éste cuando se investiga en cualquier organización o empresa los elementos que conforman los procesos.

El diagnóstico de comunicación interna es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado de los sistemas de comunicación hacia el interior de la organización.

En ocasiones se utilizan indistintamente los términos auditoria y diagnóstico para designar el mismo tipo de investigación, aunque algunos autores consideran que es necesario establecer una diferencia entre ambos pues la auditoria consiste esencialmente en confrontar una situación real a una situación de referencia mientras que el diagnóstico sirve para poner en evidencia los problemas o buscar las causas profundas y los síntomas que caracterizan una situación conflictiva (Saló, 2000, p. 103).

De manera general, el diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico. La auditoría, por el contrario, supone la existencia de todo un sistema de comunicación creado, que sirva de referencia a los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Es decir, la auditoría tiene un objetivo fundamentalmente evaluativo y de control. (Cortina, 2008, p. 30).

En la investigación se adopta la terminología *diagnóstico* por considerarla más adecuada para cumplir los objetivos expuestos y más contextualizada a la situación cubana.

A decir de Pérez Betancourt (2007) 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. (p. 3)

El mismo autor manifiesta también que los diagnósticos responden a la necesidad de poder determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, así como el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes.

De esta manera, se puede afirmar que el diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa.

La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación interna.

Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las

políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna. (Muriel y Rota 2000).

Esta es una definición completa que no solo aborda la manera en que se puede utilizar el concepto y sus significados, sino que plantea las potencialidades que el mismo tiene para investigaciones y propuestas futuras en actividades de comunicación.

El diagnóstico de comunicación organizacional no sólo permite conocer las necesidades comunicativas del público interno, sino que facilita la creación de un sistema de comunicación eficaz que transmita la misión, los objetivos y modos de hacer de la organización y potencie el intercambio entre los trabajadores y entre estos y la dirección.

Además, aporta elementos que pudieran propiciar la creación e implementación de un plan de comunicación interna.

El diagnóstico es realizar una especie de fotografía respecto de un fenómeno, en este caso de la comunicación en la institución. Parto del axioma de que la comunicación existe en las organizaciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión del grupo formal (la organización), y que establecen ellos con su entorno más allá de que esta sea o no gestionada en función de unos objetivos estratégicos. (Martínez Nocedo Yarmila 2009).

El objetivo del diagnóstico de comunicación interna es examinar, en la entidad que se estudia, los siguientes aspectos:

1. Los problemas internos que presenta la organización empresarial, de forma detallada.
2. Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
3. Describir en qué grado cada tema estudiado, está en correspondencia con los nuevos requerimientos que se propone con la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

4. Poner al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
5. Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
6. Examinar cabalmente las relaciones que existe, entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.
7. Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

Entre las características más significativas del diagnóstico de comunicación interna están:

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la entidad, empezando siempre desde la base hasta los máximos niveles de dirección.
2. En principio, el diagnóstico no tiene como primera prioridad la solución de los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a la fase de desarrollo del estudio. Sin embargo, en la práctica a menudo resulta difícil, hacer una distinción estricta y trazar una línea divisoria, entre las fases de diagnóstico y de estudio, pues también el diagnóstico, además de constituir la base para la fase de estudio, en muchas ocasiones permite determinar las posibles soluciones a los problemas detectados, sobre todo aquellos cuya solución no depende de un profundo estudio u obedecen al cumplimiento de algo establecido y que en la práctica ha sido incumplido.
3. Por ello, resulta aconsejable no limitarse solamente a los problemas y a sus causas y evitar abordar las soluciones posibles derivadas del diagnóstico. Por lo que podemos concluir que en el diagnóstico podrán aplicarse soluciones a problemas detectados siempre y cuando estas soluciones no conlleven a estudios detallados a realizar en esta etapa, y que estas soluciones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos, tiene el director de la entidad.
4. En el proceso de diagnóstico, el propio hecho de que exista un equipo de trabajo (grupo de perfeccionamiento o consultoría externa), que interactúa

con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, pone en marcha el proceso de cambio, lo que repercute inmediatamente en la organización.

5. Es importante tener presente que en ocasiones no es necesario decir lo que hay que hacer, pues solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otra forma, para que comience a generarse el proceso de cambio. Es por eso que con frecuencia, se oye decir a un trabajador “no sabia que pretendían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho”.
6. El diagnóstico promueve la necesidad del cambio, e indica de manera más concreta, los problemas existentes y las modificaciones que se deben instrumentar gradualmente. Se Obtiene un cuadro completo de la situación de la entidad y de las medidas a tomar para erradicar las deficiencias.
7. En el proceso de diagnóstico, debe organizarse bien el acopio y análisis de la información para lograr una activa participación de los trabajadores, de forma que se logre la sensación de ser, “las personas a quienes atañe el problema”, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.
8. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice mediante documentos y otras informaciones.
9. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas estudiados, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y posteriormente en la etapa de implantación.
10. Es también importante, que los resultados del diagnóstico elaborado, marque la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la organización.
11. En el proceso de elaboración del diagnóstico, se incrementa la capacidad potencial de los trabajadores para resolver los problemas, en proporción con su activa participación en el desarrollo de esta etapa. Ellos sienten que

están conociendo toda su organización, y que están aprendiendo a diagnosticar los problemas por sí solos. Si se pierde esta oportunidad, puede resultar demasiado tarde, para solicitar la participación de los trabajadores, en la etapa de estudio.

12. Es importante que durante el proceso de diagnóstico se prepare bien, no sólo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes de la entidad, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características del objeto de estudio. Esta preparación de todos los participantes en el proceso de diagnóstico, permitirá que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
13. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal de la organización que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tengan del proceso. Debe ser cuidadoso y aplicar el método de escuchar más que hablar, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado; estimular en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, transmitir en todo momento confianza, demostrar que el objetivo es generar un cambio que favorezca a toda la entidad, y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y buscar las formas y vías de cómo resolverlas.
14. Durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, la entidad no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supieran. Es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
15. El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado lo hace. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar, quiénes y cuándo deberán ejecutarlo.
16. En la realización del diagnóstico, no se debe limitar la utilización de técnicas, instrumentos y métodos complementarios de diagnóstico que existan, incluidos las encuestas y entrevistas.

La importancia de dicho diagnóstico radica entonces en evaluar su estado con la finalidad de medir su correspondencia con los objetivos y el desarrollo organizacional o no, y en función de ello desarrollar una estrategia y acciones que permitan que los procesos comunicacionales se den de manera beneficiosa para la organización con y entre sus diversos públicos.

Una institución que desee planificar su presente y su futuro debe desarrollar procesos de comunicación que apoyen estas acciones. Si los procesos actuales no se corresponden con esas aspiraciones, difícilmente podrá alcanzar las metas que se propone. Es por ello que el diagnóstico le permite a la dirección conocer de dónde se parte, que es lo que se ha alcanzado, cuáles son las barreras que impiden a las facilidades que propician un desarrollo eficaz de la comunicación para conjugar todo su sistema en función de los objetivos y metas de la institución.

Este proceso reflexivo a nivel organizacional obliga a replantearse a la organización su proyecto, en el caso de las empresas, el empresarial. De esa forma, permite ubicar la gestión de la comunicación bajo una misma filosofía empresarial con metas propias, integrando, coordinando y optimizando todos los mensajes que se generan desde las diversas áreas de la organización hacia los públicos con los que ella se relaciona para el desarrollo y cumplimiento de las metas organizacionales.

Un diagnóstico de la comunicación implica una evaluación no solo del sistema de comunicación que exista en la organización para organizar el flujo de los mensajes entre sus públicos, sino también sus resultados, que en definitiva es su finalidad. Esto significa qué representaciones tienen los diversos públicos que se relacionan con la institución, ya sea clientes finales, proveedores, etc. Pero ante todo esto debemos ubicarnos en la realidad de la institución estudiada. Esto incluye un análisis de su razón social, sus objetivos, si tienen formulado un planteamiento estratégico a nivel organizacional y si tiene estructurada consistentemente su actividad.

1.12 Fundamentos metodológicos del diagnóstico de Comunicación Organizacional

Para el desarrollo de esta investigación, la autora asume la norma de diagnóstico de la comunicación interna de Yarmila Martínez Nocedo, que aparecen en el libro Hablemos de Comunicación, (2009)

El proceso de diagnóstico de la comunicación interna consta de una serie de pasos como son:

Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización estudiada:

- (a) Nombre, razón social, finalidad.
- (b) Nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con la comunicación y manejo de los términos.

Aspectos de carácter estratégico: (son aquellos que nos van a definir el eje desde el cual deben partir las acciones de comunicación)

- (a) Definir si existe un planteamiento estratégico de la institución.
- (b) Tener formulada su visión estratégica y los objetivos que se deriven de ella.
- (c) Evaluar las capacidades con que cuenta la organización.

Aspectos de carácter funcional:

- (a) Cómo está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de la tarea y el cumplimiento de sus objetivos.

Aspectos propiamente de la actividad de comunicación.

- (a) Existencia de un reconocimiento de los públicos que interactúan con la organización. Ello permite la definición posterior de un mapa de públicos de la institución.
- (b) Formulación de identidad (historia, rasgos diferenciadores y relevantes,

valores corporativos, etc.)

(c) A nivel de gestión de la comunicación:

-- ¿Cómo se establecen los procesos de comunicación para el desarrollo de la tarea entre los diversos públicos?

-- ¿Quiénes se forman en emisores de mensajes dentro y fuera de la organización?

-- ¿Determinar como fluyen los mensajes. La direccionalidad y característica de la comunicación.

Aspectos de contenido de comunicación:

(a) Existencia de planteamientos conceptuales de comunicación.

(b) Existencia de definición de mensajes para los diversos públicos con los que opera la institución y que apoyen las metas organizacionales.

(c) Evaluación de la identidad.

Pero la autora de esta investigación asume aquellos que son pertinentes, teniendo en cuenta las características de la unidad objeto de estudio.

- Análisis de los flujos de comunicación de la institución.
- Canales
- Mensajes
- Espacios de comunicación
- Retroalimentación
- Barreras de la comunicación
- Conocimiento de directrices empresariales
- Deberán investigarse todas las actividades diseñadas, tales como reuniones, actividades determinando a qué sector del público interno se dirigen. Todos los pasos anteriores permitirán evaluar la comunicación interna en su conjunto.

Capítulo 2

Diseño metodológico

2. Organización Metodológica de la Investigación

La presente investigación se realizó desde el paradigma cualitativo, con una perspectiva metodológica no experimental pues no se manipularán las variables independientes con el fin de condicionar un resultado predeterminado, se observará el fenómeno sin afectarlo en su propio contexto; y es descriptiva, pues el objetivo del estudio es indagar los elementos en los que se manifiesta la variable comunicación interna en un único momento en el tiempo, como una fotografía del fenómeno.

2.1 Caracterización de la Unidad de Análisis

La Delegación de Cubanacán se encuentra situada en Calle Colón No. 154, entre Frank País y Miguel Calzada, Trinidad.

Esta entidad es la encargada y la responsable de responder por el desarrollo del Grupo Cubanacán a nivel territorial. En la misma se desarrolla el trabajo de forma amena y con relaciones interpersonales de cordialidad. Hay un gran respeto entre los diferentes grupos que existen en una entidad empresarial e institucional como son directivos-directivos, directivos-subordinados, subordinados-subordinados.

El buen funcionamiento de la misma permite que el ambiente de trabajo se torne agradable, el manejo de conflictos y contradicciones se hace asequible y conservador de las buenas relaciones e influye directamente en el nivel de satisfacción laboral.

2.2 Población y muestra de investigación

La población y muestra de este estudio la conforman todos los directivos pertenecientes al Grupo Cubanacán del municipio de Trinidad y de sus instalaciones subordinadas a la misma, que abarca un total de 53.

Para el correspondiente estudio se utilizó una muestra no probabilística, es decir de forma intencional por la autora, la muestra la conforman los 5 directivos de la Delegación y 48 del resto de las instalaciones, siendo estas las siguientes. Hotel Brisas Trinidad del Mar, Hotel Ancón, Costa Sur, Finca Maria Dolores, Hotel Las Cuevas, Clínica Internacional, Gran Hotel Iberostar, Agencias de Viajes Cubanacán y el Mintur.

De esta forma, la muestra quedó constituida de la siguiente manera:

Tabla 1 Muestra los directivos de la delegación y el total de unidades subordinadas.

Directivos	Total	Muestra	%
Directivos de la Delegación	5	5	100
Directivos de las instalaciones subordinadas	48	48	100
Total	53	53	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Referente al total de los directivos de las instalaciones subordinadas a la Delegación de Cubanacán.

Instalaciones subordinadas a la Delegación de Cubanacán	Total de directivos
Agencias de Viajes Cubanacán	2
Clínica Internacional	3
Hotel Las Cuevas	7
Finca Maria Dolores	4
Brisas Trinidad del Mar	8
Hotel Costa Sur	6
Hotel Ancón	8
Gran Hotel Iberostar	9

Mintur	1
Total	48

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Operacionalización de la categoría de investigación: Comunicación interna

Definición conceptual: “la comunicación (interna) Son todos aquellos mensajes que se intercambian a lo interno de la organización. En esencia, la comunicación interna refuerza las metas de la organización y los valores que se promueven en y para su obtención. Martínez Nocedo Yarmila (2009).

Definición operacional: la comunicación interna se define como el conjunto de acciones desarrolladas en el ambiente interno de la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad con el fin de orientar, regular y coordinar la actividad laboral, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la institución, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso con y entre sus miembros.

Esta variable será trabajada a partir de los siguientes indicadores.

Flujo de comunicación.

.Descendente.

.Horizontal.

.Ascendente.

- Canales de comunicación.

.Utilización.

.Importancia.

.Canales creados por la institución o por los trabajadores.

- Mensajes (propósitos y funciones)

.Mantenimiento.

.Tarea.

.Humanos.

- Espacios de comunicación.

- Retroalimentación.

- Barreras de la comunicación.

.Humanas y psicológica

.Canales deficientes.

.Distorsiones perceptivas y culturales.

-Conocimiento de directrices empresariales (se conocen/no se conocen)

-Misión

.- Visión

- objeto social

2.4 Métodos y técnicas para la recogida de información

Para la obtención de información en esta investigación se utilizaron varios métodos y técnicas, con el objetivo de comprobar la misma, además de realizar una triangulación metodológica para una mayor veracidad científica. Las técnicas utilizadas fueron: encuestas, entrevista semiestructurada, observación participante y revisión de documentos.

Entrevista semiestructurada: “Es un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae información de una persona” (Saladrigas, 2002, p.62). La entrevista es una técnica que obtiene información de forma amplia abierta, en dependencia de la relación entrevistador –entrevistado.

De esta forma se le realizó la entrevista semiestructurada a los trabajadores de la Delegación y a los directivos de las entidades subordinadas a la misma.

Encuesta: “estamos ante la acumulación de varias entrevistas de declaraciones, que se presentan simultáneamente al lector para ofrecer un abanico, mas bien reducido, de opiniones intelectuales ante una misma cuestión situada en el candelero público” (Martínez, Albertos, 2007, p.317).

Se realiza, a los trabajadores de la Delegación y a los directivos de las entidades subordinadas para fortalecer los resultados de la entrevista semiestructurada. Esta es una técnica anónima, que posibilita al entrevistado expresar lo que realmente siente, sin la presión de sus compañeros, facilitando así datos veraces y medibles.

Observación: “Consiste en un registro sistemático, valido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (Collado, 2006, p.315).

Posee un valor significativo al verificar efectos emergentes en técnicas anteriores, brindando al investigador los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos en que se manifiestan, además de enriquecer la información obtenida en otras técnicas aplicadas durante la investigación.

La observación, como otros procedimientos de recogida de datos, constituye un proceso deliberado y sistemático que ha de estar orientado por una pregunta, propósito o problema. Este problema es el que da sentido a la observación en sí y el que determina aspectos tales como qué se observa, quién es observado, cómo se observa, cuándo se registran, cómo se analizan los datos procedentes de la observación o qué utilidad se da a los datos.

Se realizó con el objetivo de observar el ambiente donde se está desarrollando el cambio organizacional, está se desarrollo en la preparación metodológica y asambleas de afiliados.

2.5 Revisión de los documentos

Los principales documentos analizados fueron, actas de consejos de dirección, de reuniones del PCC, reuniones extraoficiales de los directivos de la Delegación

Las encuestas a los trabajadores de la Delegación y los directivos de las entidades subordinadas se realizaron en horarios extralaborales para no interrumpir la jornada laboral, teniendo estos todo el tiempo suficiente para responde con sinceridad y responsabilidad las preguntas confeccionadas.

La entrevista semiestructurada, se realizó de igual forma todos los trabajadores de la Delegación y directivos de las entidades subordinadas, teniendo los mismos derechos de responder las preguntas.

La observación se hizo de forma discreta, sin interrumpir las actividades de trabajo, se participó en las reuniones de directivos.

2.6 Acceso al campo

En el mes de diciembre del 2010, la autora de la presente investigación solicitó a la..... Yusleidys Cabezas delegada de la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad permiso para realizar el diagnóstico de Comunicación organizacional en la delegación y en las entidades subordinadas a la misma antes mencionada, el cual analizará el comportamiento de la comunicación interna y como fluye la misma entre sus trabajadores, con la finalidad de saber el estado en que se encuentra la comunicación interna.

2.7 Selección de informantes.

Una vez en el campo, la autora de la investigación seleccionó dos compañeros como informantes: a la compañera delegada de la Delegación Yusleidys González Cabeza y a Omaidá, para de esta forma obtener la información deseada sin que se sintieran vigilados para posteriormente hacer el análisis de la información obtenida y compararla con el resto de los instrumentos aplicados.

La presente investigación se realizó teniendo en cuenta los principios éticos de la ciencia. En este sentido fue respetada la confidencialidad de toda la información referida por los sujetos de investigación. Se aseguró a estos que no se identificarían en ningún momento ni su nombre ni ninguno de sus datos personales.

2.8 Procedimiento

Para dar solución al problema científico planteado, primero se buscó la metodología propuesta por la autora Yarmila Martínez Nocedo sobre los pasos a seguir para hacer el diagnóstico, que aparece descrita en el Capítulo I, luego se realizó la codificación de las categorías, se aplicaron las técnicas de investigación seleccionadas, y se hizo la triangulación de los métodos para encontrar una justa caracterización del estado actual de la comunicación interna.

2.9 Abandono del campo

En el mes de abril del 2011, la autora de esta investigación, después de haber recopilado toda la información señalada, abandonó el campo, con el propósito de analizar los resultados, no sin antes, agradecer a los trabajadores y directivos de la entidad, el apoyo y comprensión para la realización de este estudio.

2.10 Procesamiento de la información.

Para la evaluación de los resultados, se realizó en primer lugar un análisis de los mismos por técnicas aplicadas y luego un análisis más integral de los resultados obtenidos. Para ello se tomaron en cuenta los indicadores para medir la variable, analizando cada respuesta en función del mismo, utilizándose la triangulación metodológica, con el objetivo de disminuir el margen de error.

En la presente investigación, todos los resultados fueron analizados de acuerdo a los objetivos de la misma, por lo que no hubo manipulación alguna por parte del investigador.

Capítulo 3

Análisis de los resultados

3. Caracterización de los aspectos generales de la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad

Esta entidad es la encargada y la responsable de responder por el desarrollo del Grupo Cubanacán a nivel territorial. En la misma se desarrolla el trabajo de forma amena y las relaciones interpersonales de cordialidad. Aunque no existe un personal encargado de promover y mediatizar en cuanto al tema de la comunicación organizacional, y a pesar de ser una entidad con un organigrama tan pequeño sus resultados dependen de una gama de trabajadores muy amplia y diversificada geográficamente.

Su objeto social: Es brindar orientación a sus entidades sobre como debe ser el desarrollo laboral de las mismas. Orientar, asesorar y controlar en las entidades del territorio la política laboral, aplicar y controlar los lineamientos y objetivos básicos del sistema de trabajo, apoyar los programas de la Revolución.

Su misión: está definida como el Grupo Hotelero más diversificado y el de mayor presencia en todo el país, comprometidos con la Revolución, nuestros clientes, nuestra empresa y con nuestros aportes a la sociedad.

Su visión: Es ser una empresa líder en el Caribe por la diversificación, sostenibilidad e informatización de sus servicios, muy competitiva en el ámbito internacional en la próxima década, que se diferencia por ofertas innovadoras eficientes y de calidad, que permitan disfrutar experiencias turísticas y/o recibir tratamientos de salud, contando con instalaciones y equipamiento que emplean una tecnología avanzada, procesos eficaces y elevados estilo y un personal profesional, creativo y honesto, lo que posibilita el crecimiento de la cartera de

clientes, con la distribución territorial mas equitativa posible de las oportunidades y riquezas generadas.

3.1 Diagnóstico de la Comunicación Interna

La investigación se llevó a cabo en la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad con el objetivo de conocer el comportamiento de los procesos comunicativos en el público interno, es decir entre los trabajadores de la Delegación y los directivos de las instalaciones subordinadas a la misma. Los principales documentos analizados fueron, actas de consejos de dirección, de reuniones del PCC, asambleas de afiliados.

Los principales resultados de este análisis se ofrecen a continuación:

Entrevista semiestructurada

Objetivo: Explorar características generales y funcionamiento de la comunicación organizacional en la Delegación de Cubanacán.

Al realizar el análisis de las entrevistas aplicadas a los trabajadores de la Delegación y los directivos de las instalaciones subordinadas (ver Anexo # 1), se pudo definir que los resultados de la misma son:

En el caso de los directivos utilizan como canales de comunicación, en primer lugar el correo electrónico, debido a su alta disponibilidad, accesibilidad y a la inmediatez del mismo. Es revisado por la mayoría diariamente cuando la situación lo permite, en caso contrario gestionan la revisión del mismo de otras maneras, incluso desde otras locaciones. Los mensajes que le llegan por este canal se resumen en el calendario de la guardia. Primeros los mensajes de tarea y mantenimiento, siendo más escasos los de tipo humano.

Le siguen el mural de trabajadores y las conversaciones informales. El primero les permite conocer solamente el horario laboral, puesto que es lo único que muestra, además del listado de la guardia. Es fácilmente utilizable debido a su estratégica posición.

Consideran estos canales como barreras de comunicación, pues el primero (correo electrónico) puede fallar, al no siempre estar disponible su utilización, además del mural cuya utilización esta subvalorada, pues no muestra informaciones de contenido laboral, además de su pobre cordialidad visual.

Otra de las barreras mencionadas está referida a que debido al extenso trabajo que implica la delegación por decirlo de alguna manera lo cual influye en la disponibilidad de tiempo, no permiten el intercambio informativo necesario entre el directivo de la delegación y el de las entidades subordinadas a la misma limitándose solo al contenido laboral necesario y omitiéndose problemas que por muy pequeños influyen en el desarrollo de la comunicación interna de la institución en el mejor de los casos.

Mediante los canales correo electrónico y conversaciones informales, se reciben la mayoría de las informaciones entre directivo y trabajador.

En el caso de los directores, estos utilizan como canales de comunicación, el e-mail, la pizarra informativa y las conversaciones informales, además de los despachos y el mural. El e-mail es revisado cada vez que se tiene la oportunidad, y la pizarra debido a su estratégica ubicación es consultada asiduamente. Los despachos solicitados con antelación, debido a la carga de trabajo imperante, por lo que la comunicación a entablarse puede demorar y no surtir efecto debido a esta situación. Al igual que en el caso de los trabajadores y directivos subordinados.

Las principales barreras que encuentran los directivos subordinados es la jerarquización de la comunicación en la informatización de la misma, debido a la alta importancia que se le concede al canal de comunicación correo electrónico y a la presencia dominante del flujo de comunicación vertical descendente. Además mencionan como barreras comunicación la extensión y frecuencia de las reuniones. La carga de trabajo que tiene el directivo de la delegación, les impide dedicarle más tiempo al acto comunicativo.

También alegan la existencia de pseudo participación al ser poco consultados en los procesos de toma de decisiones en la Delegación. Mencionan como barrera de la comunicación la presencia de demasiados sub. textos en los mensajes comunicativos.

Algo lógico si se tiene en cuenta que uno de los canales principales de comunicación son las conversaciones informales, las cuales deforman los mensajes, debido a la carga personal que le transfieren los actores.

En la transmisión de los mensajes inciden valores, presunciones básicas, conceptualizaciones, creencias, etc. Por lo que al no estar controlado el proceso comunicativo, los mensajes pueden sufrir variaciones e incluso perder su significado, relevancia o contenido.

Reciben los tres tipos de mensajes, predominando los de tarea y los de mantenimiento, recibiendo en menor medida los mensajes humanos.

Tantos los alumnos como los profesores coinciden en un concepto de comunicación siempre desde la visión de intercambio de información, lo que demuestra un alto conocimiento de la materia y una favorable actitud comunicativa. Los trabajadores no docentes exponen con sus palabras conceptos de comunicación.

Gran parte de los entrevistados conocen el objeto social, la misión y la visión del grupo Cubanacán, tales objetivos están visibles para el conocimiento del que desee conocerlo.

Encuesta aplicada al público interno

Objetivo: Diagnosticar el comportamiento de la comunicación organizacional de la Delegación de Cubanacán.

Los resultados de las encuestas aplicadas a trabajadores de la delegación y los directivos de las entidades subordinadas (ver Anexo # 2), son:

1- En cuanto a la comunicación horizontal 35 compañeros de igual jerarquía respondieron que casi siempre se les da a conocer las informaciones de interés para un 66.04 %, 10 respondieron que a veces para un 18.87 % y 8 dieron a conocer que casi nunca para un 15.09 %.

Tabla 2 Comunicación horizontal para compartir información de interés para todo el consejo directivo

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
CASI SIEMPRE	35	66.04
A VECES	10	18.87
CASI NUNCA	8	15.09
TOTAL	53	

Fuente: Elaboración propia

- En las encuestas también se reflejaron la necesidad de reuniones en períodos de tiempo más corto para resolver problemas de las diferentes entidades.

- A pesar de algunas desconocimientos las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la delegación y de estos con el consejo directivo de sus entidades subordinadas se desarrollan de una manera cordial y respetuosa, puesto que una de las cosas que priman en estos grupos de trabajadores son los hábitos de cortesía, algo que se ha estado perdiendo en nuestra actualidad

- También las encuestas reflejaron que una parte de trabajadores pertenecientes al consejo de dirección desconocen algunos elementos importantes que intervienen en los procesos de comunicación interna, le atribuyen poca importancia a la retroalimentación, siendo este un punto clave para el buen funcionamiento laboral y sobre todo para consolidar el respeto entre los trabajadores

- Según los encuestados afirman que la mayor parte se la información la reciben por teléfono, email, fax,

Guía de observación

Objetivo: Observar y caracterizar el comportamiento de la comunicación organizacional dentro de la organización.

- Analizar tipos de públicos y su tratamiento.

Al finalizar la guía de observación aplicada en los espacios de comunicación observados: reuniones sindicales y reuniones de departamentos (ver anexo # 3), podemos concluir que:

Existen flujos de comunicación en las tres dimensiones, horizontal, ascendente y descendente, potenciándose este último, debido a que la presidencia posee un papel preponderante, dictando objetivos claves y mensajes. La comunicación ascendente también está presente en estos espacios, aunque no es muy utilizada, solamente para informar problemas de trabajo y buscar soluciones con los superiores.

Su presencia es escasa, al no utilizarse todas las ventajas que esta herramienta propone. La comunicación horizontal nos es muy frecuente, solamente en la discusión de objetivos con los participantes de similar categoría.

Los tipos de mensajes más utilizados son los de tarea y mantenimiento, pocas veces los humanos. En los espacios utilizados para la realización de las sesiones de observación, se pudieron constatar la superioridad cuantitativa de los mensajes de tarea y mantenimiento sobre los humanos, lo cual repercute negativamente en la satisfacción personal hacia el trabajo y sobrecarga la disponibilidad del trabajador, además estos mensajes pueden sobrecargar de tareas y responsabilidades al trabajador, por lo que disminuye su régimen de productividad y es propicio a la creación de un clima laboral desfavorable.

La poca disponibilidad de tiempo por parte de los actores, así como la frecuencia y duración, de las acciones comunicativas en estos espacios (reuniones) actúan como barreras a la comunicación. Los actores de la comunicación mostraron distracción e inquietud durante las sesiones de observación, lo cual influyó en la poca comunicación, buscando principalmente brevedad en el discurso y restándole importancia a temas que podrían dilatar la extensión de los espacios y canales.

La retroalimentación es un recurso utilizado fundamentalmente por los directivos de la organización, en ella aparecen fundamentalmente mensajes de mantenimiento, utilizándose para el control y rectificación de actividades.

3.2 Análisis integral de los Resultados

Al realizar un análisis integral y después de haber triangulado metodológicamente los resultados de las diferentes técnicas de investigación se obtuvieron los siguientes resultados.

- El flujo de comunicación vertical descendente es el más significativo de los encontrados en el diagnóstico, estando presente de manera general en toda la organización, por lo que claramente demuestra sobredimensiones de las tareas a realizar por los miembros de la organización.

- Los flujos descendentes parcializan la comunicación al viajar mayoritariamente enviada o centralizada por los directivos de la organización, quedando poca retroalimentación e impidiendo el envío y transmisión de mensajes hacia la dirección de la Delegación. Este flujo está presente en todos los públicos internos de la misma, tanto en el personal de la Delegación como en el de las instalaciones subordinadas a la misma.

Este flujo es claramente perceptible mediante las observaciones aplicadas a documentos y reuniones de la Delegación, así como en las entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra de esta investigación.

- Los trabajadores de la Delegación y el directivo subordinado a la misma utilizan mayormente la comunicación horizontal para coordinar actividades y para resolver problemas de trabajo. En menor medida la utilizan para compartir información relevante y para promover el apoyo entre los compañeros.

- Sin embargo conocen las facilidades que le brinda este flujo de comunicación, pues entre sus ventajas mencionaron: fortalecer relaciones interpersonales, desarrollar actividades laborales, fortalecer cohesión grupal, programar actividades extralaborales, retroalimentación, fortalecer el trabajo.

El flujo de comunicación horizontal le sigue al anterior, denota una comunicación horizontal poco utilizada y poco explotada, máxime cuando esta es una herramienta que permite agilizar (hasta donde sea posible) la comunicación dentro de la organización. Es fácilmente utilizable, debido a la

disponibilidad de interacción entre compañeros de similar jerarquía, además de utilizar la empatía y la comunicación interpersonal para su utilización.

- Tampoco la comunicación ascendente es explotada en toda su magnitud, pues no siempre es utilizada para informar problemas de los directivos subordinados al delegado u otro directivo de la Delegación, ni para participar en la toma de decisiones, así como para plantear preocupaciones e inquietudes.
- Por otro lado la comunicación ascendente se utiliza, aunque no todo lo que debiera, a veces para informar problemas de trabajo, plantear preocupaciones e inquietudes y participar en la toma de decisiones. Sin embargo la comunicación descendente es utilizada principalmente para el envío de información de trabajo, órdenes y a veces para dar a conocer objetivos de la Delegación.
- El menos presente en la comunicación interna de la Delegación, es el flujo de comunicación ascendente lo cual trae consigo falta de retroalimentación y falta de conocimiento de las necesidades de los subordinados. La comunicación ascendente es vital para el reconocimiento de los trabajadores hacia los dirigentes, al permitir el intercambio de comunicación entre los mismos.
- Tanto en la observación, como en las entrevistas y las encuestas, es evidente la poca comunicación ascendente, lo cual puede resumirse a la poca atención que recibe este tipo de información, creándose así una barrera que se interpone en el intercambio de comunicación.

Canales

- Los canales de comunicación más utilizados por los trabajadores de la Delegación y los directivos de las instalaciones subordinadas son el correo electrónico, las conversaciones informales, la pizarra informativa, los murales, los despachos y los informes escritos.

Prefieren las conversaciones formales y el e-mail, como canales para recibir y enviar información. Los canales de comunicación más utilizados por los trabajadores son el correo electrónico, las conversaciones informales, el mural, las consultas con los directivos y los informes escritos, estableciéndose una similitud en este sentido con respecto a los trabajadores. Prefieren la comunicación directa con representantes oficiales de la Delegación a través del e-mail y del mural.

- En el caso de los canales mediatizados como lo es el correo electrónico, responde a la alta disponibilidad de acceso a las computadoras y a la red interna de la Delegación sin embargo, el contenido de la información no es la suficiente para una adecuada comunicación, sobre todo para compartir información sobre el trabajo.
- Los canales de comunicación directa como son las conversaciones informales, es la vía más utilizada por los públicos para compartir información, en primer lugar por los pocos canales de comunicación preestablecidos y por la comodidad y disponibilidad de espacios de interacción en la Delegación.
- Los murales de los trabajadores, son canales utilizados en la búsqueda de información, aunque posee buena ubicación espacial aún está subutilizado al mostrar sólo contenido referido a los horarios y las guardias, por lo que su función no permite la utilización que pudiera brindar de ser aprovechada toda la capacidad informativa que asimila.
- Los despachos y los informes escritos son altamente confiables en la transmisión de información, permite la interacción entre los sujetos, de forma personal, por lo que no se pierde ni se transforma el contenido de los mensajes mediante este canal, aunque en ocasiones puede constituir una barrera en la comunicación si no son utilizados de forma racional y adecuada.

Mensajes

- Los mensajes recibidos tanto por los trabajadores de la Delegación y los directivos de las instalaciones subordinadas son fundamentalmente de tarea y mantenimiento, ocasionalmente existen los mensajes de carácter humano. Planteándose en ambos públicos la poca participación en la toma de decisiones y en la discusión de objetivos y resultados.
- Los mensajes de tarea, frecuentemente utilizados en la comunicación interna de la Delegación, en su mayoría son enviados por los directivos de la organización. Estos mensajes transportan instrucciones hacia los subordinados.
- Los mensajes de Tarea provocan un sobrecargo en los integrantes de la organización, aunque si bien son necesarios, pueden afectar el desempeño de la organización al estar los miembros de la misma en constante quehacer de tareas y no dedicarle tiempo (o menos tiempo) a otros tipos de actividades que pudieran ser orientadas o no por los mismos emisores.

- Estos mensajes son claramente perceptibles mediante las observaciones aplicadas a documentos y reuniones de la Delegación, así como en las entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra de esta investigación.
- Le siguen en número a los mensajes de Tarea, los mensajes de Mantenimiento, estos en su mayoría son enviados por los directivos de la organización.
- Al igual que los mensajes de Tarea, los de mantenimiento provocan un sobrecargo de tareas en los integrantes de la organización, aunque si bien son necesarios, pueden afectar el desempeño de la organización, al estar los miembros de la misma en constante quehacer de tareas y no dedicarle tiempo (o menos tiempo) a otros tipos de actividades que pudieran ser orientadas o no por los mismos emisores de los mensajes de tarea.
- Los menos numerosos enviados por los directivos para el reconocimiento de las actividades orientadas a través de los mensajes de tarea, además de otras actividades que reporten o no los integrantes de la organización, son los mensajes humanos.
- Cuando son enviados por los directivos de la organización, su mayoría son reconocimientos a tareas de gran significado o impacto para la organización, Como son: actividades productivas, eventos provinciales y nacionales, etc., no siendo enviados por tareas de menor relevancia pero también importantes para el (los) sujetos(s). Estos mensajes son los encargados de transmitir reconocimiento de los dirigentes hacia los subordinados, en cuanto a lo tocante al buen desarrollo de sus labores dentro de su desempeño laboral, así como sus resultados.
- Por lo que tienen un claro sentido de aliento y estimulación. Es pobremente recibido por todos los trabajadores, en diferentes áreas secciones de la Delegación
- Los mensajes Humanos, provocan una mejoría en el reconocimiento social de quienes lo reciben, por lo que se reconforta su trabajo y se implementan nuevos bríos y deseos en el cumplimiento del mismo. El poco envío de los mensajes humanos puede afectar el desempeño de la organización, produciendo desmotivación en el cumplimiento de sus funciones al no obtener reconocimiento social o individual por su desempeño.

Espacios de comunicación

- Los espacios más utilizados para recibir y enviar información por los trabajadores de la organización son las reuniones de directivos, las reuniones del PCC.
- Los espacios de comunicación referidos a reuniones y despachos oficiales, son los más utilizados, debido a la gran carga de trabajo que presenta una Delegación, en estos espacios se comparte información, permitiendo la coordinación de actividades laborales de una manera práctica y fácil.
- Las reuniones son espacios ideales de interacción grupal, permiten establecer, coordinar y unificar soluciones, criterios y objetivos, sin embargo pueden constituir en algunos casos una barrera para la comunicación, por lo que deben medirse minuciosamente su duración y periodicidad, fluctuando de manera que interfieran lo menos posible con las tareas y quehaceres de los implicados en las mismas.
- En el caso de los despachos oficiales, estos permiten de primera mano el intercambio de información con los responsables directos de las tareas, por lo que debe potenciarse y adecuarse su uso como mejor se ajuste a la organización.

Retroalimentación

- La retroalimentación está estrechamente vinculado con los flujos de comunicación presentes en la Delegación. Al ser estos fundamentalmente vertical descendente, queda poca opción para los ascendentes, por lo que la capacidad de respuesta a inquietudes de los subordinados es palpable.
- Existe una subutilización de los canales preestablecidos, demostrado principalmente en el caso de los murales informativos, que estos no poseen la cantidad de información que asimilan como canal, además de su pobre atracción visual que los afecta, tanto como canal de comunicación, como a los públicos internos que se sirven de ellos.
- Los canales de comunicación establecidos por la Delegación (Murales informativos, Pizarra informativa), son claramente insuficientes para la transmisión de información en una Delegación de esta magnitud. Al no estar gestionada la comunicación en la organización, los integrantes de la misma

utilizan canales convenientes para la realización del acto, por los que estos no son lo suficientemente seguros, fiables, ni controlables.

Barreras de comunicación

Los trabajadores mencionan la falta de gestión de comunicación, falta de canales de comunicación,

- La falta de gestión de comunicación, principal barrera detectada en la investigación se refiere a la falta de una planificación del acto comunicativo provocando la mayoría de las barreras y problemas comunicacionales detectados y mencionados.
- Los públicos internos, al no tener planificada, dirigida y controlada la comunicación, utilizan los medios, canales mensajes y espacios a su alcance inmediato, con tal cantidad de códigos, textos y subtexto, experiencias, valores, lo que hace que la comunicación interna se vea afectada en su funcionamiento.
- Los subtextos están referidos a la utilización como canal de comunicación las conversaciones informales, provocando la manipulación de los mensajes, los rumores y la intertextualidad con el déficit comunicativo que esto conduce. Al no estar controlada la comunicación interna se producen mensajes de todo tipo con cargas semánticas disímiles, por lo que la comprensión textual se dificulta y puede convertirse en serias barreras comunicativas.

Conocimiento de la misión y la visión

- Ambos públicos internos conocen la misión de la Delegación, pero no la definición institucional de la misma, así como también conocen la visión de la Delegación.

En ciertas ocasiones estos errores los denota la falta del sentido de pertenencia de los subordinados hacia el trabajo a desempeñar, lo cual influye directamente en la calidad del trabajo realizado. Esto sumado a la falta de flujos ascendentes, retroalimentación, mensajes de carácter humano y pocos canales de comunicación establecidos, afecta la labor de la organización, así como el estado motivacional de los integrantes de la misma.

Se puede afirmar que la comunicación interna de la Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad es efectiva, aunque se debe trabajar sobre la base de algunas deficiencias para su perfeccionamiento.

Conclusiones

- 1 Existen los referentes teóricos y metodológicos que sustentan el diagnóstico de comunicación interna.
- 2 A pesar de existir un buen ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales fluidas de la mejor forma posible, no existe una gestión adecuada de la comunicación institucional, por lo cual los propios actores asumen y crean sus propios canales de comunicación. Esto conlleva a deficiencias que atentan contra una utilización y disponibilidad de la comunicación de forma óptima.
- 3 Se dió a conocer un plan de acción referente a una estrategia de comunicación para establecer una adecuada y eficaz gestión de la comunicación interna , aportándoles soluciones a algunas deficiencias encontradas en cuanto a los problemas comunicacionales de la entidad y sus entidades subordinadas.

Recomendaciones

- 1- Seguir abordando y profundizando en el tema de Diagnóstico de la Comunicación Organizacional, siendo la comunicación un pilar importante para el desarrollo de las organizaciones.
- 2- La autora recomienda a la delegada de Cubanacán la presentación de los resultados de este estudio a los demás directivos de las instalaciones subordinadas, y pensar en la forma de intensificar el estudio de la gestión de la comunicación interna.
- 3- Se recomienda presentar este estudio investigativo a la Casa MATRIZ con el propósito de pensar en la posibilidad de contar con un profesional en materia de comunicación organizacional que guíe el proceso comunicativo del Grupo Cubanacán en el municipio de Trinidad.
- 4- Se le recomienda a la Sede Universitaria Julio Antonio Mella, junto con la jefa de carrera de comunicación social que este estudio investigativo sirva de soporte bibliográfico para estudios posteriores.

Bibliografía

- 1- Arzuaga, S. (2003). Diagnóstico de comunicación interna en el Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. Unpublished Tesis de Diploma, La Habana.
- 2- Balam, M. y, V., R (1997). Clima organizacional. Disponible en www.monografias.com. Consultado.
- 3- Betancourt, L. (2003). Diagnóstico de comunicación interna en la compañía CUBANACAN Turismo y Salud S.A. Unpublished Tesis de Diploma, La Habana.
- 4- Bustos, P. (2008). Clima Organizacional. Disponible en www.gestiopolis.com. Consultado.
- 5- Collado, A. (2006). La investigación en la Comunicación Social. Madrid: Antena.
- 6- Costa, J. (2000). Comunicación en el siglo XXI, Argentina: Alas.
- 7- Daris, K. y. N., J (2002). Comportamiento humano en el trabajo (11. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- 8- Egidos, D. y. P., L (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. Revista Latina de Comunicación Social, 35, 4-7.
- 9- Escobar, J. (2003). La comunicación corporativa. Disponibles en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/ger/comucorp.htm>. Consultado.
- 10- Fernández, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. México: Trelles.
- 11- Goldhaber, G. (2001). Comunicación Organizacional. México: Diana S.A.
- 12- Hernández, R. (2000). Metodología de la Investigación (2. ed.). México: McGraw-Hill.
- 13- Lucas, A. (1997). La comunicación en las empresas y en las organizaciones. España: Colección Bosh Comunicación.
- 14- Martínez, A. (2007). Guía de periodismo investigativo. Madrid: Barsa.
- 15- Martínez Nocedo, Y (2009) Hablemos de Comunicación.
- 16- Martínez de Velasco, A. (1993). Comunicación Organizacional Práctica.

México: Trelles.

17- Minguez, N. (S/F). Un Marco Conceptual Para La Comunicación Corporativa. Disponible en <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>. Consultado.

18- Muriel, M. y. R., G (1980). Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Ecuador: Andina.

19- Piñuel, J. (S/F). Plan estratégico de comunicación interna. Disponible en www.monografias.com Consultado.

20- Rogers, Everett M, y Agarwala Rogers, Rekha, 1976 Communication in Organizations. The Free Press. A division of MacMillan Publishing Co, Inc. Nueva York, 1976.

21- Saladrigas, H. y. A., M (2002). Para investigar en comunicación social. Guía didáctica La Habana. Félix Varela.

22- Saló, N. (2000). La comunicación en las organizaciones. España: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.

23- Saló, N. (2001). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Disponible en www.barcelonamanagementreview.com Consultado.

24- Sánchez, S. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra, 4 (1), 72-76.

25- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27 (10).

26- Schein, E. (2002) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana: Félix Varela.

27- Trelles, I. (2001). Comunicación y cultura organizacional: entramados e Interrelaciones Revista Espacios, Junio.

Anexos

Anexo 1. Entrevista

Entrevista a los directivos de la Delegación.

Objetivo. Conocer las principales características de los directivos de la Delegación y de las entidades subordinadas

Preguntas al entrevistado

Buenos días

- 1- ¿Cuál es su proyección laboral dentro de la Delegación?
- 2- ¿Que tiempo lleva trabajando dentro de esta entidad?
- 3- ¿Que entiende usted por comunicación organizacional?
- 4- ¿Qué importancia le atribuyes a la misma para el desarrollo de la organización?
- 5- ¿En que período de tiempo te reúnes con tus directivos de las instalaciones subordinadas para el análisis de los resultados de las mismas?
- 6- ¿Cómo fluye la comunicación entre usted y sus subordinados?
- 7- ¿Cuál es la misión y la visión del Grupo Cubanacán dentro del territorio?
- 8- ¿Cuál es su objeto social como entidad representativa?

Entrevista a los directivos de las instalaciones subordinadas

Preguntas al entrevistado

Buenos días

- 1- ¿Cuál es su proyección laboral dentro de esta instalación?
- 2- ¿Que tiempo lleva trabajando en esta instalación?
- 3- ¿Que entiende usted por comunicación organizacional?
- 4- ¿Qué importancia le atribuyes a la misma para el desarrollo de la organización?
- 5- ¿En que período de tiempo se establecen las reuniones de los representantes de la Delegación con ustedes con el objetivo de revisar el control laboral pertinente?
- 6- ¿Cómo fluye la comunicación entre usted y sus directivos?

- 7- ¿Mediante que canal es informado para las reuniones pertinentes?
- 8- ¿Te dan la posibilidad de expresar tus criterios ante cualquier acción a llevar a cabo?
- 9- ¿Cuál es la misión y la visión del Grupo Cubanacán dentro del territorio?

Anexo 2. Encuesta

Encuestas a los directivos de la Delegación

Objetivo. Conocer la situación real que tienen los directivos de la delegación

Nota: Sabía usted que una gestión de comunicación bien planificada ayuda al buen desenlace profesional en la organización.

¿Que entiende usted por comunicación organizacional?-----

-----.

¿Hasta que punto conoce usted la historia de su entidad?-----

¿Dígame cuales fueron los fundadores de su entidad?-----

¿Se preocupa usted por conocer las inquietudes de sus subordinados?

Si ----- No ----- ¿Por qué? -----

¿Qué importancia le atribuyes a la comunicación dentro de la organización?-----

Anexo 3. Encuesta

Encuesta a los directivos de las entidades subordinadas

Objetivo. Conocer la situación real que tienen los directivos de las entidades subordinadas

Nota: Sabía usted que una gestión de comunicación bien planificada ayuda al buen desenlace profesional en la organización.

¿Conoce usted la historia de la entidad a la que pertenece?

Si----- No-----

¿Conoce los fundadores de la entidad? Si----- No -----

Dígame cuales son: -----

¿Tienen ustedes por parte de sus superiores alguna preparación en cuanto a la comunicación organizacional de la misma?

Si----- No----- ¿Que importancia le atribuyes a la misma? -----

¿Crees usted necesario esta preparación por parte del directivo?

Si ----- No ----- ¿Por qué? -----

ANEXO 4. OBSERVACIÓN

Guía de observación:

Objetivo. Observar las características de las actividades que realizan los directivos

1. Fecha:

2. Horario:

3. Lugar: Delegación de Cubanacán del municipio de Trinidad y las instalaciones subordinadas a la misma.

4. Características del ambiente donde se realizó la observación: Ambiente físico.

5. Descripción de las actividades que se realizan:

. Actividades generales.

. Secuencia en que ocurren.

6. Percepción de diálogos:

. Palabras, gestos.

. Expresiones dichas entre los sujetos.

. Expresiones dichas en la relación sujeto-objeto.

7. Comportamiento de los observadores:

. Actitudes, acciones y conservaciones con los participantes durante la investigación.

8. Descripción de eventos especiales que pueden haber ocurrido durante la observación.

9. Observaciones generales.

10. Reflexiones de los observadores.

Nuestro objetivo: obtener toda la información posible que arrojaran los trabajadores en su comportamiento habitual, sin presiones de nuestra parte, que pudieran servir en algo a nuestro trabajo.

Anexo 5

Logo del Grupo Cubanacán

