



FACULTAD DE HUMANIDADES
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS "JOSÉ MARTÍ PÉREZ"

TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

**TÍTULO: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA FACULTAD
DE HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD "JOSÉ
MARTÍ PÉREZ"**

AUTOR: Liuba Escolarte González

TUTOR: MsC Lidia Yolanda Brito Águila

Sancti Spíritus, 2012

PENSAMIENTO

“La eficiencia administrativa depende directamente de la eficiencia de los procesos comunicativos”

Ernesto Che Guevara



DEDICATORIA

A mi comandante de siempre, Fidel Castro Ruz, por hacer de mí una mejor persona y por creer siempre en el mejoramiento humano.

A mi mamita bella, porque hoy comprendo de qué me valieron sus regañños. Por compartir conmigo los momentos más tristes y más felices. Porque sin ella no sería quien soy.

A mi padre, por brindarme su experiencia, por quererme siempre aunque fuese en la distancia.

A mi esposo, por ayudarme, por sus consejos y su amor, por aguantar mis malcriadeces, pero sobre todo, por ser mi fuente de inspiración.

A mi pequeña Gabriela por ser el motor impulsor.

A toda mi familia, dispuesta siempre a ayudarme cuando más los he necesitado.



AGRADECIMIENTOS

A la universidad cubana por permitirme formarme como profesional en sus aulas, en especial a la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” y su valioso colectivo de profesores.

A mi tutora, Yolanda Brito por compartir sus conocimientos, su confianza, por ser una persona tan emprendedora, servicial y por colaborar conmigo en cada momento, hasta en los más difíciles

A mi madre, por su apoyo infinito y por estar siempre pendiente de todo lo que me hiciera falta para el desarrollo de esta investigación, por darme ese aliento maternal, que lo supera todo.

A mi padre, por ser mi motor impulsor.

A mis hermanas, primas y familia en sentido general por su apoyo incondicional.

Al programa de los Trabajadores Sociales, que aunque ya no integre sus filas, me permitió convertir me en profesional.

A aquellas personas siempre dispuestas a colaborar, aunque no haya sido necesario acudir a ellas.

A todos...



RESUMEN

La presente investigación: “Estrategia de comunicación interna de la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí, de Sancti Spíritus analiza las características fundamentales que asume la comunicación interna

Se hace un recorrido teórico con contenidos y definiciones asociados a este tema en las universidades cubanas y finalmente se propone una estrategia de comunicación para la Facultad de Humanidades.

Es una investigación no experimental descriptiva, los instrumentos aplicados fueron análisis de documentos, la observación participante, y encuestas, los que arrojaron los resultados requeridos.

Se empleó la triangulación de métodos, y se utilizaron instrumentos diversos sobre un mismo objeto de estudio. En la triangulación metodológica se conjugaron el análisis de datos de naturaleza cualitativa y cuantitativa.

El diagnóstico de la comunicación interna permitió diseñar la estrategia de comunicación de la Facultad, con sus objetivos, políticas de comunicación y acciones, la cual se integrará a la diseñada para la Universidad José Martí Pérez de Sancti Spíritus.

Se le recomienda a la Facultad de Humanidades dar continuidad a este estudio con otras investigaciones de pregrado para diagnosticar la comunicación externa y diseñar la estrategia para el público externo.



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I Marco Teórico – Conceptual.....	9
1.1 Comunicación:	9
1.2 Comunicación organizacional: factor imprescindible en las organizaciones actuales.....	11
1.2.1 Organización, un concepto necesario.....	11
1.3 Comunicación interna.	15
1.3.1 Comunicación formal e informal.....	16
1.4 Comunicación descendente.	16
1.4.1 Objetivos de la comunicación descendente:	16
1.5 Comunicación horizontal.	16
1.1.1. Objetivos de la comunicación horizontal:	17
1.6. Comunicación ascendente	17
1.6.1. Objetivos de la comunicación ascendente:	17
1.7. Mensajes.....	18
1.7.1 Mensajes de tarea.....	18
1.7.2 Mensajes de mantenimiento.....	18
1.7.3 Mensajes humanos.....	18
1.8 Canales de comunicación	19
1.8.1 Canales de comunicación mediatizados	19
1.8.2 Canales de comunicación directos.....	19
1.9. La comunicación organizacional en Cuba.....	19
1.10 Gestión.....	21
1.10.1 Gestión de la comunicación en instituciones de educación superior.	23
1.11. Los públicos.	25
1.11.1. Público Interno.....	25
1.12. La Estrategia de Comunicación.	26
1.13. Marco Referencial.....	31
1.14. Bases legales de la investigación.....	32



CAPITULO II ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	33
2.1. Acceso al campo.....	33
2.2. Selección de los informantes.....	33
2.3. Procedimiento para la recogida de información.....	33
2.4. Abandono del campo.....	34
2.5. Procesamiento de la información.....	34
2.5.1 Análisis de los resultados de la encuesta a los profesores.....	35
2.5.2 Análisis de los resultados de la encuesta a los estudiantes.....	41
2.5.3 Análisis integral por categoría.....	46
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	55



INTRODUCCIÓN

Hoy, cuando la Universidad Cubana se debate en la misión de preservar, desarrollar y promover toda la cultura de la humanidad, en estrecho vínculo con la sociedad, llegando con ella a todo nuestro pueblo y en particular a los sectores más desfavorecidos; la gestión de la comunicación viene a jugar un papel fundamental en el logro eficiente de sus objetivos.

Así como las empresas necesitan que se conozcan sus productos y servicios y luchan por una mayor rentabilidad, las instituciones de educación superior se ven atravesadas por factores que exigen un trabajo de comunicación desde su base.

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

Las universidades, en tanto organizacionales sociales, no podrían prescindir de la comunicación para poder darle vida a los procesos que constituyen su razón de ser. Y esto es así por la transversalidad de la comunicación, por su carácter vectorial y su función mediadora en cualquiera de los procesos funcionales o formales que se realizan en una entidad.

En la institución universitaria, para la implantación de procedimientos de coordinación es indispensable la presencia de adecuados procesos comunicativos e igualmente, para la asignación de recursos se apela a aquellos a fin de conocer, evaluar medios y recursos ya atribuidos y sus resultados, o medios y recursos disponibles, actores que los utilizarán y objetivos que se lograrán mediante su concurso.

La comunicación actúa como factor fertilizante en estos elementos de motivación, si se trata de una comunicación armónica y coherente, pero si se da el caso contrario, el efecto en la motivación es debilitador o retardatario.

Los procesos comunicativos en instituciones universitarias presentan rasgos muy particulares, conformados a partir de las propias características de los actores de la comunicación en estos ámbitos y de los sistemas de mediaciones en los que ellos influyen y por los que son influidos.

En opinión de Paulo Freire, sólo a partir de la comunicación se alcanza la necesaria dimensión dialógica universidad-sociedad, relación dialéctica en la que cada una es formadora y formada a la vez. Ambas participan en la construcción de significados compartidos, en la producción de formas simbólicas en contextos estructurados, o lo que es igual, en palabras del autor, a la comunicación de la cultura.

Los conceptos de organización que se advierten en las estructuras de las universidades cubanas en sentido general, presentan un carácter marcadamente sistémico, y se integran a su vez, en el sistema organizativo de la educación superior de nuestro país.

A partir de ese análisis se diseña una estrategia pertinente y coherente, regida por una política de comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos de comunicación, política conocida e interiorizada por los actores de la comunicación, en este caso, por los públicos internos universitarios. Es decir, por profesores, estudiantes y trabajadores en general.

Todos los niveles de enseñanza merecen un tratamiento comunicacional diferenciado; sin embargo, son las instituciones de educación superior, por sus particularidades, las que exigen un desarrollo más profundo de este proceso. Las características de estas organizaciones demandan la acción comunicativa para el logro eficiente de sus objetivos, pues tratan de gestionar procesos comunicativos hacia miles de personas que constituyen su público objetivo.

Hoy día está claro que la universidad constituye una institución cuya misión, quehacer y resultados deben estar al servicio del desarrollo armónico e integral del hombre y de la sociedad, por lo que debe responder al sistema político del país donde está insertada.

A decir del titular cubano de la Educación Superior, Díaz Canel (2010), “la Universidad, como elemento de la conciencia crítica de la sociedad, está llamada a jugar un papel clave en la construcción de ese mundo nuevo posible; no solo forma la intelectualidad progresista y comprometida con su pueblo para llevar adelante los proyectos del desarrollo, sino que además, educa, forja valores y actitudes.”

Por su propia naturaleza como conglomerado intelectual, por el nivel cultural y educativo de sus integrantes, por la complejidad y dimensiones de sus aspectos jurídico, económico y organizacional, el campo de la comunicación adquiere una significación fundamental. La eficacia en las operaciones de esta organización depende en gran medida de la existencia de un flujo constante de intercambios comunicativos entre sus integrantes, metas comunes al alcance de todos y espacios abiertos para el trámite de disensos, sugerencias y concertaciones.

La comunicación ejecutada por las organizaciones educacionales, depende de personas que cumplen determinadas funciones, emiten y reciben símbolos, códigos, significados, mensajes; de su relación institucional con sus públicos. A su vez, son instituciones que deben destinar un tratamiento especial a la comunicación para el cumplimiento de sus objetivos, dado por el hecho de que forman valores y educan nuevas generaciones.”

Para que una organización, y en particular las universidades, sean exitosas, es necesario gestionar estratégicamente la comunicación, en el empleo adecuado de cada una de sus variables, según los objetivos, misión y visión de la organización.

Entonces, estas instituciones deben destinar un pensamiento hacia una cultura comunicacional, que potencie los espacios de intercambio entre alumnos y docentes, basados en un paradigma más participativo. Se hace necesario también un vínculo más productivo y sistemático con la comunidad, con los medios de comunicación, a través de los cuales la universidad socialice su misión, sus logros, y la importancia de estos en la vida económica, cultural y política de nuestro país.

No existen antecedentes en la Facultad de Humanidades de investigaciones relacionadas con la comunicación; no hay un medio para compartir las informaciones relevantes de la organización, en ocasiones los mensajes no se difunden con calidad ni por los canales pertinentes.

Actualmente la comunicación en esta institución adolece de una planificación y por ende se manifiesta de forma espontánea con las dificultades que esto acarrea, todo lo anteriormente expuesto constituye la situación problemática, a partir de la cual surge como **problema de investigación:**

¿Cómo gestionar la Comunicación Interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez?

Justificación del problema

- Es pertinente
- Aportará la estrategia de comunicación a la Facultad de Humanidades.
- Se integrará a los documentos normativos de la Facultad.
- Responde a la planificación y gestión de la comunicación de la Universidad José Martí Pérez, de Sancti Spíritus.

Objeto:

La Comunicación Interna.

Campo:

La Comunicación Interna en la Facultad de Humanidades.

Diseño metodológico.

Problema.

¿Cómo mejorar la Comunicación Interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

Diseñar una estrategia de comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez

Objetivos Específicos.

1. Determinar el marco teórico- metodológico de la investigación a través de un análisis minucioso de la bibliografía sobre Comunicación Interna y Estrategia de Comunicación.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez
3. Diseñar la Estrategia de Comunicación Interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez

Tipo de investigación.

Descriptiva: Se describe la categoría Comunicación Interna dentro del contexto de la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez. Además los datos se recolectaron en un tiempo único, difícil de repetir.

Caracterización de la metodología utilizada.

Al proponerse con la investigación algo diferente, ajeno a todo esquema rígido, es que se selecciona el diseño cualitativo porque es un tipo de investigación formativa donde se ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. Esto permite comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada. Aunque también se aplican técnicas cuantitativas.

Tipo de diseño.

Se trata de un diseño no experimental, pues se realiza el estudio en condiciones no manipuladas.

Tipo de investigación:

Investigación descriptiva, de comunicación para la producción marcada por la búsqueda de información científica necesaria para facilitar este proceso en la organización. Corresponde a la categoría de estudios aplicados ya que los resultados obtenidos estarán encaminados a la solución de problemas concretos para la toma de decisiones.

Hipótesis Descriptiva

La comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez, no se concibe con un enfoque estratégico.

Categoría de análisis.

La categoría de análisis que se trabaja en la investigación es la comunicación interna.

Comunicación Interna: Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernández ,1999)

Categoría	Dimensiones	Indicadores
Comunicación interna	Flujos	Ascendentes
		Descendentes
		Horizontales
	Canales	Directos
		Indirectos
	Mensajes	De tarea
		Mantenimiento
		Humanos
	Conocimiento de la institución	Misión
		Objeto social
		Valores compartidos
	Clima organizacional	Sentido de pertenencia
		Ambiente interno

Dimensiones de la categoría Comunicación Interna.

Caracterización de la unidad de análisis. Población y muestra.

La unidad de análisis son los estudiantes y profesores de la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez.

Población.

La población utilizada es de 630, de ellos 84 profesores docentes y 546 estudiantes de la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí de Sancti Spíritus

Muestra

Se utilizó un muestreo no probabilístico, de tipo intencional, se seleccionan casos típicos según el juicio de la investigadora, por lo que está constituida por 26 profesores para un 31 %, femenino 22 y masculino 4 y 185 estudiantes para un 34 %, femenino 129 y masculino 56.

Métodos y técnicas.

Se decidió aplicar para la recogida de la información los siguientes métodos y técnicas.

1. Análisis de documentos
2. La observación participante

3. La encuesta

Análisis de los documentos

El análisis de documentos es la búsqueda de algún acontecimiento escrito o audiovisual importante de la institución. Pueden clasificarse como material interno y externo.

Los documentos revisados fueron: Reglamento Orgánico de la UNISS. Estos documentos se revisaron con el objetivo de tener un primer acercamiento sobre el funcionamiento de la Facultad, conocer el objeto social, así como las principales fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y misión de la misma.

La observación participante

Es la forma de recoger información que se desarrolla en el contexto natural donde tienen lugar los acontecimientos diagnosticados para lo cual el investigador observa todo lo que acontece, registra, analiza y elabora conclusiones.

La observación participante abarca un período de tiempo durante el cual el observador recopila los datos de forma sistemática y sin que se detecte la presencia del mismo, quien registra todo lo que va sucediendo en el grupo donde se realiza la observación. Esta técnica es aplicada con la participación directa del observador quien actúa como parte del grupo.

Encuesta

La encuesta es un método adecuado de medición y de obtención de información confiable acerca de muchos de los problemas que enfrenta el comunicador organizacional, por consiguiente, es también una importante y muy segura base para la toma de decisiones. Las encuestas pueden ser aplicadas a diversas categorías específicas de problemas de investigación que corresponden a áreas concretas de interés para el comunicador organizacional. En este caso se les aplicó la encuesta a 26 trabajadores. **(Anexo1-2)**

Novedad Científica:

Está basada en el diseño de una estrategia de comunicación que contenga acciones desarrolladoras, creativas y dinámicas para mejorar la Comunicación Interna en La Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez, para

que de esta forma la institución pueda prestar un servicio con calidad y eficiencia, pues es la primera vez que se realiza un estudio de este tipo en esta organización.

Estructura del trabajo:

El informe de la investigación está estructurado en dos capítulos. En el primero se expone el **marco teórico- metodológico** de la investigación, donde en un primer momento se analizan los presupuestos teóricos relacionados con la comunicación interna. En el segundo momento, se explica en detalle la problemática objeto de estudio así como la conceptualización operacional que tuvo como colofón la elaboración de los diferentes métodos y técnicas seleccionadas.

El segundo capítulo está relacionado con el **análisis de los resultados** obtenidos, donde se caracteriza a la institución, se exponen y valoran los resultados, a partir de las categorías, subcategorías de análisis y sus nexos.

Luego se ofrecen conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1.1 Comunicación:

La comunicación constituye un fenómeno que ha atravesado disímiles campos de la ciencia -particularmente en lo social y humanístico- y, por tanto, ha sido estudiada a lo largo de la historia, siendo objeto de importantes desplazamientos teóricos.

Este proceso ha estado sujeto a una evolución de su teoría, a través de numerosos modelos y enfoques, que más allá de perfeccionarlo, se ha propuesto interpretar cada una de sus directrices. No obstante, de manera general, dicha evolución ha respondido a tres perspectivas principales: “la comunicación como transmisión de información; la comunicación como intercambio de información y como “hacer común”, es decir compartir experiencias.” (Alonso y Saladrigas, 2006, p. 14)

Cada una de estas perspectivas responde a un contexto social, histórico, económico, por lo que lejos de criticar y encontrar defectos en sus bases teóricas, hay que tener en cuenta el momento en que surgieron y se desarrollaron.

Muriel y Rota (2000) profundizan una línea de pensamiento y le incluyen otro elemento, expresan que la comunicación es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la *retroalimentación*¹. (p.31)

Por otra parte, se estudió el proceso comunicativo como intercambio de información, y se destacó el modelo de Manuel Martín Serrano. Esta perspectiva concibe la comunicación como “un tipo especial de interacción que ejecutan los seres vivos para acoplar sus acciones recurriendo a la información.” (Alonso y Saladrigas, 2006 p.17)

El teórico español desarrolla un modelo dialéctico de comunicación basado en el análisis de cómo la comunicación afecta a su entorno, “a partir de su concepción de dimensiones sociales y psicobiológicas entre los comunicadores y cómo es afectada por estas dimensiones.” (Piñuel, 1997, citado por Trelles, 2006).

¹ La cursiva pertenece a los autores.

En este modelo Serrano revela el hecho de que las mediaciones juegan un papel en los procesos comunicativos, así como la importancia de los contextos sociales en la conformación de significados y representaciones. “La información puede llegar a los participantes en la interacción comunicativa por dos vías: la observación de las cosas y la referencia que otros hacen a las cosas. Las ventajas de este modelo radican en el papel más activo que juega “el receptor” de la información, transformándola y dándole significado.” (Martín, 1982, citado por Alonso y Saladrigas, 2006 p. 18)

Otra de las perspectivas a través de la cual ha evolucionado este concepto es la de “compartir experiencias”, donde se incluyen el paradigma de acción participativa y el paradigma cultural latinoamericano. Autores como Beltrán (1981) plantean que “la comunicación es un proceso de interacción social, democrático, basado en el intercambio de signos, por medio del cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias, bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.”

De esta misma forma, Calviño (2004) se refiere a la comunicación como “el sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes.” (p. 38)

“La comunicación es apropiación de todo lo que vemos, sentimos, oímos; es experimentar y activar constantemente nuestra cultura; es socializar esa experiencia y reconocer en el proceso las diferencias de la gente. Comunicar es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros hombres, y ello en doble sentido: les reconozcan su derecho a vivir y pensar diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia.” (Martín, 1987)

De esta manera se ha visto la comunicación, y practicado el tratamiento de la misma desde sus perspectivas, existen autores que las defienden y otros que las critican constructivamente. “En la actualidad, son utilizadas con fines y resultados diversos. No obstante, de manera general esta es entendida por la gran mayoría

como transmisión de información, tanto por los medios de comunicación como por los más eficientes directores de instituciones y empresas.” (Trelles, 2002)

En la presente investigación, se asume la comunicación como un proceso que se desarrolla insertado en un contexto histórico-cultural, que mediatiza, facilita las relaciones humanas, en el cual se intercambian significados a través de signos y símbolos a diferentes niveles de la organización social.

1.2 Comunicación organizacional: factor imprescindible en las organizaciones actuales.

La comunicación constituye actualmente un elemento de progreso y eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política que incide directamente en el funcionamiento y rentabilidad de las empresas e industrias. Es así como, antes de continuar el cauce de la investigación, los autores abordan el concepto organización en busca de las interrelaciones del término comunicación organizacional.

La comunicación organizacional viene a apoyar la estrategia de la institución buscando de manera creativa, eficiente y objetiva la forma idónea para cumplir con sus objetivos. “De esta se derivan beneficios tales como diferenciar globalmente a una empresa de las demás; agregar valor duradero a todo cuanto hace la empresa, lo que realiza y comunica y permanecer en el tiempo y la memoria social de manera perdurable.” (Saló, 2000, p. 16)

1.2.1 Organización, un concepto necesario.

Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones. (Martínez de Velasco, en Fernández Collado, 1997, p. 35)

La concepción de organización ha sido manejada por varias escuelas con diferentes enfoques según los objetivos que manejan y las percepciones de cada una de ellas.

Fernández Collado (1997, p.13) resume el concepto de organización como “dos o más personas que saben que ciertos objetivos se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al

ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.”

Según Cloke y Goldsmith (2000) “(...) las organizaciones no son simples centros financieros, productores de bienes y servicios, depósitos de memos e informes, y diseñadores de estrategias de negocios. También son centros sociales, productores de valores y éticas, depósitos de integridad y cultura, y diseñadores de procesos y relaciones.” (pp. 88)

Son múltiples los conceptos de organización que han sido trabajados por diferentes autores y todos giran en torno a elementos comunes como la multiplicidad de personas con objetivos comunes, que reciben un conjunto de recursos del medio externo y, a través de un proceso de transformación, los devuelven a la sociedad en forma de productos y/o servicios.

Para esta investigación se asumió el concepto de organización de Irene Trelles cuando expresó que organización era “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 demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.”(Trelles, 2006, p. 7)

Abordados los términos comunicación y organización, la autora pasa a fusionar ambos conceptos para desarrollar el acápite de comunicación organizacional. La comunicación organizacional es concebida por los autores cómo una disciplina² que surgió en el mundo empresarial en la década del 70 del siglo XX. Antes, por los años 50 se hacía alusión a ella pero no es hasta que se publica *Communication Within Organizatios*, libro de Charles Redding, que se consolida su estudio. Por tanto, la comunicación organizacional es joven en su campo de estudio y aún más en los países latinoamericanos y del Caribe, incluido nuestro país, que avizora los primeros resultados en sus empresas e instituciones.

² De acuerdo al concepto de Alonso y Saladrigas esta denominación está referida a un conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia, condición presente en la comunicación organizacional.

Para entender mejor el concepto de comunicación organizacional, se desarrolla este proceso a través de las tendencias teóricas que apuntan hacia cuatro enfoques organizacionales, referidos por Trelles (2006, p. 7); para comprender como se comportan los lineamientos comunicativos en cada uno de estos modelos. Estos son el enfoque mecánico, psicológico, sistémico y simbólico interpretativo.

Un primer enfoque que aún está vigente en muchas empresas, tiene que ver con una concepción mecanicista de la comunicación en las organizaciones. En esta “la dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico ya que cada área de comunicación funciona de manera inconexa.” (Trelles, 2006, p. 8). La idea de esta perspectiva se revierte en una falta de coordinación entre las áreas o departamentos de comunicación, trayendo como consecuencia la incoherencia así como contradicciones en la elaboración de mensajes, tanto hacia dentro como fuera de la organización.

La perspectiva psicológica de la comunicación en las organizaciones trata con un interés marcado al receptor, considerando a este como un ser social. Inserta el término de “filtros conceptuales” como “el conjunto de actitudes, conocimientos y percepciones de los comunicadores, (...) que determinan no sólo que información se selecciona y se interpreta, sino como la información es procesada.” (Fisher citado por Trelles, 2006, p. 9).

La concepción de la organización como “un sistema social integrado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico” (Trelles, 2006), es el aporte del enfoque sistémico. Establece tres elementos fundamentales para el funcionamiento de la organización: “el dinamismo, apertura y la importancia de la comunicación”. (Marín citado por Trelles, 2006, p.10)

Aquí el protagonismo de la comunicación viene a jugar un papel muy importante y además la dirección de esta área se encuentra estrechamente ligada a la dirección de la organización. No solo tiene en cuenta los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos de las entidades sino que considera la relación existente y necesaria con el entorno externo.

“La aplicación de este enfoque al estudio de las organizaciones parte de la premisa de que una organización es un sistema compuesto por una serie de elementos que

poseen sus propias metas. La meta organizacional consiste en lograr la óptima eficiencia como un todo, por lo que la máxima eficiencia de parte de sus elementos no es tan significativa como la del conjunto. “(Barreiro, 2000, p. 9)

La comunicación se relaciona indisolublemente con la cultura que está presente en las entidades. Es a través de los procesos comunicativos que se construyen significados dentro de la organización; al igual que no existe una comunicación que no esté mediada por el factor cultural como el conjunto de creencias y valores que van a estar presente en las personas.

De esta manera, la concepción de varios autores gira en torno a estos enfoques organizacionales, unos más centrados, otros colindando entre ellos, los más con elementos integrados de más de un enfoque.

Así, Gerald Goldhaber (1974, p. 17), asume la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Para Núria Saló, en la comunicación organizacional “existen elementos comunes que contribuyen a la creación de relaciones y de intercambios para crear nuevas realidades, que crean y plasman acontecimientos, y que ayudan a conseguir los diferentes propósitos comunicacionales (identidad, imagen, información) de la organización a través de una utilización adecuada de las distintas técnicas (...)” (Saló, 1995, p. 52)

Otro término utilizado –sinónimo de la comunicación organizacional sobre todo en países europeos- es el de comunicación corporativa, que es entendido como el “instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.” (Van Riel, 1990, citado por Trelles, 2005, p. 26)

Una concepción más contextualizada a nuestra región la plantean las autoras latinoamericanas Muriel y Rota (2000, p. 31) que entienden la comunicación organizacional como “el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional. Las autoras le conceden gran importancia a la relación con los públicos (externos e internos), de los que hablaremos más

adelante, puesto que en estos descansa finalmente la misión de la institución, así como el logro de los objetivos de ambas partes en dicha relación.”

Los autores de la presente investigación, luego de analizar la multiplicidad de concepciones respecto al término, consideran que lo esbozado por el mexicano Carlos Fernández Collado se ajusta de manera más coherente a la presente investigación.

“La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a agilizar y facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.” (Fernández Collado, 1997, p. 31)

La comunicación organizacional, en dependencia de la direccionalidad de sus mensajes se cataloga en interna y externa.

1.3 Comunicación interna.

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”(Andrade citado por Collado, 1997, p.32).

Por otra parte, “la comunicación externa es el conjunto de estos mensajes hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable y a promover sus productos o servicios.”(Andrade citado por Collado, 1997, p. 32)

Dentro de la comunicación organizacional hacia lo interno se han trabajado diferentes conceptos que contribuyen a gestionar de manera efectiva la comunicación. La presente investigación aborda los términos que definen dichos elementos.

1.3.1 Comunicación formal e informal.

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

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

1.4 Comunicación descendente.

A su vez, este tipo de comunicación cuenta con flujos descendentes, ascendentes y horizontales. “La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica.” (Trelles y Cols, 2006, p. 45). Es la forma más común -aunque no siempre la más eficiente- de transmisión de información en las organizaciones, lo que nos lleva a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes. Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos empresariales.

1.4.1 Objetivos de la comunicación descendente:

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

Facilitar la operatividad y la comunicación

1.5 Comunicación horizontal.

Según Lucas Marín (1997) la comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Puede ocurrir a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el momento es la que se da entre los directivos. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información. Los mensajes que se transmiten están fundamentalmente relacionados con las

tareas a realizar o con factores humanos. Tiene entre sus funciones la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, la estimulación del trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder.

1.5.1. Objetivos de la comunicación horizontal:

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

1.6. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se podría definir como:

Aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales (...) el principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. (Ibídem.)

1.6.1. Objetivos de la comunicación ascendente:

- Evidenciar el nivel de recepción del medio ambiente para estas comunicaciones.
- Estimular sugerencias y solución de problemas.
- Estimular el compromiso del público interno y la retroalimentación

1.7. Mensajes

Otro elemento importante dentro del proceso de comunicación son los mensajes, que serán entendidos en esta investigación como “información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (Goldhaber, 1974, p. 44)

Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos, Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum. A los efectos de esta investigación los autores se basaron en las tres funciones fundamentales que identifica Redding (citado en Trelles y Cols, 2006), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

1.7.1 Mensajes de tarea

Los mensajes de tarea están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, es decir, con los productos, servicios y actividades que realiza. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas.

1.7.2 Mensajes de mantenimiento

Los mensajes de mantenimiento tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.

1.7.3 Mensajes humanos

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

1.8 Canales de comunicación

Por último, “los canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en: mediatizados y directos.” (Muriel y Rota, 2000)

1.8.1 Canales de comunicación mediatizados

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

1.8.2 Canales de comunicación directos

Al decir de las autoras, los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales. Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en nuestro país son: las reuniones, asambleas, matutinos, rumores, murales, cartas, circulares, teléfono, correo electrónico, Intranet, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida, las entrevistas, encuentros informales, Radio Base, boletines y periódicos o revistas internas.

1.9. La comunicación organizacional en Cuba

En los momentos actuales los procesos comunicativos en las organizaciones se han visto relacionados con el Perfeccionamiento Empresarial (PE). Esta *metodología de cambio organizacional*³ constituye una de las alternativas asumidas por el sistema empresarial cubano con el fin de promover su desarrollo económico. “Esta estrategia fue aprobada a escala nacional en el V congreso del Partido Comunista de Cuba, declarando que su objetivo central es incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal y promoviendo las condiciones necesarias para

³ La cursiva pertenece a los autores.

elevantar la iniciativa, la responsabilidad y la creatividad de todos los jefes y trabajadores.” (Fernández, 2009, p. 22)

“La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida que éste se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de nuestras empresas.” (Trelles, 2001)

De esta manera se evidencia la necesidad de un infatigable trabajo desde la comunicación, partiendo de su objetivo central, pues se trata de estimular al trabajador a cumplir con las metas de la organización, haciéndolas suyas también. Además, se destaca la urgencia de la participación del hombre como actor principal, otorgándole a este la oportunidad de expresar sus opiniones y motivaciones. No se hace posible estas premisas sin la creación de espacios, canales, mensajes, para que las personas se inserten dentro de la organización y cumplan con estos objetivos satisfactoriamente.

“El PE es un proceso complejo que comprende muchas aristas y puede ser enfocado desde diferentes puntos de vista y subsistemas; sin embargo, hay un factor común que relaciona, cohesiona y mueve todos estos subsistemas, sin el cual no es posible esa participación ni responsabilidad colectivas: la comunicación.” (Barreiro, 2000)

“Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa.” (Decreto Ley No. 281, p. 275)

Es allí donde entra el papel de los comunicadores, como un factor importante en el desarrollo de estrategias de comunicación que apoyen la gestión empresarial con la potenciación de canales de comunicación que funcionen de manera eficiente donde el trabajador, además de estar oportunamente informado, se sienta escuchado y tomado en cuenta en las decisiones finales.

Para Cuba, la gestión de la comunicación organizacional puede convertirse en una oportunidad única. Somos ricos en la diferencia, en la singularidad, en los valores de la cultura, de nuestra concepción del mundo, en la alta preparación de nuestra gente, y estas diferencias deben convertirse en fuente nutricia de los valores de identidad y

cultura de nuestras empresas, fortalezas que pueden contribuir a nuestro posicionamiento.

1.10 Gestión

La gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Antes de acercarnos al estudio de la gestión de comunicación en las organizaciones, es necesario abordar el concepto de gestión, el cual parte de vincular los aspectos relativos al establecimiento de metas y objetivos de la organización.

Definida la gestión como proceso general de la organización, es necesario enfocarla en su aplicación al sistema de comunicación. La gestión de la comunicación no se puede concebir sino partiendo del principio de la coordinación, para integrar las complejas variables que actúan en el sistema organizacional. “Se trata de la constante búsqueda de soluciones, que paulatinamente eliminen la espontaneidad y aleatoriedad, propias del discurso en organizaciones que no planifican los procesos comunicativos con sus públicos.” (González Seijo, 2009, p. 17)

Una gestión comunicativa en la organización no será efectiva ni cumplirá con los objetivos propuestos si desde primera instancia no es reconocida su necesidad e importancia por la alta dirección de las instituciones. La dirección de comunicación debe trabajar vinculada paralelamente con la dirección de la organización, debe conocer los objetivos de la misma, las acciones, tanto de producción, de finanzas, de recursos humanos; pues mediante el desenvolvimiento de la organización con sus públicos debe responder coordinada y coherentemente a los objetivos empresariales. La autora Núria Saló (2005) establece dos aspectos fundamentales en la gestión comunicativa:

- Impulsar activos tan intangibles como el prestigio y el reconocimiento social de la institución.
- Gestionar y supervisar todos los elementos relacionados con la información, la imagen y la identidad.

La gestión de la comunicación debe partir del trazado de los objetivos generales que resultan de la incorporación de la comunicación a la estrategia institucional, debe

responder al cumplimiento de la misión y a los objetivos de la organización en general.

La autora Irene Trelles (2002, p. 54) establece los principios básicos de la gestión de comunicación, entre los que señala:

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera.
- Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
- Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones.
- Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización.
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
- Conocimiento de los públicos, tanto a los internos como a los externos.
- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación (Trelles, 2002, p. 54)

De esta forma el concepto de gestión de comunicación que maneja la presente investigación, resume estos principios. La gestión de comunicación parte del establecimiento de políticas y objetivos de comunicación, en concordancia con la estrategia que lleva a cabo la dirección de la organización y con la respectiva coherencia de sus acciones comunicativas para el logro de las metas organizacionales.

1.10.1 Gestión de la comunicación en instituciones de educación superior.

La comunicación en las organizaciones planifica, ejecuta y facilita los procesos comunicativos. No obstante este concepto ha sido poco extrapolado a las instituciones educativas y constituye un fenómeno de gran necesidad e importancia con muchos matices y de poco nivel de estudio en nuestro país.

“La comunicación que ejecutan las organizaciones educacionales, depende de personas que cumplen determinadas funciones, emiten y reciben símbolos, códigos, significados, mensajes; de su relación institucional con sus públicos. A su vez, son instituciones que deben destinar un tratamiento especial a la comunicación para el cumplimiento de sus objetivos, dado por el hecho de que forman valores y educan nuevas generaciones.” (Saladrigas, 2006)

La educación entonces no puede quedar al margen de la comunicación organizacional y de la gestión de esta, ya que constituye un medio fundamental para cumplir con su objetivo principal.

“Las universidades, en tanto organizaciones sociales, requieren de la comunicación para poder materializar los procesos que constituyen su razón de ser. Pero esa relación se redimensiona al tratarse de instituciones cuyo sentido y fin está vinculado a la formación y calificación de seres humanos, a la construcción y socialización del conocimiento, de modo tal que la comunicación entonces, de vector transversal presente en los procesos funcionales de cualquier empresa, se convierte en punto de partida imprescindible para este tipo particular de organización que es la universidad.” (Trelles, 2007)

Hasta mediados de los noventa los rasgos que caracterizan los procesos comunicativos en las instituciones de educación superior, apuntan más a la divulgación que a otra forma de gestión. La aproximación a la comunicación organizacional en las universidades cubanas se circunscribía en general a funciones sólo divulgativas como línea habitual de comportamiento. (Saladrigas, 2006)

“En dependencia del caso, podía incluirse como parte de la audiencia al público interno, pero el énfasis se dirigía a lo externo, lo cual se explica dada la orientación social de nuestros centros universitarios, la necesidad de informar a la sociedad

acerca de su quehacer y de consolidar una opinión favorable de la comunidad sobre nuestras instituciones. No obstante, las universidades no escapan de una pobre realidad comunicacional que se ve afectada por quienes no asumen la importancia de este proceso como vector estratégico en la evolución y transformación de cualquier organización.” (Trelles, 2007)

Para la mayoría de los investigadores, la dimensión comunicacional en las universidades es dispersa, a pesar de la infraestructura generada para difundir información. Ellos consideran que existe ausencia de una visión corporativa (identificación y proyección) tanto externa como internamente.

“Se necesita de un tratamiento muy riguroso para la cantidad de información que necesitan estos públicos. Parte de este trabajo consiste en la elaboración de mensajes con contenidos específicos para la formación profesional, para actividades investigativas, teniendo en cuenta los flujos comunicativos, el funcionamiento de los canales tanto formales e informales, etc.” (Trelles, 2007)

Para cualquier organización, la ausencia de un delineado plan comunicacional impide la transferencia de información, la participación y la motivación. Para que una organización, y en particular las universidades, sea exitosa, es necesario que se gestione estratégicamente la comunicación, empleando adecuadamente cada una de sus variables, según los objetivos, misión y visión de la organización. Esto, en el caso específico de la casa de altos estudios, redundará en la planificación y desarrollo de la gestión del conocimiento.

La universidad posee un papel privilegiado en la gestión del conocimiento, en un desarrollo constante de este, a través de procesos como la formación de profesionales, la investigación, la relación con otras instituciones del mismo sector, la apertura a un vínculo internacional, etc. Para esto busca la preparación de un profesional comprometido con la Revolución, que desarrolle sus conocimientos basado en los más altos valores humanistas, con una excelencia académica y con un amplio horizonte cultural para satisfacer las necesidades del país en el momento en que se sitúe en una organización.

Para lograr un proceso de gestión del conocimiento efectivo, las universidades deben ser capaces de acometer tres propósitos:

1. Crear procedimientos para renovar sus estructuras periódicamente.
2. Crear y fomentar una visión común por parte de todos los miembros de la organización.
3. Priorizar el factor humano. (Godofredo, 2007)

Entonces, estas instituciones deben destinar un pensamiento hacia una cultura comunicacional, que potencie los espacios de intercambio entre alumnos y docentes, basados en un paradigma más participativo. Se hace necesario también un vínculo más productivo y sistemático con la comunidad, con los medios de comunicación, a través de los cuales la universidad socialice su misión, sus logros, y la importancia de estos en la vida económica, cultural y política de nuestro país.

1.11. Los públicos.

El concepto de público puede ser definido como un conjunto de personas o instituciones que, por su vinculación con la entidad o actividad, constituyen un interés de la comunicación (Piedra, 2002). La institución, en su accionar, es impactada o impacta a personas cuyas actitudes, opiniones, valoraciones son imprescindibles y determinantes. Esta conceptualización comprende desde el ente aislado, hasta la colectividad traducida en ese universo arrollador que puede ser la opinión pública.

Para Sanz de La Tajada (1994) el público está constituido por un conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad- semejanza entre sí a efectos de su relación con la institución- con los que la entidad desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen.

1.11.1. Público Interno.

Según Trelles (2001: 133): “Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución”.

Tienen un grado altísimo de dependencia mutua con la institución y la representan ante su medio ambiente. Existen dos tipos según el nivel jerárquico: los directivos y los subordinados. Los directivos serán los que deciden las políticas a seguir y los

subordinados los que ejecutan esas políticas, realizando el trabajo determinado por los primeros.

Se entiende por **directivos** a las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos en la institución y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la misma y a cada uno de sus públicos y por **trabajadores** en general se refieren a todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos en la institución.

Las redes de comunicación.

La red en la institución no es más que una agrupación de personas con el objetivo de facilitar la comunicación entre ellos, los cuales comparten códigos lingüísticos, intereses comunes, sistema de valores, sistemas técnicos compatibles. Entre estos miembros se desarrolla una relación comunicativa significativa que merece atención.

Medios o canales de comunicación interna, sus propósitos.

Son el medio de difusión empleado por la institución para enviar sus mensajes y pueden ser mediatizados y directos. Los medios o canales mediatizados requieren de algún tipo de tecnología para difundirse y del contacto entre la fuente que emite el mensaje y el receptor del mismo, ya que este contacto no es directo sino mediado a través de la radio, televisión, teléfono, intranet. Los canales directos se refieren a la comunicación cara a cara, dígame hablar, escuchar, gesticular, señalar, etc.

Dependerá de las posibilidades en cuanto a recursos financieros y tecnológicos de que disponga la institución para utilizar uno u otro, lo más indicado lograr un equilibrio entre ambos medios de comunicación.

1.12. La Estrategia de Comunicación.

Según Saladrigas (2001) las estrategias de comunicación constituyen el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios con un compromiso implícito de recursos y que ayuden a la toma de decisiones.

Para diseñar la Estrategia de Comunicación hay que, ante todo, realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación en la organización la cual

servirá para la toma de decisiones por la dirección de la organización. Esta estrategia de comunicación debe:

- Definir los objetivos Comunicativos.
- Identificar público y política de comunicación.
- Líneas o ejes temáticos.
- Identificar y dar orden de prioridad a los que recibirán los mensajes.
- Identificar los canales y medios a utilizar.
- Evaluación y Retroalimentación.
- Determinar el presupuesto o Logística que implica dicha estrategia y su adecuada distribución entre los componentes del proceso comunicacional.

La planeación estratégica de la Comunicación Organizacional es el momento más importante en el pensamiento de una institución. Esta planeación la debe coordinar el Director de Comunicación (Dircom) en caso de que exista en la institución, o el responsable de gestionarla, más allá del cargo formal que ocupe, e incluir la participación de todas las partes implicadas, porque de ello va a depender el realismo de las metas y las posibilidades prácticas de cumplirlas, al mismo tiempo la observancia del cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

Se hace necesario explicar las diferentes dimensiones del concepto Estrategia de Comunicación aplicada a las organizaciones, grupos sociales o instituciones, la cual se fundamenta en la intención por integrar un proyecto organizacional, donde los valores, la identidad y la misión; en pocas palabras la filosofía como eje de las acciones que le darán a la institución una lógica comunitaria y comunicativa. Por otra parte, es fundamental vincular la parte conceptual con la operativa, esto es el diseño y la planeación de difusión de información, con el fin de que circule en todos los niveles y direcciones, para que los actores puedan conocer mejor los acontecimientos de su institución y mejorar así, su convivencia, adaptación y habitabilidad.

La conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

Los actores sociales en su necesidad de interacción, construyen un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la cantidad y calidad de

eventos, personas y situaciones involucrados. Para diseñar un entramado informativo el cual tenga como fin lograr conexiones exitosas, es necesario planear una estrategia de comunicación.

Se entiende por el término estrategia como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida.

Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas. Ahora bien, al referirse específicamente a un tipo de estrategia, determina la programación y la intención con la cual se va a llevar a cabo.

Se está de acuerdo con Trelles (2001: 260) cuando plantea que:

“...para que cualquier tipo de empresa, institución u organización, comunique integralmente lo que "lleva dentro de sí", hacia sus empleados y hacia su público específico, en cualquier situación, ya sea al llegar a un nuevo mercado o en un momento de crisis. "Es necesario elaborar detenidamente un importante, concreto y "a la medida" Plan / Estrategia de Comunicación”.

Debido a esa enorme competitividad existente, la empresa u organización debe contemplar objetivos empresariales, donde estén incluidos los objetivos de comunicación, con su plan de acciones correspondiente y que estos sean conocidos por su público y elaborar la estrategia de comunicación, que indique hacia dónde se va, qué pasos dar, cuándo y cómo.

Se está de acuerdo con Trelles (2001: 261) cuando plantea que el Plan/ Estrategia de Comunicación, es:

- Investigación de mercado exterior, para saber cuáles son las características técnicas del público objetivo o potenciales receptores, a los que dirigir las actividades, productos y servicios.

.Realización de:

- Investigación interna, por medio de: encuestas a empleados; entrevistas con mandos superiores e intermedios y sindicatos; reuniones con empleados, jefes y sindicatos; observación de datos; análisis, resultados.
Para: conocer la cultura corporativa; tener el apoyo incondicional de los empleados, jefes y sindicatos; fijar la opinión sobre la imagen pública.
- Investigación externa, por medio de: encuestas y entrevistas a clientes, proveedores, público actual y potencial.
Para: Lograr la confianza del público al que se dirige la organización y potenciar dicha imagen pública.
- Determinación del posicionamiento de la organización en el mercado, por medio de: investigación de cómo es su competencia; cómo se observa la organización en el exterior; cómo se perciben sus acciones y servicios.
- Creación de un Comité Asesor de Comunicación, formado por la presidencia, Dirección General, Dirección de Comunicación y Consultor Externo, que: sea dirigido por un solo portavoz de la organización; convenza de la necesidad de comunicación directa entre Alta Dirección, empleados y sindicatos; coordine todas las investigaciones; se reúna regularmente y en cualquier situación de crisis; realice las comunicaciones, tanto internas como externas, centralizándolas a través del consiguiente Gabinete de Comunicación; seleccione los canales de difusión idóneos; planifique, diagnostique y aplique medidas concretas de comunicación e imagen pública; este en contacto permanente con la Alta Dirección y los Medios de Comunicación.

Según Falcón (citado por Trelles, 2001: 260) es: “Necesario este Plan/ Estrategia de Comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones”

La operacionalización de la Estrategia de Comunicación.

Existen diferentes criterios en cuanto a los pasos que debe poseer una estrategia de comunicación. A continuación se darán a conocer algunos de ellos, consultados por la autora.

Trelles (2001) plantea que la estrategia de comunicación debe estar formada por: objetivos de comunicación y planes y políticas principales para alcanzarlos.

Según Muriel y Rota (1980) en el plan de comunicación deberán consignarse los siguientes elementos: objetivos, tareas o acción, público, período o fecha de cumplimiento y responsable.

Saladrigas (2001) dice que existen dos modos para el diseño de las estrategias de comunicación: el transmisivo y el participativo.

El transmisivo, de modelo vertical, parte del clásico paradigma EMISOR -MENSAJE -RECEPTOR, es unidireccional y va hacia fuera, es clásica de la comunicación masiva y para su diseño se siguen los siguientes pasos:

- Determinar los destinatarios del mensaje.
- Definición de los objetivos.
- Estrategia de elaboración de los mensajes.
- La estrategia de medios.
- La retroalimentación.
- La logística.

La participativa, es la otra forma de estrategia de comunicación, resulta horizontal, parte de que todos son sujetos de la estrategia e involucra en el diseño a los comunicadores y a los destinatarios, quienes enjuician los conceptos a trabajar en los mensajes. Funciona la autopersuasión y va hacia dentro. Es empleada para el trabajo con los públicos internos de las instituciones, en el trabajo comunitario, en las escuelas y en sectores muy particulares (resistentes al cambio). Está muy relacionada con las actuales tendencias de la comunicación- acción, que han sido desarrolladas en Latinoamérica.

Por las características que posee la Facultad de Humanidades se decide aplicar la metodología de Trelles (2001).

1.13. Marco Referencial

La universidad cubana. Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez

Acercamiento a la organización

La hoy Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez" se crea en 1976 como Filial Universitaria, subordinación de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Marcó un momento importante en el desarrollo de los estudiantes universitarios. Las carreras en aquel entonces con más demanda: las económicas y agropecuarias en el curso para trabajadores. En 1989 se inician los estudios del Curso Regular Diurno en la carrera de Contabilidad y Finanzas.

El 6 de junio de 2003 se aprueba por el Consejo de Ministros el Centro Universitario "José Martí Pérez" con la agrupación de cuatro facultades que asumen a su vez carreras humanísticas, contables, agropecuarias e ingenieriles y posteriormente en el año 2010 se declara oficialmente como Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez".

Facultad de Humanidades

Fue creada el 1ero de septiembre de 2001, como respuesta a los programas de la Revolución de dar continuidad de estudio a los jóvenes egresados de las Escuelas de Formación de Trabajadores Sociales. Esos jóvenes ingresan a la educación superior a través de las carreras de Psicología, Derecho, Estudios Socioculturales y Comunicación Social; las cuales se iniciaron en el curso 2002-2003. Surge a partir del antiguo departamento de Ciencias Sociales de la Universidad que atendía hasta entonces la unidad docente de Derecho de la Universidad Marta Abreu de Las Villas en nuestro territorio.

Actualmente la Facultad de Humanidades está integrada por cuatro colectivos interdisciplinarios (Psicología y Comunicación Social, Derecho, Estudios Socioculturales, e Idioma Inglés) que imparten las asignaturas especializadas y prestan servicios a todas las carreras de la institución.

El claustro está compuesto por 84 profesores dentro de los que se incluye un Decanato y tres Vicedecanos (Docente, el de Extensión Universitaria, Investigación - Postgrado y Relaciones Internacionales).

Carreras que se estudian por el Curso Regular Diurno: Licenciatura en Estudios Socioculturales, Licenciatura en Derecho

Carreras que se estudian por Continuidad de Estudio: Comunicación Social, Estudios Socioculturales, Derecho, Psicología

Las bases legales de la investigación están sustentadas en un grupo de resoluciones, normas y leyes que amparan el tratamiento del tema investigado.

1.14. Bases legales de la investigación

Los documentos programáticos de la institución revisados para la confección del marco referencial son:

El Reglamento Orgánico de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez, que establece las normas básicas para el funcionamiento de la Universidad en lo adelante y para todos los efectos legales la Universidad, constituye el documento legal de carácter organizativo que regula los principales conceptos y definiciones, las premisas por las cuales se ejerce el proceso de delegación; la misión y las funciones, definiciones de organizaciones y estructura, se describen las entidades subordinadas, las atribuciones y obligaciones del rector, las atribuciones y obligaciones de los vicerrectores, las unidades organizativas que integran la dirección universitaria, denominación y misiones de cada uno, denominación y contenido de los órganos auxiliares, colegiados y consultivos; las entidades subordinadas.

Organigrama de la Universidad de Sancti Spíritus.

Indicaciones del Ministerio de Educación Superior relacionado con la Estrategia de Comunicación en Facultad de Humanidades y demás herramientas para el desarrollo y planificación de la Comunicación en la UNISS así como la Carta de Esteban Lazo Miembro del Buró Político del Comité Central del Partido.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

2.1. Acceso al campo.

Para acceder a los escenarios estudiados, la investigadora se presentó ante la Decana de la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí de Sancti Spiritus con el objetivo de obtener el permiso para la realización de la investigación. La Decana realizó algunas preguntas sobre el carácter, los objetivos e intereses de la investigación.

La investigación comenzó desde el mes de febrero del 2012 se extendió por tres meses y en el presente caso la investigadora desempeña un rol protagónico y determinante para el correcto desarrollo de la investigación.

2.2. Selección de los informantes

La autora de la investigación seleccionó a 2 profesores de diferentes carreras, para de esta forma obtener la información deseada sin que se sintieran vigilados, posteriormente hacer el análisis de la información obtenida y compararla con el resto de los instrumentos aplicados.

2.3. Procedimiento para la recogida de información.

La observación participante fue la primera técnica empleada, durante 5 jornadas, de manera cubierta para lograr obtener una información lo más fidedigna posible.

Se procedió a realizarla con apoyo del diario de campo durante tres meses (febrero- abril). Así como una observación semanal (3) a los murales durante el mismo período.

Estas sesiones de observación se realizaron con el objetivo de conocer, los temas que se tratan, el clima reinante, cantidad de información que se emite, así como la dirección de la comunicación. **(Anexo 5)**

Las observaciones a los murales tuvieron el propósito de conocer la cantidad y su ubicación en la Facultad, el tipo de información y las características de los mensajes.

El análisis de documentos se realizó con el objetivo de conocer el objeto social, así como las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Facultad **(Anexo 4)**

La encuesta fue aplicada a 26 profesores y 185 estudiantes. Esta técnica permitió conocer cómo son tomadas las decisiones en la Facultad de Humanidades, la superación y evaluación del desempeño de los trabajadores, características del ambiente de trabajo, cómo es emitida la información, canales que más se usan, cantidad de información emitida y recibida, así como la identificación con el centro. **(Anexo 1-2)**

2.4. Abandono del campo.

Se terminó el trabajo de campo cuando se estimó que los datos se repetían y ya no aportaban elementos novedosos a la regularidad detectada en el terreno sobre el problema estudiado.

2.5. Procesamiento de la información.

Se efectuó la codificación de manera cualitativa, se agrupó por subcategorías la información para poderla integrar y discriminar. Esto permitió realizar una caracterización lo más exacta posible de la categoría principal.

Finalmente **la triangulación** de toda la información obtenida permitió no obviar las posibles incoherencias provenientes de las diversas técnicas aplicadas, medir los polos de la información, para encontrar una justa dimensión de la comunicación interna, garantizar un acercamiento más fehaciente a la realidad estudiada a partir de relacionar todos y cada uno de los segmentos concebidos.

El valor teórico de la investigación está dado por la búsqueda del marco teórico-metodológico a partir de un minucioso análisis sobre Comunicación Interna y Estrategia de Comunicación.

El valor práctico se manifiesta en la factibilidad y pertinencia demostrada de poder desarrollar una estrategia que permita mejorar la Comunicación Interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez.

El valor social está dado por los beneficios directos que puede aportar a la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez, lo cual se traduce en:

- Mejor satisfacción de los trabajadores.
- Cumplimiento exitoso de los objetivos de trabajo.
- Mayor colaboración entre las áreas de trabajo.

- Confianza y mejor clima laboral.
- Prestación de un servicio con calidad y eficiencia.

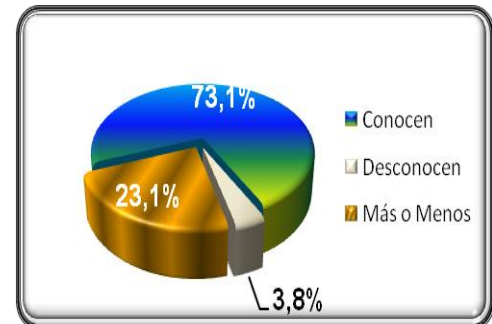
2.5.1 Análisis de los resultados de la encuesta a los profesores.

1. Conocimiento de la misión y objeto social

Tabla 1

Conoce usted la misión y el Objeto Social.	Frecuencia	%
Conocen	19	73,1
Desconocen	1	3,8
Más o Menos	6	23,1
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



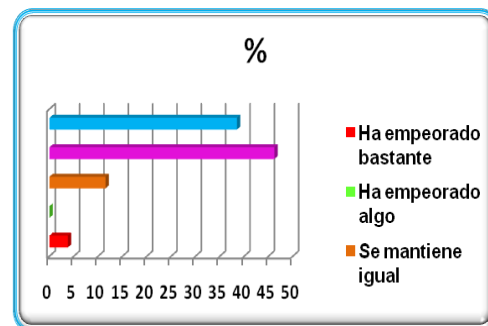
En cuanto al conocimiento de la misión de la facultad, 26 respondieron correctamente. El 73.1% afirmó conocer la misión del centro, el 6% dijo más o menos y el 3.8% dijo no conocerla

Opinión de la Universidad en los últimos cinco años.

Tabla 2

La Universidad en los últimos años	Frecuencia	%
Ha empeorado bastante	1	3,8
Ha empeorado algo	0	0
Se mantiene igual	3	11,5
Ha mejorado algo	12	46,2
Ha mejorado bastante	10	38,5
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



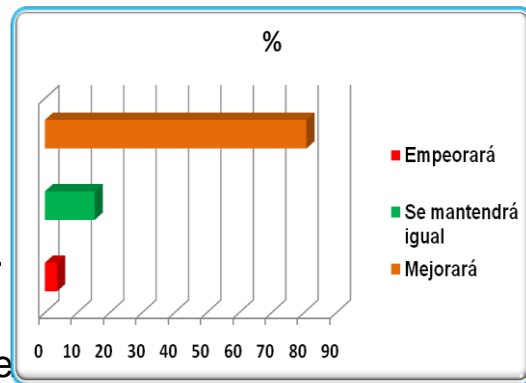
En cuanto al estado de la Universidad en los últimos años para los profesores casi el 50% refieren que ha mejorado algo (46.2), el 38.5 manifiesta que ha mejorado bastante, el 11.5% piensan que se mantiene igual y solo el 3.8% expresa que ha empeorado bastante.

3. Opinión del futuro de la Universidad en los próximos cinco años.

Tabla 3

En los últimos años se piensa que:	Frecuencia	%
Empeorará	1	3,8
Se mantendrá igual	4	15,4
Mejorará	21	80,8
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



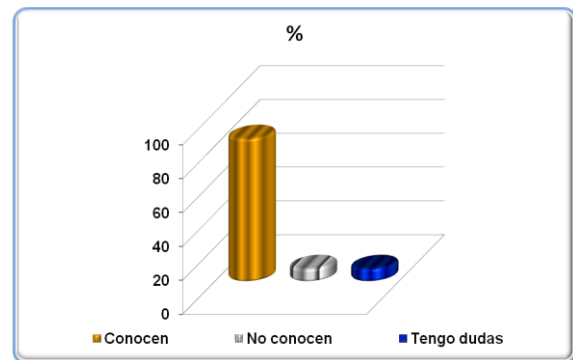
En los últimos años los profesores refieren que la Universidad, esto representa al 80.8%, el 15.4% dicen que se mantendrán igual y solo el 3.8% dice que empeorará.

4. Conocimiento de los valores compartidos.

Tabla 4

Valores compartidos	Frecuencia	%
Conocen	22	84,6
No conocen	2	7,7
Tengo dudas	2	7,7
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



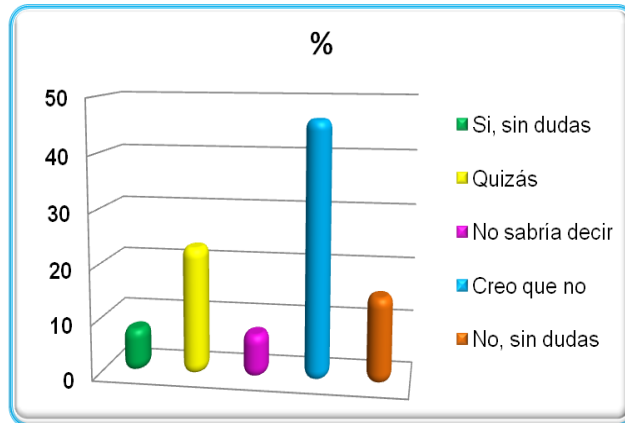
En cuanto al conocimiento de los valores compartidos el 84.6% los conocen, el 7.7% refieren no conocer y con dudas sobre los valores el 7.7%.

5. Sentido de pertenencia de la Universidad.

Tabla 5

Se cambiaría a otra universidad para desarrollar un trabajo similar	Frecuencia	%
Si sin dudas	2	7,7
Quizás	6	23,1
No sabría decir	2	7,7
Creo que no	12	46,2
No, sin dudas	4	15,4
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



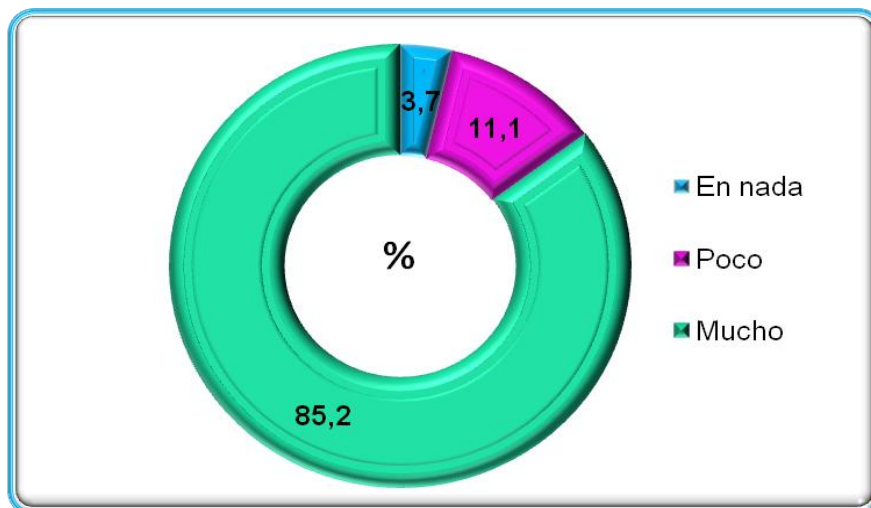
En cuanto a la pregunta, si se cambiaría a otra universidad para desarrollar un trabajo similar; el 46.2% creo que no, quizás el 23.1%; con el 15.4% no, sin dudas, si sin dudas con 7.7% y no sabría decir 7.7%

6. Identificación con la Universidad.

Tabla 6

En qué medida se siente identificado con lo que la Universidad es y representa:	Frecuencia	%
En nada	1	3,7
Poco	3	11,1
Mucho	23	85,2
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



En cuanto a: cómo se sienten identificados los profesores con la Universidad manifiestan: más del 50% que mucho un 85.2, en menor medida; el 11.1% dicen que poco y solo 3.7% expresan no sentirse identificados con nada.

7. Lo que más les gusta y menos les gusta de la Universidad.

Los encuestados refieren: lo que más les gusta es: la docencia, el horario abierto, el ambiente, la relación entre los profesores y el clima laboral

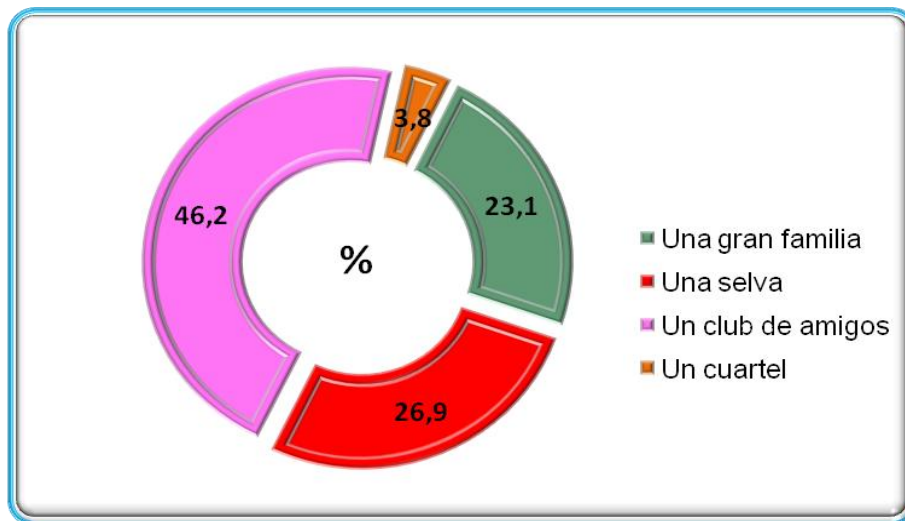
En tanto, lo que menos les gusta es: la poca preparación de los alumnos, la escasa atención al hombre, la forma de dirigir de algunos directivos, las condiciones de trabajo, las reuniones, la desagregación de los locales, la falta de identificación de las aulas y las pocas posibilidades de Internet.

8. Clima interno que se vive en la Facultad.

Tabla 8

Clima interno que se vive en la Universidad	Frecuencia	%
Una gran familia	6	23,1
Una selva	7	26,9
Un club de amigos	12	46,2
Un cuartel	1	3,8
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



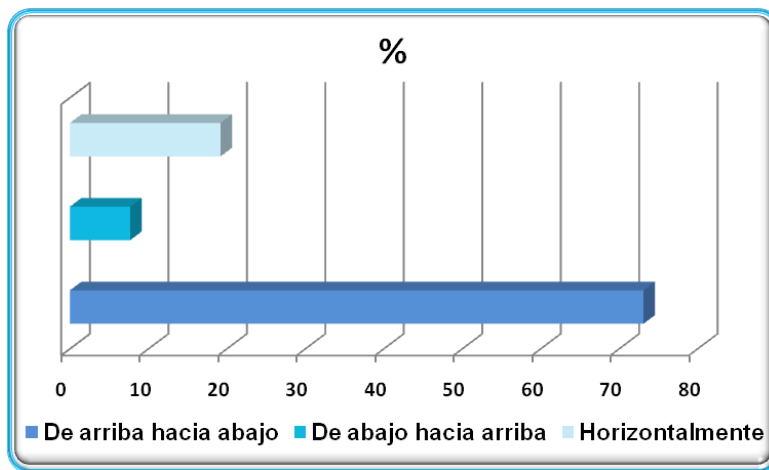
Asimismo el **Clima interno** de trabajo que se vive en la Facultad, fue calificado con la frase un club de amigos por un 46.2%, este dato concuerda con que sí se consideran en esta Dirección muy buenas las relaciones humanas, lo cual es una de las fortalezas que sostiene a la Dirección. En un índice no muy lejano, resalta la opción Una selva con un 26.9%. Las restantes respuestas de la pregunta anterior quedaron 23.1%: Una gran familia y Un cuartel solo con 3.8%.

9. Flujo de comunicación.

Tabla 9

Dentro de la universidad la comunicación predominante fluye	Frecuencia	%
De arriba hacia abajo	19	73,1
De abajo hacia arriba	2	7,7
Horizontalmente	5	19,2
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



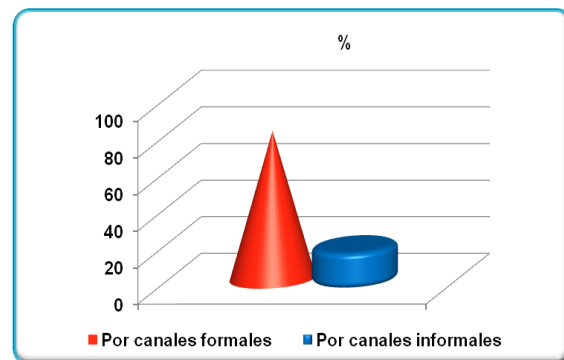
La comunicación predominante fluye mayormente de arriba hacia abajo con el 73.1%, horizontalmente con el 19.2% y solo con el 7.7% de abajo hacia arriba.

10. Canales

Tabla 10

La comunicación fluye	Frecuencia	%
Por canales formales	21	80,8
Por canales informales	5	19,2
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de la encuesta.



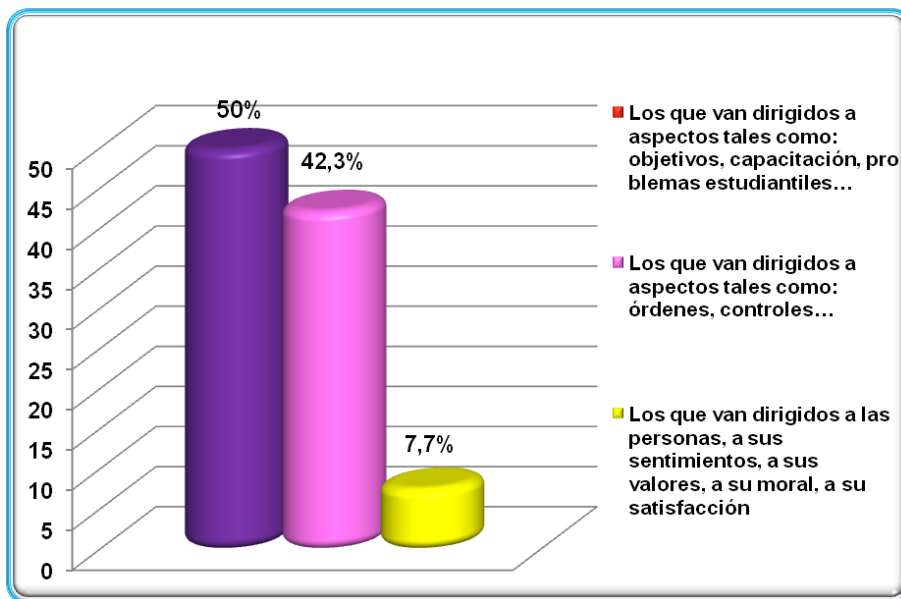
En cuanto a la comunicación por canales más del 50% expresan por vía formal con el 80.8% y solo con el 19.2% por vía informal.

11. Mensajes.

Tabla 11

Los tipos de mensajes que más se ponen en práctica en la Universidad	Frecuencia	%
Los que van dirigidos a aspectos tales como: objetivos, capacitación, problemas estudiantiles...	13	50,0
Los que van dirigidos a aspectos tales como: órdenes, controles...	11	42,3
Los que van dirigidos a las personas, a sus sentimientos, a sus valores, a su moral, a su satisfacción	2	7,7
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



Como en la mayoría de las instituciones, en esta predominan los **mensajes de mantenimiento**, los cuales, en la encuesta realizada a los trabajadores fueron seleccionados como dominantes en un 50%.

También existen mensajes de tarea, que son los relacionados con normativas y políticas de la institución. Estos se comportan con una frecuencia de recepción de 42.3%, según la valoración de los encuestados. Estos abordan temas relacionados con el quehacer institucional y la responsabilidad laboral individual.

Los mensajes humanos representan un 7.7% de los que son recibidos por los públicos de la Institución. Se refieren principalmente a información de estímulo, logros, reconocimientos y avances.

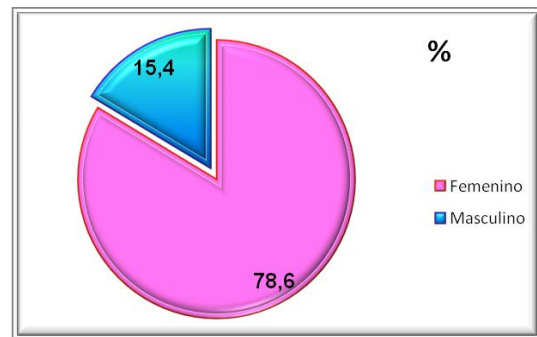
12. Sexo de la muestra

Predomina el sexo femenino.

Tabla 12

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	22	78,6
Masculino	4	15,4
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



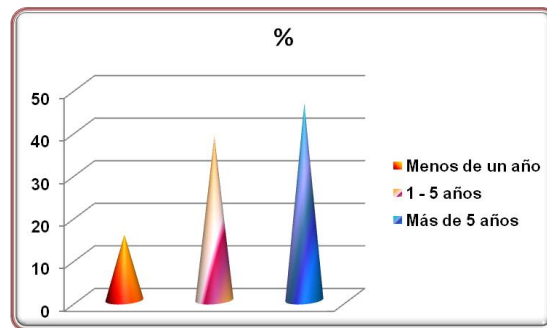
13. Antigüedad

Predominan los que llevan más de cinco años trabajando en la Universidad.

Tabla 13

Años que trabajan en la Universidad	Frecuencia	%
Menos de un año	4	15,4
1 - 5 años	10	38,5
Más de 5 años	12	46,2
Total	26	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



2.5.2 Análisis de los resultados de la encuesta a los estudiantes.

Lo que más les gusta y menos les gusta.

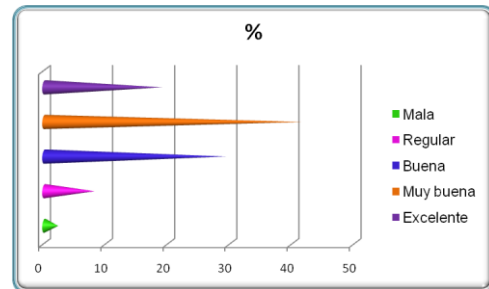
Los encuestados respondieron: lo que más les gusta es: el grupo en el que estudian, el poder graduarse, la calidad profesional de algunos profesores, el sistema evaluativo, espíritu de sacrificio de los profesores y su atención para con los estudiantes.

En tanto lo que menos les gusta es: la poca comunicación de los directivos, la ausencia de un local fijo, la desorganización y la falta de información.

1. Imagen de la Universidad

Tabla 2

Qué imagen cree usted que ofrece su Universidad	Frecuencia	%
Mala	4	2,2
Regular	15	8,1
Buena	54	29,2
Muy buena	77	41,6
Excelente	35	18,9
Total	185	100



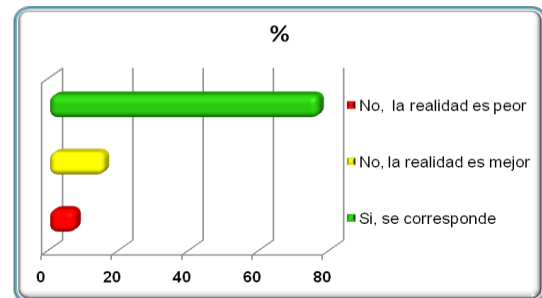
Fuente: elaboración a partir de las encuesta.

En cuanto a la imagen que ofrece la universidad: la mayoría con que su opinión es muy buena con el 41.6%, buena con el 29.2%, excelente con el 18.9%, en menor cantidad regular el 8.1% y solo con el 2.2% mala.

3. Correspondencia con la imagen real.

Tabla 3

Se corresponde esa imagen con la realidad	Frecuencia	%
No, la realidad es peor	14	7,6
No, la realidad es mejor	29	15,7
Si, se corresponde	142	76,8
Total	185	100



Fuente: elaboración a partir de las encuesta.

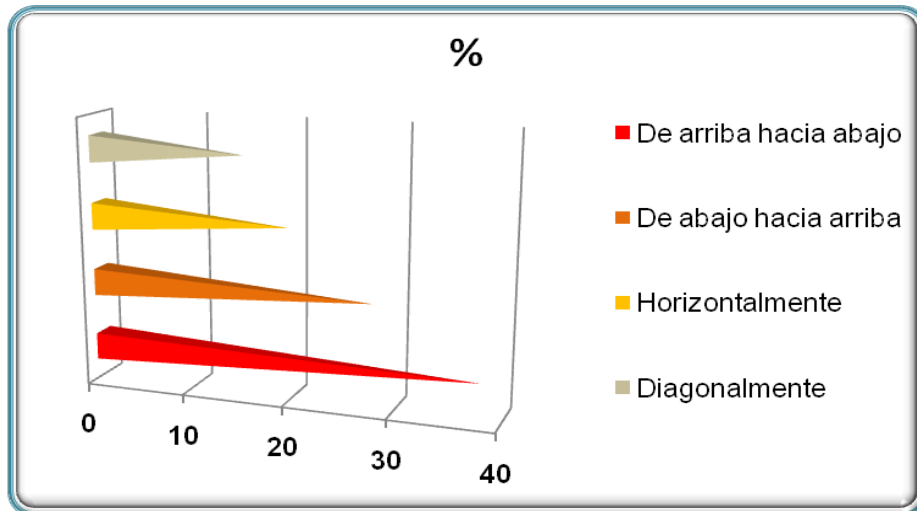
En cuanto a si se corresponde esa imagen con la realidad la mayoría de las respuesta fueron favorables con un 76.8%, con el 15.7% manifiestan que no, la realidad es mejor y solo con el 7.6% no, la realidad es peor.

4. Flujos de comunicación

Tabla 4

Considera que dentro de la comunicación predominante fluye:	Frecuencia	%
De arriba hacia abajo	70	37,8
De abajo hacia arriba	51	27,6
Horizontalmente	36	19,5
Diagonalmente	28	15,1
Total	185	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



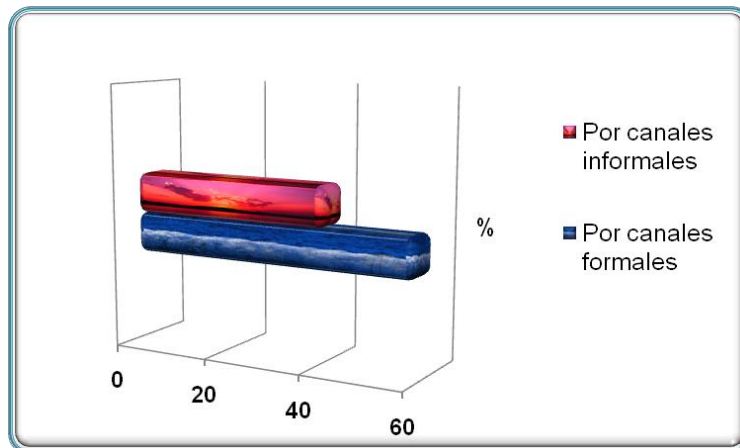
La comunicación predominante fluye mayormente de arriba hacia abajo con el 37.8%, con el 27.6% de abajo hacia arriba, horizontalmente con el 19.5% y con el 15.1% diagonalmente.

5. Canales

Tabla 5

La comunicación predominante dentro de la Universidad fluye:	Frecuencia	%
Por canales formales	109	58,9
Por canales informales	76	41,1
Total	185	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.

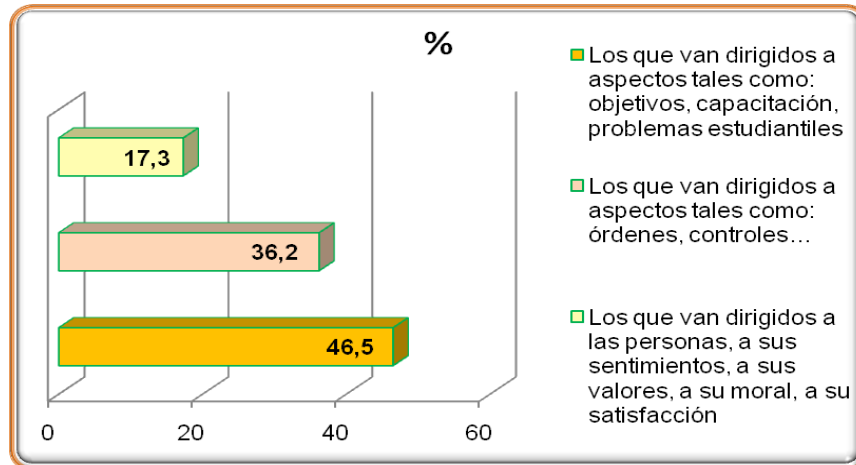


En cuanto a la comunicación por canales más del 50% expresan por vía formal con el 58.9% y con el 41.1% por vía informal.

Tabla 6

Los tipos de mensajes que más se ponen en práctica en la Universidad	Frecuencia	%
Los que van dirigidos a aspectos tales como: objetivos, capacitación, problemas estudiantiles	86	46,5
Los que van dirigidos a aspectos tales como: órdenes, controles...	67	36,2
Los que van dirigidos a las personas, a sus sentimientos, a sus valores, a su moral, a su satisfacción	32	17,3
Total	185	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



Como en la mayoría de las instituciones, en esta predominan los **mensajes de mantenimiento**, los cuales, en la encuesta realizada a los estudiantes fueron seleccionados como dominantes en un 46.5%.

También existen mensajes de tarea, que son los relacionados con normativas y políticas de la institución. Estos se comportan con una frecuencia de recepción de 36.2%, según la valoración de los encuestados. Estos abordan temas relacionados con el quehacer institucional y la responsabilidad laboral individual.

Los mensajes humanos representan un 17.3% de los que son recibidos por los públicos de la Institución. Se refieren principalmente a información de estímulo, logros, reconocimientos y avances.

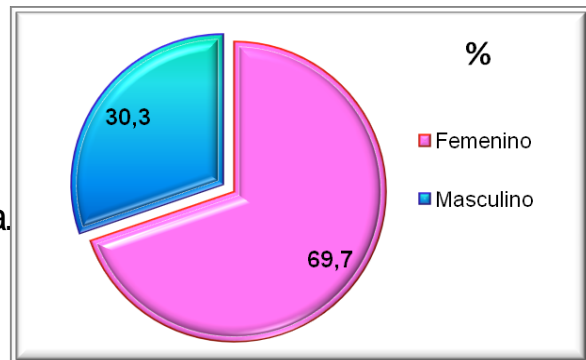
7. Sexo de la muestra

Predomina el sexo femenino en la muestra seleccionada.

Tabla 7

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	129	69.7
Masculino	56	30.3
Total	185	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



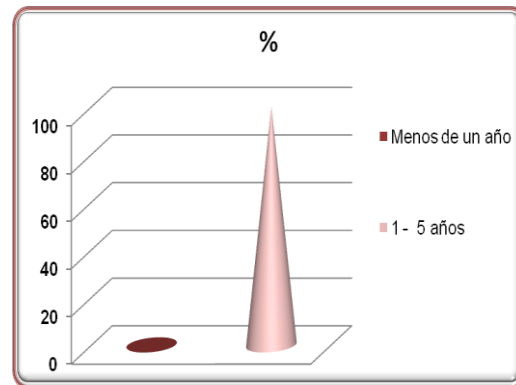
8. Año que cursa de la carrera

La muestra toda abarcó los estudiantes de 1^{RO} a quinto año de la carrera.

Tabla 8

Años que cursan en la Universidad	Frecuencia	%
Menos de un año		
1 - 5 años	185	100
Total	185	100

Fuente: elaboración a partir de las encuesta.



Análisis de las observaciones

Se realizaron observaciones de distintas actividades de la cotidianidad laboral las cuales arrojaron resultados significativos, sobre todo en el esclarecimiento de la tipología de mensajes que se utilizan en la Facultad. Además, estas observaciones estuvieron encaminadas a identificar algunas características de la comunicación interna y las regularidades en cuanto a la concepción y desarrollo de intercambios grupales formales. Se realizaron observaciones a matutinos

Matutinos

Los matutinos se realizan los sábados cada quince días en las aulas de los locales habilitados para impartir clases a los estudiantes de continuidad de estudios. Regularmente cuentan con buena asistencia, por cuanto se efectúan 10 minutos antes del inicio del primer turno de clases del horario de la mañana. Fueron observados cuatro matutinos. Este es un tipo de canal planificado normalmente para dar informaciones generales, conmemorar efemérides y, sobre todo, estimular a los estudiantes que mejores resultados académicos han obtenido.

La autora de esta investigación pudo apreciar que la mayoría de los mensajes son de mantenimiento, seguidos de los de tarea, y en menor por ciento los mensajes humanos.

Normalmente estos no son espacios de debate sino que están diseñados para dar a conocer informaciones a la gran mayoría de los estudiantes. Todas las cuestiones importantes referentes a la docencia se llevan a este espacio para que sean del conocimiento de los trabajadores.

Aquí también se informan los resultados de la docencia, así como de los cortes evaluativos por año y carrera.

2.5.3 Análisis integral por categoría

Comunicación interna

Flujos

En la organización existe una fuerte estructuración formal y los flujos de comunicación transitan desde las esferas superiores hasta los niveles de menor jerarquía del organigrama, lo que se traduce en una mayor verticalización del flujo comunicativo, casi siempre es el superior quien guía el acto comunicativo en un sentido u otro, es decir predomina el flujo descendente, seguido del ascendente y por último el horizontal.

Canales

Existen varios canales de comunicación dentro de la Facultad de Humanidades, como por ejemplo: las reuniones (Consejos de Dirección, reuniones de departamento, de carrera, de año, estos son espacios de debate, de reflexión, de estímulo; los murales que en opinión de muchos son totalmente ineficientes; las reuniones del sindicato, muy importantes pues es un espacio donde se canalizan los planteamientos de los trabajadores; los contactos por el correo electrónico, que solo los utilizan aquellos trabajadores con acceso a las computadoras y el teléfono.

Además de estos canales de comunicación formalmente instituidos existen otros que son creados por los propios trabajadores en dependencia de sus necesidades de información y sus relaciones interpersonales, entre estos últimos el área de fumar, donde tanto estudiantes como trabajadores hablan los temas de su interés. . Son visitados incluso por los no fumadores por los debates que entre ellos se realizan de temas de todo tipo, así como las áreas exteriores del edificio. Sitio donde se agrupan y conversan también.

No obstante, ninguno de estos canales es reconocido como tal sino como puntos de encuentros ocasionales.

Predominan los canales formales por encima de los informales.

Mensajes

Predominan los mensajes para el cumplimiento de alguna tarea o de informaciones importantes sobre perfeccionamiento u otro asunto, que interese compartir. Fundamentalmente, los mensajes de tarea y los de mantenimiento priman en la Facultad y en menor medida se ponen de manifiesto los mensajes humanos.

Conocimiento de la institución

● Misión y objeto social

Existe conocimiento por parte de los profesores de las directrices de la Facultad, pues la mayoría conocen su misión y el objeto social, aunque más del 20 % no la conocen detalladamente.

● Conocimiento de los valores compartidos.

La mayoría de los trabajadores conocen los valores compartidos y los jerarquizan de acuerdo con el nivel de importancia que le atribuyen los miembros de la organización en el siguiente orden: sentido de pertenencia, compromiso hacia la

organización, amor al trabajo, espíritu de sacrificio, disciplina, respeto, responsabilidad, laboriosidad, solidaridad y patriotismo.

Clima organizacional

● Sentido de pertenencia

No hay un fuerte sentido de pertenencia a la organización según los resultados de la encuesta, pues carecen de seguridad las respuestas

● Ambiente interno

En cuanto al clima interno que se vive en la Universidad predominan las respuestas asociadas con un club de amigos, lo que concuerda con que sí se consideran en esta Facultad muy buenas las relaciones humanas, lo cual es una de las fortalezas que sostiene a la organización. No debe desconocerse que más del 20 % optó por relacionarla con una selva.

Se diseñó la estrategia de comunicación de la Facultad de Humanidades, para ello se tuvo en cuenta los pasos planteados por la Doctora Irene Trelles. **(Ver Anexo 6.)**

Resultados esperados.

Se cumplió el objetivo general planteado al inicio de la investigación, lo que posibilitará a la Facultad de Humanidades contar con una Estrategia de Comunicación, documento normativo de comunicación que permitirá evaluar el cumplimiento de sus acciones.

CONCLUSIONES

1. El análisis de la bibliografía permitió a la autora acercarse a los teóricos nacionales y foráneos que han estudiado la Comunicación Interna y Estrategia de Comunicación.

2. La comunicación interna de la Facultad de Humanidades de la Universidad se caracteriza por una verticalización del flujo comunicativo, con predominio del descendente, prevalecen también los canales formales por encima de los informales. En el desarrollo de los procesos comunicativos son utilizados los tres tipos de mensajes: de tarea, de mantenimiento y en menor proporción los humanos. Como aspecto negativo, no hay sentido de pertenencia por parte de los profesores hacia la organización.

3. Teniendo en cuenta los resultados diagnósticos se diseñó una estrategia de comunicación con el objetivo de mejorar la comunicación interna en la institución.

RECOMENDACIONES

1. A la Facultad de Humanidades se le recomienda dar continuidad a este estudio con otras investigaciones de pregrado para diagnosticar la comunicación externa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, N. y Mendez, R. (2005). *La calidad y el contexto actual de la educación superior*. Extraído el 3 febrero del 2010 desde www.monografias.com
2. Alonso, M. (1999). *Teorías de la Recepción en la Comunicación de Masas*. La Habana: Pablo de la Torre.
3. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. La Habana: Pablo de la Torre.
4. _____ (2006). *Teoría de la comunicación. Una introducción a su estudio*. La Habana: Pablo de la Torre.
5. Álvarez, I. (1997). *Investigación Cualitativa: Diseños Humanísticos*. Citado por Bendoyo Durán, Pável y Orelvys Alonso Carvajal. (2002). *La imagen organizacional, una experiencia en su exploración desde su enfoque cualitativo*. Trabajo de diploma no publicado. Universidad Central de Las Villas, Cuba.
6. Barreiro, L. (2000). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. *Espacio*, 1, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (s.d).
7. Bodgan, R. y Taylor, S.J. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Básica.
8. Beltrán, L. R. (1981, Septiembre). Adiós a Aristóteles. *Comunicación horizontal. Revista Comunicación y sociedad*, número 6. Sao Paulo, Brasil.
9. Berelson y Steiner (1964). Citado en Mesa, J. (2007). *El proceso de comunicación*. Extraído el 2 de febrero de 2009 desde www.mailxmail.com
10. Brull, M. (2003). Universalización de la Universidad Cubana. Un enfoque comunicativo. *Espacio*, 9, pp.33-36
11. Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Logo.
12. Cardoso, H. (2002). *Diseño de estrategias de comunicación*. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba [s.e].
13. Carrillo, V. y Tato, J. (2004). La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles la comunicación espiral [versión electrónica]. *Razón y Palabra*, 39, desde www.razonypalabra.org.mx
14. Castro Ruz, F. (2004) *Discurso en la Clausura del IV Congreso de Educación Superior*, Universidad 2004. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
15. Cloke, K. y Goldsmith, J. (2000). *El Fin Del Managment...y el Surgimiento de la Democracia Organizacional: Guía Práctica para el Puesto de Trabajo del Futuro*. México: Gustavo Gili.
16. Decreto No. 281. Consejo de Ministros. (2007). *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.

17. Díaz Canel, M. (2010). *Conferencia inaugural VII Congreso Internacional de Educación Superior*. Universidad 2010. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
18. Díaz-Guzmán Corrales, Kirk. (2008). *Publicidad, comunicación y estrategias*. México: Cruet & Asociados.
19. Fajardo, O. (2007) *El papel de la comunicación en las organizaciones empresariales de nuestros días*. Trabajo de diploma no publicado. Universidad de la Habana, Cuba.
20. Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.C: Trillas.
21. Fernández Guevara, R. (2009). *Diagnóstico de comunicación interna en la Ronera Central "Agustín Mena"*. Trabajo de diploma no publicado. Universidad Central de Las Villas, Cuba.
22. Godofredo, Ch. (2007). La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente [versión electrónica] *Razón y palabra*, 55, desde www.razonypalabra.org.mx
23. Golhaver, G. (1974). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
24. González Seijo, A. (2009). *Retos. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. Trabajo de diploma no publicado. Universidad Central de Las Villas, Cuba.
25. Haney, W. (1973). *Comunicación y Organización*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
26. Holms, R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericano.
27. Huerta, S. y E. Timor (2007). *Comunicación Organizacional*. Manuscrito no publicado. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
28. Huseman, R. (1969). *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*. Boston: Holbook Press.
29. Ibáñez, J. (2006). *El perfeccionamiento empresarial*. Extraído el 25 de enero de 2009 desde www.eumed.net
30. Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. España: Colección Bosch Communication.
31. Martín J.L. (2005). *La cultura del trabajo en Cuba ante el perfeccionamiento empresarial*. Manuscrito no publicado.
32. Martín Barbero, J. (1987). De los medios a las mediaciones. *Comunicación, cultura y hegemonía*. México: Gustavo Gili.
33. Martínez, A. (2004). *Gestión de Información – Gestión de Comunicación: ¿Integración o desintegración? Primer acercamiento al tema*. Universidad de la Habana.
34. Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Logos.
35. Medina, I. (2005). *Desde el otro lado. Aproximación a los estudios latinoamericanos sobre recepción*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
36. Mellado, C. (2005). *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

37. Muñoz, R. (1997). La importancia de las Comunicaciones en las Empresas. El Caso Dupont [versión electrónica]. *Razón y Palabra*, 06 desde www.razonypalabra.org.mx
38. Muriel, M. y Rota, G. (2000). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. México: Editorial Alianza.
39. Patiño, José F. (2004). *La universidad, la educación y los nuevos métodos de comunicación*. Extraído el 12 de Noviembre de 2009 desde: www.encolombia.com
40. Pérez Betancourt, A. (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana, Cuba: [s.d]
41. Pérez, D. (2007). *Estrategia de Comunicación de la Dirección de Televisión Universitaria*. Trabajo de diploma no publicado. Universidad de la Habana, Cuba.
42. Piedra, Y, Saladrigas, H., Martínez, A. y Benítez, L. (2005). *Investigación de la Comunicación Social en Cuba: Análisis de la producción científica entre 1994-2004*. Extraído el 18 de marzo 2010 desde www.bibliociencias.cu
43. Romero, Y. (2006). *Sesión Científica del Departamento de Comunicación Social*. Manuscrito no publicado. Universidad Central de Las Villas, Cuba.
44. Ruso, F. (2009). La comunicación organizacional en centros de educación superior. Extraído el 3 de febrero de 2010 desde www.monografias.com
45. Saladrigas, H. (2006). Una mirada a la comunicación desde las instituciones educativas. Extraído el 5 de marzo de 2010 desde www.bibliociencias.cu
46. Saló, N. (1995). *Nuevas orientaciones en comunicación en las organizaciones actuales*. Madrid: Grupo EJJ, S.A.
47. _____ (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Paidós Básica.
48. _____ (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós Básica
49. Sampieri, R., Fernández- Collado, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta edición). México: Mc Graw Hill.
50. Serrano, F. (2007). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Manuscrito no publicado. Universidad Autónoma de Barcelona.
51. Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. Estados Unidos: Prentice-Hall Internacional.
52. Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio*, 3, pp. 25-28.
53. _____ (2001). Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones. *Espacio*, 5, pp. 38
54. _____ (2002). *Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación*. Universidad de La Habana.
55. _____ (2003). Comunicación organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Espacio*, 9, pp.25-27
56. _____ (2004). *Apuntes para una reflexión epistemológica en torno a la comunicación social*. Extraído el 16 de febrero de 2010 desde www.revistas.mes.edu.cu

57. _____ (2005). Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio*, 10, pp. 29-31.
58. _____ (2007). *Comunicación universitaria: gestión versus improvisación*. Extraído el 6 de febrero del 2010 desde www.dict.uh.cu
59. Trelles, I., Meriño, J. y Espinosa, A (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
60. Trelles, I. (comp.), Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldhaber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade H., Martín, F. y Villafañe, J. (2006). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
61. Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
62. _____ (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a los Estudiantes

Nuestra Facultad realiza un estudio sobre el estado en que se encuentra la comunicación social y la imagen que de ella tienen sus alumnos y el entorno que le rodea. Gracias de antemano por la gentileza de responder este cuestionario. Sus respuestas nos serán de gran utilidad.

1. Diga lo que, con relación a su Universidad:

a) Más le gusta _____

b) Menos le gusta _____

2. ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece su Universidad?

Carreras	Mala	%	Regular	%	Buena	%	Muy buena	%	Excelente	%
Comunicación Social										
Derecho										
Psicología										
Estudios Socioculturales										

3. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

Carreras	No, la realidad es peor	%	No, la realidad es mejor	%	Sí, se corresponde	%
Comunicación Social						
Derecho						
Psicología						
Estudios Socioculturales						

4. Considera que dentro de la Universidad, la comunicación predominante fluye:

Carreras	De arriba hacia abajo	%	De abajo hacia arriba	%	Horizontalmente	%	Diagonalmente	%
Comunicación Social								
Derecho								
Psicología								
Estudios Socioculturales								

5. La comunicación predominante dentro de la Universidad fluye:

Carreras	Por canales formales	%	Por canales informales	%
Comunicación Social				
Derecho				
Psicología				
Estudios				

Socioculturales				
-----------------	--	--	--	--

6. Marque con una X los tipos de mensajes que más se ponen en práctica en su Universidad

Carreras	Los que van dirigidos a aspectos tales como: objetivos, capacitación, problemas estudiantiles	%	Los que van dirigidos a aspectos tales como: órdenes, controles	%	Los que van dirigidos a las personas, a sus sentimientos, a sus valores, a su moral, a su satisfacción...	%
Comunicación Social						
Derecho						
Psicología						
Estudios Socioculturales						

DATOS GENERALES

7. Sexo:

Carreras	Femenino	%	Masculino	%
Comunicación Social				
Derecho				
Psicología				
Estudios Socioculturales				

8. Años que cursa en la Universidad

Carreras	Menos de un año	%	1-5 años	%
Comunicación Social				
Derecho				
Psicología				
Estudios Socioculturales				

Anexo 2

Encuesta a Profesores

Nuestra Facultad realiza un estudio sobre el estado en que se encuentra la comunicación social. Gracias de antemano por la gentileza de responder este cuestionario.

1. Conoce usted el Objeto Social y la Misión de la Universidad

Departamentos	Conocen	%	Desconocen	%	Más o Menos	%
Comunicación Social						
Derecho						
Psicología						
Estudios Socioculturales						
Idioma						

2. La Universidad en los últimos años

Departamentos	Ha empeorado bastante	%	Ha empeorado algo	%	Se mantiene igual	%	Ha mejorado algo	%	Ha mejorado bastante	%
Comunicación Social										
Derecho										
Psicología										
Estudios Socioculturales										
Idioma										

3. En los últimos años se piensa que:

Departamentos	Empeorará	%	Se mantendrá igual	%	Mejorará	%
Comunicación Social						
Derecho						
Psicología						
Estudios Socioculturales						
Idioma						

4. Valores Compartidos:

Departamentos	Conocen	%	No conocen	%	Tengo dudas	%
Comunicación Social						
Derecho						
Psicología						
Estudios Socioculturales						
Idioma						

5. ¿Se cambiaría a otra Universidad para desarrollar un trabajo similar?

Departamentos	Si sin dudas	%	Quizás	%	No sabría decir	%	Creo que no	%	No, sin duda	%
Comunicación Social										
Derecho										

Psicología										
Estudios Socioculturales										
Idioma										

6. ¿En qué medida se siente identificado con lo que la Universidad es y representa?

Departamentos	En nada	%	Poco	%	Mucho	%
Comunicación Social						
Derecho						
Psicología						
Estudios Socioculturales						
Idioma						

7. Más gusta de la Universidad _____

Menos gusta de la Universidad _____

8. Clima interno que se vive en la Universidad:

Departamentos	Una gran familia	%	Una selva	%	Un club de amigos	%	Un cuartel	%
Comunicación Social								
Derecho								
Psicología								
Estudios Socioculturales								
Idioma								

9. Considera que dentro de la Universidad, la comunicación predominante fluye:

Departamentos	De arriba hacia abajo	%	De abajo hacia arriba	%	Horizontalmente	%
Comunicación Social						
Derecho						
Psicología						
Estudios Socioculturales						
Idioma						

10. La comunicación fluye:

Departamentos	Por canales formales	%	Por canales informales	%
Comunicación Social				
Derecho				
Psicología				
Estudios Socioculturales				
Idioma				

11. Marque con una X los tipos de mensajes que más se ponen en práctica en su Universidad.

Departamentos	Los que van dirigidos a	%	Los que van dirigidos a	%	Los que van dirigidos a las	%

	aspectos tales como: objetivos, capacitación, problemas estudiantiles		aspectos tales como: órdenes, controles		personas, a sus sentimientos, a sus valores, a su moral, a su satisfacción...	
Comunicación Social						
Derecho						
Psicología						
Estudios Socioculturales						
Idioma						

DATOS GENERALES

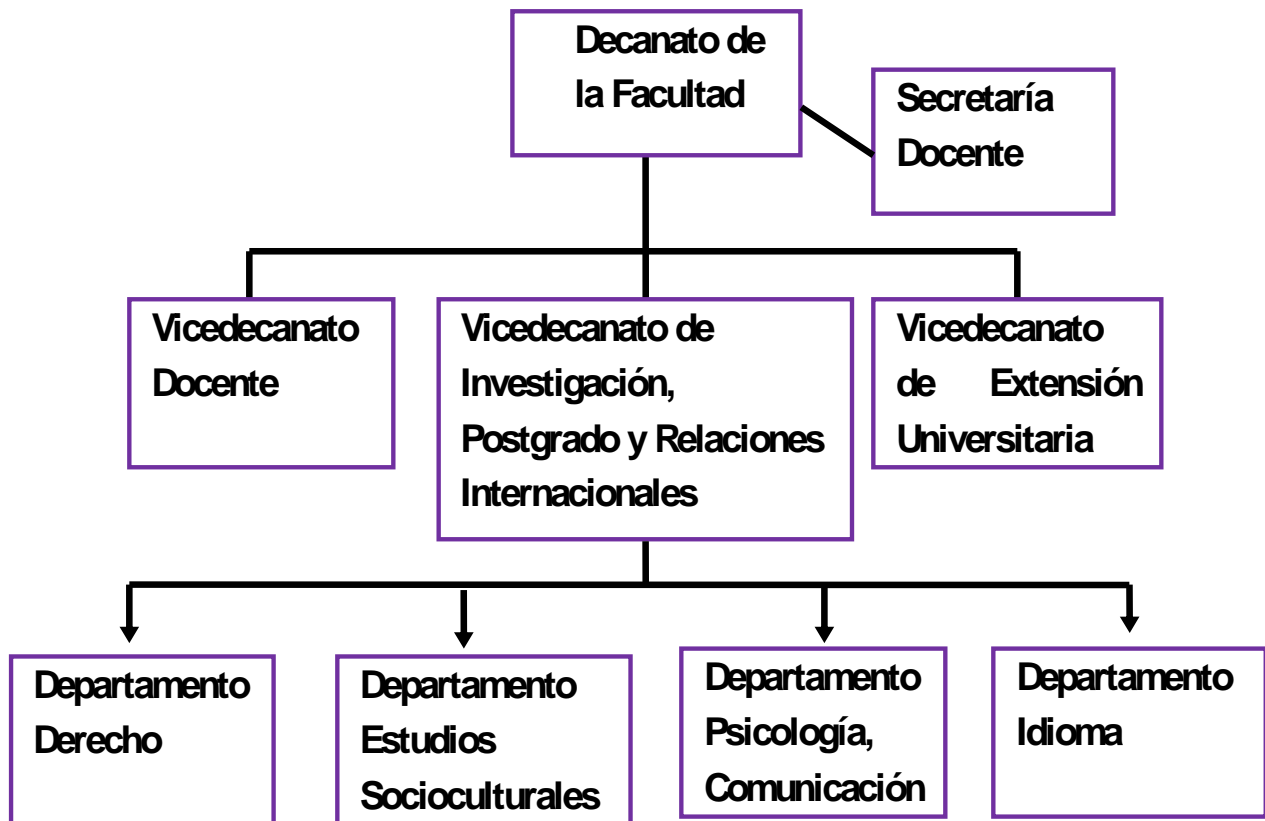
12) Sexo

Departamentos	Femenino	%	Masculino	%
Comunicación Social				
Derecho				
Psicología				
Estudios Socioculturales				
Idioma				

13) Años que trabaja en la Universidad

Departamentos	Menos de un año	%	1 – 5 años	%	Más de 5 años	%
Comunicación Social						
Derecho						
Psicología						
Estudios Socioculturales						
Idioma						

Anexo 3
Organigrama de la Facultad de Humanidades



Anexo 4 Guía para análisis documental

Documentos a revisar

Reglamento orgánico de la Universidad José Martí Pérez de Sancti Spíritus.

Documentos normativos de la Facultad de Humanidades

Aspectos a revisar en los documentos

Lugar que ocupa la comunicación en el organigrama de la Facultad.

Planificación de la comunicación.



Anexo 5 Análisis de la observación participante

Guía de observación:

1. Fecha: 9, 16, 21 de abril de 2012.
2. Horario: de 8:00am a 5:00pm.
3. Lugar: Facultad de Humanidades de la Universidad “José Martí Pérez” de Sancti Spíritus.
4. Características del ambiente donde se realizó la observación: Ambiente físico.
5. Descripción de las actividades que se realizan:
 - Actividades generales.
 - Secuencia en que ocurren.
2. Percepción de diálogos:
 - Palabras, gestos.
 - Expresiones dichas entre los sujetos.
 - Expresiones dichas en la relación sujeto-objeto.
3. Comportamiento de los observadores:
 - Actitudes, acciones y conservaciones con los participantes durante la investigación.
4. Observaciones generales.
- 5 . Reflexiones de los observadores.

Objetivo: Obtener toda la información posible que arrojarán los trabajadores y los estudiantes en su comportamiento habitual, sin presiones del investigador.

Anexo 6.

Estrategia de Comunicación. Facultad de Humanidades. Universidad de Sancti Spíritus, “José Martí Pérez”

La Misión de la Facultad de Humanidades consiste en estar altamente comprometida con la Revolución Socialista, su desarrollo socioeconómico en el territorio, constituye un espacio para la reflexión y la formación integral de profesionales en las Carreras de Derecho, Estudios Socioculturales, Psicología, Comunicación Social y Bibliotecología y Ciencia de la Información, la preparación y superación de los profesionales de las ramas de las humanidades, la creación y transformación de conocimientos científicos y tecnológicos con énfasis en las ciencias humanísticas; promoviendo la presencia activa y la cooperación con otras instituciones nacionales e internacionales para dar respuestas a las necesidades de la sociedad cubana con énfasis en el territorio, en correspondencia con la política del PCC y los Programas de la Revolución.

La Visión es el alto compromiso con la revolución y la provincia que caracterizan a la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus, sus trabajadores y estudiantes son portadores de un alto sentido de pertenencia, consagración o incondicionalidad a las tareas revolucionarias y a la búsqueda de la excelencia. Se extiende su alcance a los municipios de la provincia, lo cual facilita la integración con los mismos. Se tiene reconocimiento en las tareas de impacto asumidas y también en aquellas que se defienden desde las carreras.

Valores compartidos:

1. Se definen como valores compartidos en la organización: el amor al trabajo, compromiso hacia la organización, el sentido de pertenencia, la disciplina, el respeto, la responsabilidad, el espíritu de sacrificio, la solidaridad, el patriotismo y la laboriosidad.
2. De acuerdo con el nivel de importancia que le atribuyen los miembros de la organización son jerarquizados los valores compartidos por los miembros de la organización en el siguiente orden: sentido de pertenencia, compromiso hacia la organización, amor al trabajo, espíritu de sacrificio, disciplina, respeto, responsabilidad, laboriosidad, solidaridad y patriotismo.

3. Se decretaron como valores distanciados: la ética, la integridad, la honestidad, el colectivismo, el compañerismo, y la confianza hacia los compañeros de trabajo.
4. Los anteriores fueron jerarquizados de acuerdo a la preferencia que se pretende dar a cada uno para que se conviertan en valores compartidos de la siguiente manera: honestidad, ética, integridad, confianza, compañerismo, colectivismo.

Funciones generales:

1. Dirigir el proceso de formación integral de los estudiantes universitarios, que les garantice una sólida cultura político ideológico y social humanística, así como una elevada competencia profesional, para defender la Revolución en el campo de las ideas y cumplir cualquier tarea que se les encomiende, educados en una actitud comunista ante el trabajo, la propiedad social, en el estudio y ante la sociedad; que desarrollen una actitud antiimperialista, internacionalista, proletaria y de patriotismo socialista;
2. Dirigir la implementación y desarrollo de la formación marxista leninista de los cuadros, profesores, estudiantes y demás trabajadores de la facultad, así como la estrategia maestra principal sobre el trabajo político e ideológico;
3. Implementar y desarrollar la formación académica de posgrado en correspondencia con la definiciones establecidas por la Universidad y la superación continua integral de los profesionales universitarios con el perfeccionamiento constante de la calidad de la preparación, tomando en consideración las crecientes y continuas exigencias de la ciencia, la técnica y la producción, así como los intereses de la cultura y el progreso social;
4. Dirigir la superación integral de los cuadros, profesores, investigadores, recién graduados en adiestramiento y trabajadores de la Facultad;
5. Desarrollar la investigación científica e innovación tecnológica como elemento consustancial de la educación superior, con la realización de trabajos de investigación científica que contribuyan a la construcción y desarrollo de la sociedad socialista, elevar el nivel científico de los cuadros y esencialmente la calidad de la enseñanza;

6. Promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora de la facultad en la vida social del país y del territorio, mediante la extensión de la cultura universitaria y la divulgación de los conocimientos entre la población;
7. Desarrollar la cultura económica fundamentada en el uso eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros en correspondencia con el modelo cubano.

Políticas de Comunicación.

Las políticas de comunicación reflejan los lineamientos que regularán la actividad de comunicación hacia lo interno y hacia lo externo de la Facultad. Es por ello que se establecen en estos dos campos de actuación. Las Políticas de Comunicación de la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez de Sancti - Spíritus establecen:

- Consolidar la naturaleza participativa de los procesos comunicativos, para optimizar la coordinación de esfuerzos en la resolución de los problemas que afronta la institución, involucrando en ello a directivos y subordinados
- Potenciar desde la comunicación las relaciones interpersonales, en función de desarrollar una cultura organizacional que fomente en los trabajadores el sentido de pertenencia a la organización, y propicie la motivación y satisfacción laboral.
- Planificar las acciones de comunicación externa teniendo en cuenta los objetivos de visibilidad y comunicación científicas, y la necesidad de mantener el posicionamiento ganado en el público objetivo con que la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí Pérez de Sancti - Spíritus interactúa.

Objetivos de Comunicación.

- Implantar el Sistema de Comunicación Institucional, el cual se encargará de apoyar todos los procesos en los que la comunicación posea una incidencia directa, garantizando el desarrollo de un sistema organizado, ético, y efectivo.
- Perfeccionar los canales de comunicación con los públicos objetivo, en función de garantizar el conocimiento de sus necesidades, y orientando con ello las actividades de la organización hacia el entorno.
- Desarrollar acciones de comunicación que apoyen los objetivos de visibilidad y comunicación científicas de la Facultad, así como los diferentes objetivos institucionales en cada Área de Resultado Clave.



Objetivos generales

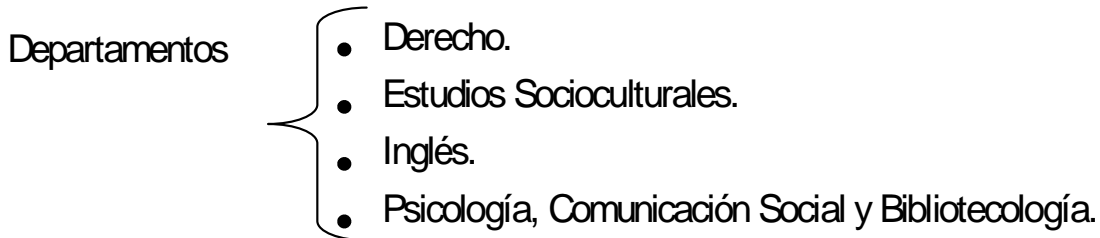
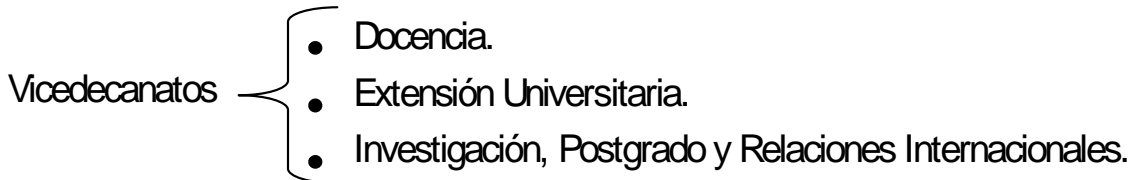
1. Potenciar el conocimiento y reconocimiento social sobre la obra de la revolución en materia de educación superior a través del desempeño de la labor de la Facultad de Humanidades y su participación en los Programas de la Revolución.
2. Proyectar una imagen renovada de la institución mediante la consolidación de rasgos identitarios tradicionales como compromiso con la revolución, calidad del claustro, estabilidad, honestidad, prestigio internacional; y la incorporación de nuevos valores que hoy lo caracterizan: dinamismo, renovación, rapidez de su respuesta en función de las necesidades del país.
3. Transmitir mensajes y compartir significados relacionados con la misión, visión, el objeto social, la política para la gestión integrada de capital humano, las tradiciones y características, los objetivos estratégicos y operativos, las metas a alcanzar, los problemas a solucionar, el aporte a la sociedad y el entorno local, nacional e internacional de la organización.
4. Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes de la organización.
5. Estimular la coordinación y cooperación de las áreas en las actividades.
6. Alinear y cohesionar el comportamiento individual, de los colectivos y de la organización.
7. Favorecer la integración a nivel de la organización.
8. Garantizar la retroalimentación de los mensajes transmitidos, los impactos de políticas y medidas, así como las inquietudes, criterios y sugerencias de los trabajadores.
9. Posicionar interna y externamente la imagen de la organización



Público: Interno

Facultad de Humanidades

Decana



Líneas temáticas

- Formación profesional, en pregrado y postgrado, mediante la aplicación de las nuevas modalidades de enseñanza. Educación Superior para todos durante toda la vida.
- Resultados de la ciencia y la técnica y su papel en la gestión local del conocimiento y para la solución de necesidades territoriales.
- Labor extensionista de la Educación Superior como fundamento de la relación con la sociedad.
- Momentos significativos del acontecer universitario.
- Eventos
- Temas de bien público vinculados al acontecer universitario.

Objetivos específicos por públicos y acciones

Que los Medios de Comunicación Masiva:

1. Aborden con sistematicidad los resultados en la formación profesional, en pregrado y postgrado, a partir de todas las modalidades de enseñanza.
2. Divulguen los resultados de la ciencia y técnica, el aporte de sus protagonistas, así como de la gestión local del conocimiento para la solución de las necesidades territoriales.

3. Promuevan el conocimiento de la labor extensionista de la educación superior como base de la relación con la sociedad, la formación integral y el desarrollo cultural general.
4. Reflejen momentos significativos del acontecer universitario y conmemoraciones relevantes, no como crónica social sino como momentos esenciales de la vida universitaria

Que la Facultad de Humanidades:

1. Asuma la Gestión de Comunicación Institucional con enfoque estratégico y como parte del sistema de dirección del centro.
2. Establezcan relaciones de coordinación, sistemáticas y preactivas con los MCM territoriales, (Periódico Escambray, Radio Sancti Spíritus y emisoras municipales y Telecentro Yayabo), para lograr un amplio y profundo nivel de información de los periodistas y la población sobre la realidad universitaria actual.
3. Brinden información a los medios sobre los resultados en la formación profesional, en pregrado y postgrado, mediante la aplicación de las nuevas modalidades de enseñanza como respuesta de sistema MES ante los nuevos retos de los Programas de la Revolución.
4. Socialicen los resultados de la ciencia y la técnica, el aporte de sus protagonistas, así como de la gestión local del conocimiento en la solución de las necesidades territoriales.
5. Promuevan el conocimiento público sobre la labor extensionista del centro como base de la relación con la sociedad, la formación integral y el desarrollo cultural general.
6. Divulguen los momentos significativos del acontecer universitario tales como inicio y culminación del curso escolar, eventos, otorgamiento de premios y distinciones, conmemoraciones relevantes.
7. Perfeccionen los espacios de comunicación directa con la población tales como recepción y pizarra telefónica, orientación vocacional, formación profesional y de postgrado, etc.



Público interno

Objetivos

- Perfeccionar el proceso de comunicación en la Facultad de Humanidades
- Desarrollar y difundir la actividad de comunicación en el nivel interno.
- Estrategia
- Realización de actividades internas que ayuden a fomentar la imagen organizacional.
- Desarrollar acciones de capacitación a los trabajadores para perfeccionar el proceso de comunicación organizacional.

Plan de Acciones

Acciones que condicionan el fortalecimiento del trabajo de comunicación universitaria en los centros.

1. Integrar la Gestión de Comunicación Institucional como parte del Planeamiento Estratégico de la Facultad.
2. Fecha de realización: Septiembre
3. Responsable: Consejo Universitario.
4. Diseñar e implementar acciones de capacitación en el tema de Comunicación Institucional como parte del Sistema de Capacitación de Cuadros de la institución.
5. Fecha de realización: primer semestre, curso 2012-2013.

Responsables: Decanato

Acciones específicas

(Para el cumplimiento de los objetivos)

6. Organización de acciones para mejorar el nivel de información de los periodistas del territorio sobre el desarrollo de la Facultad.
7. Fecha de realización: primer semestre curso 2012-2013.
8. Responsables: Carrera de Comunicación Social.
9. Diseñar e implementar acciones de capacitación en el tema de Comunicación Institucional para personal que trabaja directamente con la población, como secretarías, recepcionistas, telefonía, etc.
10. Fecha de realización: primer semestre curso 2012-2013

11. Responsables: Carrera de Comunicación Social.

12. Coordinación de recorrido con los periodistas por filiales municipales seleccionadas con el objetivo de que obtengan amplia información sobre los resultados alcanzados hasta el momento en los FUM y puedan reflejarlo en los MCM.

13. Fecha de realización: primer semestre del curso 2012-2013

14. Responsables: Carrera de Comunicación Social.

15. Crear y/o desarrollar Cátedras de Cultura Científica a fin de fortalecer la comunicación de la ciencia, la tecnología y la gestión del conocimiento para el desarrollo local.

Fecha de realización: curso 2012 – 2013.

Responsables: Carrera de Comunicación Social.

16. Diseño e implementación de acciones para la divulgación de momentos significativos tales como inicio y culminación del curso escolar, eventos, otorgamiento de premios y distinciones, graduaciones de los CUM, entre otras.

Fecha de realización: curso 2011-2012

Responsables: Decana y Carrera de Comunicación Social.

Acciones Sistemáticas

17. Identificación de los principales temas relativos a áreas de resultados claves, cuya divulgación es necesaria para contribuir a elevar el nivel de información de la población.

Fecha de realización: primer semestre 2012-2013

Responsables: Decana de la Facultad.

18. Elaboración de dossier con las temáticas seleccionadas con criterios de valoración periodística, orientados a servir de fuente a los MCM.

Fecha de realización: segundo semestre curso 2012 - 2013.

Responsables: Carrera de Comunicación Social.

19. Coordinación conjunta de la Facultad con los MCM para el tratamiento de temáticas priorizadas mediante un enfoque renovador y dialógico, se consideran tanto los perfiles editoriales y prioridades de los medios, como los de la institución.

Fecha de realización: todo el curso

Responsables: Decana y Carrera de Comunicación Social.

Acciones Público Interno

No	Acciones y medios	Fecha o período	Participantes	Responsable
1	Incluir en los consejos de dirección, un punto relacionado con la situación que presenta la Comunicación Organizacional en la Facultad	Mensual	Consejo de Dirección	Decana
2	Dar respuesta a las inquietudes y planteamientos de los trabajadores.	Mensual	Decana y vicedecanos	Decana
3	Diseñar acciones de capacitación en Comunicación Organizacional para preparar a todos los trabajadores, de acuerdo a sus necesidades	Mensual	Consejo de Dirección y profesores	Carrera de Comunicación Social
4	Crear en la Facultad el Manual de Gestión de la Comunicación, que coordine todos los procesos comunicativos que se desarrollan y de manera particular los procesos de comunicación interna.	Enero/2013	Consejo de Dirección y profesores	Carrera de Comunicación Social
6	Aprovechar las oportunidades más adecuadas donde se reúna el público interno para recordar la misión, visión, valores compartidos y objetivos de trabajo de la Facultad.	Trimestral	Consejo de Dirección, profesores y alumnos	Decana y carrera de Comunicación Social



7	Desarrollar actividades conjuntas entre los trabajadores para potenciar su participación en las actividades que se convocan por las organizaciones de la Facultad	Mensual	Consejo de Dirección, profesores y alumnos implicados	Decana y Vicedecana de Extensión Universitaria
8	Emplear todos los medios y canales a nuestro alcance para llevar la información requerida a los trabajadores y estudiantes del centro.	Mensual	Consejo de Dirección, profesores y alumnos	Carrera de Comunicación Social
9	Elaborar un Boletín Interno para informaciones a los trabajadores.	Septiembre/2013	Consejo de Dirección, profesores	Vicedecana de Extensión Universitaria
10	Prestar atención especial a la Comunicación que demandan nuestros públicos internos.	Permanente	Consejo de Dirección	Carrera de Comunicación Social
11	Trabajar con los valores en función de la cultura organizacional.	Permanente	Consejo de Dirección y profesores	Decana
12	Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal en su trabajo.	Permanente	Consejo de Dirección, profesores	Decana
13	Perfeccionar los flujos descendentes, ascendentes y ampliar los flujos horizontales, buscando nuevos espacios más adecuados para que los trabajadores puedan expresar sus ideas, sugerencias, inquietudes.	Permanente	Consejo de Dirección, profesores y alumnos	Decana, Vicedecanos y carrera de Comunicación Social.