

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

**FACULTAD DE HUMANIDADES
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**TRABAJO DE DIPLOMA
TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
COMUNICACIÓN SOCIAL.**

**Título: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN
LA VILLA COSTA DEL SOL PLAYA LA BOCA TRINIDAD.**

Autora: Thusnelda Acelia Duffay Vega

Tutor: MSc Miguel Guzmán Arrechea Rojas

Consultante: Lic. Gissell Turiño Lemas

Junio 2011

Pensamiento

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

Jesús Martín Barbero

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por ser los autores de mis días.

A mis hijos Yanela y Norwilliams por ser la fuente de mi inspiración.

A mi esposo Omar Castillo Hernández por su dedicación, paciencia y su apoyo incondicional.

A mi tutor Miguel Guzmán, mi consultante Gissell Turiño por su ayuda y dedicación.

A los trabajadores de La Villa Costa del Sol, principalmente a mi madre que es trabajadora y fundadora de la entidad.

A mis amigos que me brindaron su ayuda incondicional para esta investigación y en especial a Danie de Jesús Duardo Bello que aunque lejos este lo tengo en mi corazón.

GRACIAS.

RESUMEN

La investigación se resume en un diagnóstico de Comunicación Organizacional basado en los Decretos Ley 252 y 281 sobre Perfeccionamiento Empresarial y en las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002: 2007 sobre el Sistema de Capital Humano en lo referente a la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol en playa la Boca Trinidad. Se detectaron como principales insuficiencias presentes en la Comunicación Organizacional las siguientes: dificultades en su planificación, no fluye adecuadamente, predominio de la comunicación descendente, de tarea, con peso en la comunicación informal, existencia de rumores y conflictos que afectan el clima laboral de la organización y la gestión adecuada de su equipo de dirección. La metodología aplicada es pertinente para las empresas cubanas por su ajuste a la realidad histórico concreto del país. El diagnóstico tuvo una contribución favorable. Los resultados obtenidos permiten una intervención futura que aportará mejoras en la Comunicación Organizacional a la vez capacita al equipo directivo y sus trabajadores. Se recomienda aplicar el plan de acciones para la mejora continua de la Comunicación Organizacional en la Villa...

INDICE	Pág
Introducción	1
Capítulo I: " Reflexiones teóricas en torno a la Comunicación Organizacional "	8
1.1 Comunicación Organizacional.	
1.1.1 Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones.	10
1.1.2. Diferentes enfoques de la comunicación organizacional.	11
1.2. Funciones de la Comunicación Organizacional.	16
1.2.1. Tipos de Comunicación Organizacional.	17
1.3. Públicos.	20
1.4. Canales de comunicación.	23
1.5. Flujo de la comunicación	24
1.6. Diagnóstico de Comunicación.	27
1.7. Caracterización de la Villa Costa del Sol.	29
CAPÍTULO II: REFERENTES METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.	31
2.2. Premisas y categorías de la investigación.	38
2.3. Categorías de la investigación.	39
2.4. Población y muestra.	40
2.5. Fundamentación de los métodos y técnicas propuesta para la realización del diagnóstico	41
2.6. El Capítulo XIX del Perfeccionamiento Empresarial	45
2.7. Requisitos vinculados a la comunicación institucional según las normas cubanas 3000,3001 y 3002.	46
2.8. Acceso al campo. Selección de los informantes. Procedimientos.	48
2.9. Abandono al campo.	49
Capítulo III: Análisis de los resultados del diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.	50
3.1. Análisis de los resultados del Diagnóstico.	
3.2. Desarrollo de los requisitos que cumple la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol de Trinidad	56
3.3 Comportamiento de los indicadores de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol de la playa La Boca de Trinidad.	60
Conclusiones	65
Recomendaciones	66
Bibliografía	67
Anexos	

Introducción

La 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, instituciones, asociaciones gremiales, grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no. (Trelles, 2001)

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura, ni civilización. El desarrollo de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito), lo cual contribuye a la capacidad del hombre para simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la Comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. Es su torrente sanguíneo.

La Comunicación Organizacional es de gran relevancia; 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)

La utilidad de la Comunicación Organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización y como otros aspectos centrales de la materia, también está sujeto a debate ¿Cuáles son en realidad las funciones? .En cuanto a las

funciones, la tipología que proponen los especialistas que han tratado este tema (Daniel Katz y Robert Kahn, 1998), se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas, como instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión. (Trelles, 2001)

Para comprobar la eficacia de la comunicación, una persona debe recibir retroalimentación, se puede estar del todo seguro de si un mensaje fue eficazmente codificado, transmitido. Durante la práctica laboral, la autora de este Trabajo de Diploma ha constatado que existen problemas de Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.

La problemática me condujo al planteamiento del problema de investigación siguiente:

Problema

¿Qué particularidades posee la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad?

Objeto de estudio

La Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol en la playa La Boca Trinidad

Objetivo general

1. Caracterizar la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca.

Objetivos específicos

- a) Determinar los fundamentos teórico- metodológicos que sustentan la comunicación organizacional.
- b) Diagnosticar el estado actual de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca.
- c) Identificar la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca.

Las preguntas de la investigación que orientaron su proceder metodológico son:

- a) ¿Qué referentes teórico metodológicos sobre la Comunicación Organizacional pueden ser utilizados para realizar un diagnóstico en la Villa Costa del Sol en la playa La Boca Trinidad?
- b) ¿Qué características presenta la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol en la playa La Boca Trinidad?
- c) ¿Qué acciones deben ser aplicadas para la mejora continua de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol en la playa La Boca Trinidad?

Tareas de la Investigación

- a) Estudio y análisis de la bibliografía relacionada con el tema de la Comunicación Organizacional y su marco legal regulatorio en el sector turístico para elaborar el Marco Teórico Referencial que fundamenta la investigación.
- b) Diagnóstico del estado actual de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol en la playa La Boca Trinidad.
- c) Determinación de acciones para la mejora continúa de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol en la playa La Boca Trinidad, a partir de los resultados del diagnóstico realizado.

Metodología utilizada

Metodológicamente se establece una interrelación de técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener la información necesaria sobre el problema de investigación.

Importancia científica y práctica

La investigación es de corte aplicado. En el trabajo investigativo no se utiliza la manipulación de variables, es decir, se observan los fenómenos comunicativos tal y como ocurren en su contexto (percepción de los sujetos). No se construye la situación, se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador, se estudia y describe el fenómeno en su contexto natural, lo que

demuestra su actualidad y pertinencia y lo distingue de investigaciones precedentes consultadas. Ella ha constituido un gran reto para la investigadora al obligarlo a actualizarse respecto a contenidos abordados en el plan de estudio a la vez que lo prepara para los estudios de Comunicación Organizacional desde la óptica cubana más actual.

Justificación

Es útil para conocer el nivel de la comunicación organizacional en la Villa Costa del Sol, de playa La Boca y diagnosticar las áreas problemáticas, al plantear mejoras continuas. Contribuye a fortalecer la comunicación organizacional en la Villa Costa del Sol, de playa La Boca, de relevante importancia en la prestación de los servicios de alojamiento.

Relevancia social

El estudio diagnóstico de la Comunicación Organizacional posibilita trazar acciones para su mejora continua. Los estudios internacionales y nacionales consultados aseveran que contribuyen a perfeccionar el clima laboral, puede favorecer el crecimiento y desarrollo de esta organización, contribuye al mejoramiento del objeto social de la instalación. Es la primera vez que en la Villa se realiza un estudio de este tipo.

Tipo de investigación

La investigación es Descriptiva. Pretende conocer las experiencias, opiniones y criterios valorativos relacionados con el objeto de estudio a partir de métodos y técnicas aplicados a las unidades de análisis definidas. Se cataloga descriptiva ya que su propósito es caracterizar la Comunicación Organizacional, especificar sus propiedades y rasgos. Es un estudio que emplea métodos teóricos y empíricos de investigación, cuyos resultados se integran en la elaboración del diagnóstico y la propuesta de acciones de mejora continua.

Perspectiva metodológica

Metodológicamente se establece una interrelación del paradigma cuantitativo y cualitativo para obtener la información necesaria sobre el problema de investigación.

En el desarrollo de la investigación se aplicaron los siguientes métodos y técnicas de investigación:

Métodos teóricos

Análisis – síntesis: durante todo el proceso investigativo a través de la descomposición del todo en sus partes y viceversa, lo que se integra dialécticamente en todo el proceso de investigación.

Inducción-deducción: se establece la relación entre lo particular y lo general, y viceversa.

Histórico- lógico: se emplea en el análisis documental y el tratamiento dado en la literatura en el decursar histórico del tema objeto de la investigación.

Métodos empíricos

Análisis de documentos: mediante la revisión de informes de visitas y balances del trabajo anual consultados en los que se valoraron aspectos relacionados directamente con la investigación.

Trabajo en grupo a través de la tormenta de ideas en la búsqueda de criterios, estimulando la mayor participación de trabajadores y directivos en la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Otras **técnicas** de investigación aplicadas fueron: la observación participante, encuestas y entrevistas para la recopilación de datos empíricos de la investigación.

Métodos estadísticos

Cálculo porcentual como procedimiento matemático, el cual se utilizará mediante la selección de la muestra tomada y posibilitará un análisis cualitativo.

Aporte Práctico

El aporte práctico lo constituye el procedimiento que sirve de base para poner en práctica el grupo de acciones propuestas, al considerar las diferentes fases y las correspondientes actividades a llevar a cabo en su aplicación. Además, los resultados que se derivan de la presente investigación pueden ser utilizados como material de referencia para el desarrollo de cursos de capacitación o de asignaturas relacionadas con la Comunicación Organizacional y su influencia en la calidad de los servicios.

Valor metodológico

El resultado obtenido tiene un indudable valor metodológico, dadas sus posibilidades de aplicar los métodos y técnicas en el estudio de la Comunicación Organizacional en otras entidades.

Viabilidad

Es viable porque se contó con los recursos financieros, humanos, materiales y de tiempo para su realización, además con el apoyo de todos los factores de la entidad, para el desarrollo de la investigación.

Características del diseño

El diseño utilizado fue cualitativo. El objetivo del diseño fue describir las manifestaciones de la comunicación en la entidad. Para la realización de esta investigación se utilizó la metodología cualitativa, pues permitió a la autora comprender mejor cómo fluye la Comunicación Organizacional en la en La Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.

El informe de investigación se estructura de la forma siguiente:

Introducción en ella se expone la importancia y los antecedentes principales de la investigación y se declaran los componentes del diseño teórico y metodológico.

El capítulo I presenta el marco teórico referencial que sustenta la Investigación mediante la consulta bibliográfica realizada y la toma de posición de la autora para la fundamentación de la propuesta.

El capítulo II presenta la metodología asumida para realizar el diagnóstico de la Comunicación Organizacional basada en los Decretos Ley 252 y 281 y las NC:3000, 3001 y 3002. Este recoge una breve introducción sobre el proceso de diagnóstico, seguida por la metodología asumida para el Perfeccionamiento Empresarial, los requisitos vinculados a la Comunicación Organizacional y el proceso para la implementación de la Comunicación Organizacional, además se justifican los métodos y técnicas aplicados tales como: la encuesta, entrevista y la observación.

El capítulo III muestra el análisis de los resultados de la aplicación de la metodología seleccionada en la Villa Costa del Sol en playa La Boca, el plan de acciones para la mejora continua. Se exponen las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

Capítulo I." Reflexiones teóricas en torno a la Comunicación Organizacional "

1.1. Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional es una de las disciplinas más jóvenes de las ciencias sociales y aún en nuestros días no es muy conocida. Esta comienza a conocerse en 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 Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco y, como en otros países, sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta.

Existen no muy pocos estudiosos de esta disciplina, que tiene como objeto de estudio, la sociología, psicología social, relaciones públicas, administración, informática, antropología, el desarrollo organizacional y la etnología. Como todas las disciplinas existen defensores y detractores de la materia.

Respecto a este tema algunos autores expresan:

La Doctora Irene Trelles, en su libro "Comunicación Organizacional", plantea:

"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) Taylor (1993) opina que su aparición significa el rescate de un objeto de estudio abordado por diferentes disciplinas que estudian los grupos sociales, y a decir de la Doctora Irene Trelles en la obra antes citada, tienen un "eje fundamental que los interrelaciona, a saber, la Comunicación Organizacional"(2001:VI).

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

La Comunicación Organizacional tiene varias definiciones, aunque en sentido general todas giran alrededor del mismo contenido independientemente de las limitaciones que puedan tener los teóricos que han abordado la Comunicación Organizacional y las discrepancias que podamos tener con algunos de los estudiosos de esta disciplina, todos tienen en común que reconocen el importancia de la comunicación para el éxito de una empresa, es una disciplina con un campo y objeto de estudio, con postulados teóricos y prácticos bien definidos, cuyo surgimiento está condicionado objetivamente por la necesidad que tienen las organizaciones de perfeccionar la comunicación entre todos sus miembros, a todos los niveles y direcciones, tanto interna como externa y aunque están dialécticamente interrelacionadas con otras ciencias sociales, eso no la limita, sino, la enriquece. Su protagonismo se hará más evidente en la medida que se vayan afianzando las nuevas tendencias del management participativo. La Comunicación Organizacional es una de las disciplinas que más demandarán las empresas en el presente siglo.

Resumiendo se puede interpretar que independientemente de las limitaciones que puedan tener los teóricos que han abordado la comunicación organizacional, todos tienen en común que reconocen la importancia de esta para el éxito de la empresa.

La autora coincide con la importancia de la disciplina en el campo de las ciencias sociales y su significación para el perfeccionamiento de los procesos comunicativos en las organizaciones, tanto interna como externa en el logro de las metas propuestas, aun cuando en la actualidad no sea de las disciplinas más conocidas en todas las organizaciones, pero que con el tiempo pasará a ser de las más demanda por las organizaciones. Así lo reafirman muchos estudiosos del tema, dentro de los que se incluye la definición de Irene Trelles cuando plantea:

“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 Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones.

Todos los factores que guardan relación con la comunicación interpersonal se aplican de igual modo dentro de las organizaciones. Para lograr una buena comunicación en ellas se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra u otras. Una Comunicación Organizacional poco clara puede hacer totalmente ininteligible una idea o un proceso complejo.

La Comunicación Organizacional se encuentra influenciada por los siguientes **factores:**

- Los canales formales de comunicación influyen en su eficiencia: suele ser más difícil conseguir en una gran compañía, pues inhiben el flujo libre de información entre los niveles organizacionales
- -La estructura de autoridad ejerce influencia semejante en la eficiencia de la comunicación. El contenido y la precisión de esta también se ven afectados por las diferencias de autoridad entre los individuos.
- La especialización del trabajo facilita la comunicación dentro de los grupos diferenciados, los miembros de un mismo grupo tienden a compartir una jerga común, los horizontes del tiempo, las metas, las actividades y los estilos personales.
- La propiedad de la información es el dominio que tienen ciertos individuos de la información y conocimientos exclusivos sobre su puesto.
- -Las redes de la comunicación son una serie de canales, en una organización o grupos por medio de los cuales viaja la comunicación.

1.1.2. Diferentes enfoques de la Comunicación Organizacional.

Existe una gama diversa de enfoques, pero se centra la atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y, entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.

Determinados enfoques se definen a continuación.

El enfoque mecánico: establece la estructura formal, o sea, la comunicación distante entre jefe y subordinado con mensajes vertical descendentes. Centra la importancia de la construcción del mensaje en el canal seleccionado para su transmisión y sobrevalora al emisor. Se centra en la información, no tiene en cuenta el aspecto humano de la comunicación y no hay retroalimentación.

El enfoque psicológico: tiende a eliminar debilidades del modelo mecánico, resulta un filtro conceptual, un elemento activo, por lo que pueden existir distorsiones del mensaje. Enfatiza los aspectos humanos de la comunicación, lo que es positivo. Acentúa la importancia de una exposición selectiva y subvalora al emisor y sobrevalora al receptor. No tiene en cuenta la interrelación entre los integrantes del sistema.

Según expresa la Doctora Saladrigas,...“resume la Teoría Humanística de las Organizaciones (Mayo, 1933; MC Gregor, 1960; Likert, 1961), la Teoría Funcionalista (Radcliffe-Brown, 1955; Malinowski, 1942; Lazarfesfeld, 1945; Robert Merton, 1949) y la Psicología Cognitiva (1960). Este enfoque le concede un papel activo al receptor

El enfoque sistémico: concibe la organización como un sistema vivo interrelacionado en cambio y desarrollo, donde la comunicación es la savia que mantiene vivo el sistema. Valora la retroalimentación, el trabajo grupal, el manejo de conflictos a favor del sistema.

Postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, concebida como sistema porque “sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno” (Lucas Marín, 1997:61). Desde este enfoque, a decir del profesor e investigador mexicano Abraham Nosnik, “la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional, pero también existen explicaciones que definen a la comunicación desde una perspectiva sistémica como crítica a modelos o concepciones lineales o mecanicistas” (1991: 179).

Tiene en cuenta los estudiosos de:

- La Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy 1950).
- La Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver, 1948)
- La Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn, 1966)
- Las Ciencias de la Administración (década del 60).
- La Mediación Dialéctica de la Comunicación del profesor e investigador español Manuel Martín Serrano (1981) propone “el análisis sistémico de las relaciones entre un sistema social (SS) cuya estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, objeto de la interacción social, un sistema de comunicación (SC) en cuya estructura se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa y un sistema de apropiación del entorno, cuyo funcionamiento hace posible las cosas; que se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas a la vez que se hallan abiertos a otro sistema más general que los convierte en subsistemas con relación a él: el Sistema Umwelt (SU), conocido también como Sistema Referencial o Histórico” (Citado por Piñuel, 1997:63-64).

Este modelo fue desarrollado epistemológicamente por José Luís Piñuel (1989), quien en 1997 lo aplica en las organizaciones donde se da, según él, un sistema peculiar de comunicación (1997: 92). Nosnik por su parte ya aseveraba que “explicar la Comunicación Organizacional como un sistema permite estudiarla como proceso,

o sea, como dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales (por ejemplo las redes de comunicación), a la vez que facilita examinarla en diferentes modalidades (intra e interpersonal y organizacional o grupal) lo que se corresponde con cuatro niveles de análisis: fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico” (1991: 180).

Su mayor debilidad es que prioriza el peso de lo colectivo, limitando el peso de lo individual en lo referente al aspecto cultural, la construcción de símbolos, valores y el clima organizacional.

El **enfoque simbólico interpretativo**: concibe la comunicación como una construcción de significados compartidos con los valores de cultura e identidad y considera que el rol de lo individual nutre al rol colectivo cuando lo individual se acerca a lo colectivo. Enfatiza en los valores de la cultura organizacional. Asigna roles igualmente importantes e intercambiables tanto al emisor como al receptor. Es un enfoque sistémico.

Este enfoque enfatiza el papel de los símbolos y significados. Se apoya en un medio físico, social o cultural. En las teorías que explican la comunicación pública se identifican matrices como el paradigma cultural, fundamentalmente en las concepciones de Martín Barbero, quien considera clave comprender la naturaleza comunicativa de la cultura, esto es, su carácter de proceso productor de significaciones y no la simple circulación de informaciones, por tanto, el receptor. No es un mero decodificador de lo que en el mensaje puso el emisor, sino un productor también (1987: 228).

Federico Varona (1999-124) afirma que la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como “culturas” (Pacanowsky and O’Donnell-Trujillo, 1981) y que estas poseen un conjunto de creencias y valores.

Tiene en cuenta la cultura, los valores y creencias en la organización, desde una posición subjetiva, tratando entender más que cambiar la práctica comunicativa en la misma.

El enfoque control estratégico considera que la comunicación es una institución de control y poder sobre el medio, o sea qué, quién, cómo, cuándo, y dónde, se mueve en función del logro de los objetivos, Así considera un comunicador eficiente a aquel

que logra su objetivo. Su máxima es que el fin justifica los medios, sin tener en cuenta a la ética, ya sea, total o parcialmente

El enfoque ambigüedad estratégico defiende al emisor a toda costa; la gente que nunca se equivoca, constituye un mensaje oscuro, ambiguo, que obstaculiza su comprensión del mensaje, conduce a la falta de armonía y es funesto para una empresa. Su posición es contraria al enfoque simbólico – interpretativo, pues antepone los intereses individuales a los colectivos, niega la existencia de significados compartidos y del consenso.

El **enfoque sinérgico**: considera que todos los esfuerzos deben hacerse en función de la imagen corporativa. Surge un nuevo valor, el intangible, que permite el posicionamiento de una organización. Es la diferencia de marca, no de calidad.

El **enfoque crítico**: explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que componen el proceso que se concibe fraccionado. Se preocupa por comprobar cuándo los enunciados teóricos captan leyes invariables de la acción social en general y cuándo reflejan relaciones de dependencias ideológicamente congeladas, pero mutables. Conlleva al cambio necesario. Este enfoque, tiene sus raíces, influencias y puntos de afinidad con el marxismo (1845) y el neomarxismo de Gramsci (1971), la Escuela de Frankfurt, fundamentalmente Habermas (1972) y la obra de Foucault (1979). Según Dwight Conquergood (1991 citado por Fernández Collado, 2001: 116), esta corriente de pensamiento es “una suave coalición de intereses y no un frente unificado que refiere en sus ideas que la vida organizacional tiene como componente principal el interés político .Sus postulados más importantes son: la centralidad del poder en las organizaciones por parte de una persona o grupo a través de sus acciones (French y Raven,1968); el interés por el poder dentro de la organización, no como acción neutral, sino como doctrina ideológica que es impuesta a los demás (Eisenberg y Goodall, 1993); el ejercicio del poder mediante prácticas de control organizacional sobre los empleados mediante el uso de formas simbólicas metáforas, mitos e historias a través de la comunicación, pero perfectamente legítimas y por consiguiente no objetadas, ni cuestionadas legalmente (Mc Phee, 1985); el uso hegemónico de la Comunicación Organizacional para mantener las relaciones de poder dentro de la organización (Daniels, Spiker y Papa,

1997) y centralidad de lo humano por encima de las utilidades dentro de las organizaciones (Stan Deetz, 19915).

Federico Varona (1999-a) ha considerado que el enfoque crítico, se centra en el estudio del modo en que las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas de los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de una organización.

En los Estados Unidos, el enfoque crítico es el menos utilizado; pero ha sido bien acogido en América Latina, donde tiene entre sus seguidores al profesor mexicano Guillermo Orozco, el uruguayo Gabriel Kaplún y la argentina Cristina Baccin.

Es un nuevo enfoque del estudio de la comunicación en América Latina, al asumir la posición de que se beneficie el hombre y no la ganancia en el proceso comunicativo.

El enfoque contingencial o enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial: hay quienes opinan que este enfoque es parte de la concepción sistémica y ni siquiera se le considera un modelo de comunicación particular, sin embargo se otorga un papel importante a la comunicación, la cual debe estar en correspondencia con las particularidades de la organización y los factores circunstanciales que la rodean, pues considera que el entorno externo es fuente de subsistencia de la institución y que la organización está en función de la respuesta al cambio, lo ideal es buscar una respuesta a los cambios del entorno, sin afectar la esencia. Burns y Stalker (1961), Woodward (1965).

Lawrence y Lorsch (1967) se basan en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirman que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta” (Fernández Collado, 2001: 104).

Estos enfoques comunicativos son considerados funcionalistas porque centralizan sus análisis en la función de la comunicación dentro de la organización.

1.2. 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.

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

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

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

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

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

La función asimilativa es cuando el proceso comunica. Predomina una función comunicativa.

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

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

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

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

La función de desarrollo analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y cómo mejorar lo que fue considerado erróneo. Propone además la forma de realizarlo.

1.2.1. Tipos de Comunicación Organizacional.

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

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

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

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

La Comunicación Organizacional podemos dividirla en *Interna y Externa*.

La primera va dirigida a los integrantes de la organización, precisa la comunicación al interior de las organizaciones, se refiere a todo el proceso de la comunicación producida dentro de la institución y entre sus actores, dígame los trabajadores, los directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

Dicho funcionamiento sería imposible si en la organización no fluyera el intercambio de la información sobre la realidad, la organización de la interacción y la aparición de necesidades, aquellas para cuya satisfacción existe la institución y todas las que en suma la posibilitan de un modo u otro.

Muchas excelentes empresas en todo el mundo cuentan con una eficiente gestión de la misma, presente de una forma u otra en el establecimiento de las relaciones entre los diferentes actores de la empresa u organización como factor fundamental para su competitividad.

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

Una buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, porque el buen desempeño de los grupos está en función de la información que posean acerca de las metas a alcanzar y por supuesto, de sus

motivaciones, por esto no se deben aplicar técnicas inadecuadas para ejecutar la misma. Se debe emitir y recibir la información adecuada y necesaria para los trabajadores cuando se actúa como emisor; se debe ser preciso, claro, explicativo y directo para que la comunicación entre las personas sea eficaz.

Es importante para un Director conocer que cada persona es diferente del resto, que nadie es igual a nadie porque todos poseen su propia personalidad, habilidades, gustos, actitudes, debido a diferentes factores, de índole psicológica, cultural, ambiente familiar; entorno en que se desenvuelve, entre los que se encuentran la edad, el sexo, la apariencia física, la educación, la religión, la política, etc. Esto debe tenerse en cuenta para lograr un grupo homogéneo en su organización, donde impere la simpatía, entendimiento, colaboración y sentido de pertenencia entre sus miembros.

Por excelente que sea una idea, si no se trasmite a quien debe actuar sobre ella, de nada serviría. Cuando las personas dominan sus metas y las razones que impulsan a los directivos en la toma de decisiones, se eleva la confianza y la buena voluntad de los empleados.

En el entorno actual y para la supervivencia de cada una de las empresas se precisa de una nueva filosofía que abandone la confrontación por la colaboración y que integre en un solo ente a directivos y trabajadores y es en este nuevo contexto que la comunicación interna se convierte en factor básico para hacer de la participación una realidad, pues exige una información compartida, transparente, y en constante fluir en todas las direcciones.

La Comunicación externa va dirigida a las relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad, etc. Es también muy importante y no se puede descuidar porque tiene que ver con la imagen e identidad de la organización y cómo es percibida en su entorno.

En todas las acciones de los seres humanos está presente la comunicación, por lo que esta requiere una atención especial en las organizaciones, tanto en las relaciones interpersonales, como en las organizacionales entre empresas y sus

trabajadores, así como entre la organización y su entorno, todo ello con el objetivo de mejorarla.

Igualmente en todas las organizaciones existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; sin embargo, tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa

1.3. Públicos.

Para un mejor estudio, al público es necesario segmentarlo, pues todos tienen sus características y una imagen de la empresa, aunque no ocupen la misma posición en ella y algunos estén fuera de la misma. Nos referimos a los empleados, proveedores, clientes, otras instituciones, etc.

Los públicos son el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos, externos y mixtos.

Es conceptualizado el público de la organización como el “grupo o segmento social susceptible de convertirse en un receptor de la comunicación en la entidad” Villasana (1999: 225).

El público interno: es el grupo de personas que conforman una institución y están directamente vinculados a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas.

Algunos estudiosos lo definen como actores de la acción social y de la comunicación en la empresa, integrados por el conjunto de trabajadores, los propietarios, dirigentes, técnicos y representantes de los trabajadores.

El público externo: está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea por área geográfica, de productos o servicio. Aquí se encuentran los clientes, la comunidad local, el gobierno central, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los grupos financieros, los medios

de comunicación social, las otras instituciones del entorno, las superorganizaciones, clubes, asociaciones, comités, consejos, y la competencia.

En el público mixto: están los distribuidores, proveedores, agentes de venta y otros grupos de interés que pueden verse afectados por alguna circunstancia.

Mensajes.

Toda comunicación implica dos mensajes: un mensaje emitido y un mensaje reproducido necesaria e inevitablemente en el acto de su recepción.

Los mensajes son el contenido de la comunicación, informaciones a las que los receptores dan un significado, sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. Esta interpretación está condicionada por varios factores:

El contexto general

La circunstancia

La capacidad comunicativa

La personalidad

Dentro de la organización los mensajes pueden estudiarse a partir de diferentes clasificaciones:

- a) Por la modalidad del lenguaje-diferencia de los mensajes verbales y no verbales.
- b) Por los receptores: dirigidos al público interno y al público externo (personas que se encuentran dentro y fuera de la organización).
- c) Por el propósito del flujo: tiene en cuenta el motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización, así como la función que cumple como respuesta a los objetivos y políticas de la organización:
 - Mensajes de tarea: guardan estrecha relación con los productos y/o servicios de la organización, informa a los empleados sobre la forma en que ha de hacerse el trabajo, incluye actividades como la capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, reducción de problemas, sugerencias de ideas, entre otros.

- Mensajes de mantenimiento: ayudan a la organización a seguir con vida, a perpetuarse a sí misma, incluyen órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios. Están relacionados con la realización de la producción.
 - Mensajes humanos: Dirigidos a los públicos de la organización, considerando sus actitudes, satisfacción y su realización. Sentimientos, relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen sobre sí mismos los empleados. Elogios del superior al empleado, caricias, entrevistas con vistas a estimular el trabajo realizado, las sesiones para resolver conflictos, las actividades de grape vine (enredadera, rumor) las actividades informales, charlas, almuerzos, actividades sociales, deportivas, etc. y sesiones de asesoramiento. Si se ignoran estos mensajes se presentan dificultades para lograr los objetivos de la organización.
- d) Por el método de difusión: que identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a los receptores, ya sea a través de métodos (dependen de la capacidad y habilidad para comunicar de los individuos implicados, hablar, escribir, escuchar) o métodos hardware (dependen de la energía eléctrica o mecánica como teléfonos, fax, intercomunicadores, videos, computadoras, etc.). Esta clasificación revela la conducta específica de comunicación de la organización.
- e) Por las relaciones del mensaje: diádicos (generados entre dos personas), pequeños grupos y públicos.
- f) Por el Lenguaje: verbal y no verbal.
- g) Por las Redes de mensajes: formales (ascendentes, descendentes, horizontales) e informales.

Formas de la Comunicación.

La comunicación tiene dos formas, que son:

Verbal: es cuando empleamos la palabra oral o escrita.

No verbal: existen varias definiciones, pero se capta con los órganos de los sentidos, al respecto alguien dijo: “Mantenga su mente en lo que se dice y sus ojos y oídos en cómo se dice” (anónimo). Esta forma de comunicación es la predominante de la dos, pues de mayor por ciento de comunicación personal se expresa de manera no verbal, para lo que se emplean diferentes códigos, así como expresiones corporales y tiene diferentes formas, Hay que prestarle mucha atención al interlocutor porque por esa vía recibimos constantemente comunicación.

Para que exista una buena comunicación debemos establecer canales de comunicación apropiados

1.4. Canales de comunicación.

Canales verticales descendentes: proviene de un jefe y se dirige a uno o varios subordinados para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones, dar órdenes, a través de circulares, boletines, etc. Se basa en la autoridad de quien manda a los otros qué deben o no hacer.

Canales verticales ascendentes: se basan en la necesidad que siente todo humano de expresarse, y la necesidad que tiene el jefe de obtener información acerca de los intereses y resultados del trabajo de sus subordinados. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Ocurre en forma opuesta a la anterior, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los trabajadores, cómo se sienten estos en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Hay que prestarle gran atención a los canales descendentes y ascendentes, sin descuidar ninguno de los dos. Un dirigente sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero no todos tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones

las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas por considerar que no influirán en su rendimiento laboral.

Canales horizontales: se produce dentro de un mismo nivel jerárquico, basándose en la necesidad de transferir e intercambiar información, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc., sin deformación, entre personas que se encuentran en un mismo nivel dentro de la organización.

Funciones de los canales de la comunicación organizacional.

- Recibir y transmitir mensajes
- Retener información.
- Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
- Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

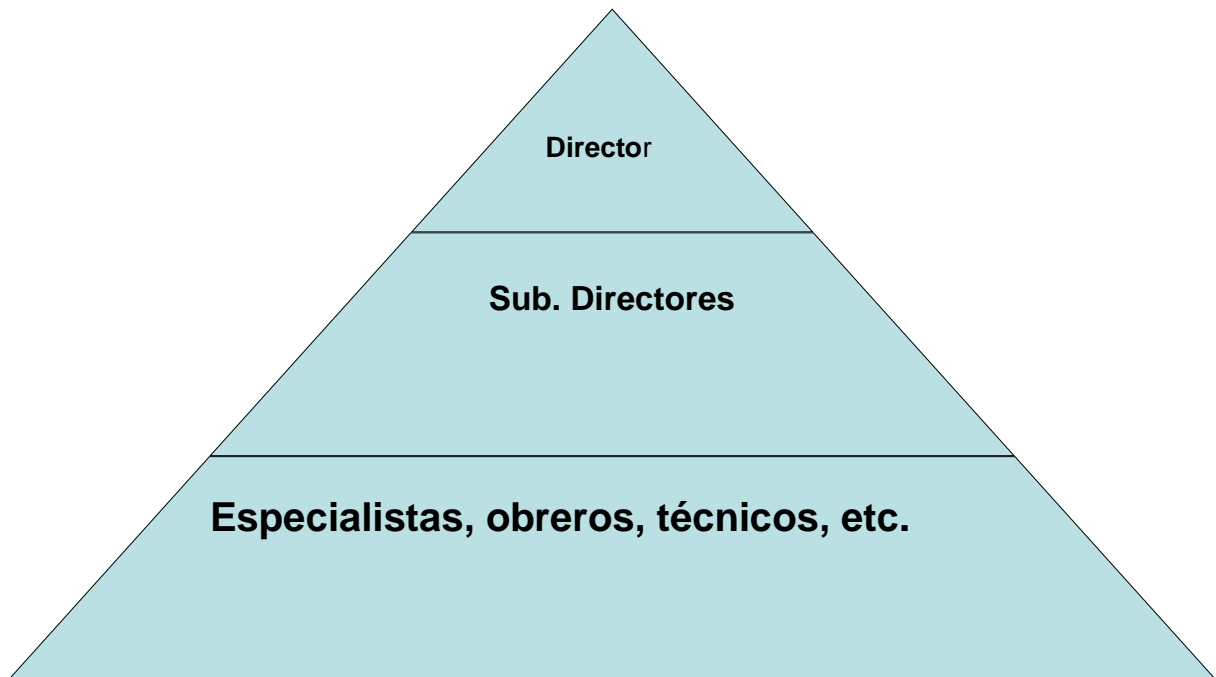
Los Medios de comunicación.

Son los que transmiten la información. Sería absurdo no tenerlos de nuestro lado o no utilizarlos, al ser masivos la cobertura de nuestro mensaje aumenta, y por consiguiente los clientes. Pueden también arruinar la imagen de una compañía es importante tenerlos como aliados.

1.5. Flujos de la Comunicación.

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida en dirección ascendente o descendente.

Descendente: es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

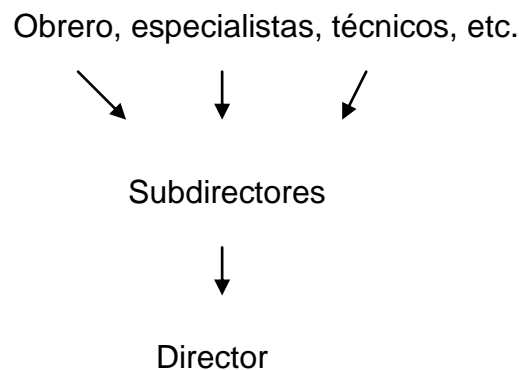


Ascendente: esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los especialistas o subordinados hacia la Dirección. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los objetivos, problemas, sobre el sentir de los obreros, cómo se sienten los trabajadores en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Importancia de la Comunicación Ascendente.

- a) Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes (Hodgetts y Altman, 1981). La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que estos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que el Director o Sub. Directores reciben las comunicaciones descendentes.
- b) Mide el clima organizacional reinante.
- c) Permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.

- d) Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades
- e) Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas.
- f) Mejora el conocimiento de los subordinados.
- g) La habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se sabe y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.
- h) Los trabajadores mantendrán informados a los subdirectores acerca de:
 - Aquellos aspectos en que el subdirector es responsable ante los niveles superiores.
 - Cualquier aspecto concerniente a recomendaciones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, o variaciones en las normas establecidas.



“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”. - El Proceso Comunicativo.

1.6. Diagnóstico de Comunicación.

El diagnóstico de Comunicación Organizacional según Pérez Betancourt (2007 p. 3) “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”.

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.

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).

A efecto de esta investigación se hará uso del término diagnóstico propuesto por Pérez Betancourt (2007 p. 3), pues se puede afirmar que el diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan, más adecuado a la investigación que se propone.

El diagnóstico 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.

El objetivo del diagnóstico es examinar, en la entidad que se estudia, los siguientes aspectos (Trelles, 2001)

- a) Los problemas internos que presenta la organización empresarial, de forma detallada.
- b) Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
- c) Describir en qué grado cada tema estudiado está en correspondencia con los nuevos requerimientos que se propone con la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- d) Poner al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
- e) Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
- f) Examinar cabalmente las relaciones que existen, entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y los resultados logrados.
- g) Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

El diagnóstico de comunicación es un proceso investigativo cuyo objetivo es la identificación y evaluación de la situación que presentan los procesos comunicacionales en una entidad. Constituye la base de la cual debe partir esta, al ofrecer información necesaria sobre el funcionamiento de la comunicación, la percepción de los públicos en torno a ella, la construcción de sentido, uso de códigos, los flujos de comunicación existentes, el tipo de mensaje que más se presenta, la calidad y cantidad de información, la existencia de ruidos y barreras, el equilibrio entre comunicación formal e informal.

Ventajas del diagnóstico comunicacional.

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada,

- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación en la institución, tales como cuellos de botella y distorsiones en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en la institución.

Uno de los autores que con más profundidad aborda el tema de diagnóstico de comunicación es el norteamericano Gerald Goldhaber, quien propone un análisis del sistema en su conjunto, por una parte y de área y acciones puntuales de comunicación como complemento del estudio. A esto incorpora además el estudio del entorno externo, como ambiente en el que también opera la entidad.

1.7. Caracterización de la Villa Costa del Sol.

El inmueble ubicado en la calle Real No. 68 entre 1ra y 3ra en playa La Boca, fue siempre una institución del estado según sus antecesores. Se inauguró el 10 de julio de 1989. Esta institución perteneciente del ECOING No. 25 pertenece a la provincia de Villa Clara. La Villa posee tres plantas con 62 habitaciones, de ellas 35 están climatizadas.

Además posee una parrillada, restauran, bar, cocina, 4 departamentos de administración, parque de diversiones. La plantilla está conformada por 44 trabajadores distribuida de la siguiente forma:

- Director.
- 1 Subdirector.
- 7 Técnico Medio.
- 4 Administrativos
- 24 Trabajadores de servicio.
- 7 Obreros.

Desde el año 1989 han dirigido la empresa 5 directores.

Los fundadores y líderes históricos son conocidos por los trabajadores, pues existe en el centro un local con características de sitio que escribe la relación de los mismos desde 1989.

Acelia Vega Ruiz, Eduardo Hernández Hernández, Ulises Misas Rodríguez, José Castellano Artola y Loida Rodríguez Soler.

Los valores predominantes de esta organización son la honestidad, tener sentido de pertenencia, este último es el más importante para no permitir indisciplinas. Si se habla de conducta, ejemplaridad, se discuten los valores que un trabajador debe tener, que debe ser ejemplo ante las organizaciones de masa.

A esta entidad la caracterizan cuadros de experiencias, capacitados para brindar un servicio con calidad, sin embargo las relaciones existentes entre jefes y subordinados no es la más adecuada al no existir un flujo de comunicación asequible entre los mismos.

Los primeros lunes de cada mes se realiza un Consejo de Dirección donde participan los responsables de cada área y departamento, así como las organizaciones pertinentes, donde se discuten los problemas detectados en la entidad, como las posibles soluciones de los mismos.

A pesar de las dificultades detectadas en esta investigación la entidad tiende a brindar una atención adecuada y eficiente al público, siendo estos los aspectos más relevantes que caracterizan la imagen de la entidad.

La calidad de sus servicios han estado encaminados a crear una imagen acogedora, atractiva, con un sentido distintivo para que el visitante se sienta atraído por la cultura e historia del lugar, lo cual contradice la falta de comunicación que presentan los trabajadores con sus jefes inmediatos y las dudas sobre qué es realmente la comunicación y el beneficio que tendría para la entidad. .

CAPÍTULO II: REFERENTES METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.

El diagnóstico de la realidad es la primera fase del proceso de investigación de recogida de la información y un método que nos permite analizar la situación existente.

Primeramente se procede a exponer los requisitos que debe tener un buen diagnóstico:

Requisitos del diagnóstico

- Ser preciso
- Oportuno
- Objetivo
- Claro
- Saber qué vamos a diagnosticar
- Situaciones concretas de la realidad (contexto, práctica, valores)

Pasos a seguir para realizar un diagnóstico certero:

- Describir
- Ordenar
- Priorizar
- Procesar
- Analizar
- Concluir

Es importante determinar quién o quiénes van a efectuar el diagnóstico, que puede realizarse por:

- Un grupo multidisciplinario, integrado por especialistas en estudios socio culturales, sociólogos, publicistas, periodistas, biólogos, psicólogos, economistas
- Un grupo gestor, integrado por promotores culturales, estudiantes, trabajadores, especialistas, miembros de la comunidad.
- El diagnóstico se puede realizar por agentes externos, o por los propios miembros de la organización, a manera de autodiagnóstico.

La realización de un diagnóstico siempre demanda determinados recursos, sin los cuales no es posible su realización y son:

- Recursos materiales: Se incluyen los gastos de recursos materiales diversos y financieros.
- Recursos humanos: Las personas que lo realizarán.

En la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad, es consciente de la necesidad de realizar mejoras continuas a la organización, comenzando por la comunicación que no es la adecuada, por lo que la autora decide hacer un diagnóstico de la situación que presenta la misma.

El diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento.

El diagnóstico constituye el segundo paso del proceso de perfeccionamiento empresarial y además es una actividad que deben desarrollar cada uno o dos años, las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial que implantan el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

El diagnóstico constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, por lo que teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, y apoyados en los principios de la Comunicación Organizacional, las empresas, grupos empresariales y uniones podrán proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo.

Las empresas, grupos empresariales y uniones que realizan el diagnóstico empresarial, deben tener presente el cumplimiento del principio de la integralidad, es decir, deberán evaluar y estudiar todas las estructuras y sistemas que integran el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

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

- a) Los problemas internos que presenta la organización empresarial, de forma detallada.
- b) Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
- c) Describir en qué grado cada tema estudiado, está en correspondencia con los nuevos requerimientos que se propone con la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- d) Poner al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
- e) Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
- f) Examinar cabalmente las relaciones que existen, entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y los resultados logrados.
- g) Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

Entre las características más significativas del diagnóstico están:

El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la entidad, empezando siempre desde la base hasta los máximos niveles de dirección.

- a) En principio, el diagnóstico no tiene como primera prioridad la solución de los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a la fase de desarrollo del estudio. Sin embargo, en la práctica a menudo resulta difícil, hacer una distinción estricta y trazar una línea divisoria, entre las fases de diagnóstico y de

estudio, pues también el diagnóstico, además de constituir la base para la fase de estudio, en muchas ocasiones permite determinar las posibles soluciones a los problemas detectados, sobre todo aquellos cuya solución no depende de un profundo estudio u obedecen al cumplimiento de algo establecido y que en la práctica ha sido incumplido.

- b) Por ello, resulta aconsejable no limitarse solamente a los problemas y a sus causas y evitar abordar las soluciones posibles derivadas del diagnóstico. Por lo que podemos concluir que en el diagnóstico podrán aplicarse soluciones a problemas detectados siempre y cuando estas soluciones no conlleven a estudios detallados a realizar estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos, tiene el director de la entidad.
- c) En el proceso de diagnóstico, el propio hecho de que exista un equipo de trabajo (grupo de perfeccionamiento o consultoría externa), que interactúa con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, pone en marcha el proceso de cambio, lo que repercute inmediatamente en la organización.
- d) Es importante tener presente que en ocasiones no es necesario decir lo que hay que hacer, pues solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otra forma, para que comience a generarse el proceso de cambio. Es por eso que con frecuencia, se oye decir a un trabajador: “no sabía que pretendían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho”.
- e) El diagnóstico promueve la necesidad del cambio, e indica de manera más concreta, los problemas existentes y las modificaciones que se deben instrumentar gradualmente. Se obtiene un cuadro completo de la situación de la entidad y de las medidas a tomar para erradicar las deficiencias.
- f) En el proceso de diagnóstico, debe organizarse bien el acopio y análisis de la información para lograr una activa participación de los trabajadores, de forma que se logre la sensación de ser, “las personas a quienes atañe el problema”, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.

- g) Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice mediante documentos y otras informaciones.
- h) En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas estudiados, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y posteriormente en la etapa de implantación.
- i) Es también importante, que los resultados del diagnóstico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la organización.
- j) En el proceso de elaboración del diagnóstico, se incrementa la capacidad potencial de los trabajadores para resolver los problemas, en proporción con su activa participación en el desarrollo de esta etapa. Ellos sienten que están conociendo toda su organización, y que están aprendiendo a diagnosticar los problemas por sí solos. Si se pierde esta oportunidad, puede resultar demasiado tarde, para solicitar la participación de los trabajadores, en la etapa de estudio.
- k) Es importante que durante el proceso de diagnóstico se prepare bien, no sólo al equipo que va a desempeñar esta tarea, sino a todos los integrantes de la entidad, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características del objeto de estudio. Esta preparación de todos los participantes en el proceso de diagnóstico, permitirá que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
- l) El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal de la organización que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tengan del proceso. Debe ser cuidadoso y aplicar el método de escuchar más que hablar, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado; estimulará en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, transmitirá en todo momento confianza, demostrará que el objetivo es generar un cambio que favorezca a toda la entidad, y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y buscar las formas y vías de cómo resolverlas.

- m) Durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, la entidad no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supieran. Es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
- n) El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado lo hace. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar, quiénes y cuándo deberán ejecutarlo.
- o) En la realización del diagnóstico, no se debe limitar la utilización de técnicas, instrumentos y métodos complementarios de diagnóstico que existan, incluidos las encuestas y entrevistas.

Los pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico son:

Es recomendable, crear un grupo de trabajo que se dedique, de forma profesional, a esta actividad. El grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y contadores.

De igual forma el diagnóstico podrá ser desarrollado a partir de contratar este servicio con una consultoría externa a la entidad, autorizada para ejecutar los trabajos.

Es igualmente importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los jefes, los dirigentes del Partido, la UJC, el sindicato y los trabajadores en general.

El grupo deberá capacitarse, actualizarse en las siguientes temáticas:

- Comunicación Organizacional.
- Temas de la Comunicación.
- Estructura Organizativa.

El equipo creado o contratado en el entrenamiento para el desarrollo de trabajos grupales, deberá tener presente el enfoque y tratamiento que debe dársele a los “problemas” que existen en esos momentos en la entidad, a partir de interiorizar las

siguientes premisas:

- a) El tener problemas o deficiencias no constituye un “delito”, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas, y buscar las posibles soluciones para su erradicación. Malo es tener problemas y no resolverlos.
- b) No deberán asociarse los problemas o deficiencias al agobio o a la desesperación.
- c) Cada problema o deficiencia, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- d) Los problemas o deficiencias, deberán ser analizados, siempre despersonalizados. No buscar culpables, es mejor buscar soluciones.
- e) Analizar los problemas o deficiencias desde los distintos ángulos “Analizarlos” parece ser una buena práctica.
- f) Legitimizar las percepciones de los miembros de la entidad. Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas o deficiencias. Esto facilitará madurar las posibles soluciones.
- g) Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar priorizando aquellos que resultan vitales para el funcionamiento global de la organización.

A partir de los criterios antes citados se realizará el diagnóstico del sistema de Comunicación Organizacional.

Para identificar estas situaciones se propone el análisis de los elementos siguientes que se medirán en la Comunicación Organizacional:

- Verificar el estado de la Comunicación Organizacional entre colegas o colaboradores y entre estos y sus superiores, los flujos, formas, etc.
- Verificar si existe un Diagnóstico de Comunicación Organizacional
- Analizar el nivel de utilización de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el número de computadoras, sistemas informatizados, existencia de redes, Internet, vías telefónicas, fax,

señalando aquellas áreas que no presentan medios o conexiones que repercuten en el buen desempeño de las tareas y en la calidad de los servicios.

Para mejor conocimiento del tema se debe:

- Verificar el conocimiento que existe, tanto por el equipo de dirección como los trabajadores en general, sobre el proceso de comunicación en una organización y las características, ventajas y dificultades que tiene la aplicación de un Diagnóstico de Comunicación Organizacional.
- Constatar la aceptación del colectivo laboral para la aplicación de un Diagnóstico de Comunicación Organizacional.
- Chequear si se han efectuado adiestramientos o cursos, por medio de entrevistas al personal de la Organización, incluyendo el Consejo de Dirección

Respecto a la estructura organizativa se evaluará los siguientes aspectos:

- Analizar la estructura de la organización, sus niveles de mando y el grado de división que tienen las actividades de la entidad en las funciones, y sus responsables.

En este aspecto se pueden aplicar encuestas y entrevistas que permitan analizar la Estructura Funcional u Organigrama , medir la flexibilidad de la estructura de acuerdo a su composición, y a su capacidad de cambio, empleando herramientas como encuestas y entrevistas, las cuales deben permitir un análisis del estilo de dirección, liderazgo de los responsables formales, así como la profundidad del Diagnóstico de Comunicación Organizacional, los objetivos de la entidad e interés en el perfeccionamiento en función de la misión, visión y objeto social como guía.

2.2. Premisas y categorías de la investigación.

Premisas.

La Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca de horizontal y ascendente, fluye adecuadamente con predominio informal, aunque no

haya suficiente conocimiento de temas de comunicación no trabajadores incorporados a la carrera de Comunicación Social.

Los diagnósticos de Comunicación Organizacional, así como la aplicación de sistemas y manuales, son instrumentos relativamente diferentes en el ámbito organizacional, a nivel mundial.

Las categorías de análisis, siempre utilizadas en la investigación cualitativa, constituyen pautas que alumbran la investigación; es decir, “son constructos abiertos y flexibles que pueden guiar una investigación.

2.3. Categorías de la investigación.

Comunicación Organizacional

Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno. NC 3000: 2007:9

Dimensiones	Indicadores
Públicos	Interno
	Externo
Canales	Formales
	Informales
	Mixtos(Directos e indirectos)
Flujos	Ascendente
	Descendente
	Horizontal
	Vertical
Contenido (predominante en los mensajes según sus funciones)	Afectivo
	Informativo
	Reguladora

Subcategorías.

- Concepto de comunicación.
- La comunicación como un proceso transmisor.
- La comunicación como un proceso para compartir

Canales

- Canales más usados
- Canales concebidos como más útiles
- Opiniones de las unidades de análisis sobre el uso de los mismos y su utilidad

Flujos de comunicación

- Descendente
- Horizontal
- Ascendente

Mensajes

- De tarea
- De mantenimiento
- Humanos
- Análisis del predominio de alguno de ellos

2.4. Población y muestra.

La Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad cuenta con un total de 44 trabajadores que representa la población de la investigación.

Se utiliza el muestreo no probabilístico, de tipo intencional.

La muestra queda constituida por 22 personas seleccionadas, compuesta por un subdirector, cuatro administrativos, tres técnicos medios, cinco obreros calificados y nueve trabajadores de servicio.

Tabla 1 Población

Director	Subdirector	Técnicos	Administrativos	Servicios	Obreros	Total de la Población
1	1	7	4	24	7	44

Tabla 2 Total de la muestra.

Subdirector	Administrativos	Técnicos	Obreros	Servicios	Total de la Muestra
1	4	3	5	9	22

2.5. Fundamentación de los métodos y técnicas propuestas para la realización del diagnóstico.

Los métodos y técnicas son procedimientos, formas de actuación científica, y su diferencia consiste en su amplitud. El método es el procedimiento general de conocimiento científico, y es común, en lo fundamental, a todas las ciencias. Las técnicas, por el contrario, son procedimientos de actuación concretos y particulares, relacionados con las distintas fases del método científico.

El método es la forma racional, ordenada, objetiva y social de una actividad, que establece el camino o proceso que aquella ha de seguir para alcanzar su fin. En él se pueden distinguir los caracteres fundamentales siguientes: establecer una forma de actividad, tener un carácter racional y ordenado, ser objetivo y susceptible de un uso social y que establezca el proceso o camino por seguir para alcanzar un fin. En general es la forma de generalizar las actividades humanas. De pensar es discursivo o de racionamiento, y hacen referencia a la formación de conceptos o juicios, y consiste en la forma de actuación para obtener determinados elementos o productos mentales. Por ello se pueden distinguir tantas clases de métodos como tipos de actividades a que se refieran. Así se pueden distinguir dos grandes modalidades: pensar y actuar. De ahí que los métodos como forma de llevar a cabo las actividades humanas se pueden clasificar, en primer lugar, en dos clases, según sean métodos de pensar o de actuar. Como modalidades principales se encuentran la abstracción, la deducción, la inducción, el análisis, la síntesis, la definición, la clasificación y la comparación.

Los métodos de actuar son todos los que se refieren a la forma de realizar las actividades humanas dirigidas al mundo en que vivimos. Estas actividades relativas

al mundo exterior pueden tener un doble objeto, que da lugar a otros dos grandes grupos de métodos, según se dirijan al conocimiento del mundo o la realidad, o a su transformación. A su vez, los que están dirigidos al conocimiento del mundo o la realidad se pueden subdividir según se aborde la realidad, o sea, presente o histórica.

El método es el procedimiento general de conocimiento científico, y es común, en lo fundamental, a todas las ciencias. Las técnicas, por el contrario, son procedimientos de actuación concretos y particulares, relacionados con las distintas fases del método científico.

La técnica tuvo inicialmente dos sentidos: el de arte y el de forma de actuación. Las técnicas, como métodos de actuación práctica presentan una gran amplitud, comprenden los procedimientos o formas de realizar las distintas actividades humanas, incluso intelectuales, y el modo de utilización de los instrumentos y máquinas que utiliza el hombre, así como las maneras de preparar esos instrumentos. Según esto, las formas concretas de realizar las operaciones del método científico constituyen las técnicas científicas o de investigación de dicho método, la relación existente entre método científico y técnicas científicas parece clara, su naturaleza es la misma, ambos son procedimientos, formas de actuación científica. Su diferencia consiste en su amplitud.

Al realizar el diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa Sol en la playa La Boca de Trinidad. Primeramente se identifican los elementos siguientes:

- Constatar el estado de la Comunicación Organizacional la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.
- Verificar si existe una estrategia de Comunicación Organizacional
- Analizar el nivel de utilización de la Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El Análisis de documentos es utilizado como técnica de investigación pues se dedica a la descripción objetiva, sistemática, cuantitativa y/o cualitativa del contenido

manifiesto de la comunicación, que puede ser bibliográfico o documental y consiste en la búsqueda en los documentos, entendidos estos en sentido amplio como cualquier objeto físico que constituya el registro de algún conocimiento: escritos, audiovisuales, arquitectónicos, de leyes, de regularidades, características, conceptualizaciones en torno a un tema previamente definido.

Para la realización de la investigación es utilizada la observación, método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto en cuestión; significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas.

Debe distinguirse entre observación cotidiana o de ocasión y la científica, ya que esta última es orientada hacia un objetivo, planificada de manera consciente y deliberada; tiene carácter selectivo y se controlan la validez, confiabilidad y exactitud.

Las ventajas de la observación como método son:

- Permite ver el fenómeno, acontecimiento o comportamiento en el momento en que ocurre.
- Permite recopilar la información directa, de primera mano.
- Concede el estudio del fenómeno en condiciones naturales, y no estimula el comportamiento por observar.
- Admite apreciar el objeto de estudio en sus múltiples manifestaciones y en toda su complejidad.

Se aplicó también la entrevista. Esta es una técnica para la recopilación de información, cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal, generalmente en forma de respuestas a preguntas concretas o estímulos indirectos, con el objetivo o finalidad de obtener de los individuos entrevistados información sobre sí mismos, sobre otros individuos o sobre hechos que le conciernen.

La autora realiza la entrevista con los siguientes objetivos:

- Determinar el conocimiento que existe en la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad sobre el proceso de Comunicación Organizacional.
- Importancia concedida por los trabajadores en la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad sobre el proceso de Comunicación Organizacional.

Los aspectos que deberán tenerse en cuenta para la realización de una entrevista son:

- a) Ambiente ordenado, atractivo y agradable.
- b) Actitudes y conducta del entrevistador correctas, acorde con la situación.
- c) Dicción clara y precisa, hablar pausado.
- d) Buen humor, actitud cordial y afectuosa.
- e) Tranquilidad, calma, aplomo, control emocional.
- f) Humanismo, interés sincero por el entrevistado.
- g) Capacidad de inspirar confianza y simpatía.
- h) Ser natural, sencillo, no tratar de predominar o imponerse.
- i) No mostrar sorpresa, emoción, ni contrariedad ante la información revelada.
- j) Evitar sermonear, criticar o censurar.
- k) Adoptar una actitud justa y serena.
- l) No interrumpir al entrevistado innecesariamente.

Para la realización de este diagnóstico se aplicaron encuestas. Este es un método de obtención de información primaria sociológica basado en el planteamiento de preguntas orales o escritas al conjunto de personas investigado.

La encuesta permite diagnosticar el funcionamiento de los flujos comunicativos en la organización, si los trabajadores conocen los objetivos, cómo es el liderazgo y si se encuentran motivados.

Un análisis de la matriz DAFO permite conocer cuales son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con las que cuenta la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad, lo cual permite realizar un Diagnóstico y hacia donde deben estar dirigidos los mayores esfuerzos de la entidad para la obtención de los beneficios de la organización.

Se realiza una Lluvia de Ideas para determinarlas, (Anexo 3). Es una técnica grupal sencilla, llamada también tormenta de cerebros, que nos permitirá comprender, prevenir diagnosticar o solucionar el problema de investigación y así llegar junto con la comunidad a un consenso. Esta técnica que requiere poca preparación y con la cual se puede identificar de forma rápida muchos problemas y sus causales, posibilita que cada idea genere nuevas ideas en el grupo con el fin de perseguir la libre expresión de actitudes y sentimientos ante un problema, por tanto es crucial lograr un ambiente libre y espontáneo.

2.6. El Capítulo XIX del Perfeccionamiento Empresarial

La Comunicación empresarial recomienda el sistema de indicadores siguientes:

- a) Se define un correcto sistema de comunicación en la entidad. Tiene en cuenta opiniones, aptitudes y conducta de los trabajadores así como de los públicos externos.
- b) Hacia qué público está encaminado hoy el sistema de comunicación definido en la entidad.
- c) El sistema de comunicación interna en la entidad está alineada con el sistema de valores definido. Determinar si influye en el incremento de la motivación y en el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores.
- d) Cuáles son los niveles de comunicación que existen en la entidad y unidades empresariales de bases. Se desarrolla a través de los canales de comunicación existentes. Se conocen y aplican las formas de comunicación existentes.
- e) Cómo se desarrolla la comunicación externa en la entidad. Es a través del sistema de mercadotecnia implantado.
- f) En los últimos tres años se han efectuado encuestas donde se permite conocer:
 - Conceptos de comunicación que se manejan en la entidad.
 - Tipo de comunicación predominante
 - Enfoque de comunicación en correspondencia con objetivos, valores y estrategia.

- Naturaleza de los procesos de comunicación.
- Funciones de la comunicación
- Criterios sobre retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
- Flujo de comunicación existente.
- Canales de comunicación.
- Tipos de mensajes más frecuentes.
- Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.
- Grado de implicación de los trabajadores y sentido de pertenencia de los mismos.
- No está definido el manual de gestión de comunicación, por tanto no se utiliza como herramienta fundamental para la dirección de la entidad.
- No está definido el manual de identidad corporativo, por tanto no se utiliza como herramienta fundamental para la dirección de la entidad. Se logra con él una imagen que lo distinga.
- No se materializa a nivel de la entidad el proceso de comunicación.

2.7. Requisitos vinculados a la comunicación institucional según las normas cubanas 3000,3001 y 3002.

Se establecen requisitos genéricos que tienen que cumplir las organizaciones y por tanto aplicables, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca. La aplicación dependerá, entre otros factores, de la estrategia de la organización, de la complejidad de la estructura organizativa y de los procesos de producción o servicios que realizan.

En el epígrafe 4.9 de la NC: 3002 aparecen los requisitos vinculados a la comunicación institucional

4.9.1 La alta dirección tendrá definidos la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, así como deberá garantizar que lo

conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

4.9.2 La alta dirección tendrá definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como deberá garantizar que la conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

4.9.3 La alta dirección deberá realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y tendrá elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.

4.9.4 La alta dirección deberá lograr que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes:

- a) Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.
- b) Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.
- c) Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.
- d) Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.

4.9.5 La alta dirección deberá incluir acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, para que estos conozcan y dominen:

- a) La estructura de la organización
- b) Sus estrategias y objetivos.
- c) Su cultura y valores.

4.9.6 La alta dirección deberá realizar análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir. Otro tanto deberá realizar la dirección de las diferentes unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa.

2.8. Acceso al campo. Selección de los informantes. Procedimientos.

La autora de la investigación se dirigió al Director Agustín Bernal Camejo de la Villa Costa del Sol Playa La Boca de Trinidad, con el objetivo de solicitar la autorización que le permitiera realizar un diagnóstico de Comunicación Organizacional a los directivos y trabajadores, a partir del 15 de Enero del 2011, con respecto a los públicos, canales, flujos y mensajes que se utilizan en la entidad.

El director bajo sus facultades redactó un documento donde hacía constar su aprobación, haciendo énfasis desde ese momento en la información al colectivo de trabajadores que allí laboran. Esta investigación no pretende quebrantar la trayectoria de los directivos y trabajadores, sino una mejora continua de la comunicación como entidad de prestigio y reputación del Poder Popular; y tuvo una duración de cinco meses.

Teniendo en cuenta que la investigadora no forma parte del colectivo y las características de la unidad de análisis, intencionalmente tuvo presente que estuvieran representados todos los departamentos de la entidad, para de esta forma obtener la información deseada sin que los estudiados se sintieran vigilados, y posteriormente hacer el análisis de la información obtenida, estableciendo relación con el resto de los instrumentos aplicados.

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

2.9. Abandono del campo.

Una vez aplicado los instrumentos de medición, antes referidos en la fecha propuesta de Enero 2011 a Junio 2011, (en un período de seis meses) le es entregado al Director de la Entidad el informe preliminar con respecto al Diagnóstico de Comunicación Organizacional actual, en el cual se presentan los resultados arrojados al aplicar las técnicas de investigación.

Capítulo III: Análisis de los resultados del diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.

3.1. Análisis de los resultados del Diagnóstico.

A continuación se explican los resultados del diagnóstico de la organización, a partir del análisis de las técnicas aplicadas y los elementos de la misma que fueron analizados, en particular la Comunicación Organizacional.

- Existencia de fallas en la comunicación de la organización, entre los trabajadores y cuadros, entre los propios trabajadores, entre las Subdirecciones, la cual no fluye adecuadamente, con predominio de la vertical descendente, con un peso importante de la informal y también existen rumores.
- En el análisis del nivel de utilización de la Nuevas Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones en la entidad, se aprecia que no existe un número elevado de esta, y por tanto no se explotan adecuadamente, pues no existe una intranet, no hay cursos a distancia, en determinadas gestiones que redundarían en una disminución del gasto telefónico.
- Existencia de un sistema informatizado, que es el de la dirección y tampoco se explota al máximo por no estar capacitados los trabajadores del área.
- Uno de los mayores problemas es el no contar con una pizarra telefónica. La causa de estas dificultades está en la inexistencia de una Estrategia de Comunicación Organizacional.

Las Dificultades detectadas fueron:

- Existen fallas en la Comunicación Organizacional, tanto horizontal como vertical, así como entre jefes y subordinados.

- Existen problemas de comunicación entre los miembros del Consejo de Dirección.
- Predomina la Comunicación descendente
- Tiene un peso importante la Comunicación informal
- No existe una estrategia de Comunicación Organizacional
- Existen muchos eslabones intermedios en la cadena de mandos y eso distorsiona la comunicación
- Existen dificultades en la comunicación entre las Subdirecciones.
- Las expectativas de los públicos internos y externos se han elevado considerablemente, lo que constituye un reto para sostener la posición alcanzada.
- Existen ruidos y rumores en la comunicación.

Entre los logros más importantes alcanzados se encuentran los siguientes:

- No existen contradicciones en el trabajo independientemente de que hay fallas en la comunicación interna. Las relaciones interpersonales entre los trabajadores y entre estos y sus jefes son buenas.
- En la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad la responsabilidad con los públicos es alto, al igual que su sentido del deber y la consagración al trabajo; pero deben solucionar los problemas existentes con la comunicación para que la organización pueda continuar creciendo.
- Hubo coincidencia en que la atención a los trabajadores es adecuada, expresada en la estabilidad laboral de la mayoría.
- En sentido general, se opina que la organización se encuentra preparada para enfrentar los nuevos cambios, porque es una organización flexible, con un equipo de dirección experimentado que quiere lograr los objetivos de trabajos propuestos.
- Los integrantes del Consejo de Dirección logran trabajar en un ambiente de cooperación.

Sobre el conocimiento del tema:

Se pudo verificar que el conocimiento que tiene el equipo de dirección y los trabajadores, de cómo debe ser el proceso de comunicación en una organización, sus características, ventajas, y dificultades que tiene la elaboración y aplicación de una correcta Comunicación Organizacional, no es igual, unos están mejor preparados que otros y algunos son principiantes en esto.

Se han efectuado pocos adiestramientos o cursos en materia de comunicación y la mayoría de los trabajadores están superándose en la formación de comunicadores sociales una vez llegada la municipalización, la cual se espera puedan graduados en años venideros.

Análisis de los resultados de la Observación participante.

La puntualidad al arribar a la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad es adecuada, existiendo algunas impuntualidades al comienzo de la jornada laboral; los saludos no son con la regla de la educación formal por lo que predomina el informal, en cuanto al Cumplimiento del horario no se cumple con lo que está establecido por la Resolución 187 y 188; el clima reinante es un poco ruidoso debido a la entrada y salida del público externo a la Subdirección que es privada; la demora en recibir orientaciones no son muy factibles pues dependen de las organizaciones nacionales del territorio villareño y demás organizaciones como el Poder popular. El Inicio de la comunicación es de manera informal; los temas de la comunicación existentes son netamente laborales y muy pocos sociables.

La comunicación no verbal observada se manifiesta en una incorrecta postura y posición del cuerpo así como la posición de la cabeza, manifestaciones en la cara, la mirada no a los ojos, articulaciones en la manera de los brazos al atender a los públicos. Al finalizar la jornada laboral los trabajadores esperan su transporte.

Análisis de los resultados de las Encuestas.

La comunicación externa en la entidad según la encuesta, se desarrolla a través del sistema de mercadotecnia implantado. Los servicios que presta la Villa Costa del Sol

playa La Boca de Trinidad, son con la finalidad de mejorar en lo posible las condiciones de vida de los públicos. Las limitaciones personales están dadas por razones de la imposibilidad que existe en el municipio de la demanda de empleo.

Además las prestaciones monetarias temporales , la falta de protección a determinados públicos como técnicos medios, obreros calificados , licenciados , ingenieros y público en general que requieren del apoyo de la sociedad para mantener un nivel adecuado en su calidad de vida.

Análisis de los resultados de las Entrevistas.

Un 1.1% conocen que es una organización y un 3,74% desconoce sobre este tema. El 1,2% entienden qué es comunicación y un 3,3% más o menos. Es de vital importancia la comunicación para un 2,1% y para 1,9% más o menos, no existen objetivos para el desarrollo de la Comunicación Organizacional en el departamento para un 100%. No hay estructura dentro del departamento que se encargue de la coordinación y gestión de comunicación, tanto externa como interna lo cual sería 100%. Se desconoce de la posición que ocupa la comunicación dentro del funcionamiento del departamento para el 100%. La Comunicación Organizacional en el departamento es valorada como inadecuada, para un 100%.

Lo expresado anteriormente permite generalizar que:

- La fuente principal de información la constituye la dirección de la Dirección de la Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.
- La información fluye de manera descendente.
- En el departamento la comunicación horizontal no es buena.
- Los momentos de comunicación formal lo constituyen las reuniones del área.
- Existen insuficiencias en la retroalimentación.
- Es deficiente el uso de medios audiovisuales.
- Existen rumores que afectan la comunicación en la organización.

La triangulación de los resultados de las técnicas empleadas fue:

- a) Existe un solo punto fundamental de concentración de la información: Dirección.
- b) Hay muchos eslabones en la cadena de mandos.
- c) Se aprecia que predomina el flujo de información descendente.
- d) De las entrevistas intergrupales e individuales se constata que la organización necesita perfeccionar la comunicación.
- e) Hay evidencias de que la información se traba en los niveles intermedios de la organización (subdirector).
- f) La comunicación horizontal entre Subdirección y Dirección, debe mejorar.
- g) Los trabajadores administrativos no están totalmente conformes con la comunicación que mantienen los trabajadores con ellos.
- h) Se valoran como puntos medulares de la comunicación: la recepción y el informático ubicado en el Departamento de Economía.
- i) La recepción no siempre cuenta con la información necesaria para poder desempeñar un legítimo espacio.
- j) Los principales momentos de comunicación formal lo constituyen los Consejos de Dirección, los matutinos y Asambleas de Sindicatos.
- k) El principal medio de comunicación es el verbal directo.
- l) La comunicación en el área administrativa no es buena.
- m) No existe una buena retroalimentación.
- n) La inexistencia de una pizarra telefónica afecta la comunicación interna en el centro.
- o) El medio de comunicación predominante es el documento escrito, seguido por el verbal.
- p) Es aún insuficiente el uso de medios visuales, audiovisuales y no se aprovechan las ventajas de la intranet del centro.
- q) Tiene un peso importante la comunicación informal.
- r) Existen ruidos y rumores que afectan la Comunicación Organizacional y la existencia de un buen clima laboral en el centro

Mediante la aplicación de la tormenta de ideas modalidad rueda libre (anexo) se logró determinar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

Fortalezas:

- Transparencia en el trabajo de selección.
- Calidad de los trabajadores.
- Elevado nivel técnico y profesional.
- Transparencia en los procedimientos.
- Contabilidad certificada.
- Identificación de los vacacionistas con valores históricos y culturales.

Oportunidades:

- Prioridad del sector dentro de la política gubernamental.
- Alto nivel cultural de la población.
- Cooperación de otros organismos en la reubicación de trabajadores en labores útiles.
- Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.
- Conocimiento del entorno.

Amenazas:

- Disminución del ritmo del desarrollo por limitaciones en las fuentes del financiamiento.
- La presencia de otras empresas enmarcadas también en el proceso del Perfeccionamiento Empresarial.
- Débil o insuficiente aplicación del régimen disciplinario en los contratos determinados.
- Exceso de tareas e informaciones no planificadas y de ejecución inmediata.

Debilidades:

- No existe una estrategia de comunicación
- Insuficiente y mal atendido equipamiento informático.
- Falta de trabajo en equipo.

- Insuficiente transporte y combustible.
- Falta de seguimiento a las acciones de control.
- Alta fluctuación laboral.
- No aplicación de técnicas participativas en la toma de decisiones.
- Bajos salarios.

3.2. Desarrollo de los requisitos que cumple la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol de Trinidad

- a) La dirección tiene aprobado su objeto social del que se desprende la misión y visión de la entidad, pero no existen los medios disponibles para su difusión en el colectivo laboral. Los valores de la organización no se encuentran definidos.

Objeto Social

Es brindar servicios gastronómicos, recreativos y de alojamiento proporcionando los valores.

Misión

Está destinada a ofrecer servicios gastronómicos recreativos y de hospedaje capaz de satisfacer la demanda, proporcionando los valores históricos, culturales y deportivos, contando con un personal dispuesto a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Visión

Convertirse en la instalación por excelencia líder de los productos recreativos, gastronómicos y de hospedajes, ofreciendo el mismo con calidad y profesionalidad.

Las acciones previstas en la organización son:

Acciones

A partir de los resultados anteriormente analizados y de la experiencia acumulada por la autora en su vinculación con la Villa Costa del Sol en playa la Boca de Trinidad, se considera oportuno sugerir un conjunto de acciones encaminadas a contribuir al desarrollo de una cultura organizacional enfocada a mejorar la calidad de los servicios de esta institución. Estas recomendaciones, relacionadas a continuación, tienen ante todo la intención de provocar la reflexión de los directivos y trabajadores en general de la entidad estudiada, para que a partir de su experiencia y sabiduría en la conducción del grupo, puedan encontrar las mejores formas de instrumentarlas y hacerlas efectivas.

- a) Capacitar a todos los directivos que laboran en dicha entidad sobre temas relacionados con la comunicación organizacional, mediante cursos de capacitación con profesores que tienen los conocimientos necesarios para impartir estos, procedentes de la Escuela Formatur de Trinidad.
- b) Establecer una estructura de comunicación que lleve a cabo todo tipo de estudios, tramitando una Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol.
- c) Lograr la motivación necesaria para la participación del colectivo en las diferentes actividades del centro con nuevas y mejores iniciativas.
- d) Fortalecer los espacios de retroalimentación existentes y crear otros, siempre tratando de que propicien el debate.

En estos debates resulta esencial mantener a los trabajadores lo más informados posible acerca de la realidad organizacional, para que puedan tener conciencia de los cambios que se hace necesario introducir en la entidad, los comprendan y se comprometan con ellos. Se les debe ofrecer la oportunidad de expresar sus sugerencias para ser valoradas entre todos.

Con este grupo de acciones se puede concluir un análisis que ha intentado acercarse a la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol en playa la Boca de Trinidad, como esta influye en la calidad de los servicios. En ellas se resumen las tareas que se consideran necesarios cumplir de manera más inmediata para impulsar a la Comunicación Organizacional de la institución hacia su estado deseado. La Comunicación Organizacional constatada en la actualidad es contradictoria con la deseada, por lo que es importante superar algunas dificultades con el fin de acercar ambos estados de comunicación organizacional.

Plan de acciones para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol playa La Boca.

A partir de los resultados del diagnóstico se propone el siguiente plan de acciones para el fortalecimiento de la Comunicación Organizacional en el departamento:

No	Acciones	Fecha	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Elaborar una Estrategia de Comunicación Organizacional en la Villa	Mayo 2011	Subdirección	Mayo 2011
2	Darle participación al 100% de los trabajadores en la elaboración y perfeccionamiento de la Estrategia de Comunicación Organizacional de la empresa	Permanente	Subdirección	Mayo2011
3	Dar a conocer a los trabajadores en su 100% la estrategia de Comunicación Organizacional	Permanente	Subdirección	Mayo2011
4	Diseñar acciones de capacitación en Comunicación	Permanente	Subdirección	Mayo2011

	Organizacional.			
5	Desarrollar actividades conjuntas entre directivos y trabajadores para potenciar la mejora de las relaciones interpersonales entre ellos.	Mayo 2001	Subdirección	Mayo 2011
6	Incrementar la superación de los trabajadores.	Permanente	Subdirección	Mayo 2011
7	Emplear todos los medios y canales a nuestro alcance para llevar la información requerida a los trabajadores de la empresa. Perfeccionar el trabajo con la mezcla de comunicación	Permanente	Subdirección	Mayo 2011
8	Elaborar un boletín interno para informaciones a los trabajadores.	Mensualmente	Subdirección	Mayo 2011
9	Trabajar por incorporar el uso de una adecuada comunicación organizacional	Permanente	Subdirección	Mayo 2011
10	Mejorar la ambientación y decoración del departamento como una vía de perfeccionar la imagen que trasmite a través de la comunicación verbal	Permanente	Subdirección	Mayo 2011
11	Prestar atención	Permanente	Subdirección	Mayo 2011

	especial a la comunicación que demandan clientes externos			
12	Incluir en las líneas de investigación del departamento, una que se refiera al perfeccionamiento de la estrategia de comunicación	Mayo 2011	Subdirección	Mayo 2011
13	Participar en las reuniones de trabajo del departamento, y comunicar los indicadores contemplados en el capítulo XIX del perfeccionamiento Empresarial que trata sobre comunicación empresarial	Mensualmente	Subdirección	Mayo 2011
14	Controlar sistemáticamente en la subdirección la situación que presenta el cumplimiento de la estrategia de comunicación organizacional	Mensualmente	Subdirección	Mayo 2011

3.3 Comportamiento de los indicadores de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol de la playa La Boca de Trinidad.

Para el diagnóstico de los indicadores se aplicaron con carácter sistémico los métodos y técnicas explicados en el capítulo II. La entrevista al Director, Subdirector, y a los trabajadores constató los resultados siguientes:

La observación participante obtenida fue la siguiente según el ANEXO 2:

Al arribar a la entidad el 80% asiste puntual y el otro 20% con irregularidad. Los saludos, 10 son formales para un 18,5%; 20 poco formales para un 37% y 24 informales para un 44,4%. El cumplimiento del horario laboral el 80% no lo cumple y el otro 20% lo cumple. Se considera que 19 trabajadores son calmados para un 35,1% y 20 un poco ruidoso para un 37% y 16 ruidoso para un 29,6%. En recibir orientaciones se considera un 60% de demora, en ocasiones un 20% con retraso y otro 20% con mucho retraso. El inicio de la comunicación formal un 60% buena, un 30% regular y un 10% mala. Los temas de comunicación un 80% son netamente laborales y un 20% son de índole personal.

La comunicación no verbal observada el 60% lo expresan con gestos, mímicas, movimientos involuntarios y el otro 40% es manifestado de forma más complaciente. (Posición del cuerpo. Posición de la cabeza. Aspectos de la cara. Mirada. Posición de los brazos).

Al finalizar la jornada laboral el 80% cumple con lo reglamentado y el 20% no lo cumple.

Encuesta a los trabajadores de la Villa Costa del Sol de la playa La Boca de Trinidad. (Anexo 3).

Es muy importante porque permite analizar cómo se encuentra preparado cada uno de ellos para enfrentar los cambios que demanda la organización, su liderazgo, motivación, preparación y en especial su capacidad para comunicarse con los demás.

Se utilizó como guía el cuestionario de la entrevista que aparece en el ANEXO 3, en la que se profundizó la situación que presenta la Comunicación Organizacional en la entidad.

De los 44 trabajadores cubiertos en plantilla de la Villa Costa del Sol de la Playa La Boca de Trinidad se muestrearon 22 lo cual arrojó los siguientes resultados:

El Objeto Social de la Entidad, 5 no lo conocen (un 1,1%), 9 lo conocen más o menos para un 1,98% y 8 lo conocen para un 1,76 %. Con respecto a aspectos de la organización los 22 trabajadores aseveran que el equipamiento es muy débil para un 100%. En la preparación del personal 8 lo consideran muy débil para un 1,76 %; 5 débil para un 1,1 %; 9 ni débil ni fuerte para un 1,98 %; la disciplina laboral la consideran ni débil ni fuerte el 100% ; el prestigio de la entidad 8 lo consideran muy débil para un 1,76; 5 débil para un 1,1 % y 9 ni débil ni fuerte para un 1,9%; la atención al cliente el 100% lo consideran ni débil ni fuerte; el estilo de Dirección lo consideran el 100% fuerte.

El 50% de los trabajadores conocen cómo se define la entidad el restante 50% no la conocen. En las decisiones completamente centralizadas en la Dirección 6 refieren que nunca para un 1,32 %; 10 a veces para un 2,2%; y 6 siempre para un 1, 32, %. Las decisiones tomadas que pueden ser cambiadas 9 nunca para un 1,98; 8 a veces para un 1,76% y 5 siempre para un 1,1%. Las decisiones pueden modificarse como resultado de las consultas de los trabajadores para 100% a veces. El ambiente de trabajo según la capacitación profesional 6 lo consideran malo para un 1,32%; 6 regular para un 1,32% y 10 bueno para un 2,2%. La comunicación con sus superiores el 80% lo consideran regular y el 20% bueno; la comunicación entre compañeros el 50% es regular y el 50% es bueno. La colaboración con el trabajo el 100% lo consideran bueno. Los matutinos, las circulares y el teléfono el 100% lo consideran muy útil. El Correo electrónico y la Intranet son medios no disponibles para un 100%.

Con respecto al tipo de información sobre las tareas y labores a realizar 10 lo realizan siempre para un 2,2%; 6 casi siempre para un 1.32% y 6 a veces para un 1,32%. Las normativas, reglas y modos de hacer las cosas los 22 trabajadores lo reciben casi siempre. Que reciben apoyo, reconocimientos, felicitación 17 no consideran a veces para un 3,74% y 5 casi nunca para un 1,1 %.

Se sienten identificados con lo que la entidad es y representa, 5 poco, para un 1,1 % y 16 mucho para un 3,52%. Lo que resulta más importante para el trabajador, 16

consideran la seguridad del empleo para un 3,52 %; 6 es salario recibido para un 1,32 %; 15 es sobre las posibilidades de ser promovido para un 3,3 %; en lo útil y necesario de su trabajo 7 para un 1,52%.

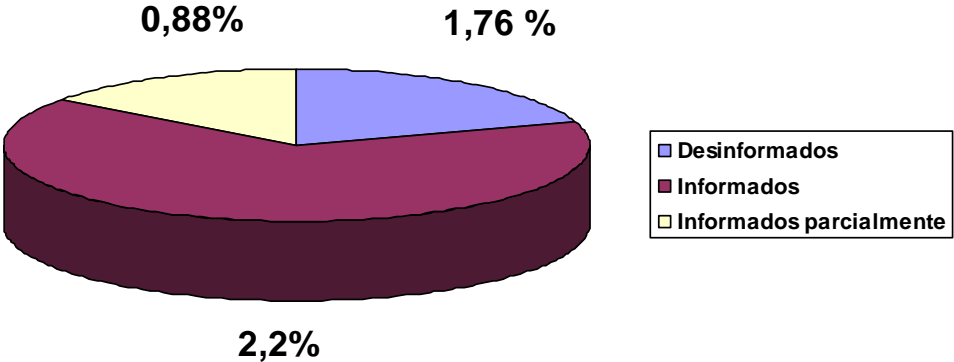
Con respecto a la opinión de los últimos años, 5 consideran que ha empeorado algo para un 1,1%; 8 consideran que ha mejorado algo para un 1,76% y 9 que ha mejorado bastante para un 1,98%. El 100% considera que mejorará la entidad en próximos años. En relación con los datos generales son 17 Mujeres y 5 hombres; de ellos 2 son Universitarios, 3 TM, 15 tienen el 12 grado y 2 el 9no grado. En años de trabajo de experiencia en el centro con menos de 5 años 6, con más de 10 años 6 y de 25 ó más años 10.

Entrevista a los trabajadores de la Villa Costa del Sol de la playa La Boca de Trinidad. (Anexo 4).

De 22 trabajadores entrevistados arrojó que 10 saben lo que es organización para un 2, 2 %; 6 lo conocen más o menos para un 1,32% y 6 no saben definirla para un 1,32%. El 80% conocen lo que es la comunicación y el otro 20% más o menos. Para 7 trabajadores es de vital importancia la Comunicación Organizacional en una entidad arrojando 1,52 %; 8 para un 1,76 % poco importante y el resto (7) para un 1,52% nada importante. Conocen 15 trabajadores conocen la existencia de objetivos para el desarrollo de la Comunicación Organizacional en la entidad para un 3,3 % y 7 tienen desconocimiento para un 1,52%. Logran identificar la estructura dentro de la entidad que se encarga de la coordinación y gestión de comunicación, tanto hacia dentro como hacia fuera 7 para un 1,52% y 15 no lo logran identificar para un 3,3%. Según la ubicación en el organigrama 9 están en la posición que ocupa dentro del funcionamiento de la entidad para un 1,98%; 6 en recursos materiales para un 1,32%; 4 apoyo de la Dirección para un 0,88%; 3 en las funciones para un 0,66%. Valoran la Comunicación Organizacional en la entidad como buena 16 para un 3,52%; 4 la consideran regular para un 0,88% y 2 mala para un 0,44 %.

Gráfico que representa el estado de la Comunicación Organizacional en la Villa Costa del Sol de la playa La Boca de Trinidad., al concluir el diagnóstico de la misma:

El resultado obtenido en el Diagnóstico de 22 trabajadores se desglosa de la siguiente forma: 10 trabajadores son totalmente informados representando un 2,2 %; 8 trabajadores son desinformados representando un 1,76% y 4 trabajadores son informados parcialmente que representa un 0,88 %.



Conclusiones

- 1) Con relación a la Comunicación Organizacional se cuenta con la fundamentación teórica necesaria para la argumentación de la investigación.
- 2) A partir del diagnóstico realizado se evidenció que existen dificultades en la comunicación organizacional de la Villa Costa del Sol, de playa La Boca, en cuanto a la utilización de los canales de comunicación, así como el conocimiento de las principales directrices empresariales.
- 3) La comunicación que predomina es descendente.
- 4) La estructura de la organización es aceptable pero no se pone en función de los principales objetivos de la entidad.
- 5) Existe desconocimiento acerca de la comunicación organizacional, y esto afecta el correcto desempeño de la entidad.

Recomendaciones

- 1) Divulgar los resultados de la presente investigación en el colectivo de la Villa Costa del Sol, de playa La Boca que propicien la reflexión entre directivos y trabajadores, para que la puedan aplicar en su vida laboral.
- 2) Aplicar las acciones propuestas dirigidas a la mejora continua de la comunicación organizacional.
- 3) Efectuar nuevas investigaciones, sobre esta temática, en la Villa Costa del Sol, de playa La Boca.
- 4) Actualizar el plan de estudio de la carrera con los Decretos Ley de Perfeccionamiento Empresarial y las Normas Cubanas 3000,3001 y 3002 y entrenar a profesores y alumnos en su aplicación práctica

Bibliografía

- Alhama, B. Alonso, F. y R. Cuevas. Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. La Habana: Ciencias Sociales, 2001.
- Alonso, M. Teorías de la Recepción en la Comunicación de Masas. La Habana: Pablo de la Torriente, 1999.
- Andreieva, G. M. Psicología Social. Moscú: Progreso, 1984.
- Arrechea, M. Estrategia Metodológica para fortalecer el valor responsabilidad en estudiantes de la Carrera Comunicación Social. Tesis de Maestría no publicada. Universidad "José Martí", Sancti Spíritus, Cuba, 2009.
- Barbero, J. M. De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. México D.F: G. Gili, 1987.
- Barreiro, L. El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Espacio, 1, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (s.d). 2000.
- Beltrán, L. R. Adiós a Aristóteles. Comunicación horizontal. Revista Comunicación y Sociedad, número 6. Sao Paulo, Brasil, 1981.
- Benavides, J. Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión, 2000.
- Berelson y Steiner. Citado en Mesa, J. El proceso de comunicación. Extraído el 2 de marzo de 2009 desde www.mailxmail.com
- Berlo. Citado en Kaplún, M. Modelos de educación y modelos de comunicación. El comunicador popular. Guayaquil: SIESPAL, 1984.
- Calviño, M. Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza. La Habana: Logo, 2004.
- Cerrón, M. (2004). La motivación y el comportamiento organizacional. Extraído el 25 de marzo de 2009 desde www.gestiopolis.com
- Cortagerena, A. y Freijedo, C. Administración y gestión de las organizaciones. Buenos Aires: Machi, 1999.
- Cortina, L. y Rivero, M. Diagnóstico de la Comunicación Interna en el nivel central de la compañía Cubana de Aviación S.A y propuesta del plan de

comunicación interna para el período Julio 2008-Julio 2009. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de la Habana, Cuba, 2008.

- Davis, Keith; John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. McGraw-Hill Interamericana. México, 1999.
- Drucker, P. La Práctica del Management. Nueva York: Harper & Row, 1954.
- Fernández Collado, C. La Comunicación en las Organizaciones. México D.C: Trillas, 1997.
- Fernández, R Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Central de Las Villas, Cuba, 2008.
- García Jiménez, Eduardo, Gil Flores, Javier, Rodríguez Gómez Gregorio. Metodología de la Investigación Cualitativa.
- Goldhaber, G. Comunicación Organizacional. México, D.F: Diana, 1974.
- Guadarrama, P. Dirección de proyectos de investigación científica. Trabajo presentado como curso de postgrado en la Facultad de Ciencias Sociales, Noviembre, Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas”, Cuba, 2005.
- Haney, W. Comunicación y Organización. Illinois: Richard D. Irwin Inc, 1973.
- Hernández Sampieri, R. Metodología de la Investigación. La Habana: Félix Varela, 2004.
- Holms, R. La comunicación en la empresa. México: Grupo Editorial Iberoamericano, 1990.
- Hovland, C. Citado en Consuelo M. y Álvarez, A. Blog de Teoría de la Comunicación. Extraído el 2 de febrero de 2010 desde www.teoria.lacoctelera.net, 1943.
- Huerta, S. y E. Timor Comunicación Organizacional. Manuscrito no publicado. Universidad de la Habana, Cuba, 2007.
- Immacolata, M. y Fuentes, R. Comunicación, campo y objeto de estudio. Perspectivas reflexivas latinoamericanas. México D.F: Conexión Gráfica, 2001.
- Katz, D. y R. Kantz. La Psicología Social en las Organizaciones. Nueva York: John Wiley and Sons Inc, 1966.

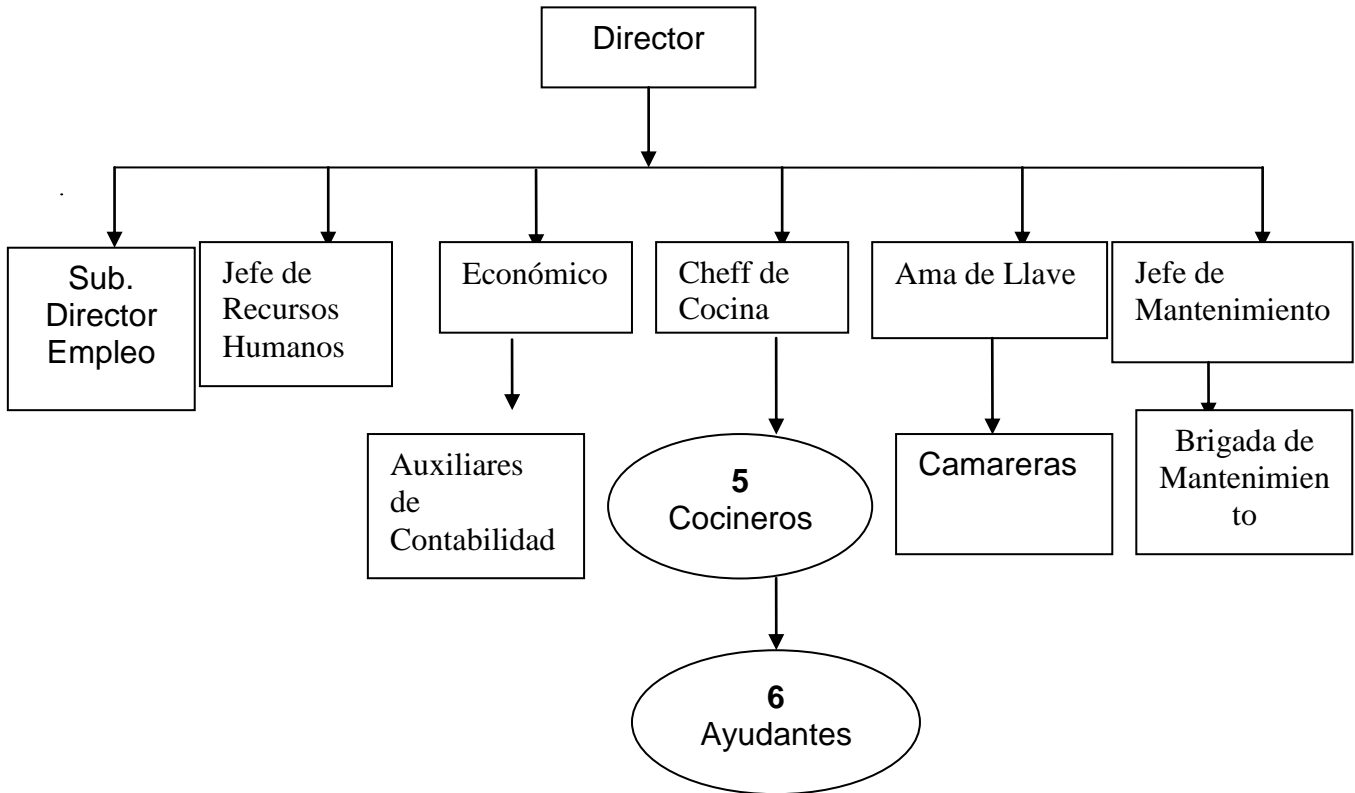
- Lucas Marín, A. La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona: Colección Bosch Communication, 1997.
- Martín Serrano, M. La comunicación pública y la supervivencia. México D.F: Alianza, 1991.
- Mellado, C. Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial: un análisis de los procesos organizacionales de clima y liderazgo [versión electrónica]. Razón y Palabra, 43, desde www.razonypalabra.org.mx, 2005.
- Muriel, M. y Rota, G. Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas. México D.F: Alianza, 2000.
- Osgood. Citado en Hernando, U. (2008). Modelos de Osgood. Extraído el 4 de febrero de 2010 desde www.espacioblog.com, 1954.
- Porter, M. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F: Continental, 1990.
- Perelló, José L. Manual de comunicación interpersonal. La Habana: Centro de Estudios Turísticos, 2003.
- Pérez Betancourt, A. Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial. La Habana, [s.d], 2007.
- Pérez, D. Estrategia de Comunicación de la Dirección de Televisión Universitaria. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad de la Habana, Cuba, 2007.
- Rendón, M. Estrategia de Comunicación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad. Tesis de Maestría, no publicada, Universidad de La Habana, Cuba, 2007.
- Rodríguez Wong, M. ¿Es participativa la cultura de la LV-9? Trabajo de diploma no publicado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba, 2002.
- Romero, Y. Surgimiento y desarrollo de los estudios de comunicación. Trabajo presentado en la sesión científica del Departamento de Comunicación Social, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba, 2006.

- Saladrigas, Hilda; Margarita Alonso. Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. La Habana. Editorial Félix Varela, 2002.
- Saló, N. La Comunicación en las Organizaciones. España: [s.n], 2000.
- _____. La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Extraído el 17 de febrero de 2010 desde www.barcelonamanagementreview.com, 2000.
- Serrano, F. La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Manuscrito no publicado. Universidad Autónoma de Barcelona, 2007.
- Shein, E. Psicología de la organización. Nueva Jersey: Prentice-Hall Internacional, 1970.
- Thayer, L. Communication and Comunion Systems. Illinois: Richard D. Irwin Inc, 1968.
- Thompson, J. Organizations in Action. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
- Trelles, I. Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. Espacio, 3, 2000.
- _____. Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En Trelles, I. (comp.), Comunicación Organizacional. Selección de lecturas (3ra ed.). La Habana: Félix Varela, 2006.
- Trelles, I. (comp.), Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldahber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade H., Martín, F. y Villafañe, J. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela, 2006.
- Vidal, J. 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, 2000.
- Villafañe, J. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide, 1999.
- _____. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid: Pirámide, 2000.

- Wolf, M. La investigación de la comunicación de masas. Barcelona: Paidós, 1987.

Anexo1

Organigrama de la Villa Costa del Sol



Anexo 2

Guía de Observación

Objetivo: Conocer qué caracteriza la Comunicación Organizacional en La Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.

Investigador: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Para observar durante la actividad cotidiana de la organización.

- 1) Comportamientos de los miembros en cuanto a:
 - a) atención al personal por parte de los directivos
 - b) acciones de recompensas y castigos
 - c) organización del trabajo
 1. en equipo
 2. individual
 3. ambos tipos de organización
 - d) características del lenguaje escrito y hablado
 1. claridad de los mensajes
 2. uso del lenguaje técnico
 3. señalización de los locales
 4. uso y pertinencia de murales
 - e) espacios físicos
 1. distribución geográfica de las diferentes direcciones
 2. ambientación
 3. equipamiento de las diferentes áreas
- 2) Clima que predomina en la organización:
 - a) autoritario o participativo
 - b) solidario o competitivo
 - c) tenso o relajado
- 3) Tipos de relaciones que predominan entre:
 - a) subordinados
 1. formales
 2. informales
 3. de confianza

4. con distancia
- b) subordinados y jefes
 1. formales
 2. informales
 3. de confianza
 4. con distancia
- 4) Desempeño de los líderes:
 - a) temas sistemáticamente tratados
 - b) actitud ante los problemas
 - c) consideración de criterios comunicacionales para decidir recompensas y castigos
 - d) consideración de criterios comunicación para decidir la promoción
- 5) Comportamiento de la comunicación interna (en la organización y hacia el interior de cada dirección):
 - a) nivel de información de los miembros
 1. utilización de la información en la toma de decisiones
 - autonomía en las decisiones
 - b) tipos de mensajes que predominan
 1. de tarea
 2. de mantenimiento
 3. de contenido humano
 - c) Flujos de comunicación que predominan
 1. vertical ascendente
 2. vertical descendente
 3. horizontal
 4. transversal
 - d) Canales de comunicación predominantes
 1. directos
 - cara a cara (observar la manifestación de indicadores de comunicación no verbal)
 2. indirectos
 - intranet
 - telefonema

- murales

e) presencia de retroalimentación

6) Tipos de actividades cotidianas que predominan:

a) de formación y superación

b) formales

1. reuniones

2. asambleas

3. matutinos

c) rituales o ceremonias tradicionales

d) celebraciones informales

e) otros hábitos o costumbres sociales

7) Participación de los miembros y de los jefes en las actividades:

a) asistencia a las actividades

b) intervención o protagonismo en las actividades

8) Contenido cultural que predomina en las actividades:

a) referencias a creencias

b) referencias a valores

c) comportamientos significativos manifiestos

9) Historia organizacional:

a) existencia de un documento escrito que recoja la historia de la organización

b) conocimiento y mención de héroes o personajes históricos

c) referencias a mitos o leyendas de la organización

Anexo 3

Encuesta a los trabajadores de La Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.

Objetivo: Realizar un estudio para analizar el estado de la Comunicación Organizacional dentro de La Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad , se realiza esta encuesta. Gracias de antemano por la gentileza de responder este cuestionario. Sus respuestas nos serán de gran utilidad.

1. ¿Conoce UD. el Objeto Social de su Entidad?

(Circule el número de su respuesta)

No la conozco. 1	La conozco más o menos 2	La conozco. 3
---------------------	-----------------------------	------------------

1.a) Si la conoce, exprésela con sus palabras.

2. ¿Cómo son a su juicio, los siguientes aspectos en su organización? (Circule el número de su respuesta)

No.	Descripción	Muy Débil 1	Débil 2	Ni débil ni fuerte 3	Fuerte 4	Muy Fuerte 5
1	Equipamiento	1	2	3	4	5
2	Eficiencia en el servicio	1	2	3	4	5
3	Preparación del personal	1	2	3	4	5
4	Disciplina Laboral	1	2	3	4	5
5	Calidad del Servicio	1	2	3	4	5
6	Prestigio	1	2	3	4	5
7	Atención al cliente	1	2	3	4	5
9	Estilos de Dirección	1	2	3	4	5

3. Conoce UD. algunas de las cualidades compartidas por la mayoría de sus compañeros y que definan mejor a su Entidad. (Circule el número de su respuesta)

1 Sí conozco 2 No conozco 3 Tengo dudas

3.a) Enumérelas.

4. En su Entidad: (Circule el número de su respuesta)

		Nunca	A veces	Siempre
1	Las decisiones están Completamente centralizadas en la dirección.	1	2	3
2	Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.	1	2	3
3	Las decisiones pueden modificarse como resultado de consultas con los trabajadores	1	2	3

5. ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en la Entidad en cuanto a...? (Circule el número de su respuesta)

		Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
2	Capacitación profesional	1	2	3	4
3	La comunicación con su superior.	1	2	3	4
4	La comunicación con los compañeros.	1	2	3	4
5	La colaboración en el trabajo.	1	2	3	4
6	La solidaridad.	1	2	3	4

6. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existente en la Entidad.

		Útil	Muy útil	Poco útil
1.	Reuniones			
2.	Matutinos			
3.	Rumores			
4.	Murales			
5.	Circulares			
6.	Teléfono			
7.	Correo electrónico			
8.	Intranet			
9.	Encuentros informales			
10.	Buzones quejas y sugerencias			
11.	Boletín			

7. El tipo de información que usted recibe aborda temas vinculados con (Marque con una X):

1. Tareas y labores a realizar

___ siempre

___ casi siempre

___ a veces

___ casi nunca

___nunca

2. Normativas, reglas, modos de hacer las cosas

___siempre

___casi siempre

___a veces

___casi nunca

___nunca

3. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones, profesionales o personales

___siempre

___casi siempre

___a veces

___casi nunca

___nunca

8¿En qué medida se siente UD. identificado con lo que la Entidad es y representa?
(Circule el número de su respuesta)

Nada 1	Poco 2	Mucho 3
-----------	-----------	------------

9. Escriba en orden de preferencia lo que resulta más importante para UD. (1 lo más importante, y así en orden consecutivo)

___ El salario recibido.

___ La seguridad del empleo.

___ Las posibilidades de ser promovido

___ Lo útil y necesario de su trabajo.

___ El ambiente y las relaciones de trabajo

Otras.

¿Cuáles? _____

10. En su opinión, la Entidad en su conjunto, en los últimos años... (Circule el número de su respuesta)

1. Ha empeorado bastante.

2. Ha empeorado algo.

3. Se mantiene igual

4. Ha mejorado algo
5. Ha mejorado bastante

11. En los próximos años piensa que... (Circule el número de su respuesta)

1. Empeorará
2. Se mantendrá igual.
3. Mejorará

12. DATOS GENERALES

Sexo:	Nivel de escolaridad	Años de trabajo en la Empresa
1. Femenino....	1. Primaria	1. () Menos de un año
2. Masculino....	2. Secundaria Básica	2. () 1-5 años
	3. Obrero Calificado.	3. () 6-11 años
	4. Técnico medio	4. () 11-15 años
	5. Universitario	5. () 16-20 años
.		6. () Más de 20 años

Anexo 4

GUÍA DE ENTREVISTA:

Objetivo: Conocer el nivel de conocimiento que poseen los trabajadores de La Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.

Preguntas.

1. ¿Qué entiende UD por organización?
2. ¿Qué entiende UD por Comunicación Organizacional?
3. ¿Qué importancia le concede Usted a la comunicación Organizacional?
4. ¿Existen objetivos para el desarrollo de la Comunicación Organizacional en su Entidad?
5. ¿Podría identificar Usted alguna estructura dentro de la Entidad que se encargue de la coordinación y gestión de comunicación, tanto hacia adentro como hacia afuera?
6. ¿Qué posición ocupa la comunicación dentro del funcionamiento de la Entidad?
 - Ubicación en el Organigrama
 - Recursos materiales
 - Apoyo de la dirección
 - Funciones
 - Estudios de satisfacción de clientes.
7. ¿Cómo valora Usted la Comunicación Organizacional en su Entidad?

Anexo 5

Cuestionario aplicado a los trabajadores de la institución sobre las satisfacciones y las insatisfacciones laborales.

Objetivo: Conocer sobre el estado de ánimos de los trabajadores de La Villa Costa del Sol playa La Boca de Trinidad.

Satisfacción / insatisfacción (marque con una x sus respuestas en cada pregunta)

1) ¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

2) En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra institución para desarrollar un trabajo similar?

Sí, sin duda	Creo que sí	Creo que no	No, sin duda.

3) ¿Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La promoción interna				
La comunicación con superiores				
La comunicación con compañeros				
La colaboración en el trabajo				
Su libertad individual				
El compañerismo				

4) ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas

5) ¿Qué opina del grado de delegación de su inmediato superior

Nada	Poco	Bastante	Mucho

6) ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

7) ¿Cómo valora el sistema de promoción de su institución en comparación con otras instituciones del sector?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

8) ¿Esta satisfecho con su salario?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

9) ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, con qué expresión lo haría?

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia				
Una selva				
Un club de amigos				
Un cuartel				
Una sala de espera				

10) En su opinión, ¿están de acuerdo su categoría y sus responsabilidades?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

11) ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio del empleado de su institución? (Señale sólo 5, marcando con un círculo las letras correspondientes.)

Adaptativo.

Agresivo.

Ambicioso.

Apático.

Aplicado.

Con espíritu de equipo.

Consciente.

Cumplidor.

Dinámico.

Dispuesto a ayudar.

Eficaz.

Emprendedor.

Individualista.

Moderado.

Puntual.

Radical.

12) ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la institución?

Muy alejada	Bastante alejada	Un poco alejada	Nada alejada

13). En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su institución?

No colaboran nada	Colaboran poco	Colaboran bastante	Colaboran mucho

14) Por término medio, ¿qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en su institución?

- a) 100%
- b) 80%
- c) 60%
- d) Menos del 50%

15) Personalmente, ¿qué porcentaje de tiempo efectivo trabaja usted diariamente?

- a) 100%
- b) 80%
- c) 60%
- d) Menos del 50%

16. En general, ¿cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en su institución?

Nada	Poca	Bastante	Mucho

17) En su caso particular, ¿es usted puntual?

Nada	Poca	Bastante	Mucho

18) En términos generales, ¿cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?

- a) Bastante superior a las necesidades del puesto
- b) Algo superior a las necesidades de puesto
- c) Algo inferior a las necesidades del puesto
- d) Bastante inferior a las necesidades del puesto

9. ¿Cuál es la actitud de su inmediato Superior respecto a su formación?

- a) Se interesa mucho por mi formación
- b) Se interesa bastante por mi formación
- c) Me facilita a formación imprescindible
- d) No se interesa por mi formación.

20). En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su institución?

- a) Floreciente y en expansión
- b) Desarrollo normal y estabilizada
- d) Está sujeta a factores aleatorios
- d) Con serias dificultades y en regresión

21) ¿Qué imagen cree usted que ofrece su institución al exterior?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

22) ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

- a) No, la realidad es bastante mejor
- b) No, la realidad es algo mejor
- c) No, la realidad es algo peor
- d) No, la realidad es bastante peor.