

**Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”**

Facultad de Humanidades

CARRERA “COMUNICACIÓN SOCIAL”



Trabajo de Diploma

***Tesis en Opción al Título de Licenciado en
Comunicación Social.***

***Título: Diagnóstico de Comunicación Interna
en La Unidad Empresarial de Base
Organización Básica Eléctrica Trinidad.***

Autora: Isneris Caridad Lantigua García.

Tutor: MSc. Miguel Guzmán Arrechea Rojas.

CURSO 2010 / 2011

“Comunicación es hacer posible que unos hombres conozcan a otros y ello endoble sentido: les reconozcan el derecho a vivir y pensar diferente, y se reconozcan como hombres en esa diferencia”

Jesús Martín Barbero.

Dedicatoria

*A mis padres **Frida y Jacinto**, por darme cada instante de su vida sin dudarlo ni un segundo, forjadores de la persona que hoy soy, espero estén orgullosos de mí, como yo estoy de ellos por ser los mejores padres del mundo. Los adoro.*

*A mi pequeño príncipe **Leinier**, por ser la fuente de mis alegrías y fortalezas, mi mayor y más valioso tesoro, hijito amado para quien las palabras no bastan para expresar mi querer.*

*A mi hermano **Osmany**, por ser mi compañero, mi amigo, mi hermano, otro padre más. Le doy gracias a la vida por tenerlo, por tener fé en mí siempre, sabes que lo idolatro. **A Tania** por su cariño y apoyo incondicional y a mis sobrinos **Marian y July** porque los quiero con todo mi corazón.*

*A mi esposo **Reiniel**, por confiar siempre en mí y alentarme a seguir adelante, ofreciéndome su apoyo y comprensión. Te quiero.*

A todos los familiares y amigos que me quieren y aprecian por darme fuerzas para continuar y hacerme fuerte cuando más débil me sentí.

Agradecimientos

A mi madre por estar presente en cada momento de mi vida, nunca podré recompensar tu amor por mí, tus cuidados, tus lágrimas, tus desvelos, tus sacrificios y tu ejemplo, por ser la razón de tu vida. Te amaré siempre porque eres especial.

A mi papá por ser mi consejero, mi tesoro, ejemplo a seguir, siempre llenándome de todo su amor y dedicación. Gracias papi, te amo, sin ti no hubiese sido posible lograr este sueño.

A mi hijito amado, luz que irradiaba mi camino y bendición de Dios. Mi corazón le pertenece.

A mi hermano maravilloso por ofrecerme tanta seguridad, porque sé que siempre estará presente en mi vida como un ángel guardián. Lo quiero mucho y lo sabe.

A mi esposo por ser compañero en tantas batallas, por enseñarme lo que es el amor.

A Tania, otra hermana por todas sus atenciones y ayuda. La quiero y aprecio mucho, gracias por todo y por los sobrinos hermosos que tengo: Marian Y Julito, porque los adoro y espero estén orgullosos de mí.

A mi Tutor Miguelito por su ayuda y apoyo incondicional y a su esposa *Ana Celia* porque siempre me dio fuerzas para seguir adelante. *A Maidanis* y los trabajadores de la UEB por su apoyo y colaboración.

A Yolanda por ser la persona maravillosa que es, por irradiar energía, cariño y seguridad, le agradezco infinitamente tus atenciones. Gracias por hacerme sentir parte de su familia.

A Mirelys por todo el tiempo que me dedicó y por ofrecerme sus conocimientos siempre con una sonrisa agradable.

A Kiri, por confiar en mí, y alentarme a continuar la marcha. *A Lizy, Yanara* y *Dianisley* porque son y serán buenas amigas. Las quiero mucho.

A mis compañeros de trabajo, por su paciencia y ayuda: *Lili, Mayi*, todos los demás, en especial a *Delvis* por sacarme de tantos aprietos, gracias.

A mis compañeros de la Universidad, por alentarme a seguir adelante para permanecer en el grupo, especialmente a *Maebe León*, a *Leyda Estrada*, *Misla*, a las jimaguas, a *Layes, Leoslinda, William, Leo*, a todos, gracias.

A Tamara, Alex y Alejandra, por ofrecerme su casa y dedicarme parte de su tiempo. *A Olga Zamora Y Yeni*, porque siempre me ayudaron y me educaron con su actitud.

A la vida, por rodearme de personas maravillosas que me llenan de felicidad. *A la Revolución*, por ofrecerme la posibilidad de lograr mis sueños.

A mi abuelo Pedro Lantigua, que con toda intención he dejado para el final, porque es el primero al que le prometí cumplir el sueño que él no pudo realizar. Desde donde estás hoy sonrías con alegría, optimismo y orgullo. **ESTA ES TU OBRA.**

Resumen



Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar la comunicación interna de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) Trinidad, paso estratégico para el diseño y planificación del Sistema de Comunicación Empresarial.

El intercambio con los trabajadores y directivos de esta entidad y los resultados que afloraron de la aplicación de los métodos y técnicas empleadas: la observación participante, la entrevista a profundidad, y el cuestionario, permitió diagnosticar el estado actual de la comunicación interna de la organización en estudio.

Para el logro de este objetivo primeramente se construye el marco teórico metodológico de la investigación tomando como base los conceptos de comunicación organizacional, y diagnóstico de comunicación interna. Para este tipo de investigación se propone la metodología cualitativa.

En el análisis de los resultados, se demostró que la entidad debe mejorar sus procesos comunicativos y para ello cuenta con fortalezas en su organización.

Se llegan a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación, recomendaciones de valor, anexos necesarios y una amplia y actualizada bibliografía.

Indice 

Índice	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Referentes teóricos - metodológicos de la investigación.	7
Conceptos de comunicación organizacional.	7
1.1.1 Funciones de la Comunicación.	10
1.2. Comunicación Interna.	11
1.2.1 Objetivos de la comunicación interna.	15
1.2.2 Comunicación formal e informal.	16
1.2.3 Comunicación ascendente y descendente.	18
1.2.4 Tipos de mensajes.	19
1.2.5 Canales.	21
1.2.6 Públicos.	21
1.2.7 Flujos de la comunicación, redes, retroalimentación.	23
1.3. Conceptualización de organización.	28
1.4 Diagnóstico de la comunicación interna.	29
1.4.1 Fundamentos metodológicos para desarrollar el diagnóstico de Comunicación Interna.	32
1.4.2 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad.	34
Capítulo II: Diseño Metodológico.	36
Capítulo III: Análisis de los resultados.	48
3.1 Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico.	48
Conclusiones.	77
Recomendaciones.	78
Bibliografía.	79
Anexos.	

Introducción



INTRODUCCIÓN

El proceso de comunicación de la organización está determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

La alta dirección debe garantizar el establecimiento del intercambio permanente entre los trabajadores y de éstos con la alta dirección, tanto vertical como horizontalmente, lo que redundará en beneficio de una visión común. Para ello deberá elaborarse una estrategia de comunicación en la organización que parte del diagnóstico inicial de este proceso, dirigido a revelar el estado, las necesidades, las insuficiencias y los medios para su desarrollo posterior.

El sistema de comunicación se reconoce como fuerza central de enlace entre los diferentes subsistemas de la organización. De esta manera, es necesario incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación que condicione el aumento de los niveles de motivación y participación de los miembros de la organización y acreciente su implicación en la búsqueda de la eficiencia y calidad, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la misma.

Asignar a la comunicación la importancia que tiene, con acciones concretas como la realización de estudios diagnósticos y la implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico, disminuirá la improvisación y la descoordinación, lo cual permitirá ganar tiempo y economizar esfuerzos y recursos.

La comunicación organizacional en estos momentos más que una opción a elegir es una necesidad. En el mundo de hoy, la marca, la calidad, el control ambiental, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la identidad, la innovación, la

creatividad y la inteligencia empresarial son factores que inciden notablemente en la eficiencia de las empresas. “No es un lujo que una entidad tenga un comunicador organizacional, promocióne sus productos o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas y competir en el mercado.” (Zúñiga Arturo, 2006)

Una adecuada comunicación entre las direcciones, las áreas funcionales y todos los trabajadores crean las condiciones necesarias para la mayor participación de todos en el proceso, lo que debe asegurar la efectividad del mismo en aras de elevar los resultados empresariales.

En Cuba se considera como un factor importante el constante perfeccionamiento empresarial, como elemento fundamental para el desarrollo del sistema socialista, expresado detalladamente en el V congreso del PCC y el decreto Ley No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, del 16 de agosto de 2007, que en su artículo 17 refiere “se debe trabajar para lograr el convencimiento de la necesidad del Perfeccionamiento Empresarial y de su impacto en la esfera económica y social”, y tras destacar cuánto debe trabajarse en la preparación de todo el personal de cada entidad, se añade que “es importante explicar los objetivos políticos, sociales y económicos del sistema; la trascendencia del cambio en la empresa y en el grupo empresarial, así como el importante papel que juegan los trabajadores en todo el proceso (...)”.

Lógicamente, nada de ello puede lograrse sin una efectiva comunicación, y lo confirma el Artículo 18 de este cuerpo legal, que prevé un diagnóstico inicial de la empresa, una especie de fotografía de la situación existente que permita identificar los problemas para su posterior atención.

Toda organización o institución, que aspire a ocupar un lugar en el mercado y en la opinión pública, debe contar con un plan de comunicación estratégicamente diseñado, que acompañe al desarrollo de su plan de negocios porque la comunicación es un proceso integrado y constante que ofrece beneficios reales y como todo proceso, requiere un conjunto de recursos e instrumentos.

El diagnóstico de comunicación interna se realiza para conocer las características de los sistemas de comunicación interna de la institución. En el municipio de Trinidad hay antecedentes de este tipo de estudio en la Oficina el Conservador de la Ciudad, y en la Fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes Leonard.

Es significativo destacar que por primera vez este tema de investigación se desarrolla en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica Trinidad. Esta organización es subordinada a la Organización Básica Eléctrica de la Provincia Sancti Spíritus perteneciente al Ministerio de la Industria Básica, la misma está ubicada en la parte Sur de la Ciudad Trinidad específicamente en la calle Pedro Zerquera 272 % Colón y Antonio Guiteras.

Se considera que es necesario este estudio porque esta unidad no cuenta con un departamento de comunicación propio, las funciones del comunicador recaen en la persona encargada de la atención a la población de la entidad por lo que los procesos comunicativos no se desarrollan adecuadamente. La empresa de forma general no realiza una correcta gestión de la comunicación interna para fortalecer el conocimiento organizacional de la misma, por lo que se infiere la no existencia de control de los resultados y forma de establecerla.

A partir de esta situación problemática se plantea como **problema de investigación:**

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica de Trinidad (OBE)?

Objeto de investigación: Comunicación Organizacional.

Campo de investigación: Comunicación Organizacional en la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad.

Para dar respuesta a esta interrogante se propone como **objetivo general** de la Investigación:

- Diagnosticar la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica de Trinidad (OBE)

Siendo los **objetivos específicos:**

- Determinar los referentes teóricos y metodológicos sobre diagnóstico de comunicación interna de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica de Trinidad.
- Caracterizar la situación actual de la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica de Trinidad (OBE).

Premisa de la investigación: En la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) Trinidad se desconocen los elementos que conforman los procesos comunicativos aunque la dirección de la entidad muestra interés por conocerlos en función de elevar la eficiencia, eficacia y calidad de la entidad.

Categoría analítica: Comunicación interna

El diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado del proceso de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales que incluye estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidas a eliminar deficiencias detectadas en el diagnóstico. Según el aspecto abordado se muestra a continuación, el estado actual de la comunicación interna a partir de las subcategorías: públicos, mensajes, flujos, redes y retroalimentación.

Para la investigación se utilizó el diseño cualitativo. El estudio es descriptivo pues se caracteriza la comunicación interna en la empresa objeto de estudio, definiéndose su estado actual. Se utilizaron diferentes métodos y técnicas como:

Histórico-lógico: permitió establecer la lógica de los elementos de comunicación Organizacional, adaptada a la lógica del desarrollo histórico de la comunicación, determinando los aspectos que inciden en el problema y el estado real del fenómeno. La investigación tuvo como antecedente el trabajo de Comunicación Organizacional, realizado por la autora.

Análisis- síntesis: permitió analizar los elementos establecidos en el fenómeno que se investiga en su totalidad y multiplicidad, seleccionar aquellos aspectos que tenían relación y buscar unidad y variedad.

Inductivo-deductivo: permitió utilizar datos para corroborar la teoría de lógicas que se presentaron, dando la valoración personal de la autora.

Fundamentación del Problema

El tema propuesto es pertinente ya que no se ha realizado ningún estudio similar en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) de Trinidad, solamente encuestas realizadas por la Dirección Provincial Eléctrica en la cual sí existe un departamento con un profesional encargado de la comunicación.

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 conocer el estado actual de este aspecto en función de diseñar el Sistema de Comunicación como parte del Perfeccionamiento Empresarial.

La relevancia social radica en que al diagnosticar la comunicación posibilita ofrecer a la alta dirección de la empresa las pautas a seguir encaminadas a mejorar el estado actual de los procesos de comunicación en la organización para el logro de objetivos comunes en un centro de significación, importancia y tradición del territorio.

El valor práctico reside en la obtención de información necesaria acerca de las dificultades existentes en la comunicación que permita a sus miembros corregirlos y realizar un uso adecuado de los procesos de comunicación en la entidad objeto de estudio

Tiene un valor teórico porque puede constituir un punto de partida para su colectivo de dirección en el mejoramiento de la comunicación interna en la organización y ser aplicada en otras organizaciones, independientemente de su objeto social.

Su valor metodológico radica en que ofrece la posibilidad de utilizar los resultados de la investigación como pauta para otras organizaciones.

La investigación es viable al contar con los materiales de interés referentes al tema de investigación, el uso de los medios tecnológicos, tener el asesoramiento

de personal capacitado en el tema, además de disponer de los recursos materiales para su ejecución, con un costo mínimo en un plazo prudencial para desarrollarla, además de que cuenta con un Departamento en la Empresa Provincial, capaz de asesorar a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) Trinidad.

La comunicación existe en las organizaciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión y que establecen ellos con su entorno más allá de que esta sea o no gestionada en función de unos objetivos estratégicos.

Los trabajadores configuran el primer público afectado por los mensajes y decisiones de la dirección y simultáneamente además son los que están en contacto directo con los clientes y usuarios más inmediatos a los cuales transmiten sus motivaciones, convicciones y expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido la comunicación interna debe ayudar a cada trabajador a realizar no solamente su tarea sino también, participar en la política de toda la empresa en el marco de sus objetivos comunes, con la condición de encontrar en su jerarquía un reconocimiento y valorización, además responder a las expectativas de los trabajadores de conocer su empresa, poder intercambiar opiniones, dialogar y tener perspectivas de futuro.

La investigación responde a la siguiente estructura:

- Capítulo I: Referentes teóricos metodológicos de la investigación.
- Capítulo II: Diseño metodológico.
- Capítulo III: Análisis e interpretación de los resultados.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Anexos.

Capítulo I



Capítulo I: Referentes teóricos metodológicos de la investigación.

1.1. Conceptos Comunicación organizacional.

La Comunicación Organizacional tiene sus orígenes a finales de los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro Comunicación en la organización, del especialista norteamericano Charles Redding¹, cuando por vez primera se aborda de manera teórica su estudio.

Resulta entonces una de las disciplinas más jóvenes de las ciencias sociales, no obstante su objeto de estudio es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

Según afirma Osgood (1954) “tenemos comunicación siempre que un emisor influencia a otro, el destinatario, mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga”.

Transmitir y compartir se sitúan en polos opuestos en una posible acción de comunicar. Transmitir significa la admisión de que algún conocimiento que poseo puedo pasarlo a otro, mientras que compartir significa comunión, encuentro, participación, elaboración con otro del conocimiento”. (Vidal, 2000, p.5)².

Algunos de los autores que han tratado este tema son:

Calviño se refiere a la comunicación como:

El sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes, (2004: 38).

¹ Especialista norteamericano Charles Redding, autor del libro Comunicación en la organización, publicado en la década de los 70'. Por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

² José Ramón Vidal Valdés, Doctor en Ciencias de la Información. Profesor Adjunto de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

En este sentido las latinoamericanas Muriel y Rota³ (2000) expresan que la comunicación “es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la retroalimentación.”.

El análisis de las variadas fuentes teóricas que han contribuido al surgimiento de la ciencia de la comunicación permite comprender la existencia de numerosas definiciones del término, a partir de diferentes posiciones y del énfasis en unos u otros aspectos del proceso comunicativo. La coexistencia de enfoques distintos propicia la heterogeneidad del objeto de estudio y hace compleja la búsqueda de definiciones compartidas por la mayoría de los estudiosos del tema.

Refiriéndose a ello la doctora, Hilda Saladrigas, en su artículo “Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques Comunicativos”, expresa:

“La Comunicación Organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado llamar campos de la comunicación social”.

Los estudios latinoamericanos de las últimas décadas del pasado siglo, colocaron como epicentro de sus tratamientos a la comunicación desde un modelo participativo y bidireccional, investigaron, no solo la transmisión y el emisor, sino la relación comunicativa y el papel del receptor en la interacción.

Así, Orozco (2001) y Canclini (2002) concuerdan en ver un giro en el análisis de los procesos comunicativos, donde los papeles del emisor y receptor se intercambian, se funden y desaparecen en un proceso social activo de construcción y reconstrucción de significados. Hay quienes la conciben en

³ Maria Luisa Muriel y Gilda Rota, investigadoras latinoamericanas.

estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que nos conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno.

La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades”, (Trelles, 2001)⁴

“Comunicación Organizacional es una disciplina que, junto a otras como la Historia de la Comunicación, la Sociología de la Comunicación o la Teoría de la Comunicación, por sólo citar algunas, conforman lo que la mayoría denomina Ciencias de la Comunicación y otros, que todavía siguen renuentes a reconocer la categoría de ciencia, la identifican como disciplinas de la comunicación “.

Partiendo de esta definición, el objeto de estudio de esta disciplina reside en los procesos comunicativos que se desarrollan en las organizaciones, procesos muy complejos, dialécticos, flexibles, que por su esencia tienen como centro al hombre. Esta disciplina tiene su campo específico que la diferencia de otras, al tener un cuerpo teórico y conceptual particular y diverso, pero a la vez tiene un carácter transdisciplinar además de que tiene una estrecha relación con la cultura ya que esta se expresa a través de la comunicación, vinculándose también con la imagen e identidad institucional.

Entre todos los elementos que intervienen en las diferentes estrategias y políticas que una organización establece, es la comunicación la que debe tenerse en cuenta de manera imprescindible por su incidencia en la obtención de buenos resultados, eficiencia y eficacia de la misma.

⁴ Irene Trelles Rodríguez Doctora en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de La Habana

Luego de la revisión bibliográfica, la autora de esta investigación asume el concepto aportado por la Doctora Irene Trelles, vicedecana de investigación y postgrado de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana y considerada una de las que más ha estudiado la Comunicación Organizacional en Cuba, y que expresa: “La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades”, (2001: VI) ”.

1.1.1. Funciones de la Comunicación Organizacional

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 tipología 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.

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 Collado⁵ (Trelles 2001), la comunicación organizacional realiza tres tipos de funciones:

⁵ Carlos Fernández Collado. Investigador mexicano. Doctor en Sociología.

- Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

"Las funciones de la comunicación en las organizaciones se reducen a coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la cantidad de incidencias, influencia y públicos de todas las acciones de comunicación" (Marín, 1997, en Arzuaga, 2003, p. 28).

1.2. La Comunicación Interna

Comunicación Interna: "es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales". (Rodríguez de San Miguel, 1997)

Trelles (2001) cita a Kreps y refiere que 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. Está determinada por la interrelación de los procesos comunicativos de las personas que integran la organización por medio de la cual las personas acopian la información necesaria, tanto para su propio desempeño como para el organizacional. Se infiere entonces que es todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, dígame trabajadores,

directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

Este concepto referido por la Dra. Irene Trelles es el que asume la investigadora para este estudio. Anteriormente parecería que la comunicación no había sido considerada como una herramienta útil en el funcionamiento de las organizaciones.

En los últimos años ha sido valorada la comunicación y aún más la comunicación interna, considerando el hecho de que el estar bien informados constituye una fuente de energía importante para la organización. Sin embargo, afirma Losada José Carlos (2004), que las políticas de comunicación interna están siendo en los últimos años una de las grandes preocupaciones de los directivos.

La comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad. La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una doble dirección de información, ha llegado a ocupar un lugar en las agendas no sólo de los responsables de comunicación, sino de todos los directivos de la empresa.

En esta época de la modernidad el tiempo juega un papel muy importante en la organización de las instituciones, demandándose velocidad en sus procesos, por lo que una buena planeación de la comunicación interna viene a ser una estrategia para el eficiente funcionamiento de las organizaciones.

Si analizamos el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial podemos decir que la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje (feed-back) está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial (Losada José C, 2004:259).

La labor de crear este ambiente de confianza y apertura mediante el libre flujo informativo es un trabajo conjunto que debe dar inicio por las áreas directivas y administrativas pero debe abarcar a todos los niveles y miembros que conforman la organización.

La comunicación interna juega un papel importante en las organizaciones, ya que, aunque en ellas exista una estructura organizacional, un sistema de procesos de producción, si no se tiene un adecuado sistema de información para todos los niveles, no se podrán obtener los objetivos organizacionales de una manera eficiente, ya que la información es requerida como fuente de energía para el logro de lo anterior.

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal debe ser la de apoyar culturalmente el proyecto organizacional. Las organizaciones pueden lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna. Se requiere que en las organizaciones actuales exista cada vez una mayor atención en estos procesos y plantear estrategias.

La eficacia de la comunicación interna está garantizada en parte por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa. Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial, ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo. Así como que es necesario considerar también que las estructuras formales y las informales coexisten dentro de la misma organización, por lo tanto deben actuar juntas, de lo contrario la una se volvería contra la otra. (Losada, José Carlos 2004:262).

Dentro de las organizaciones donde existe un proceso de comunicación interna eficiente es notable el impacto que desencadena en el desarrollo de ellas. La

comunicación interna la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización. (Ramos 2003).

Desde la perspectiva de este estudio se considera a la comunicación interna como una estrategia fundamental en la organización. Ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión de la necesidad del conocimiento compartido.

Bland y Jackson Peter (1992:3) afirman que es indudable que una comunicación interna bien planificada constituye un elemento esencial de cualquier empresa, ya que las deficiencias en la comunicación con el personal conducirán a:

- Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.
- La incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles.
- Carencia de percepción de las demandas del consumidor y de los desafíos de la competencia.
- Malas relaciones con los superiores inmediatos.
- Crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones.
- Deficiente apreciación de la necesidad de la calidad y excelencia.
- Preferencia por recursos rápidos en la acción industrial, en lugar de la utilización de una discusión más prolongada que conduzca a soluciones más armoniosas.
- Una disminución general del estado de ánimo del personal.

1.2.1. Objetivos de la Comunicación interna.

Borrel (2002) plantea que los objetivos de la comunicación interna deben estar encaminados a:

- Lograr un flujo de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales que sean tomados en cuenta por todos los protagonistas y que responda a las necesidades.
- Garantizar la dignidad de las personas en todos los procesos relativos a Gestión de Personal.
- Impregnar al conjunto de la empresa de los mensajes importantes (por ejemplo objetivos de la empresa).
- Cohesionar los equipos humanos.
- Procurar procedimientos ágiles, participación eficaz y decisiones dinámicas.
- Por otra parte, también se deben considerar que los objetivos institucionales pueden lograrse más eficientemente con una clara política de comunicación (Homs Quiroga, 1990), la que debe considerar los siguientes elementos:
 - Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
 - Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
 - Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
 - Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.
 - Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
 - Tener abiertos los canales de comunicación interna.

Losada José C. (2004: 274) expresa que hay que tener presente una serie de elementos en el momento de planificar una política de comunicación interna:

1. La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos, instancias, personas y estructuras de la organización.

2. La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas.
3. Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener una connotación comunicativa. Desde la confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno, pasando por los cursos de formación continuada que se organicen para el personal.
4. El responsable de comunicación interna no es una persona que se inmiscuye en las competencias profesionales de otros trabajadores, sino que es un profesional que aporta sus conocimientos comunicativos como experto en la materia.
5. La comunicación interna es una actividad que abarca a la globalidad de la organización, que tiene una función asesora y que debe participar en la estructuración, seguimiento y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización. De ahí su posición transversal, de asesoramiento y de consulta.

1.2.2. Comunicación formal e informal

Toda organización está compuesta por áreas, niveles, departamentos; según sea el caso y la comunicación debe fluir y abarcar cada una ellas, por lo que es importante considerar las posibles alternativas de comunicación que puede seguir el mensaje y utilizar la que mejor convenga a los objetivos que se persigan.

La comunicación organizacional, hacia el interior de las organizaciones, se divide en comunicación formal y comunicación informal.

La comunicación formal es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priorizar de manera intencional.

A su vez, este tipo de comunicación cuenta con flujos descendentes, ascendentes y horizontales.

La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. (Trelles y Cols, 2006, p. 45). Es la forma más común -aunque no siempre la más eficiente- de transmisión de

información en las organizaciones, lo que nos lleva a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes.

Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos empresariales. Los principales contenidos de las comunicaciones descendentes son las instrucciones laborales, las políticas, reglas y regulaciones, así como mensajes destinados a identificar al público interno con la misión y los objetivos organizacionales, y en menor medida, la felicitación y el estímulo personal.

Su principal función es la transmisión de órdenes e 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. (Nosnik citado en Trelles y Cols, 2006).

Los problemas más frecuentes que enfrenta este tipo de comunicación son: la saturación de sus canales, la ambigüedad y contradicción de las informaciones enviadas, el uso de un lenguaje poco preciso y la manifestación de la desconfianza o desinterés de los directivos para con los trabajadores.

Según Lucas Marín⁶ (1997) la comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Puede ocurrir a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el momento es la que se da entre los directivos. 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.

⁶ Antonio Lucas Marín, sociólogo español, autor de la obra La Comunicación en las empresas y en las organizaciones.

Sin embargo, la escasez de canales destinados a este tipo de comunicación conlleva a que las funciones anteriores sean asimiladas por las comunicaciones informales. Sin contar con el ambiente competitivo y de rivalidad profesional preponderante en muchas organizaciones actuales, que atenta contra el intercambio lateral de mensajes que supone la comunicación horizontal.

1.2.3. Comunicación ascendente y descendente

En las organizaciones los mensajes fluyen de forma ascendente, horizontal o descendente, revelando la dirección del mensaje y el tipo de red que se ha tomado en el proceso de comunicación.

Comunicación descendente: Es el conjunto de mensajes provenientes de la dirección o máxima jerarquía que fluyen hacia el público interno.

La comunicación descendente puede ser identificada de varias formas:

- Resoluciones laborales, cartas y circulares internas.
- Comunicación e información sobre planes, misión y visión de la organización.
- Formas y destrezas laborales.
- Retroalimentación.
- Mensajes con el fin de incentivar a los empleados.

Objetivos de la comunicación descendente:

1. Asegurar el conocimiento de la misión y meta de la organización por el público interno.
2. Lograr confianza y credibilidad.
3. Agilizar los canales de transmisión de mensajes.
4. Fortalecer los roles jerárquicos.
5. Facilitar la operatividad y la comunicación.

Comunicación horizontal: Es el intercambio de mensajes entre los públicos internos de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía en la estructura organizativa. Usualmente, estos mensajes están relacionados con las tareas o factores humanos.

Objetivos de la comunicación horizontal:

1. Coordinar tareas.

2. Resolver problemas y conflictos entre colegas.
3. Favorecer la comunicación entre las personas y entre las distintas áreas de la organización.
4. Facilitar cumplimiento de la misión y metas de la organización.
5. Favorecer la cohesión interna.
6. Mejorar el desarrollo organizacional.

Comunicación ascendente: Es el conjunto de mensajes provenientes de los públicos internos hacia la dirección o máxima jerarquía que deben traer como resultado mejorar la moral y las actitudes de los trabajadores utilizando las redes formales ascendentes.

La comunicación ascendente se podría definir como:

Aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales (...) 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. (Ibídem.)

Es de vital importancia, sobre todo para los directivos, pues les permite conocer los problemas de la organización, medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, potenciar la participación de los trabajadores en el diseño de políticas y estrategias y propiciar un clima organizacional agradable y participativo. Las quejas y sugerencias del público interno, además de servir para mejorar el desempeño de la organización, satisfacen las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos. En la práctica es poco utilizada. A pesar de los beneficios antes mencionados un gran número de empresas no cuenta con eficientes canales de comunicación ascendente.

1.2.3. Mensajes

Otro elemento importante dentro del proceso de comunicación son los mensajes, que serán entendidos en este trabajo como información significativa sobre

personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas (Goldhaber, 1974, p. 44)

Pueden ser verbales y no verbales. Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos, Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum. A los efectos de esta investigación el autor se basó en las tres funciones fundamentales que identifica Redding (citado en Trelles y Cols, 2006), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

Mensajes de tarea: Están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, es decir, 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.

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.

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.

Lo ideal sería que las organizaciones lograran un balance entre los diferentes tipos de mensajes expuestos anteriormente para lograr un desempeño eficiente, acompañado de un clima organizacional armonioso y de cooperación mutua. Está ampliamente demostrado mediante las investigaciones sociales que la óptima organización de la producción por sí sola no constituye la clave del éxito

empresarial, sino que es imprescindible prestar atención a la implicación y satisfacción de los trabajadores con la labor que realizan y con la empresa en general.

1.2.5. Canales de comunicación

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, 2000)

Canales de comunicación mediatizados: son aquellos que se basan en el uso de la tecnología para la transmisión de los mensajes, por tanto, no se pone de manifiesto la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto físico externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación.

La aparición de Internet ha revolucionado los procesos de comunicación en general y la comunicación organizacional no escapa a su impacto. En la actualidad entre los canales de comunicación más utilizados en las empresas, tanto nacionales como internacionales, se destacan el correo electrónico y la Intranet.

Los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales.

Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en Cuba son: las reuniones, asambleas, matutinos, rumores, murales, cartas, circulares, teléfono, correo electrónico, Intranet, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida, las entrevistas, encuentros informales, Radio Base, boletines y periódicos o revistas internas.

1.2.6. Públicos.

Público Interno “está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Para una empresa son sus trabajadores (Trelles Irene 2001)

Público externo: “son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él (...) se incluyen los clientes, los proveedores, el gobierno, la prensa, etc. (Trelles Irene 2001)

Es digno destacar que la gestión comunicativa de la empresa se redimensiona, y lo que antes fuera en extremo vertical, hoy se aprecia y se programa en nuevos modelos. Esta nueva forma de asumir una de las aristas de la Comunicación Social no se limita al mundo empresarial, sino que su radio de acción es mucho más amplio, el de las organizaciones.

La comunicación ha adquirido particular importancia en todo lo referente a su dimensión tanto interna como externa, considerando ambos elementos difícilmente separables de un mismo fenómeno. De su calidad dependerá una relación positiva o no entre la organización y sus públicos. Sin embargo, no marchan parejas todas las organizaciones. Por ejemplo que aún existe en muchas de ellas una visión limitada de la comunicación, que no permite obtener todo el beneficio que produciría y una marcada tendencia al accionar de manera empírica.

En el ámbito empresarial, que es en este estudio el sector que ocupa específicamente, se evidencia en la existencia de acciones de comunicación aplicadas instintivamente, sin estudios o análisis previos. Se habla de las destinadas al público interno, sin conocer en realidad cuáles son las características de estas acciones comunicativas internas y su relación con los canales, flujos, mensajes y formas de comunicación, o del uso de medios y soportes que en ocasiones no cumplen sus objetivos por no resultar idóneos para un determinado público. Sería imposible dejar de mencionar que no se conoce la relación entre la comunicación interna con la cultura y el clima organizacional.

El público en su acepción más general, implica un conjunto de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente, en función de un interés común. (Muriel y Rota, 1980).

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; Rota, 1980), son los: “actores de la acción social y de la comunicación en la empresa, son el conjunto de sus empleados o trabajadores, los propietarios y los representantes de los trabajadores; estos se ubican en el interior de la entidad.” (Trelles, 2004).

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos: los directivos o jefes , que son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos; y el resto de los componentes individuales de la organización que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos, que se denominan empleados o subordinados . (Trelles, 2004).

Los públicos internos tienen un papel rector en la comunicación organizacional pues determinan en alguna medida el funcionamiento de cada uno de los indicadores de la comunicación interna.

1.2.7 Flujos de Comunicación.

De acuerdo con la dirección o el sentido que adopten los flujos comunicativos dentro de los márgenes de una organización, estos 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 estas 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. Cuando hablamos de flujo nos estamos refiriendo a la dirección en que viaja la comunicación y que está definida en el organigrama de la organización tratando específicamente de la comunicación formal. De esta manera los tipos de flujo se corresponden a los tipos de comunicación interna. (Massie, 1960). Entre ellas comunicación horizontal y vertical ascendente y descendente.

El flujo horizontal responde evidentemente a la comunicación horizontal la cual consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. (Massie, 1960).

Por otra parte la dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente, esta última es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización más alto a uno más bajo. (Gutiérrez, 2005.).

En lo que respecta a la descendente es contraria a la anterior pues básicamente esta se efectúa de los subordinados llegando hasta la más alta línea de dirección de la organización. (Gutiérrez, 2005).

Es necesario resaltar la alta connotación que posee el flujo con respecto al funcionamiento de la organización pues cualquiera de las direcciones que adoptan son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Redes.

“Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas) por los que pasa, pudiendo estar constituidas tan solo por dos personas, por unas pocas o por toda una organización” (I, Trelles, 2001). A nivel organizacional este flujo de mensajes se presenta en función del tipo de comunicación que prime en la relación comunicativa, de ahí se clasifiquen en redes de comunicación formales y redes de comunicación informales.

Las redes formales son, evidentemente, aquellas en las que los mensajes fluyen por las vías oficiales establecidas por la dirección: " Son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma; (...) es la que sigue las líneas del organigrama, da una visión clara de los cauces de información planeados para la organización." (Marín citado por Trelles, 2001). 25.

Las redes informales son los flujos de mensajes que no son transmitidos por los canales oficiales, ni por la dirección de la organización, se mueven indeterminadamente en cualquier dirección, y sin un orden o control. “Son aquellas no planeadas por la dirección, que escapan a su control o que ignoran, inclusive, la existencia de los canales formales” (Gaudencio T. citado por Acosta, 2002).

Una red informal vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. En una red informal no sólo no cuenta el organigrama, sino que incluso, de modo solapado, emerge otra jerarquía, una jerarquía "paralela" (Trelles, I. 2004)

Goldhaber (1984) plantea que los mensajes transmitidos por este tipo de redes (informal) son rápidos porque se transmiten a la velocidad que los emisores y receptores desean; tienen un alto grado de veracidad y contienen gran cantidad de información.

El manejo adecuado de las redes informales permite el fortalecimiento de las redes formales, la adecuación de las estructuras formales a las necesidades individuales y grupales de los miembros de la organización, y la formalización de algunos canales informales que emergen como nuevos canales de comunicación.

La existencia de ambos tipos de redes propicia el desarrollo de las relaciones entre el público interno de la organización, determinan el carácter de las relaciones entre subordinados y directivos así como entre el personal que se encuentra en el mismo nivel de jerarquía. Aunque cada una presenta sus particularidades, resaltamos que se dan de forma simultánea.

Retroalimentación.

La retroalimentación es definida por Irene Trelles (2004) como: “un conjunto dinámico que debe funcionar correctamente para obtener como resultado una eficiencia en este proceso, que constituye la columna vertebral de la funcionalidad de una organización.”

Cuando hablamos de retroalimentación o comunicación de retorno la autora se refiere a la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no, logrando la interacción entre los participantes. Esta interacción puede ser positiva (cuando se fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, solo hay información más no comunicación.

La retroalimentación es considerada como una de las tareas que deben aprender los miembros de una organización. Aunque hay dificultades para conseguirlo, no significa que no haya un acuerdo general sobre algunos principios a tener en cuenta para lograr una comunicación de retorno eficaz, tanto por cauces formales como informales. Estos principios han sido concretados en: la prontitud, la objetividad, la utilidad y la confianza. (Marín, citado por Trelles, 2004).

1 Prontitud: Permite la solución de problemas o conflictos con más efectividad y conocer los efectos de la comunicación en el receptor en el momento indicado.

2 Objetividad: Se propone reducirla al mínimo a través de la especificación del tipo de comunicación que se busca, intentando planteamiento generales y datos que ayuden a objetivar los problemas reduciendo en la medida de lo posible la subjetividad que rodea todo los procesos comunicativos

3 Utilidad: Se refiere a conseguir enfocar la comunicación a cosas específicas y a sus posibles soluciones. Se propone evitar la sobre información.

4 Confianza: Lograr que la retroalimentación provenga de una fuente confiable.

La receptividad a la retroalimentación es un atributo importante de la comunicación organizacional debido a que informa a la organización sobre qué tan bien se comprende y se aplican sus políticas de dirección. De esto se desprende el vínculo estrecho que posee con los niveles de satisfacción e insatisfacción del público interno.

Es un elemento de vital importancia en la organización pues constituye el eje motivador que facilita la interacción y mejora las condiciones y conductas del

grupo. Cuando el público interno encuentra espacios para el intercambio, se asumen posiciones tolerantes en la confrontación de las dificultades, se crean relaciones fuertes y estrechas en la comunicación interpersonal que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Cada uno de los indicadores de comunicación interna mencionados anteriormente varían su funcionalidad en cada organización, por lo que resulta necesario conocer cómo se comportan pues nos aportan en su conjunto la caracterización de la comunicación interna que permitirá proyectar estrategias hacia las oportunidades, procurando potenciar las fortalezas de la comunicación organizacional, y hacia las deficiencias, buscando erradicarlas en función de su desarrollo. Solo a través de un diagnóstico de comunicación interna se podrán conocer estos elementos ya sean positivos o negativos

1.3 Conceptualización 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, fábricas, 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 la que estos deben interactuar, atendiendo a un orden de prioridad formal en las tareas de

responsabilidad, mando y comunicación, entre otras, que estos han de asumir (Marín en Trelles, 2001, 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).

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

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

1.4. Diagnóstico de Comunicación Interna.

El diagnóstico es la primera fase del proceso de investigación y un método que permite analizar la realidad. Es conveniente partir de éste cuando se investiga

en cualquier organización o empresa los elementos que conforman los procesos comunicativos.

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 auditoría y diagnóstico para designar el mismo tipo de investigación, aunque algunos autores consideran que es necesario establecer una diferencia entre ambos pues la auditoría 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)⁷.

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, pág.3) 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.

⁷ Nuria Saló - Directora en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. España.

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 interna 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.

1.4.1 Fundamentos metodológicos del diagnóstico de Comunicación interna.

Varios autores se han referido a etapas o pasos a tener en cuenta para la realización del diagnóstico.

En el marco de la investigación la autora asume el diagnóstico participativo, para su aplicación se recomienda el uso de técnicas de investigación cualitativas, que van acorde con la metodología utilizada, la que permite obtener más que el dato contable, la variedad y profundidad de la información que sirve para caracterizar la situación problemática en sus más pequeños detalles y matices. Para este diagnóstico las técnicas más comunes son: entrevistas en profundidad, las encuestas y formularios mixtos (con preguntas abiertas y cerradas), y cualquier otra que permita no solo extraer información, sino también construir junto con los sujetos nuevas reflexiones acerca de los temas tratados.

A pesar de la confiabilidad de la información que se obtenga como producto de la aplicación de una metodología de investigación científica, el diagnóstico en sí mismo, dadas sus implicaciones valorativas, es de carácter subjetivo. Ello se debe a que este no es directamente producto de la información obtenida sino de su interpretación y resulta imposible fijar un criterio de validez universal sobre las pautas idóneas de comportamiento humano en la institución.

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 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 a través de la creación e implementación de estrategias y programas de comunicación en dichas las organizaciones.

Para el desarrollo de esta investigación, la autora asume el modelo de diagnóstico de la comunicación interna propuesto por la especialista cubana Yarmila Martínez Nocado, estudiosa del tema, con amplia experiencia práctica en instituciones de la Mayor de las Antillas, y que aparecen en el libro Hablemos de Comunicación, de la editorial Logos de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, aunque seleccionamos de esta autora los pasos necesarios según el interés de la investigación, por cuanto en la empresa ya se había realizado un diagnóstico de la imagen de esta organización.

Los aspectos a tener en cuenta en el diagnóstico son:

1- Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización orientada :

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

Posterior a esta etapa de familiarización con la institución estudiada se procede a diagnosticar lo siguiente:

2-Aspectos de carácter estratégico (son aquellos que 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 derivan de ella. Evaluar si se corresponde con la realidad organizacional y son alcanzables estos planteamientos.
- c) En caso de que no exista explícitamente esto, evaluar objetivos que planteen metas organizacionales y evaluar también su correspondencia con la realidad organizacional.
- d) Evaluar las capacidades con que cuenta la organización.

3-Aspectos de carácter funcional:

- a) Como está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de la tarea y el cumplimiento de sus objetivos. Es sinérgica esta morfología o existen procesos que se constituyen en barreras para el desarrollo de los otros

4- 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 los públicos de la institución.

c) A nivel de la gestión de la comunicación:

- Como se establecen los procesos de comunicación para el desarrollo de los diferentes públicos. Son eficientes o no. (áreas que emiten mensajes y definir sus contenidos, finalidades, así como los soportes que se utilizan para difundirlos y su frecuencia)

- Determinar cómo fluyen los mensajes. La direccionalidad y características de la comunicación: existencia de canales horizontales y verticales.)

5-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.

1.4.2. Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad.

La Administración Central del Estado Cubano, en el transcurso del tiempo ha sufrido constantes modificaciones y combinaciones estructurales. La electricidad, como parte de los organismos de esa administración, ha estado involucrada en esos cambios. Surge el ministerio de Industria, y las empresas consolidadas, correspondiéndole a la electricidad, la denominación de Empresa Consolidada de la Electricidad, luego el Ministerio de la Industria Eléctrica y con ello las Uniones de Empresas, aparece la Unión de Empresas de Transmisión del Centro, con asentamiento en Cienfuegos, más tarde aparece la actual Unión Eléctrica, adscrita al Ministerio de La Industria Básica, con las Organizaciones Básicas Eléctricas, y últimamente con la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial, aparecen las empresas eléctricas provinciales y las Unidades Empresariales de Base, nombre que ostenta la organización eléctrica: Unidad .Empresarial de Base Trinidad.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica(OBE) de Trinidad es subordinada a la OBE, S.S, perteneciente al Ministerio Industrial Básica. La misma está ubicada en la parte Sur de la Ciudad Trinidad específicamente en la calle Pedro Zerquera 272 % Colón y Antonio Guiteras. Cuenta con una plantilla aprobada de 148 cargos la cual se encuentra cubierta por 148, de ella Mujeres 32 Hombres 116, Militantes del PCC 33 y UJC 20. Su estructura funcional actual está compuesta por: Director, grupo de Operaciones, grupo Económico, grupo de Recursos Humanos, grupo Comercial, Brigada de Aseguramiento, encargados de sucursales, 5.

Con fecha 30 de enero 2001 y por acuerdo no. 38/68 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se aprobó que la empresa comience el Perfeccionamiento Empresarial, proceso que se ha venido desarrollando en la actividad de prestación de los servicios, organizativos y de estructuración de acuerdo a los pasos y los cronogramas aprobados. Su misión es mantener la prestación de servicio de energía eléctrica a los objetivos económicos sociales prioridades a través del sistema eléctrico nacional y los grupos electrógenos y su visión ser una empresa que presta servicio eléctrico con calidad al municipio.

Dentro de los objetivos fundamentales de la empresa está satisfacer las necesidades de los clientes con la calidad establecida, es uno de los objetivos claves, para lo cual disponen de un sistema de gestión de la calidad que trata de mejorar continuamente y cuenta con la participación y compromisos de todos los trabajadores encabezados por sus cuadros, dirigentes y funcionarios. La empresa tiene un sistema de capacitación continua sistemática e integral para los diferentes niveles de dirección, actividades y categorías ocupacionales.

Capítulo II



CAPÍTULO II. Capítulo metodológico

Para el desarrollo de esta investigación se ha utilizado el paradigma de investigación cualitativo. No se trata del estudio de cualidades separadas; se trata de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.

De esta manera, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo no se opone a lo cuantitativo, sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante.

Características del diseño.

La autora de la investigación asume como método de investigación la etnografía y dentro de esta la micro etnografía. Es el método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. Se persigue la descripción o reconstrucción de carácter interpretativo de formas de vida, la estructura social o la cultura del grupo social investigado. (Rodríguez, 2004).

Este método es el más adecuado para la realización de la investigación, ya que nuestro escenario a investigar es una unidad social concreta, en este caso una organización: Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) de Trinidad, donde se pretende realizar un diagnóstico de comunicación interna, lo que implica la descripción de cada uno de los indicadores que definen esta variable.

Caracterización de la unidad de análisis.

La unidad de análisis para esta investigación la constituyen los trabajadores de esta entidad, en la cual la diplomante se mantuvo durante el desarrollo de su carrera realizando los trabajos evaluativos de las asignaturas que conforman el plan de estudio, por lo que existe una identificación con la organización, lo que ha permitido conocer el funcionamiento de dicha entidad.

Selección de la población y muestra.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) Trinidad cuenta con una plantilla aprobada de 148 plazas, cubierta al ciento por ciento según la plantilla oficial actualizada en enero de 2011. Esta cifra constituye la población de la investigación y a partir de la misma, se seleccionó la muestra. Se tuvo en cuenta para el estudio, el hecho de que las personas que participan en el proceso de diagnóstico no pueden ser consideradas como un grupo homogéneo en cuanto a género, actividad laboral, nivel escolar, edad, experiencia laboral, pues implica la necesidad de involucrar en el diagnóstico a un número de miembros de la organización que resulta representativo y se ajuste claramente a la finalidad a la que se encamina la realización del mismo.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, se seleccionaron como muestra 50 trabajadores que representan el 34 %, con un muestreo no probabilístico de tipo intencional, donde se seleccionan los casos típicos según el juicio de la investigadora, los que permitieron garantizar un estudio de la comunicación desde diversas perspectivas.

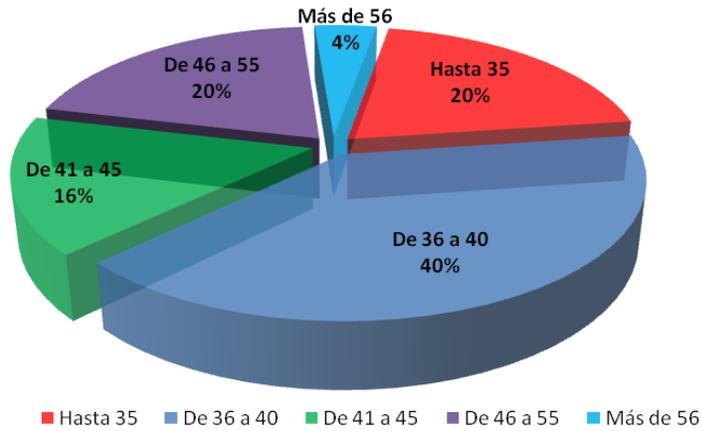
Distribución de la muestra por rango de edad.

Tabla 1: Rango de edad

	Frecuencia	%
Hasta 35 años	10	20
De 36 a 40 años	20	40
De 41 a 45 años	8	16
De 46 a 55 años	10	20
Más de 56 años	2	4
Total	50	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico1.



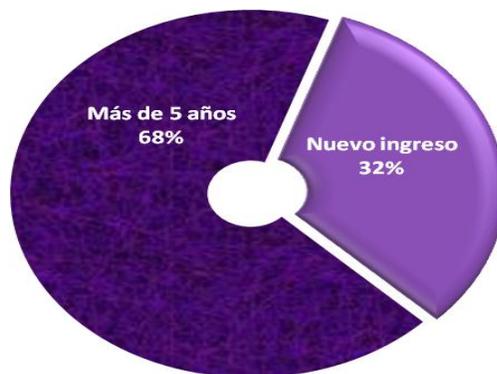
Fuente :Tabla 1

Tabla 2: Años Experiencia

	Frecuencia	%
Nuevo ingreso	16	32
Más de 5 años	34	68
Total	50	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2.



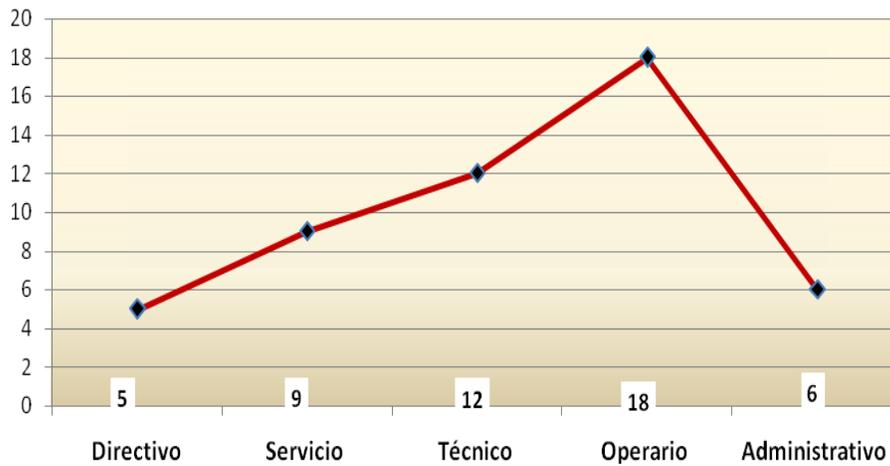
Fuente: Tabla 2.

Tabla 3: Clasificación ocupacional.

	Frecuencia	%
Directivo	5	10
Servicio	9	18
Técnico	12	24
Operario	18	36
Administrativo	6	12
Total	50	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.



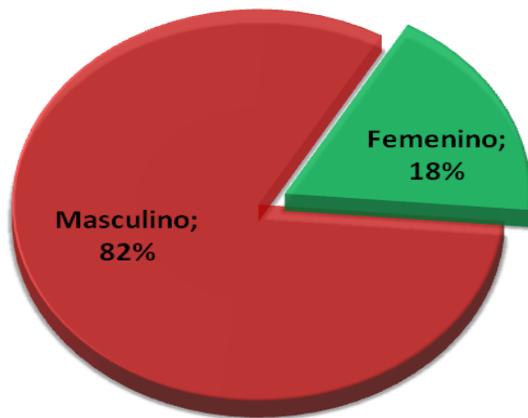
Fuente:Tabla 3.

Tabla 4. Sexo

	Frecuencia	%
Femenino	9	18
Masculino	41	82
Total	50	100

Fuente : Elaboración propia.

Gráfico 4.



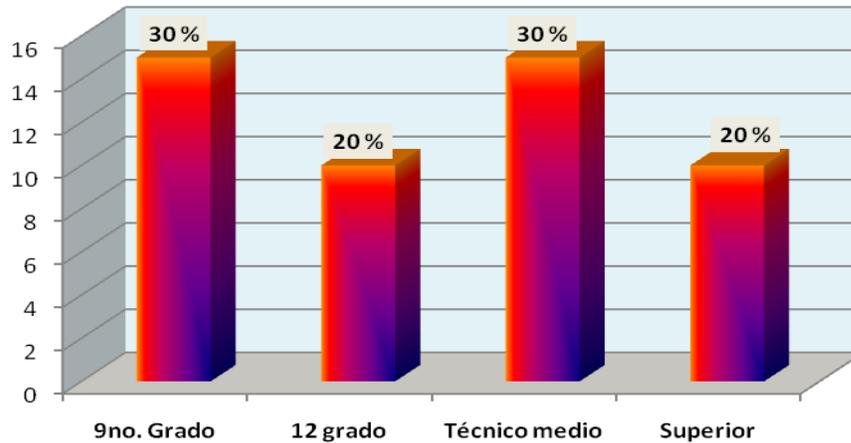
Fuente: Tabla 4.

Tabla 5: Nivel Escolar

	Frecuencia	%
9no. Grado	15	30
12 grado	10	20
Técnico medio	15	30
Superior	10	20
Total	50	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5.



Fuente: Tabla 5.

Categoría de análisis. Las categorías de análisis, siempre utilizadas en la investigación cualitativa, constituyen pautas que alumbran la investigación; es decir, “son construcciones abiertas y flexibles que guían, pero no condicionan la investigación” (Alonso y Saladrigas, 2002: 37).

Comunicación interna

Definición conceptual: "la comunicación interna 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 ellos con su entorno más allá de que esta sea o no gestionada en función de unos objetivos estratégicos. (Yarmila Martínez en Hablemos de comunicación, 2009:127)

Definición operacional: la comunicación interna se define como el conjunto de acciones desarrolladas en el ambiente interno de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica de Trinidad, con el fin de orientar, regular y coordinar la actividad laboral, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la empresa, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso con y entre sus miembros

SUBCATEGORÍAS	INDICADORES
Públicos	Directivos o jefes Empleados o subordinados
Mensajes	De tarea, Mantenimiento, Humanos, Formales e informales.
Flujos	Horizontal, Vertical, Ascendente, Descendente.
Redes	Formales e informales.
Retroalimentación	

Métodos y técnicas de investigación seleccionados para la investigación fueron la revisión de documentos, la observación participante, la entrevista en profundidad y el cuestionario.

Revisión de Documentos.

El uso de documentos es importante en cualquier investigación, independientemente de la metodología que la oriente. Resulta útil durante la exploración para obtener información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo y en etapas avanzadas resulta una fuente básica, incluso única de información, sobre el objeto estudiado. También puede ser fuente complementaria o de comprobación de datos obtenidos por otros instrumentos.

El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas cualitativas indirectas, para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la observación participante y la entrevista en profundidad.

Los documentos oficiales incluyen registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc. (I. Álvarez, 1999)

En el caso específico de la investigación, la autora utilizó fundamentalmente documentos oficiales internos de la organización estudiada.

Los documentos internos circulan dentro de la organización e informan sobre su organización, aplicación de la autoridad, roles internos, estilos de liderazgo, compromisos, valores, etc.

En este caso, se revisó el documento ambiente de control donde aparece el organigrama (Anexo 1) y la misión y visión del contexto investigado, ya que aportan elementos importantes acerca de la comunicación interna de dicha organización; además consultamos el flujograma informativo de la empresa, y manual de control interno compuesto por ambiente de control, objetivos anuales, código de ética, código de conducta, evaluación de riesgos y el manual de sistema del capital humano ya que ofrece elementos sobre el público interno de la institución, indicador parte de la comunicación interna.

La observación participante.

En todo proceso investigativo, la observación juega un papel importante, al brindar datos al investigador sobre los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos en que estos se manifiestan, además de enriquecer la información obtenida en otras técnicas aplicadas durante la investigación “La observación participante supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales, donde su objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través de un contacto directo, en contextos y situaciones específicas. No responde a un diseño rígido, su carácter flexible y abierto permite al investigador partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar hipótesis de trabajo” (I. Álvarez, 1997)

Ésta es la técnica clásica primaria más usada por los investigadores cualitativos para adquirir información. Para ello, el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus usos, costumbres, estilos y modalidades de vida. Permite captar los elementos que los sujetos le aportan a la comunicación de la organización, además de conocer el funcionamiento y la dinámica de las relaciones internas, y sus interrelaciones con

el medio. Posibilita corroborar la información obtenida por otras vías, al evaluar el comportamiento manifiesto de los miembros de la organización en su cotidianidad.

Para recoger los datos obtenidos en este contacto directo con las situaciones específicas de la organización, se utilizan diferentes formas, tales como: las notas de campo, donde se describen diferentes aspectos de una determinada situación; los registros textuales de las conversaciones de los actores observados; el tratamiento de los protocolos recogidos teóricamente sobre los aspectos observados y el planteamiento de hipótesis e interpretaciones, entre otras (I. Álvarez, 1999)

En la aplicación de las técnicas de recogidas de datos, de manera general, se procuraron determinadas condiciones en función de lograr que la información obtenida alcanzara la calidad necesaria para el desarrollo de una buena investigación.

Se tuvo en cuenta para su realización, garantizar adecuadas condiciones físicas, como son: buenas condiciones ambientales del lugar donde se aplicaron las técnicas individuales, comodidad física del sujeto y del propio investigador, que no existiera la presencia de otras personas en el lugar, etc. Esto contribuyó a lograr un clima de confianza y seguridad en el entrevistado.

En el caso específico de esta investigación se pretendió realizar una observación del contexto organizacional de manera flexible, abierta y reiterada en el tiempo, que nos permitiera corroborar información a partir de los indicadores propuestos en la guía, (Anexos 2, 3 y 4) puesto que la convivencia con los sujetos posibilita comprender el comportamiento de los indicadores de la comunicación que la autora se propone observar.

Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterada. En ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas, “tal y como lo expresan con sus propias palabras” (S. I. Taylor y R. Bogdan, 1998)

Se trata de establecer una conversación entre iguales y no una entrevista formal de preguntas y respuestas, para entender la significación y el sentido que tiene determinada realidad para el sujeto. No funciona de modo automático, sino que, como todo dispositivo de carácter social, lo hace en la medida que se establece y mantiene una relación productiva entre los participantes. Se trata de una relación en la que el entrevistador incita, ayuda al entrevistado con el fin de que construya y entregue un discurso, donde exprese su forma de sentir y pensar, aquello que interesa investigar.

Es importante en este sentido, lograr una relación empática entre el investigador y el entrevistado, ya que de esto depende en gran medida la calidad de la información recibida. Debe lograrse un ambiente donde el sujeto encuentre suficiente libertad y flexibilidad, que posibilite que este se abra a la experiencia y brinde toda la información de que disponga sobre el tema investigado.

Por lo tanto, se evidencia la vital importancia de este instrumento en el estudio de la comunicación, permitiendo explorar los indicadores que la definen en el ámbito organizacional y la visión que las personas tienen del fenómeno.

De este modo, sobre la base de los elementos anteriores, se utilizó la entrevista en profundidad en la presente investigación para poder penetrar en la dinámica del fenómeno estudiado, o sea, la comunicación organizacional, para comprender la percepción que los miembros de la organización tienen acerca de la comunicación como participantes activos de la misma. (ver anexos 5 y 6).

Cuestionario.

El cuestionario se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado.

Esta modalidad de procedimiento de encuesta permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria, no en profundidad. Si bien existe una amplia variedad de cuestionarios, con carácter general se puede decir que con ellos lo

que se persigue es sondear opiniones, y no tratar cuestiones que exijan una profunda reflexión de los entrevistados.

Por tal motivo el empleo de los cuestionarios suele asociarse a enfoques y diseños de investigación típicamente cuantitativos. No obstante, el cuestionario como técnica de recogida de datos puede prestar un importante servicio en la investigación cualitativa.

En la investigación los cuestionarios fueron diseñados en función de los roles desempeñados por la membresía de la organización y con el propósito de explorar el desarrollo de los procesos comunicativos en la organización. (Ver anexos 7 y 8).

Trabajo de campo.

Al no contar con solicitud de intervención, ni con demanda expresada formalmente por la dirección de la organización el 2 de febrero del 2010 se decidió presentar la solicitud a la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad con el objetivo de obtener la autorización oficial por parte del director de la empresa para realizar la presente investigación. Obtenida esta aprobación, se visitó la organización y en entrevista con los directivos, se expusieron los objetivos iniciales de la investigación, en función del estudio profundo de la situación comunicacional de la empresa y sus características, ofreciéndosele de esta forma las ventajas de la realización de este trabajo, que posibilita el conocimiento más completo de la organización en este sentido y ofrece la oportunidad de contar con una estrategia a seguir que propicia el crecimiento y desarrollo de la organización. Contando con la aprobación y el apoyo necesario para la realización del trabajo, se conoció formalmente a la mayoría de los miembros de la organización. Se comenzó a asistir a ella de forma sistemática para lograr la introducción en el complejo mundo de la cotidianeidad de la organización, permitió la inserción en la dinámica del funcionamiento de la empresa, sin perder la imparcialidad, pero logrando no ser personas ajenas a su entorno.

En la medida en que se fueron obteniendo los resultados se presentaron de forma sistemática en cada una de las áreas para la toma de decisiones en función de dichos resultados. Una vez obtenidos los resultados finales se procedió a

comunicarlos formalmente a la dirección de la empresa, unido a las recomendaciones correspondientes.

En el mes de abril del 2011, la autora de esta investigación, después de haber recopilado toda la información necesaria, abandonó el campo, con el propósito de analizar los resultados no sin antes agradecer a los trabajadores y directivos de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad la constante preocupación por el desarrollo del trabajo.

Luego se hizo la triangulación de los datos obtenidos para encontrar una justa caracterización del estado actual de la comunicación interna en la empresa. La triangulación resulta un método valioso en la etapa de análisis pues permite integrar y contrastar toda la información disponible para construir una visión global del proceso estudiado. Cuando se recogen y analizan los datos desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos, reconociendo que cada método no debe tratarse de forma independiente, sino que es imprescindible “utilizar múltiples métodos que se centren en el diagnóstico del mismo constructo desde puntos de observación independientes” (R. Stake, 1999), estamos en presencia de la triangulación metodológica, variante utilizada en nuestra investigación.

Capítulo III



Capítulo III: Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico.

En el siguiente epígrafe se realiza el análisis de cada una de las técnicas utilizadas, entre ellas: revisión de documentos oficiales, entrevista en profundidad y cuestionarios a directivos y trabajadores, así como observación participante, tanto en espacios formales como informales.

Análisis de documentos

La autora revisó, como parte de la investigación, documentos oficiales internos de la organización estudiada, atendiendo a nuestro principal objetivo, el de diagnosticar la comunicación interna de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica de Trinidad, entre ellos el documento donde aparece el organigrama (anexo 1) y la misión y visión del contexto investigado, ya que aportan elementos importantes acerca de la comunicación interna de dicha organización, revisamos además el manual de capacitación, y del sistema de capital humano ya que nos ofrecen elementos sobre el público interno de la empresa, indicador parte de la comunicación interna.

A partir de la revisión del organigrama de la empresa se pudo conocer la estructura gráfica del mismo, donde se pone de manifiesto una estructura plana para evitar los eslabones intermedios de mando como parte del proceso de perfeccionamiento empresarial, los flujos comunicativos, la relación formal existente entre las diversas unidades que lo integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo o jerarquía.

En este sentido la comunicación fluye tanto en dirección vertical como horizontal. Específicamente la comunicación vertical se aprecia de forma descendente del director general, hacia los diferentes grupos y sub-estaciones que la integran, en un mismo nivel jerárquico los grupos de operaciones, grupo económico, grupo de Recursos humanos, grupo comercial, brigada de aseguramiento, encargados de sucursales.

En sentido contrario la comunicación ascendente, es de los subordinados pertenecientes a dichos grupos, a la dirección. Por otro lado la comunicación horizontal se va efectuar entre departamentos que la constituyen en sus diferentes niveles de jerarquía y entre sí, ya que de forma general se encuentran a un mismo nivel jerárquico.

La misión y la visión de la organización están adecuadamente planteados, y en correspondencia uno con el otro. En el caso de la visión esta delinea el horizonte de cumplimiento de la misión y el fin óptimo de la organización en un largo plazo. Ambas se refieren fundamentalmente a la comercialización de la energía eléctrica con calidad al municipio, lo cual contribuirá a comercializar, distribuir y mantener la prestación de servicio de energía eléctrica a los objetivos económicos sociales prioridades a través del sistema eléctrico nacional y los grupos electrógenos.

La revisión de documentos de la instalación nos permitió a la autora acercarse a la organización, y conocer la estructura organizativa a través de la carpeta de ambiente de control de la empresa, la misma contiene mensaje de mantenimiento, es decir, posee procedimientos y controles que, mediante normas y reglas logran la supervivencia de la organización, se puede observar además la jerarquía existente y los flujos de comunicación (ascendente y descendente). El manual contiene: la denominación del cargo o puesto de trabajo, el departamento al cual pertenece, la categoría ocupacional, el grupo de la escala salarial, los objetivos del cargo o del puesto de trabajo, las funciones, los requisitos o exigencias referidos a la formación mínima necesaria, los conocimientos, la experiencia previa requerida, los requisitos físicos y de personalidad, así como las responsabilidades y las condiciones de trabajo, el código de ética ,convenio colectivo de trabajo y código de conducta así como los planes de trabajo .

El Manual de Sistema de Capital Humano nos aporta el diseño de todos los procesos que ocurren dentro de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) Trinidad, y estos son: Presentación de la empresa, estructura organizativa, composición de la fuerza de trabajo, ubicación y medios de comunicación. La tipología del mensaje transmitido por este documento es de tarea y de mantenimiento, siendo la primera la que predomina. En él está

presente el flujo de comunicación vertical descendente (va direccionada a subordinados) y el horizontal (se establecen relaciones entre los departamentos para el cumplimiento de las tareas).

De forma general después de analizar los documentos oficiales mencionados podemos plantear que entre las principales características de los públicos internos encontramos un predominio del sexo masculino, por las tareas propias a realizar dentro de la organización; en su mayoría poseen un nivel de escolaridad medio, entre ellos trabajadores del nivel medio superior, lo que garantiza posibilidades de superación, así como de especialización en las funciones que realizan. La integración política se caracteriza por la masividad, evidenciando un alto comprometimiento con el país y la revolución cubana.

Los flujos comunicativos se comportan de manera descendente del director a los grupos referidos anteriormente y ascendente de los grupos a la dirección general, lo cual refleja claramente los niveles de jerarquía. La horizontalidad está presente entre dichos grupos. Los mensajes que predominan en los documentos son los de mantenimiento y tarea.

Análisis de la observación participante.

Se realizó la observación en la organización de forma sistemática desde la entrada a la misma y durante la realización de cada uno de los instrumentos y los momentos en que formamos parte de su dinámica (Anexo 2). Además observamos espacios grupales formales (Anexo 3) e informales (Anexo 4) habituales en la empresa.

Seguidamente la autora pasará a explicitar las observaciones realizadas tanto a espacios formales como informales.

Observación a espacios formales: Dentro de los espacios formales observamos específicamente asambleas sindicales, por el alto nivel de asistencia y la importancia que a esta actividad se le confiere en la organización.

Es un espacio estipulado por la institución en que los trabajadores discuten sobre aspectos de interés de la empresa. En ella participan todos los trabajadores y es presidida por la secretaria de la sección sindical. El objetivo de la observación fue

explorar los indicadores que definen la comunicación interna a tener en cuenta para evaluar su funcionalidad en espacios grupales formales en dicha organización.

El rol de observadores le permitió a la investigadora ver que durante la reunión estaban definidos jerárquicamente los roles, los miembros de la instalación se escuchan mutuamente, esto permite que la comunicación fluya y siga los cauces establecidos por el organigrama sin que pierda su sentido y así, las reuniones que se realizan para discutir los problemas organizacionales se conviertan en espacios productivos que fortalecen la comunicación formal a todos los niveles. Las intervenciones tanto de los trabajadores como las de los directivos estaban directamente relacionadas con la instalación, pero eran completamente diferentes entre sí, en función del contenido de sus mensajes. Los primeros planteaban nuevos problemas y apuntaban los que todavía no estaban solucionados, mientras que los dirigentes daban respuestas a sus inquietudes recientes y las anteriores (del mes pasado) y también dialogaban sobre los cambios en el proceso de redimensionamiento del proceso empresarial, en función de los cambios que vive el Ministerio de la Industria Básica, la reducción de la plantilla y la aprobación de planes. En sentido general se reafirmaban, con sus comunicaciones, sus roles individuales dentro de los marcos organizacionales.

En la actividad, los mensajes que predominaban tenían la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar algunos trabajos, y de anunciar órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. En este caso predominan los mensajes de tarea y de mantenimiento.

En el intercambio se delimitan los flujos comunicativos, tanto el horizontal, vertical descendente y ascendente, en una interacción mutua, aunque predominando una relación donde se reconocen fácilmente los distintos niveles jerárquicos.

Este tipo de reunión es muy importante porque facilita la planificación y puesta en práctica de actividades y tareas, constituye una forma de interacción e intercambio entre los miembros de la organización, da a conocer los problemas que necesitan

atención, además de contribuir en la solución de situaciones y conflictos entre el personal, al igual que posibilita la comprensión y el apoyo mutuo.

De modo que este espacio formal de la organización cumple varias funciones: proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de los problemas actuales de la empresa, de ahí que sea una fuente primaria de retorno informativo que permite determinar la efectividad de las comunicaciones descendentes, aliviar tensiones, al permitir a los subordinados compartir información relevante con sus superiores, estimular la participación y el compromiso de todos, y de esta manera intensificar la cohesión en su seno.

Esta observación fue productiva porque al asistir la gran mayoría de público interno nos facilitó apreciar cómo se desarrollan las relaciones entre éstos.

Observación a espacios informales:

Dentro de los espacios informales observamos específicamente diversos momentos antes, durante y después de los almuerzos en el local destinado para ello.

La autora se propuso como objetivo, explorar los indicadores de la comunicación interna en los principales espacios informales pertenecientes a la empresa.

La mayoría de los trabajadores se agrupaban según el área laboral y afinidad simultáneamente, lo cual refleja que estos elementos favorecen la comunicación informal.

El contenido de la conversación y por tanto de los mensajes, generalmente incluía aspectos afectivos, de la vida personal así como preocupaciones o inquietudes de trabajo. Se observan con mayor frecuencia mensajes humanos, que como resultado estimula a que haya buenas relaciones interpersonales, contribuyendo así al desarrollo efectivo de la organización.

En los espacios informales observados apreciamos todos los flujos de comunicación tanto horizontal como vertical ascendente y descendente, visto que en él existe intercambio entre trabajadores, directivos y entre trabajadores y directivos.

El proceso de retroalimentación se desarrolla entre casi todos los miembros de la organización, sin importar el nivel jerárquico, ya que la interacción en la mayoría de los casos se da de forma espontánea.

Observación participante:

En un primer contacto con la organización la autora se propuso como objetivo conocer puertas adentro la institución en su día a día laboral. A través de la observación participante conocimos que los departamentos se encuentran de forma independiente, y fácil acceso unos con otros, incluyendo la dirección de la entidad.

Este hecho constituye un factor que fortalece el correcto funcionamiento de los departamentos así como el desarrollo de las relaciones tanto profesionales como interpersonales de sus miembros, , puesto que existe una relación cordial, profesional y de amistad entre la gran mayoría del público interno, así como interdepartamental. Por lo que podemos decir que existe un adecuado funcionamiento de las relaciones interpersonales entre los públicos de la organización, y que la comunicación horizontal se lleva a cabo sin dificultades.

Los departamentos no se encuentran identificados con su nombre, no existe una adecuada señalización, lo que constituye una debilidad por la importancia que tiene para la comunicación dentro y fuera de la organización.

Con relación a los mensajes que fluyen en el interior de la organización, observamos que están presentes todas las tipologías (la de tarea, de mantenimiento y humano), pero unas sobresalen más que las otras.

Los mensajes que se presencian en gran medida en la empresa son aquellos que tratan aspectos relacionados con los servicios y actividades que realiza la organización para su progreso, incluyen actividades de capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, etc.; y los que ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma, contienen en estos las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización en pos de conseguir los

objetivos previstos. Es decir, priman los mensajes de tarea y de mantenimiento. El mensaje humano no se observa tanto como las dos mencionadas anteriormente, solo emerge en casos espaciales, como por ejemplo, cuando se destaca algún trabajador o grupo de trabajo, cumpleaños, día de las madres. Por otra parte es entre los departamentos que se encuentran en un mismo nivel de jerarquía que se envían, con mayor frecuencia, mensajes humanos, como resultado de las buenas relaciones interpersonales existentes, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo efectivo de la comunicación interpersonal.

Los mensajes que se envían son claros, concisos, explícitos y además contienen la información necesaria para el público, por tal motivo son considerados como efectivos y generalmente son emitidos con una frecuencia adecuada, tributando así, al correcto funcionamiento de la organización.

La empresa cuenta con la presencia de variados canales de comunicación interna tanto directos como mediatizados. Estos canales de comunicación son: murales, reuniones (operativas, matutinos, por grupos de trabajo), asamblea sindical, reuniones de PCC; UJC, un servicio de red, correo electrónico, e Internet. Utiliza el servicio de tronquis, celulares, y teléfono. Apreciamos que predominan los canales mediatizados.

Las reuniones que se desarrollan mensualmente (consejo de dirección, reuniones de grupo,) se hacen estableciendo un balance mensual por áreas, para comprobar si se han cumplido con las expectativas propuestas por la empresa.

La asamblea sindical es uno de los canales más efectivos para la retroalimentación de la organización, pues en ella participan todos los directivos y subordinados de la misma de forma directa, se debaten sobre todos los temas que afectan en la empresa y el personal que allí trabaja.

Una de las características de todos los departamentos de la empresa es la presencia de al menos un teléfono que se utiliza con mucha frecuencia para coordinar acciones de último momento correspondientes a la realización de reuniones extraordinarias, informaciones recientes, responder dudas o inquietudes, establecer contactos, entre otras. Cabe destacar la presencia por

cada departamento del canal mencionado, el cual se maneja racionalmente tanto con fines profesionales como personales.

En el caso de los murales, es de sobra conocida la importancia que posee su utilización, pues constituye una vía rápida y segura de información al contener en aquellos aspectos más puntuales de la organización. En la empresa no es frecuente su presencia, pues se evidencia la política de seguridad y salud en el trabajo en el pasillo y solo se muestra un mural en el departamento de comercial con orientaciones para el público externo, careciendo de aspectos de interés para el público interno de la entidad, así como uno de metro contadores próximo a la dirección que carece de calidad y mantenimiento, aspecto que consideramos como negativo, pues es un canal que debería ser más explotado.

Uno de los canales que favorece la obtención de retroalimentación, al permitir que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores en la organización, lo constituye el buzón de quejas y sugerencias ubicado en el departamento de comercial, la asamblea sindical y directamente con su jefe de grupo, el cual lo transmite a la alta dirección.

Las inquietudes y necesidades de los trabajadores son atendidas y solucionadas siempre y cuando dependan de la dirección, visto que la unidad empresarial de base se subordina a la empresa provincial.

Las redes de comunicación informales funcionan adecuadamente, lo cual es apreciable en las relaciones sociables que se manifiestan a nivel de pasillo en la empresa, esto demuestra que las relaciones interpersonales entre los trabajadores permiten una apropiada comunicación. Sin embargo no existen muchos espacios informales en la empresa, aunque la autora pudo observar uno: el horario del almuerzo.

Como resultado de la observación participante se puede afirmar que la comunicación organizacional es un tema poco abordado, por lo que no es atendido de manera especial, e incluso a pesar de tener establecidas en el Manual de Capital Humano las políticas institucionales.

Análisis de la entrevista en profundidad.

Como resultado de la entrevista en profundidad a directivos (anexo 5) tanto a trabajadores (anexo 6) de la empresa con el objetivo de explorar las características generales y el funcionamiento de la comunicación en la organización.

Entrevista a directivos:

A través de la entrevista a los directivos de la organización se pudo conocer características generales de la misma, entre ellas la cantidad de trabajadores, y los horarios habituales en función de la distribución de las funciones laborales. En este sentido cuenta con siete dirigentes y ciento cuarenta y uno subordinados, el horario de entrada o salida de los trabajadores depende de la labor que realizan en la empresa, los operarios y trabajadores de servicio tienen horario diferente con respecto al resto del personal.

La Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad tiene como objetivos fundamentales: satisfacer las necesidades de los clientes con la calidad establecida, es uno de los objetivos claves, para lo cual disponen de un sistema de gestión de la calidad que trata de mejorar continuamente y cuenta con la participación y compromisos de todos los trabajadores encabezados por sus cuadros, dirigentes y funcionarios.

La empresa tiene un sistema de capacitación continua sistemática e integral para los diferentes niveles de dirección, actividades y categorías ocupacionales, además asume la capacitación con entera responsabilidad, conociendo que es la vía idónea para mantener los resultados que se han logrado alcanzar hasta la fecha.

Una de las fortalezas de la organización es que tienen establecidas las normas de seguridad e higiene del trabajo, las que se hacen cumplir por el compañero que atiende la actividad así como por los jefes de grupos en cada una de las áreas. Las responsabilidades en materia de seguridad y salud son inherentes a la actividad laboral y alcanzan a los trabajadores de la entidad por lo que cada

uno de ellos asume su responsabilidad de trabajar con seguridad. Por lo antes expuesto los trabajos considerados de riesgo se analizan previamente para determinar las medidas de seguridad adecuadas y evitar en lo posible los trabajos peligrosos o controlar adecuadamente los riesgos que es necesario asumir. Por tanto esta actividad cuenta con un plan de comprobaciones periódicas, simulacros y evaluación de las instrucciones específicas y generales de cada trabajador.

Mediante la entrevista en profundidad se obtuvo conocimiento de que no hay un departamento ni responsable que se encargue de la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad, “el Departamento de Atención a la población es el que se ocupa de estos temas en algunos casos”. La dirección de la empresa posee políticas institucionales que incluyen la comunicación con el público interno, la consideran una pieza fundamental en la organización, “la comunicación es la base de todo proceso en cualquier institución como sistema, ya que a partir de ella se pueden lograr los resultados que este se proponga, y fomentar la participación e integración entre sus miembros”.

La autora de la investigación pudo apreciar que constituyen limitantes para la comunicación en dicha organización el hecho de no existir un departamento especializado en comunicación ni un profesional que se encargue de la misma. Sin embargo constituye una fortaleza el enfoque con que manejan la comunicación considerándola de gran valor en función de la participación y la integración de sus públicos. Esto puede influir positivamente en la proyección hacia la misma.

Se han instituido una gran cantidad de canales, como: el correo electrónico, reuniones, el teléfono, las encuestas, tronquis, que en sentido general, promueven la participación, el desarrollo profesional y la atención a las situaciones y responsabilidades concernientes a cada uno de sus miembros.

Los canales mediatizados son utilizados con frecuencia en la organización, lo cual responde a la variada aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información en la misma y a la atención sistemática a los clientes, lo que implica

dinamizar el proceso comunicativo en cuanto a rapidez fundamentalmente. La poca existencia de canales directos puede permear el desarrollo de las relaciones interpersonales y por tanto de la comunicación informal, y las ventajas y beneficios de la misma para el adecuado funcionamiento de la comunicación.

Las redes de comunicación que generalmente funcionan en la empresa son las formales, y se manifiestan a través un gran volumen de mensajes que fluyen por las líneas formales del organigrama en sentido descendente fundamentalmente a través de reuniones de diversa índole, asambleas sindicales, consejos de dirección, entre otras, y en menor medida encontramos las redes informales, reflejadas fundamentalmente en actividades festivas aisladas con motivo de conmemoraciones importantes.

La comunicación tanto horizontal como vertical juegan un papel esencial dentro de la empresa, ya que es a través de ellas que se establecen las relaciones entre cada uno de los departamentos, así como entre directivos y subordinados.

La comunicación horizontal funciona de forma óptima, lo cual pudo ser confirmado mediante afirmaciones de los entrevistados, como la siguiente: “hay buenas relaciones entre los departamentos; debido a la coordinación que existe entre ellos a la hora de realizar las diversas tareas de la instalación”. Esto permite la adecuada realización de las tareas cotidianas de la organización en el tiempo establecido, evitando distorsiones, rumores.

Por su parte la comunicación vertical descendente tiene un funcionamiento adecuado, desde la visión de los directivos: “Después de cada reunión informo a los miembros del departamentos las tareas existentes.” “Escucho a los trabajadores siempre que tienen inquietudes y si el departamento no puede dar respuesta a éstas, las llevo a instancias superiores.”

Lo anterior permite identificar que a través de este flujo de comunicación emergen fundamentalmente mensajes de tarea; además indica que la retroalimentación se maneja provechosamente, puesto que las inquietudes son respondidas con prontitud en la medida de las posibilidades y se solicitan despachos individuales

con los directivos cuando surge alguna situación que lo requiera, igualmente esto demuestra que existe interés por parte de la directiva en solucionar los problemas de su público interno.

Se evidenció además, el reconocimiento existente a los trabajadores cuando tienen desempeños destacados: "... generalmente los reconocimientos son en las reuniones del sindicato". La presencia de estos mensajes de carácter humano garantiza, en buena medida, un buen clima de trabajo en la institución. Se comprobó que predominan cantidad de mensajes de tareas y mantenimiento, debido a que son necesarios para que no se vea entorpecido y funcione de manera correcta el plan de trabajo de la organización, de ahí que: "...Predominan las informaciones que tienen que ver con el proceso laboral."

El predominio de los mensajes de tarea y de mantenimiento obedece a los cambios que se están dando en la empresa, con el público externo y el interno, en el primer caso las nuevas políticas del país relacionado con los cambios en el sistema eléctrico nacional y en el segundo el proceso de redimensionamiento empresarial que se lleva a cabo en el país. Otro de los motivos, es por las características de la misma, por ser una organización para mantener la prestación de servicio de energía eléctrica a los objetivos económicos sociales prioridades a través del sistema eléctrico nacional y los grupos electrógeno con su visión de ser una empresa que presta servicio eléctrico con calidad al municipio.

Análisis del cuestionario.

El cuestionario fue aplicado fundamentalmente a directivos (anexo 7) y trabajadores (anexo 8) con el objetivo de explorar las características generales y el funcionamiento de la comunicación interna en la organización, desde ambos puntos de vista y así corroborar las informaciones obtenidas.

Cuestionario a directivos:

Aplicamos este instrumento a un segmento del público interno: directivos, con el objetivo de conocer su visión sobre los principales indicadores que definen la comunicación interna.

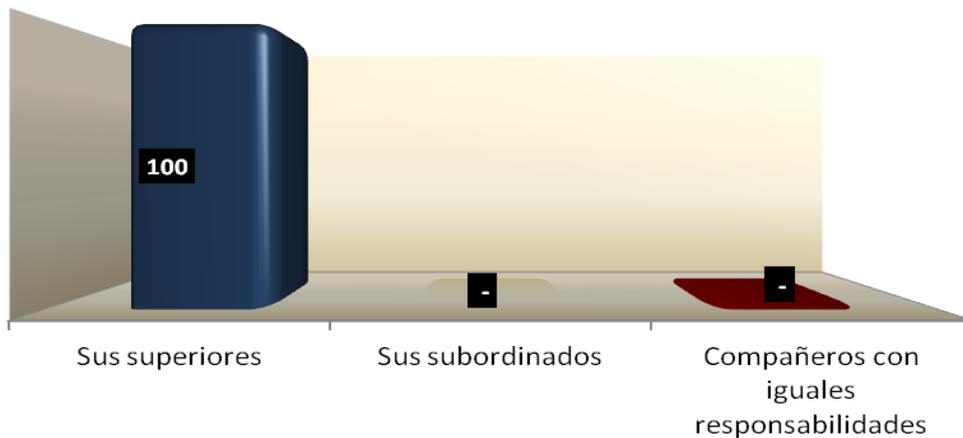
Las informaciones que reciben generalmente vienen de sus superiores, los 5 directivos respondieron que la reciben de sus superiores. Ver tabla No. 6.

Tabla 6: Reciben informaciones

	Frecuencia	%
Sus superiores	5	100
Sus subordinados		-
Compañeros con iguales responsabilidades		-
Total	5	100

Fuente de Elaboración: Propia

Gráfico 6.



Fuente :Tabla 6.

Este resultado refleja que predomina en este sentido la comunicación vertical descendente, lo que a su vez puede condicionar la utilización de esta misma posición hacia sus subordinados.

Todos los directivos muestreados, 5, conocen los elementos que definen la misión de la empresa expresando que los mismos son: “generar, distribuir y comercializar la energía eléctrica con eficiencia, calidad,”.

No sucede así con la visión, ya que una cantidad significativa de directivos, 3, para un 60 % no conocen los elementos que forman parte de la misma, refiriéndose a los aspectos de la misión que puede afectar el funcionamiento de la organización en sentido general, y por tanto de la comunicación interna, en este caso formal, en su tipología vertical descendente, ya que la visión constituye un elemento de importante conocimiento para la realización de las funciones a corto y largo plazo del resto de los trabajadores, lo que debe ser transmitido por los directivos de forma sistemática y fiel al documento oficial que la contempla.

Los medios por lo que reciben información son: Asamblea Sindical, teléfono, reuniones, murales, correo electrónico. Siendo los de mayor importancia el correo electrónico, teléfono y reuniones. Los canales de comunicación que predominan son por tanto los mediatizados, información que coincide con la obtenida en otros instrumentos como la entrevista.

La comunicación con los compañeros de trabajo, es decir las relaciones interpersonales es valorada de buena por la mayoría, de los directivos, 4. Esto evidencia la existencia de un clima laboral favorable.

La mayoría, 4, alega responder a los planteamientos e inquietudes de los trabajadores generalmente a través de espacios formales, reafirmando el predominio de las redes formales sobre las informales.

Normalmente la información que transmiten a sus trabajadores teniendo en cuenta la cantidad, es mucha, según la claridad y rapidez resulta adecuada, y refieren que el grado de utilidad es alto, lo que evidencia que le confieren un alto valor a los mensajes que se emiten dentro de la organización.

Predominan los mensajes de tarea y mantenimiento, los que abordan temas relacionados con el quehacer institucional, la responsabilidad laboral individual, y las normativas y políticas de la institución. En menor medida se refieren a los mensajes humanos recibidos por los públicos internos de la organización con motivo de reconocimiento, estimulación y atención a las necesidades.

Un número elevado de encuestados plantean que existen solo algunos espacios determinados por la instalación en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés de la empresa, mencionando nuevamente la Asamblea Sindical y reuniones. Esto refleja que aunque existen, son insuficientes los canales formales con estos fines, lo que distingue el proceso de retroalimentación en la organización.

Sobre los espacios informales, la mayoría señala que casi nunca crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respeto a la empresa, que los espacios son creados en las áreas de trabajo. Según ellos los espacios que prefieren son los establecidos por la empresa, las reuniones. La preferencia de los directivos por los espacios formales puede estar condicionando que este espacio y por tanto las redes formales predominen en la comunicación al interior de la organización.

Las principales fortalezas en la comunicación de la empresa son “el conjunto de aparatos comunicativos con lo que cuenta la empresa y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización”. Emergen los canales mediatizados como rectores de la comunicación, pues le confieren el calificativo de fortaleza, lo cual se puede considerar una potencialidad, pero que puede estar limitando el desarrollo de los canales directos, de la comunicación interpersonal, y de las redes informales.

Refieren como debilidades para la adecuada comunicación organizacional la diferencia de horarios entre los trabajadores. Consideramos que esto se exagera por el poco uso de la comunicación informal y por tanto de espacios informales.

Cuestionario a trabajadores

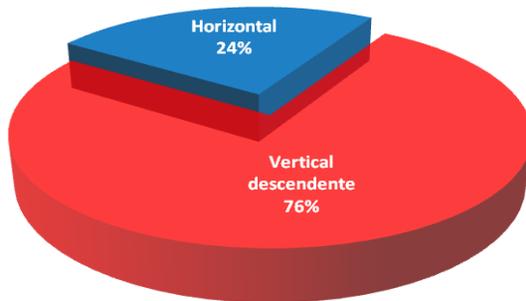
En la entrevista realizada a los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad se pudo constatar que un 76 % refiere que las informaciones las reciben de sus superiores lo que reafirma una vez más el uso frecuente de la comunicación vertical descendente, no siendo así con la ascendente y la horizontal, esta última se comporta a un 24%. (Ver tabla 7)

Tabla 7: Flujo de Comunicación

	Frecuencia	%
Vertical descendente	34	76
Horizontal	11	24
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Gráfico 7.



Fuente: Tabla 7.

Con relación a la misión de la organización la mayoría la conocen, 46 trabajadores, que representa el 92% y de forma general coincidieron en que los elementos que la componen son: “generar, distribuir y comercializar la energía eléctrica con eficiencia”.

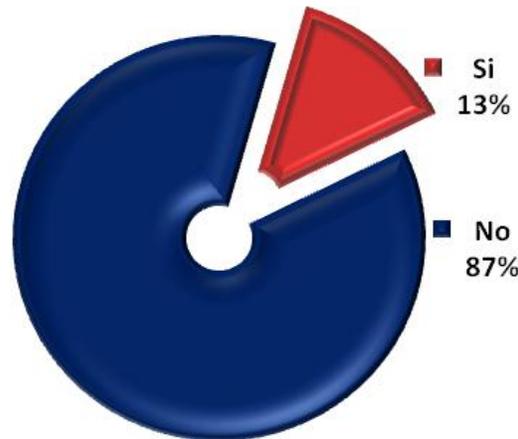
Se aprecia una correspondencia entre el desconocimiento mostrado por los directivos en cuanto a la visión en relación con la de los trabajadores, un 87% la desconocen y tan solo un 13% la dominan (Ver Tabla 8)

Tabla 8: Conocimiento de la visión.

	Frecuencia	%
Si	6	13
No	39	87
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8.



Fuente :Tabla 8

Con respecto a si se tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar una decisión en la empresa los resultados fueron:

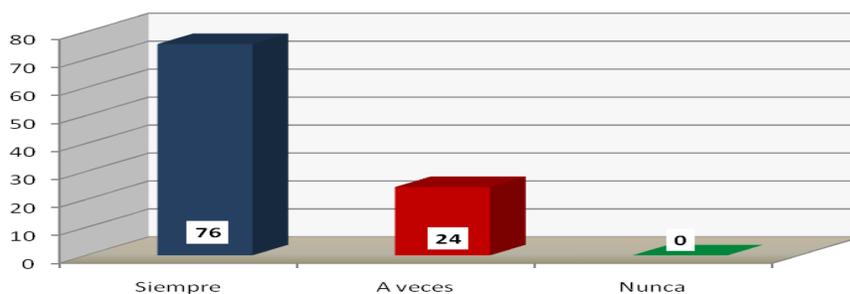
Más de la mitad, un 76 % expresó que siempre se tienen en cuenta sus opiniones, mientras, que a veces fue marcado por un 24%, en tanto, ninguno planteó que nunca. (Ver tabla 9)

Tabla 9: Se tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores

	Frecuencia	%
Siempre	34	76
A veces	11	24
Nunca		0
Total	45	100

Fuente : Elaboración propia

Gráfico 9.



Fuente: Tabla 9.

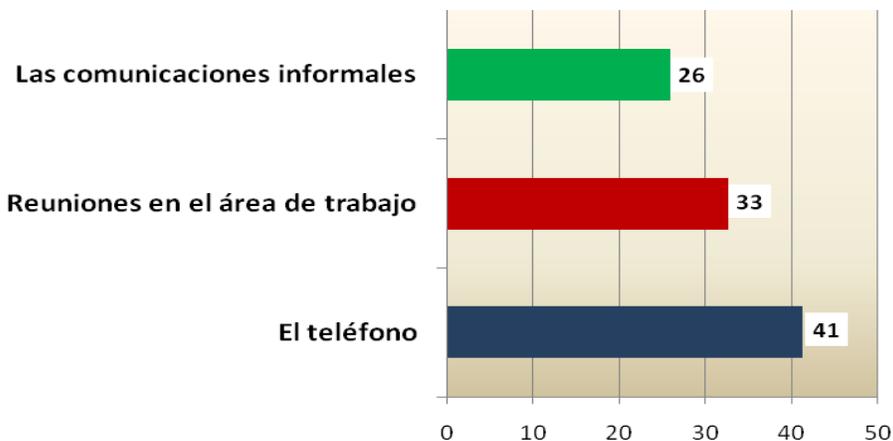
Por orden de prioridad, el teléfono resulta el medio más utilizado para comunicarse, con un 41 %, le sigue las reuniones en su área de trabajo con un 33% y como tercero las comunicaciones informales con un 26%.(Ver tabla 10)

Tabla 10: Medio más utilizado por orden de prioridad

	Frecuencia	%
El teléfono	43	41
Reuniones en el área de trabajo	34	33
Las comunicaciones informales	27	26
Total	104	100

Fuente de elaboración propia

Gráfico10.



Fuente: Tabla 10.

La comunicación con sus superiores es considerada de buena por la mayoría de los trabajadores encuestados representados por el 100%, así como la relación trabajador-trabajador, lo que coincide con el estado de las relaciones directivo-subordinado, por lo que corroboramos que existe un clima laboral adecuado.

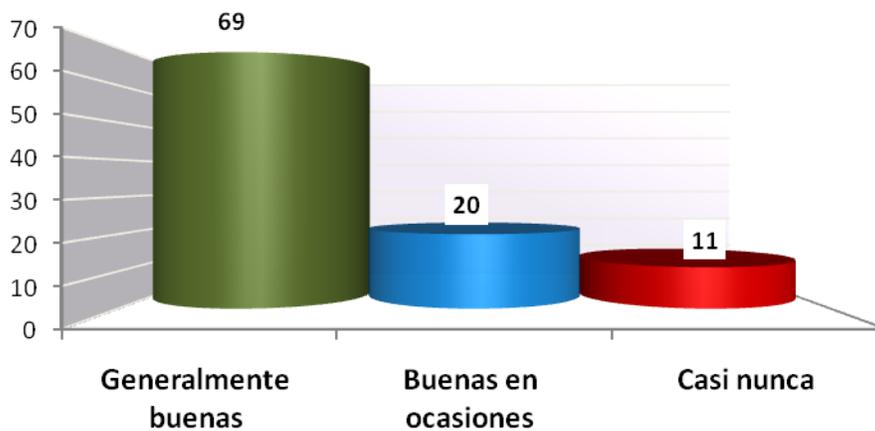
Los trabajadores alegan que generalmente reciben respuestas de sus planteamientos e inquietudes, el 69% (Ver Tabla 11) coincidiendo con los criterios de los directivos, en que para ello se utilizan con más frecuencia los espacios formales, por lo que las redes formales predominan sobre las informales.

Tabla 11: Respuestas de los directivos

	Frecuencia	%
Generalmente buenas	31	69
Buenas en ocasiones	9	20
Casi nunca	5	11
Total	45	100

Fuente de elaboración propia

Gráfico11.



Fuente: Tabla 11.

Al evaluar la comunicación que reciben de sus superiores, el 100% refiere cuanto a cantidad que es mucha, clara y rápida, y que además tiene mucha utilidad. Esto coincide con lo aportado por los directivos, por lo que concluimos que los mensajes presentan como características que son sistemáticos y frecuentes, claros, útiles y que llegan con rapidez, permitiendo el cumplimiento de las tareas.

En la empresa predominan los mensajes de tarea, enviados fundamentalmente por los directivos, lo que corrobora la presencia sostenida de la comunicación vertical descendente.

Los mensajes de mantenimiento, y humanos se comportan con una misma frecuencia. En el primer caso provienen fundamentalmente de los directivos, “Director, los Jefes de grupo, los propios trabajadores, el PCC y el Sindicato” pues “dominan estas informaciones”.

Los mensajes humanos recibidos por los públicos internos de la organización se refieren esencialmente a información de reconocimientos, estímulo, logros, y avances. Imperan en lugares extraoficiales y no en reuniones públicas, habitualmente provienen de los mismos compañeros de trabajo y del jefe de departamento. Este tipo de mensaje es frecuente en espacios informales y áreas de trabajo, es decir a través de redes informales.

Con relación a los espacios establecidos por la institución para que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés de la empresa, es decir el proceso de retroalimentación, la mayoría plantean que existen “algunos” espacios, “áreas de trabajo o el comedor” y que prefieren los espacios institucionalizados. La preferencia por los espacios formales puede estar dada por la presencia de estos de forma cotidiana en la organización y porque a través de ellos es que pueden recibir respuestas a sus interrogantes, inquietudes y necesidades.

La mayoría de los encuestados, 41 para un 91,1 % consideran que las principales fortalezas comunicativas que existen dentro de la empresa son: los diversos medios de comunicación con que cuenta la empresa, y las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo. Esto refleja un uso adecuado de los canales mediatizados de comunicación por un lado, y por otro un alto grado de satisfacción con el estado de las relaciones interpersonales.

Como debilidades señalan que la información se centra en gran medida entre los jefes de grupo. Esto refleja una concentración de información relevante para el trabajador entre los directivos, lo que puede provocar la aparición de rumores que perjudiquen el funcionamiento de la comunicación y su efectividad.

De forma general a través de los cuestionarios aplicados se pudo constatar que en la organización priman los mensajes de tarea y mantenimiento, presentando los mensajes humanos una frecuencia de uso menor. Los mensajes se caracterizan por ser claros, rápidos, útiles.

Se constató la existencia en la organización de un predominio de la comunicación vertical descendente y por tanto de redes formales. Los principales canales utilizados son los mediatizados entre ellos prima el teléfono, correo electrónico; siendo los más usados el teléfono y el correo electrónico. El proceso de

retroalimentación tiene lugar a través de espacios institucionalizados y formales, siendo los que predominan las reuniones y las asambleas sindicales. Existe un desconocimiento generalizado de la visión de la organización, no siendo así en lo referido a la misión.

Las relaciones entre los trabajadores de forma general, son percibidas como positivas por la generalidad del público interno de la organización.

Las fortalezas que en materia de comunicación presenta la organización están referidas a la cantidad de canales mediatizados con que cuenta la empresa, el estado positivo de las relaciones interpersonales. Las debilidades o problemáticas se centran en la diferencia de horarios entre los trabajadores y la concentración de la información entre los directivos.

Análisis general por indicadores.

Públicos Internos

- Director.
- Administrativos
- Servicios
- Operarios
- Técnicos
- Sección Sindical, UJC y PCC.

Para la descripción del público interno la investigadora tuvo en cuenta aspectos como cantidad, edad, categoría ocupacional, integración política, sexo, y nivel educacional. Además realizamos un análisis del conocimiento de la misión y la visión de la empresa, así como de la composición de su estructura organizativa, pues estos últimos elementos inciden directamente tanto en los directivos como en los subordinados.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) Trinidad, está compuesta por un total de ciento cuarenta y ocho trabajadores, treinta y dos mujeres y ciento dieciséis hombres, los cuales responden a las categorías de operario (70), servicio (17), directivo (7), administrativo (13) y técnico (41).

Apreciamos que el público interno está compuesto esencialmente por operarios y técnicos, y que la categoría operario muestran la mayor cantidad de trabajadores, lo que responde directamente al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Existe un número considerable de trabajadores integrados políticamente, siendo treinta y tres (33) del PCC y veinte (20) de la UJC, lo que hace que haya gran comprometimiento del público interno con la organización, y por tanto con el funcionamiento íntegro de la misma y en gran medida también en el fomento de la participación en todos los ámbitos a nivel organizacional.

Los trabajadores presentan un promedio de edad mayormente joven (de 35 a 45 años), y el nivel educacional promedio, en tanto la mayor parte tiene el título de duodécimo grado, y de estos unos el nivel medio superior y otros el superior (25). Lo anterior hace que la actividad laboral sea más dinámica, organizada, coherente y trabajen en función de cumplir con los principales lineamientos que recoge su misión y visión con total entrega y sentido de pertenencia a la organización.

La misión y la visión de la organización están adecuadamente planteados, y en correspondencia uno con el otro. En el caso de la visión esta delinea el horizonte de cumplimiento de la misión y el fin óptimo de la organización en un largo plazo. Ambas se refieren fundamentalmente a la satisfacción de las expectativas de los clientes, lo cual contribuiría al desarrollo del país, a partir de los ingresos obtenidos. Estas concepciones, tanto de la misión, como de la visión, orientan a los trabajadores en cuanto a donde deben llegar y permite la implementación de estrategias, tanto personales como colectivas para lograrlo.

La mayoría del público interno, conocen los elementos que definen la misión de la empresa, no siendo así en el caso de la visión; en la que existe un desconocimiento generalizado. Esta realidad puede afectar el funcionamiento de la organización en sentido general, y por tanto de la comunicación interna, en este caso formal, en su tipología vertical descendente, ya que la visión constituye una elemento de importante conocimiento para la realización de las funciones a corto y largo plazo del resto de los trabajadores, lo que debe ser transmitido por los directivos de forma sistemática y fiel al documento oficial que la contempla.

La organización posee una estructura organizativa compuesta por el director general que orienta y evalúa las acciones que forman parte de la cotidianidad de los miembros de la organización, al cual se supeditan directamente los jefes de los grupos, los cuales median las relaciones entre los sujetos que se encuentran en la base de la pirámide organizacional, es decir, los trabajadores o subordinados de las diversas áreas que comprende la empresa.

En un mismo nivel jerárquico se encuentran los grupos de Economía, Recursos Humanos, operaciones, comercial y brigada de aseguramiento;

La organización no cuenta con un departamento de comunicación, ni especialistas que se encarguen de las temáticas de la comunicación. Pero, es importante señalar que tienen en cuenta su importancia y valor para el adecuado funcionamiento y alcance de los objetivos y metas de la organización como sistema.

Para el análisis de los flujos comunicativos la investigadora tuvo en cuenta su doble tipología: vertical tanto ascendente como descendente y horizontal.

La comunicación en la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad tanto en dirección vertical como horizontal, específicamente la comunicación vertical se aprecia de forma descendente del director general, hacia los diferentes grupos ya mencionados y de forma ascendente, de los subordinados pertenecientes a dichos departamentos, a la dirección. Por otro lado la comunicación horizontal se efectúa entre los departamentos que la constituyen en sus diferentes niveles de jerarquía y entre sí, ya que de forma general se encuentran a un mismo nivel jerárquico.

La información transita de forma escalonada según el organigrama, por lo que el flujo viaja desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica; y se realiza un intercambio lateral de información entre los grupos hacia las subestaciones que existen en la empresa, entre las personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro del mismo.

Se pudo constatar que el tipo de comunicación que predomina es la vertical descendente, ya que una gran cantidad de información fluye de directivos a subordinados.

La comunicación fluye también, pero con menor frecuencia en otras direcciones, tanto en dirección vertical ascendente como horizontal. La comunicación vertical de forma ascendente, se evidencia de los subordinados pertenecientes a los grupos, a la dirección y presenta una poca frecuencia de uso, por la ausencia de canales con estos fines.

La comunicación horizontal se va efectúa entre los departamentos que constituyen la organización en sus diferentes niveles de jerarquía y entre sí, pero con la particularidad de funcionar de forma sistemática.

Los flujos comunicativos en la empresa funcionan entonces de la siguiente forma: el vertical descendente predomina, ya que transita la información desde la empresa Provincial, pasando por el Director General de la empresa, de este a los Jefes de grupo y finalmente a los subordinados. Las informaciones generalmente se reciben del director y no suelen excluir escalones. El Jefe de grupo se reúne periódicamente con los miembros de su departamento para darle a conocer información puntual acerca del desarrollo y funcionamiento de la organización. En este sentido, el flujo horizontal es muy utilizado en la distribución de información actualizada, principalmente sobre mensajes de tarea y de mantenimiento entre personal de niveles homogéneos. Este flujo se presencia en gran medida en la empresa por ser una instalación de servicio, cuyo público externo es cambiante y necesita que haya sinergia entre las áreas que la componen, para poder lograr los objetivos propuestos por la misma. Sin embargo, los mensajes que transitan a través del flujo ascendente, son encaminados a los niveles más altos en el orden de la jerarquía, siempre y cuando no puede ser resuelto a nivel de departamento, pero esto ocurre en menor medida.

Las redes de comunicación pueden ser formales o informales. Las redes formales en la empresa predominan sobre las informales. Los espacios y canales de comunicación que generalmente funcionan son los formales, coincidiendo con reuniones de diversa índole, asambleas sindicales, entre otras, y en menor medida encontramos los espacios informales, entre ellos: actividades festivas aisladas con motivo de conmemoraciones importantes. u

Aunque no existen muchos espacios informales en la empresa, sí se hacen visibles algunos por la regularidad con que son utilizados y por sus propias condiciones que favorecen el intercambio informal, entre ellos: el horario del almuerzo.

Las redes de comunicación informales funcionan adecuadamente, lo cual es apreciable en las relaciones sociables que se manifiestan a nivel de pasillo en la empresa, esto demuestra que las relaciones interpersonales entre los miembros permiten una apropiada comunicación.

En los departamentos, prevalece en muchas ocasiones la comunicación informal, en este caso en los departamentos con un número reducido de trabajadores.

De forma general el funcionamiento de la comunicación informal se ve limitado, ya que no existen habitualmente variedad de lugares o espacios, y canales para que los trabajadores puedan compartir y tratar temas aislados al proceso laboral, sin embargo se aprecia que en aquellos lugares donde es frecuente este tipo de comunicación, la misma se produce satisfactoriamente .

Los canales de comunicación, responden a la clasificación de directos y mediatizados. Predominan en la empresa los mediatizados, por el alto desarrollo tecnológico en el ámbito digital que caracteriza su entorno. Por otra parte, los canales directos son menos utilizados por dos razones fundamentales, la adaptación del personal a la inmediatez de los medios digitales, la comodidad de uso de estos últimos, y las pocas oportunidades de aprovechar espacios de interacción “cara a cara” por la propia dinámica del trabajo en la empresa.

Entre los principales medios o canales mediatizados que utilizan para comunicarse están: el correo electrónico, el teléfono, el tronquis. Dentro de estos los más frecuentes son el correo electrónico, y el teléfono, en el caso de esta última, incluye el buzón de quejas y sugerencias, que no solo es revisado por los jefes de grupo sino que también por la alta dirección. El elevado uso de los canales antes mencionados se debe a su accesibilidad, y las facilidades en su empleo. A través de estos canales fluye la comunicación en todas las direcciones. En la empresa el uso de estos canales es significativo y constante para casi todos los integrantes,

tanto en espacios formales como informales, lo que hace que la comunicación con sus compañeros sea considerada positiva.

Los canales directos más usados son: la asamblea sindical y las reuniones (operativas, consejo económico y el de dirección). Estas últimas tienen un carácter sistemático y constituyen un espacio donde se interactúa con todos los integrantes de la empresa. Es indudable que las reuniones institucionalizadas por la organización contribuyen a fomentar las relaciones interpersonales, ya que en ellas se establece el contacto personal; lo cual no quiere decir que esta sea la única vía para intercambiar opiniones, criterios y elementos que se relacionen con el funcionamiento interno de la empresa.

Para un estudio profundo del indicador mensajes, tuvimos en cuenta valorar los mismos en cuanto a su rapidez, claridad, frecuencia y utilidad; además de la tipología establecida: tarea, mantenimiento y humanos.

En la empresa predominan los mensajes de tarea, en los cuales se abordan temas relacionados con el quehacer institucional y la responsabilidad laboral individual. Los encargados de transmitir estos mensajes son el Director, y los jefes de grupo.

Encontramos además con una alta frecuencia de uso los mensajes de mantenimiento, que son los relacionados con normativas y políticas de la institución y son transmitidas principalmente por: el Director, los Jefes de Grupo, los representantes del PCC, y la UJC, el Sindicato y en algunos casos los propios trabajadores, que dominan una parte importante en el envío de información de este tipo.

En menor grado, se manifiestan los mensajes humanos, los cuales se dan a conocer fundamentalmente, en espacios extraoficiales y mediante el correo electrónico. Se refieren principalmente a información de estímulo, logros, reconocimientos y avances, generalmente provienen de los mismos compañeros de trabajo y del jefe inmediato.

Los mensajes en la empresa generalmente son valorados por los públicos internos como claros, explícitos y además contienen la información necesaria, por tal motivo son considerados como útiles y efectivos y generalmente son emitidos con

una frecuencia adecuada, tributando así, al correcto funcionamiento de la organización.

La retroalimentación se manifiesta en la empresa cumpliendo con las necesidades de la organización ya que se le intenta dar respuesta lo más rápido posible a las inquietudes y proposiciones de los trabajadores para lo cual se despliegan todos los medios al alcance de sus directivos; esto revela el interés porque sus trabajadores se sientan tenidos en cuenta y bien representados. Sin embargo resulta escasa en cuanto a los espacios tanto formales como informales existentes en la organización para su efectivo cumplimiento, los pocos espacios están institucionalizados, lo cual limita este proceso, entre ellos: buzón de quejas y sugerencias y reuniones sistemáticas.

Análisis integral.

La comunicación interna de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad se ve favorecida por la presencia de públicos en su mayoría de jóvenes entre 35 y 40 años de edad, con un nivel educacional medio, integrados políticamente y distribuidos por categorías ocupacionales de tal forma que permitan el cumplimiento efectivo de la misión y la visión de la organización.

El tipo de comunicación que predomina es la vertical descendente, ya que una gran cantidad de información fluye de directivos a subordinados, condicionando a su vez el funcionamiento estable y sistemático de la comunicación formal. En este caso la información fluye mediante mensajes fundamentalmente de tareas y mantenimiento, a través de canales mediatizados como, el correo electrónico, el teléfono, y el Tronquis.

La comunicación vertical ascendente está presente en la organización, pero con menor frecuencia, lo cual limita el proceso de retroalimentación de los subordinados hacia los directivos, siendo escasos los espacios dedicados a este proceso, en su mayoría institucionalizados, como el buzón de sugerencias y las reuniones sistemáticas, entre estas la asamblea sindical. Son prácticamente nulos los espacios informales creados por los trabajadores con estos fines, lo que limita un desarrollo óptimo de la comunicación informal.

La comunicación horizontal se va a efectuar entre los departamentos que constituyen la organización en sus diferentes niveles de jerarquía y entre sí, pero con la particularidad de funcionar de forma sistemática. Este tipo de comunicación permite la comunicación informal e interpersonal entre los trabajadores que se encuentran en un mismo nivel de jerarquía y los que comparten áreas laborales, lo cual caracteriza la comunicación informal de la empresa.

Generalmente las relaciones interpersonales tanto entre directivos, como entre trabajadores, y entre ambos, resulta positiva, por lo que consideramos que están creadas las condiciones para potenciar la comunicación formal y la informal en función de optimizar los procesos comunicativos internos de la organización.

Las redes de comunicación formal prevalecen sobre la informal. Se utilizan con mayor frecuencia las redes establecidas mediante el organigrama, así como canales y espacios formales e institucionalizados. Existen pocos espacios de comunicación informal, entre ellos: el horario del almuerzo, actividades festivas o conmemorativas esporádicas.

En los espacios en los que se aprecia el funcionamiento de esta red de comunicación (informal), el contenido de los mensajes generalmente incluye aspectos afectivos, de la vida personal y referida a preocupaciones o inquietudes de trabajo. Se observan con mayor frecuencia mensajes humanos, que como resultado estimula a que haya buenas relaciones interpersonales, contribuyendo así al desarrollo efectivo de la organización.

Encontramos entonces en la empresa la presencia de mensajes humanos, los cuales se manifiestan con frecuencia en los espacios de comunicación informales, y están carentes generalmente en los espacios formales, lo que limita el desarrollo de este tipo de comunicación, e incide negativamente en la motivación de los trabajadores y el cumplimiento efectivo de las tareas y objetivos que les son asignados.

Los principales canales utilizados son los mediatizados, sin embargo también se hacen presentes los directos, entre ellos la más usual son las reuniones, las que son sistemáticas, y se convierten en medios para la retroalimentación.

Los trabajadores reconocen la importancia de la comunicación para la instalación, pero la conceptualización de la comunicación organizacional por parte del público interno de la empresa, no abarca todos los horizontes reales de la comunicación organizacional, por tanto no se comprende de manera efectiva la importancia de la misma como herramienta que potencia los procesos comunicativos en busca de la coherencia entre estos y el resto de los procesos de la instalación; así como tampoco son claramente identificadas sus funciones como un proceso más en la estrategia de la misma. Eso trae como consecuencia el no aprovechamiento de oportunidades como: clima interno positivo, existencia de disímiles medios y canales comunicación, alto sentido de pertenencia de los miembros de la organización, entre otras.

Las principales problemáticas relacionadas con la comunicación interna se centran en la existencia de pocos canales que permitan el proceso de retroalimentación; la carencia de espacios informales y el predominio de canales mediatizados sobre los directos, de mensajes de tarea y mantenimiento sobre los mensajes humanos, limitando que se potencie la motivación y las relaciones interpersonales en función del desarrollo de la comunicación organizacional.

Conclusiones 

Conclusiones

1. El estudio de la bibliografía, útil para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, ayuda a confirmar la existencia de una amplia base conceptual sobre el tema analizado, además favoreció el esclarecimiento de las categorías consideradas para una mejor comprensión de estos procesos en el contexto organizacional.

2. A partir del diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica de Trinidad (OBE) se expondrán de manera concisa las conclusiones por indicadores en aras de evitar redundancias discursivas:

El público interno tiene una edad promedio que oscila entre 35 y 40 años, un nivel educacional medio, integrados políticamente y distribuidos por categorías ocupacionales.

Los mensajes están dirigidos al cumplimiento de tareas específicas de la organización en el logro de los objetivos propuestos, prevaleciendo los mensajes de tarea sobre los de mantenimiento y humanos.

Predomina la comunicación vertical descendente, ya que una gran cantidad de información fluye de directivos a subordinados.

Las redes formales en la empresa predominan sobre las informales.

La comunicación interna de la organización se realiza de forma espontánea, sin una adecuada planificación ni evaluación y control y no cuentan con una dirección o especialista para la gestión de la comunicación.

Recomendaciones 

Recomendaciones

- A la dirección de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) de Trinidad, evaluar los resultados obtenidos en esta investigación en su Consejo de Dirección.
- Sugerir al departamento de cuadro y capacitación de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) Trinidad, incluir en los planes de capacitación los temas referentes a la comunicación organizacional.
- A la Filial Universitaria de Trinidad, dar continuidad al estudio del diagnóstico de comunicación externa de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) Trinidad, con los estudiantes de la carrera de comunicación social.

Bibliografía



Bibliografía

1. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000): Para investigar en Comunicación Social. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
2. Álvarez, I. (1997): Investigación Cualitativa. Diseños Humanísticos. UCLV. Material de Estudio.
3. Andrade, H. (1991): Hacia una definición de comunicación organizacional. México. Editorial Trillas. Autónoma de Barcelona.
4. Bartoli, A. (1999): Comunicación corporativa. La organización comunicante y la comunicación organizada. México. Editorial Paidós.
5. Berelson y Steiner (1964). Citado en Mesa, J. (2007). El proceso de comunicación. Extraído el 2 de febrero de 2010 desde www.mailxmail.com
6. Bermudes, J. (2000): Todos los medios llevan a la plaza. Selección de lecturas Comunicación y Sociedad Cubana.
7. Bland Michel y Jackson Pete (1992) Comunicación Interna Eficiente, Ediciones Legis, Colombia. Versión digital.
8. Calviño, M. (2004). Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza. La Habana: Logos.
9. Canclini N. (2002). *Los estudios sobre comunicación y consumo: el trabajo*.
10. Carbone, G. (2007): Reflexiones sobre la comunicación. Entrevistas a Joan Costa.
11. Carrión, P. (2002): "Comunicación organizacional". Extraído febrero 2011 de <http://www.monografias.com>
12. Cirigliano, C. (2004). "Comunicación organizacional" ". Extraído enero, 2011 <http://www.gestiopolis.com>. *Espacio*, 9, pp. 25-27.
13. Cortina, L. (2008). Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S. A. Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
14. Cueva Durán, M. (2010). Diagnóstico de Comunicación Interna en la fábrica de cigarros "Juan de Mata Reyes" de Trinidad.

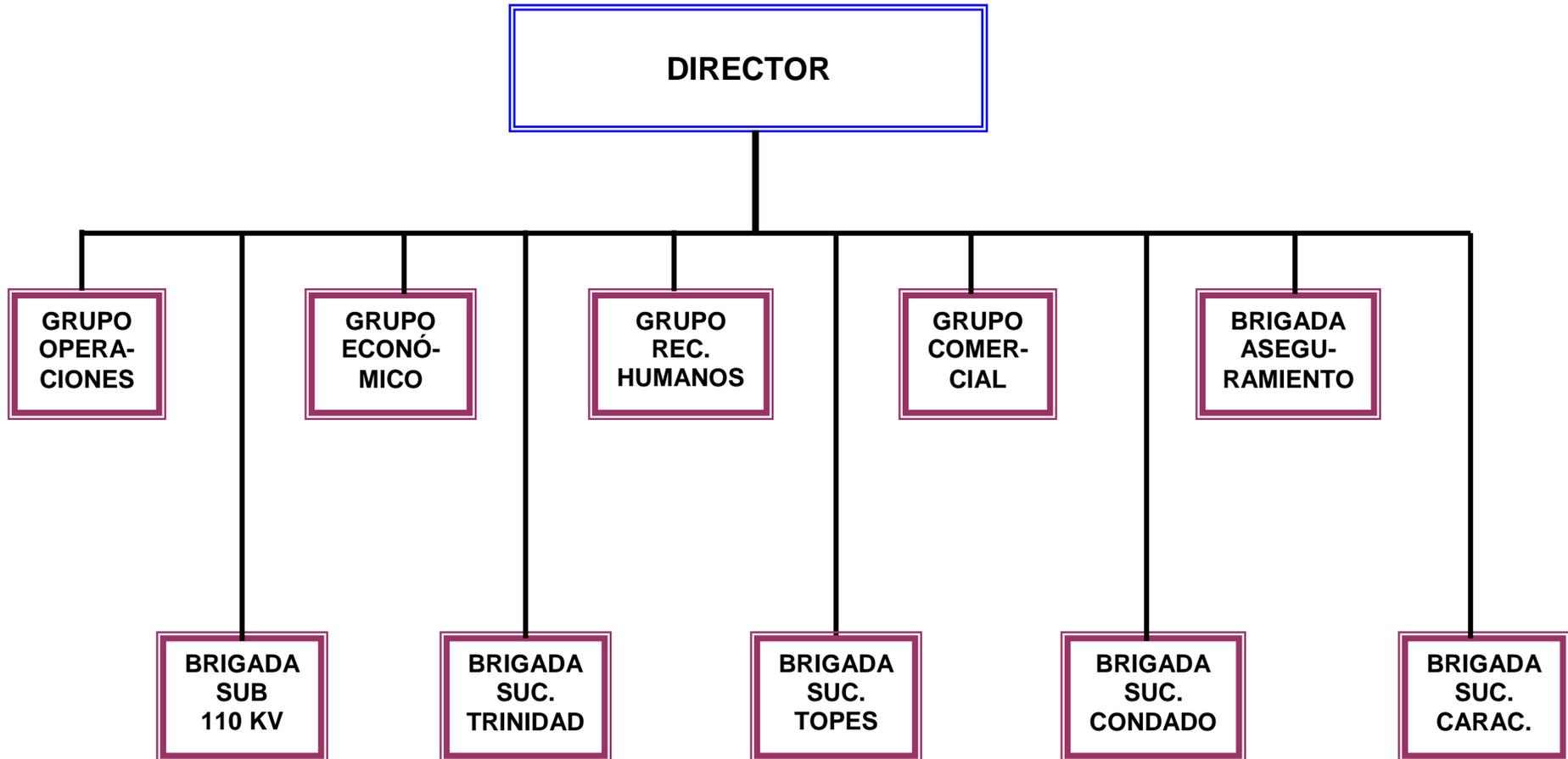
15. Decreto No. 281. Consejo de Ministros. (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
16. Espinoza, A.; Meriño, J. y Trelles, I. (2005): Comunicación, Imagen e identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. La Habana. Editorial Félix Varela.
17. Estrada Rosa, L. (2010). Tesis de licenciatura. Diagnóstico de Comunicación Interna en la Oficina del Conservador y el valle de los Ingenios de la ciudad de Trinidad.
18. Fernández Collado, C. (1997): La comunicación en las instituciones. México. Editorial Trillas.
19. Goldhaber, G. (2000): Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente. Guía de estudio, comunicación organizacional; Comunicación Social; Universidad de La Habana.: Félix Varela.
20. Gutiérrez-Rubí, A. (2005). La reputación responsable. Revista de Comunicación Arte y Literatura [Revista electrónica]. Disponible en http://www.dosdoce.com/pagina_nueva_40.htm Consultado 05/02/2011
21. Hernández Sampier, R. (2005). Metodología de la Investigación Tomo 1 y 2. La Habana: Editorial Félix Varela.
22. Homs Quiroga, (1990), La comunicación en la empresa, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
23. Katz, D. y R. Kantz (1966). La Psicología Social en las Organizaciones. Nueva York: John Wiley and Sons Inc.
24. Kreps, G (1979): La comunicación en las organizaciones. USA. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
25. Losada Díaz, José Carlos. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. (Coord.) Ariel Comunicación. Barcelona.
26. López Viera, L. (comp.), Comunicación Social. Selección de textos (1ra ed., pp. 3-12).
27. Lucas Marín, A. (1997) La Comunicación en las empresas y en las

- organizaciones. Barcelona: Colección Bosch Comunicación.
28. Martínez Nocedo, Y. (2009), *Hablemos de Comunicación*. La Habana, Cuba, Logos.
 29. Muriel, M. y Rota, G (2000). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. México D.F: Alianza.
 30. _____ (1980). *Comunicación Institucional*. Quito, Edit. CIESPAL.
 31. Orozco González, G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*, México, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario ,1997.
 32. _____ (2001). *Se debe investigar para intervenir en los procesos de interacción de comunicación*.
 33. Osgood (1954). Citado en Hernando, U. (2008). *Modelos de Osgood*. Extraído el 2 de febrero de 2010 desde www.espacioblog.com
 34. Pérez Betancourt, A (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana.
 35. Pérez Betancourt, A. y Díaz Llorca, C. (1999). *Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento*. Ciudad de La Habana, Edit. Ciencias Sociales.
 36. Robbins, S. (1998): *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima edición.
 37. Saló, N. (2000). *La Comunicación en las Organizaciones*. Escuela Superior de Relaciones Públicas. Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas. España, 2000.
 38. Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. Nueva Jersey: Prentice-HallTaylor, S.; Bogdan, R. (1987): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Editorial Paidós.
 39. Taylor, S. y Bogdan, R. (1988) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ed. Paidós: México. Versión digital.
 40. Torrijos, B. (2003): "La comunicación organizacional". Extraído enero, 2011 de <http://www.miespacio.org>

41. Trelles Rodríguez I (2001). (comp) Fernández Collado, Lucas Marín. Conceptos de Organización: tendencias teóricas fundamentales. En Comunicación Organizacional. Ed, Félix Varela, 2001.
42. _____ (2000). Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. Espacio, 3.
43. _____ (2006). (comp.), Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldhaber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade H, Redding, Martín, Zúñiga A, Nosnik ,F. y Villafañe, J, Losada Jose C. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
44. _____ (2002): Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación: Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Universidad de La Habana.
45. _____ (2004): Comunicación organizacional. La Habana. Editorial Félix Varela.
46. Vidal, J, (2000). Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación. En L. López Viera (comp.), Comunicación Social. Selección de textos (1ra ed). La Habana: Félix Varela.
47. Villafañe, J (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

Anexos 

Anexo 1: Organigrama estructural de la UEB. OBE Trinidad



Anexo 2. Guía de Observación Participante

Fecha:

Lugar:

Hora:

Objetivo: Explorar indicadores de la comunicación interna en espacios grupales formales en la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica de Trinidad.

Indicadores:

1. Mensajes:

Frecuencia: Cantidad de intervenciones de directivos y trabajadores.

Tipología de los mensajes: Mantenimiento, tarea y humanos.

2. Flujos:

Dirección del intercambio entre trabajadores y directivos.

3. Retroalimentación.

Presencia de espacio para plantear inquietudes, planteamientos.

Cantidad de respuestas de trabajadores a directivos en función de las informaciones que reciben.

Cantidad de respuestas de directivos a trabajadores en función de los planteamientos realizados.

Anexo 3. Guía de Observación Participante

Fecha:

Lugar:

Hora:

Objetivo: Explorar indicadores de la comunicación interna en espacios grupales informales en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) Trinidad.

Indicadores:

1. Mensajes:

Frecuencia: En función de la cantidad.

Tipología: En función de los contenidos.

2. Flujos:

- Intercambio entre trabajadores.
- Intercambio entre directivos.
- Intercambio entre directivos y trabajadores.

3. Participación:

Cantidad de trabajadores o directivos.

Anexo 4. Guía de Observación Participante.

Fecha:

Lugar:

Hora:

Objetivo: Explorar indicadores de la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) de Trinidad.

Indicadores:

1 Mensajes que predominan en el proceso Comunicativo

- Predominan mensajes referidos a las actividades a desarrollar.
- Predominan mensajes referidos a las normas y dictámenes que permiten el desarrollo óptimo de la organización
- Predominan mensajes relacionados con motivaciones, necesidades personales de los miembros de la organización.

2 Características de los mensajes

- Los mensajes son emitidos de forma clara, con un lenguaje asequible de tal forma que son comprendidos por todos los miembros de la organización.
- Los mensajes son emitidos por los canales adecuados, de tal forma que se caracterizan por la inmediatez y la efectividad.
- Los mensajes son emitidos con una frecuencia adecuada, de tal forma que no resultan excesivos, ni insuficientes para el cumplimiento de los objetivos.

3- Tipos de canales.

- Los mensajes se transmiten a través de teléfono, correo electrónico, entre otros.
- Los mensajes se transmiten mediante reuniones, encuentros, asambleas sindicales.

4- Tipo de flujos.

- La información generalmente se transmite de trabajador a trabajador.
- La información generalmente se transmite de directivo a trabajador.

- La información generalmente se trasmite de trabajador a directivo.

5- Retroalimentación

- Existen en la organización espacios para plantear quejas y sugerencias.
- Son atendidas y solucionadas las inquietudes y necesidades de los trabajadores.
 - La información llega con la inmediatez requerida.
 - Son útiles y objetivos los mensajes que circulan en la organización
 - Los trabajadores crean espacios para comentar, debatir o discutir temas que resultan de interés para la organización.

6-Redes.

- Los directivos y los trabajadores comparten espacios informales.
- Los directivos y los trabajadores comparten en espacios formales.
- Los trabajadores entre sí comparten espacios informales.

Anexo 5. Entrevista en profundidad a directivos.

Objetivo: Explorar las características generales y el funcionamiento de la comunicación en la organización.

Fecha:

Lugar:

Hora:

Indicadores:

1. Características generales de la organización.

Historia.

Funcionamiento actual. (Horarios, estimulación, distribución de las funciones laborales, etc.)

2. Función que desempeña en la organización y tiempo de trabajo.

3. Fortalezas de la organización.

4. Limitaciones de la organización.

5. Importancia de la comunicación en la organización. Concepción de comunicación.

6. Estado de las relaciones comunicativas entre los miembros de la organización.

7. Funcionamiento de los indicadores que definen la comunicación interna: canales, retroalimentación, flujos, mensajes y redes.

Anexo 6: Entrevista en profundidad a trabajadores sobre elementos de la comunicación interna de la organización

Estimado trabajador:

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar cómo está funcionando el sistema de comunicación dentro de su entidad. Le pedimos sea sincero en las respuestas que ofrezca y le aseguramos que las mismas son totalmente anónimas. Gracias

1. Las informaciones que recibes generalmente vienen de:

a) Los superiores b) Compañeros con iguales responsabilidades

2. ¿Conoces la misión de la empresa?

a) Sí b) No

En caso de ser afirmativa tu respuesta menciona los elementos que la componen

3. ¿Se tienen en cuenta tus opiniones a la hora de tomar una decisión en tu área de trabajo?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

4. Marca con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes canales recibes la información en la empresa:

a) <input type="checkbox"/> Asamblea de afiliados (Sindicato)	e) <input type="checkbox"/> Teléfono
b) <input type="checkbox"/> Reuniones en su área de trabajo	f) <input type="checkbox"/> Conversaciones informales
d) <input type="checkbox"/> Correo electrónico	g) <input type="checkbox"/> Otros

Enuméralos en orden de prioridad de acuerdo a tus preferencias.

5. La visión de tu empresa es

6. La comunicación con tus superiores la calificas de:

a) Generalmente buena b) Buena en algunas ocasiones c)

Generalmente mala

7. ¿Se discuten contigo los objetivos, metas y resultados que va teniendo la

empresa?

a) __ Sí b) __ A veces c) __ No

En caso de responder los incisos a) o b) menciona cada qué tiempo se realiza

8. Tu comunicación con los compañeros de trabajo la calificas de:

a) __ Buena b) __ Regular c) __ Mala

9. ¿Los directivos le dan respuesta a tus preocupaciones?

a) __ Generalmente b) __ En algunas ocasiones d) __ Casi nunca

¿Qué vías utilizan para ello?

10. Las informaciones que recibes llega con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de tus funciones:

a) __ Generalmente b) __ A veces c) __ Casi nunca

11. ¿Existen lugares o espacios determinados por la institución en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés?

a) __ Muchos b) __ Algunos c) __ Pocos

12. ¿Los trabajadores crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la empresa?

a) __ Generalmente b) __ A veces c) __ Casi nunca

13. ¿Qué espacios prefieres?

a) __ Los espacios determinados por la institución (reuniones, encuentros, etc.)

b) __ Los espacios creados por los trabajadores (relaciones informales en los horarios del transporte, la merienda, el almuerzo, etc.)

c) __ Ninguno de los anteriores

14. ¿Cuál de estos espacios consideras que tiene mayor calidad? ¿Por qué?

15. ¿Cuáles consideras que son las principales dificultades en la comunicación dentro de tu empresa?

16. ¿Sobre qué aspectos quisieras se te brindara mayor información?

17. Teniendo en cuenta tu área de trabajo, ¿cuál o cuáles de los canales de comunicación consideras más importante (s)?

18. ¿Cuál o cuáles de los canales usted utiliza para transmitir información?

Anexo 7. Cuestionario a directivos.

Objetivo: Conocer el funcionamiento de algunos indicadores de la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Organización Básica Eléctrica (OBE) de Trinidad. Le pedimos que sea sincero en las respuestas que ofrezca. Le aseguramos que las mismas son totalmente anónimas. Gracias

1. Las informaciones que usted recibe generalmente vienen de:

Sus superiores Compañeros con iguales responsabilidades

Sus subordinados

2. ¿Conoce usted la misión de la Unidad Empresarial Eléctrica de Trinidad?

Sí No

En caso de ser afirmativa su respuesta mencione los elementos que la componen

3. ¿Conoce usted la visión de la Unidad Empresarial Eléctrica de Trinidad?

Sí No

En caso de ser afirmativa su respuesta mencione los elementos que la componen

4. ¿Tiene en cuenta usted las opiniones de sus trabajadores a la hora de tomar una decisión en su área de trabajo?

Siempre A veces Nunca

En caso de responder una de las dos primeras opciones, ¿Como lo hace?

5. Marque con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes medios recibe usted la información en la empresa:

Asamblea Sindical Teléfono

Reuniones Conversaciones informales

Murales Otros Cuales _____

Correo electrónico

Enumérelos de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

6. La comunicación con sus compañeros de trabajo es:

Buena Regular Mala

7. ¿Los trabajadores de la Unidad Empresarial Eléctrica de Trinidad reciben respuesta de sus planteamientos e inquietudes?

Generalmente En algunas ocasiones Casi nunca

¿Qué vías se utilizan para ello?

8. ¿Cómo evalúa la información que trasmite a sus trabajadores? En cuanto a:

Cantidad Mucha Alguna Poca

Claridad Mucha Alguna Poca

Rapidez Mucha Alguna Poca

Utilidad Mucha Alguna Poca

9. Los mensajes que usted trasmite a los trabajadores generalmente son aquellos que:

Le informan sobre la forma de realizar su trabajo e implican orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.

Facilitan el desarrollo de la organización para conseguir los objetivos previstos e implican procedimientos, normas, etc.

Están dirigidos a la estimulación, la motivación, la atención y preocupación por sus necesidades.

10. La información que recibe llega a usted con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones:

Generalmente A veces Casi nunca

11. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera que se le brindara mayor información?

12. ¿Existen lugares o espacios determinados por la institución en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés de la empresa?

Muchos Algunos Pocos

En caso de existir, cuáles.

—

13. ¿Los trabajadores crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la empresa?

__ Generalmente __ A veces __ Casi nunca

En caso de existir, cuáles.

—

14. ¿Qué espacios prefiere para debatir temas relacionados con la empresa?

____ Los establecidos por la entidad. Cuáles. _____

Los creados por los trabajadores. Cuáles. _____

Otros. Cuáles. _____

15. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas en la comunicación dentro de la empresa?

16. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades en la comunicación dentro de la empresa?

17. ¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones de su organización?
¿De qué forma?

18. ¿Cuáles son las principales vías por las que se trasmite información en la empresa?

Anexo 8. Cuestionario a los trabajadores.

Objetivo: Conocer el funcionamiento de algunos indicadores de la comunicación interna de la Unidad Empresarial (UEB) de Base Organización Básica Eléctrica (OBE) de Trinidad.

Le pedimos que sea sincero en las respuestas que ofrezca. Le aseguramos que las mismas son totalmente anónimas. Gracias

1. Las informaciones que recibes generalmente vienen de:

Los superiores Compañeros con iguales responsabilidades

2. ¿Conoces la misión de la Unidad Empresarial de Base OBE Trinidad?

Sí No

En caso de ser afirmativa tu respuesta menciona los elementos que la componen

3. ¿Conoces la visión de la Unidad Empresarial de Base OBE Trinidad?

Sí No

En caso de ser afirmativa tu respuesta menciona los elementos que la componen

4. ¿Se tienen en cuenta tus opiniones a la hora de tomar una decisión en la empresa?

Siempre A veces Nunca

En caso de responder una de las dos primeras opciones, ¿Cómo lo hacen?

5. Marca con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes medios recibes la información en la empresa:

Asamblea sindical Teléfono

Reuniones en su área de trabajo Conversaciones informales

Murales Correo electrónico

___ Otros. Cuáles _____

Enumérelos de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

6. La comunicación con tus superiores la calificas de:

___ Generalmente buena ___ Buena en algunas ocasiones ___ Generalmente mala

7. ¿Recibes respuesta a tus planteamientos e inquietudes?

___ Generalmente ___ En algunas ocasiones ___ Casi nunca

¿Qué vías se utilizan para ello?

8. Tu comunicación con los compañeros de trabajo la calificas de:

___ Buena ___ Regular ___ Mala

9. ¿Cómo evalúa la información recibes de tus superiores? En cuento a:

Cantidad ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca

Claridad ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca

Rapidez ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca

Utilidad ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca

10. Los mensajes que recibe de sus superiores generalmente son aquellos que:

___ Le informan sobre la forma de realizar su trabajo e implican orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.

___ Facilitan el desarrollo de la organización para conseguir los objetivos previstos e implican procedimientos, normas, etc.

___ Están dirigidos a la estimulación, la motivación, la atención y preocupación por sus necesidades.

11. La información que recibes llega con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de tus funciones:

___ Generalmente ___ A veces ___ Casi nunca

12. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera se le brindara mayor información?

13. ¿Existen lugares o espacios determinados por la institución en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés de la empresa?

__ Muchos __ Algunos __ Pocos

Cuales _____

14. ¿Los trabajadores crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la empresa?

__ Generalmente __ A veces __ Casi nunca

Cuales _____

15. ¿Qué espacios prefiere para debatir temas relacionados con la empresa?

____ Los establecidos por la empresa. Cuáles. _____

____ Los creados por los trabajadores. Cuáles. _____

____ Otros. Cuáles. _____

16. ¿Cuales consideras que son las principales fortalezas en la comunicación dentro de la empresa?

17. ¿Cuáles consideras que son las principales dificultades en la comunicación dentro de la empresa?

18. ¿Participa usted en la toma de decisiones de su organización? ¿De qué forma? _____

19. ¿Con qué vías cuenta usted en su organización para expresar sus opciones, quejas o sugerencias? _____

20. ¿Cuáles son las principales vías por las que recibe información?
