



Universidad de Sancti Spíritus

"José Martí Pérez"

*TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
COMUNICACIÓN SOCIAL*

*Título: "Diagnóstico de Comunicación
Organizacional en la Farmacia piloto de
Cabaiguán".*

Autor: Mariela Benítez Álvarez

Tutor: MSc María del Carmen Morejón Hernández.

Consultante: MSc Lucrecia Nila del Río Pérez

2012

Dedicatorias

A quienes siempre estuvieron a mi lado, creyeron en mí y me enseñaron que las palabras no deben quedar en el aire, haciéndome ver que los sueños se pueden materializar con el fruto de la dedicación y el empeño.

Agradecimientos

A mis profesores y directivos de la Filial Universitaria de Cabaiguán, en especial a mi tutora, Maria del Carmen y la consultante Nila del Río, por todo su apoyo en la realización de la investigación.

A mi madre, hija y hermana por todo su apoyo en estos años de estudio.

A mi esposo por brindarme todo el apoyo necesario durante la investigación.

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la Farmacia Piloto de Cabaiguán; la misma se basó en el diagnóstico de la comunicación interna como paso fundamental en la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

El objetivo general del estudio radicó en caracterizar el estado actual de la comunicación interna de la organización, mediante la investigación de las categorías de análisis respecto al tema, mensajes, canales, flujos y principales barreras en la comunicación.

Para la realización del estudio se escogió la metodología cualitativa como instrumento fundamental, para el estudio se aplicaron: la revisión de documentos, la observación participante, la entrevista y la encuesta. Los principales resultados obtenidos apuntaron a que la comunicación dentro de la farmacia es entendida como un intercambio entre los miembros de la empresa. Los canales de comunicación son considerados formales personales. Además existen barreras que impiden el adecuado flujo comunicativo a todos los niveles, muchas de las cuales están estrechamente relacionadas con la estructura organizativa de la empresa. El aporte de la investigación radica en la realización de un diagnóstico de comunicación interna cuyos resultados serán determinantes en la realización posterior de un plan de acciones sobre la base de las problemáticas detectadas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN -----	6
CAPÍTULO I: Bases teórico -metodológicas de la comunicación organizacional ---	15
CAPÍTULO II: Análisis de los resultados -----	45
CONCLUSIONES -----	58
RECOMENDACIONES -----	59
BIBLIOGRAFÍA -----	60
ANEXOS -----	64

INTRODUCCIÓN

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si se facilitan los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, se hace que esta se desarrolle en la organización en un clima ético y de libertad, se habrá dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se presentan en el mundo empresarial.

Un aspecto importante en el desarrollo de la empresa cubana actual es la comunicación comprendida por una serie de pautas, normas y estilo, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa y que tiene su reflejo en modelos que las determinan. De este modo, desde un enfoque positivista basado en la planificación técnica originada desde modelos de la ingeniería industrial, la comunicación se encuentra encaminada a controlar y predecir las acciones de un modo planificado y dirigida de antemano.

Esta afirmación cobra peso específico en la dirección de las empresas a partir de la incorporación de nuevos modelos organizativos y de gestión. Pero, es hasta pasada la segunda mitad del siglo XX cuando las organizaciones comienzan a plantearse que esa transmisión de instrucciones (comunicación descendente) no era suficiente y se comienza a analizar un nuevo campo de trabajo, entre los que se añade la comunicación al repertorio de habilidades directivas.

Las causas que en cierto modo abren una nueva etapa en la comunicación se pueden encontrar en el aumento de la presencia sindical, en un marco de relaciones y legislación sociolaboral más favorable al trabajador, el aumento de la formación académica en la sociedad, en una mayor conciencia por parte de las organizaciones de lo que supone la inversión en formar a su personal y finalmente, en los nuevos valores y creencias que evolucionan hasta un nuevo paradigma directivo Schein, E. (1985).

En las circunstancias actuales se hace necesaria la realización de diagnósticos de comunicación en la empresa cubana, que faciliten evaluar las prácticas sociales y a su vez obtener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer las fortalezas y debilidades retomadas posteriormente en la planificación, con el

objetivo de trazar estrategias destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo dentro de la institución.

Dado que las farmacias son las encargadas de brindar un servicio de óptima calidad, se enmarca la siguiente investigación en la Farmacia Piloto de Cabaiguán, institución única de su tipo en la localidad, que a lo largo de su historia se ha destacado por su labor, adquiriendo gran prestigio dentro de la comunidad.

Sin embargo la comunicación requiere de una revisión, por constituir un tema novedoso y aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización, pues si se desea que esta funcione correctamente debe existir un ambiente en tono a ella, de manera que contribuya al buen funcionamiento de la misma.

En la actualidad la Farmacia Piloto carece de un Sistema de Comunicación estratégicamente diseñado y adaptado a su realidad concreta. Esta situación está afectando negativamente el desempeño de la organización; obstaculizando el cumplimiento eficiente de sus metas producto de la insuficiente coordinación entre áreas de trabajo, la improvisación y el gasto de recursos a que esto conlleva.

Debido a la importancia que tiene para la organización la gestión eficiente de la comunicación dentro del mundo empresarial cubano y en correspondencia a la necesidad cada vez más imperiosa de coordinar todos los factores, de modo que se logre una mayor cohesión; se inicia el Diagnóstico de la Comunicación Interna.

De ahí que se plantea como problema de investigación: ¿Cómo se comporta la comunicación interna en la Farmacia Piloto de Cabaiguán?

Se define como **objeto de estudio** el proceso de comunicación organizacional y como **campo de acción** comunicación interna en la farmacia Piloto de Cabaiguán.

A partir de lo anterior se define como **objetivo general**: Caracterizar el estado actual de la comunicación interna en la Farmacia Piloto de Cabaiguán.

Justificación del problema

1- ¿Cuáles son los presupuestos teórico- metodológicas sobre la comunicación interna?

2- ¿Qué características tiene la comunicación interna en la Farmacia Piloto de Cabaiguán”?

Asimismo se definen como **objetivos específicos**:

1- Profundizar en los presupuestos teórico- metodológicos sobre la comunicación interna.

2- Determinar el estado actual de la comunicación interna en la Farmacia Piloto de Cabaiguán.

Cumplimentando que en la institución no se han efectuado este tipo de investigación se pretende ejecutar este diagnóstico, teniendo en cuenta la comunicación como un proceso digno de estudiarse para analizar si es llevado a cabo de forma eficaz o si por el contrario, no se está desarrollando de la manera adecuada. Así, posteriormente se puede llegar a detectar problemas y plantear soluciones.

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

Es necesario tomar en cuenta la definición de las categorías de análisis con el fin de darle respuesta a los objetivos planteados. La conceptualización de la comunicación interna toma relevancia para comprender cuál es la relación que se establece desde el punto de vista comunicacional entre todos los trabajadores de la institución en cuestión.

Comunicación interna

Definición conceptual: estudio que centra su interés en los procesos y sub-procesos por medio de lo que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo”. (Trelles, 2006)

Definición operacional: la comunicación interna se define como el conjunto de acciones desarrolladas en el ambiente interno de la Farmacia, con el fin de orientar,

regular y coordinar la actividad laboral, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la empresa, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso con y entre sus miembros.

La comunicación interna, cuando se desarrolla de forma positiva constituye una ventaja para el buen funcionamiento de la Farmacia en tanto posibilita el flujo de información a través de los canales establecidos para ello. Tomando en cuenta entonces, que los procesos y sub- procesos que tienen lugar en la institución facilitan que los trabajadores cumplan con las tareas encomendadas con el fin de prestar un servicio de calidad.

Dimensiones

1. Flujos de comunicación que prevalecen en la institución:
 - 1.1- Horizontal, Vertical, Ascendente, Descendente.
2. Canales de comunicación más usados.
 - 2.1- Directos
3. Tipos de mensajes que se manifiestan:
 - 3.1- Humanos
 - 3.2- De tarea.
 - 3.3- De mantenimiento.
4. Existencia de barreras en la comunicación:
 - 4.1- Físicas
 - 4.2- Semánticas
5. Satisfacción del trabajador
 - 5.1- Estimulación salarial.
 - 5.2- Participación en la toma de decisiones
 - 5.3- Atención al trabajador.

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

relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.

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

El paradigma cualitativo resulta el más apropiado para abordar el tema; ya que permite estudiar a los individuos en sus contextos o ambientes naturales (enfoque naturalista) a la par que se intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen (enfoque interpretativo). Esta metodología permitió obtener experiencias individuales de los participantes, modos de hacer y sentir en su interacción constante dentro de la organización.

La farmacia cuenta con una plantilla aprobada de 22 plazas, cubierta al ciento por ciento según la plantilla oficial actualizada en enero de 2012. Esta cifra constituye la población de la investigación y a partir de la misma, se seleccionó la muestra. Se tuvo en cuenta para el estudio, el hecho de que las personas que participan en el proceso de diagnóstico no pueden ser consideradas como un grupo homogéneo en cuanto a género, actividad laboral, nivel escolar, edad, experiencia laboral, pues implica la necesidad de involucrar en el diagnóstico a un número de miembros de la organización que resulta representativo y se ajuste claramente a la finalidad a la que se encamina la realización del mismo.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, se seleccionaron como muestra 16 trabajadores que representan el 72 %, con un muestreo no probabilístico de tipo intencional, donde se seleccionan los casos típicos según el juicio de la investigadora, los que permitieron garantizar un estudio de la comunicación desde diversas perspectivas.

Para el logro del objetivo propuesto y la respuesta a las interrogantes planteadas, así como la solución a la problemática de la investigación se pone en práctica un grupo de **técnicas y métodos de recogida de información: el análisis de documentos, la entrevista en profundidad, la observación participante y el cuestionario.** Cada

uno de ellos, tomando en cuenta la unidad de análisis, facilita la información necesaria para el posterior análisis de los resultados.

El **análisis de documentos** sirvió como un método de recolección bibliográfica a través del cual se utilizan documentos oficiales de la institución para la obtención de los datos: Reglamento disciplinario de la entidad, Resoluciones salariales de salud, (2005), Guía de control interno, Manual de control de la calidad, Convenio colectivo de trabajo, el Plan de capacitación y la Estrategia Comunicativa de la entidad.

Este método se llevó a cabo en la farmacia con el objetivo de conocer elementos de la comunicación interna en esta entidad mediante los siguientes documentos: Historia de la organización, Plantilla de la entidad, Documentos de planificación estratégica. (Anexo 3)

La entrevista: Se aplica teniendo en cuenta que es una técnica de recogida de información donde se desarrolla una conversación planificada con el sujeto entrevistado, por tanto basada en la presencia directa del investigador, que interroga personalmente. Por la cantidad de entrevistados, es individual, abierta y directa; teniendo en cuenta que se aplica a los directivos de Farmacia. (Anexo 5)

Este método supone un proceso de aprendizaje mutuo. Es posible concebir la entrevista como “una serie de conversaciones libres en la que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal”. (Rodríguez, 2008)

La entrevista se aplicará con el objetivo de conocer criterios por parte de los directivos sobre el funcionamiento del proceso de comunicación organizacional en la entidad, en un horario acorde a las posibilidades de los directivos y posteriormente se analizarán y se sustraerán los datos que más tarde serán los resultados finales arrojados por las mismas.

La observación participante está diseñada para trabajar directamente en el lugar en el que se desenvuelven los procesos de vida cotidiana institucionalizados o no.

Observar es una acción que consiste en mucho más que dirigir atentamente los ojos hacia algo, ese “dirigir la mirada” está motivado, hay una razón en el observador para

dirigir su atención, junto al oído, el olfato, el tacto y la propia intuición en función de responder un interés.

La característica fundamental que distingue a la observación participante de otros métodos de recogida de información es la participación del observador en la vida cotidiana de la comunidad o institución objeto de estudio. La participación genera datos por sí misma y se concibe como la base fundamental de dicho proceso (Rodríguez, 2008)

La observación es un método de recogida de información que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que observa y permite la recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos estudiados. En este sentido, se utilizará con el fin de diagnosticar el estado de la comunicación interna en la Farmacia Piloto de Cabaiguán.

Se desarrollará durante los días en que se realiza la investigación en la entidad para, obtener información acerca de los mensajes más utilizados por los directivos y trabajadores de este centro, los canales de comunicación más usados, detectar la existencia de barreras de la comunicación y descubrir actitudes (conformidad, sentido de pertenencia, laboriosidad, insatisfacción) en los trabajadores de La Farmacia Piloto de Cabaiguán (Anexo 4)

Para recoger y registrar información el investigador se servirá de diferentes sistemas de observación como diarios y observaciones no estructuradas. En un principio esta recogida de información será amplia, recopilando todo, progresivamente se irá focalizando hacia una información más específica, de esta forma el investigador se centrará directamente en el tema de la comunicación interna en la Farmacia Piloto de Cabaiguán.

Por su parte, **el cuestionario** “Es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad” (Rodríguez, G. 2005) y se aplicará teniendo en cuenta que es una técnica de recogida de información, por medio de preguntas organizadas en un formulario impreso, para obtener respuestas a preguntas abiertas que reflejaran conocimientos, opiniones y actitudes de todos los trabajadores de la Farmacia piloto de Cabaiguán.

Este método se aplicará con el propósito de constatar cómo evalúan los trabajadores el funcionamiento de la comunicación organizacional en dicha Unidad, en un horario acorde a las posibilidades de los trabajadores de la entidad teniendo en cuenta que estos deben de estar concentrados en las preguntas en cuestión, para garantizar sinceridad en sus respuestas de esta forma lograr mayor validez en los resultados que arroje este instrumento de medición. (Anexo 6)

La bibliografía consultada es en su mayoría actualizada, situada en la última década. Además se consultan artículos tomados de Internet y se estudian otros textos que refieren criterios e investigaciones no tan actuales, pero teniendo en cuenta su importancia son consideradas de obligatoria consulta y referencia, relacionados con el proceso de comunicación interna en la Farmacia Piloto de Cabaiguán.

Es necesario la realización de este estudio por ser el centro encargado de garantizar los medicamentos de uso ambulatorio y otros productos a fines, por lo que es de suma importancia lograr la excelencia en sus servicios, como parte de esto en nuestra provincia dicha entidad esta inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial con el fin de lograr una mayor calidad y eficiencia en su trabajo en sentido general, como resultado de este proceso se crearon las Unidades Empresariales de Bases, las cuales en su estructura agrupan toda la red de farmacia de cada municipio, lo cual estimula mantener y mejorar el buen uso de la comunicación en general.

Significación práctica: permite diagnosticar dificultades que obstaculizan el correcto funcionamiento de la comunicación organizacional interna, tanto en el colectivo laboral, como en los diferentes niveles de dirección, para posteriormente recomendar alternativas de mejoras.

Social: responde a un fenómeno de relevancia social para el desarrollo económico del país, el cual está dado por la comunicación organizacional en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, que aunque la institución no se encuentre enmarcada en dicho proceso social, la realización del presente diagnóstico da cumplimiento a uno de los puntos tratados en el Decreto Ley 281.

La novedad científica se focaliza en que educa a los miembros de la organización

sobre la necesidad e importancia de alcanzar un estado excelente del proceso de comunicación para el cumplimiento de los objetivos de la organización, apoyándose en la alianza con la Filial Universitaria del Municipio como agente transformador por excelencia, pues esto último favorece la vinculación de la teoría con la práctica, es decir, el estudio con el trabajo.

Resulta importante destacar que la investigación es viable pues los resultados esperados justifican los esfuerzos y las inversiones previstas, lo cual garantiza la continuidad del estudio mediante una estrategia de comunicación.

Referente a la estructura de la investigación fue abordado en un inicio mediante la introducción los antecedentes del problema, el estado deseado y real hasta llegar a la necesidad de realizar la investigación enfocada en la realización de un diagnóstico de comunicación organizacional en la Farmacia Piloto de Cabaiguán, así como todo lo referente al diseño teórico-metodológico.

El desarrollo se encuentra conformado por dos capítulos, el primero aborda los fundamentos teóricos esenciales del proceso de comunicación organizacional interna, así como las particularidades de la organización. El capítulo consecutivo se refiere a la metodología empleada, se definen las categorías de análisis, se describe la población, se detallan los instrumentos aplicados. Finalmente, se analizan los resultados a partir del procesamiento de los mismos.

Aparecen además las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía, así como el cuerpo de anexos necesarios para un mejor desarrollo y comprensión del presente estudio investigativo.

CAPÍTULO I: BASES TEÓRICO - METODOLÓGICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

- **1.1 *El proceso de comunicación y las organizaciones.***

La comunicación es una actividad muy antigua, cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos circundantes. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social, que posibilita la formación de agrupaciones sociales con cualquier tipo de complejidad. (Rodríguez, 2008).

Sin embargo con el decursar del tiempo el concepto comunicación se ha teorizado gracias al estudio de diferentes autores, los cuales exponen el mismo desde diferentes puntos de vista. (Muriel y Rota, 2006) 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.”

A su vez (Hovland, 1943) define la comunicación como el “proceso por medio del cual el individuo (el comunicador) transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos (perceptor)”. (Consuelo y Álvarez, 2009). Ambos conceptos permiten inferir que la comunicación es un acto, donde existe un emisor y un receptor y un mensaje entre ambos, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza.

Asimismo (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.

También es definida por Irene Trelles como “un sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción de objetivos

comunes, y con ellos el aumento de motivación y participación de los públicos, la formación de autodisciplina y exigencia en las empresas.

Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones son la esencia de la actividad organizacional y el proceso básico de que otras funciones se derivan". (Trelles, 2003).

Este proceso comunicativo, inherente a los seres humanos y necesario para su supervivencia, es un proceso de construcción social que sustenta sus relaciones y se pone de manifiesto en diferentes ámbitos, entre estos el organizacional. (Rodríguez, 2008). Se corrobora así que "el estudio de los procesos comunicativos se concibe también desde aproximaciones variadas: con énfasis en los aspectos de gestión y administración en algunos casos; con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, subrayando el importante rol de la construcción de símbolos, pero en todos se destaca la necesidad y utilidad de un enfoque integrador de sus diversos campos, que multiplique la eficiencia y eficacia de los procesos comunicativos". (Trelles, 2001).

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito).

Para el filósofo Ernest Cassier, "lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas". Entonces, "si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación". (Fernández, 1997).

Los estudios latinoamericanos de las últimas décadas del pasado siglo, colocaron como epicentro de sus tratamientos a la comunicación "desde un modelo

participativo y bidireccional e investigaron, no solo la transmisión y el emisor, sino la relación comunicativa y el papel del receptor en la interacción. Así concuerdan en ver un giro en el análisis de los procesos comunicativos, donde los papeles de emisor y receptor se intercambian, se funden y desaparecen en un proceso social activo de construcción y reconstrucción de significados". (Barbero 1987, Orozco, 2001, Canclini, 2002).

De esta manera se ha visto la comunicación, y practicado el tratamiento de la misma desde estos dos enfoques, existiendo partidarios y detractores de cada uno de ellos. En la actualidad, ambos son utilizados con fines y resultados diversos. Asumiéndola como un fenómeno de carácter social integrado por todos los actos, donde cada individuo es el eje fundamental dentro del proceso comunicativo en las organizaciones, en la cual se intercambian mensajes, experiencias, conocimientos, información, valores, metas y objetivos a alcanzar.

1.1.1. Acercamiento teórico a la comunicación organizacional.

Estamos en presencia de una disciplina joven, que como joven al fin, está expuesta a juicios y prejuicios, desconocimiento e incomprensiones, además de estar sujeta a corrientes que la cuestionan o que la apoyan. La comunicación organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la organización; por lo cual desde la perspectiva teórica se habla de una recuperación de esta área del conocimiento.

Esta disciplina comienza a manifestarse en la década de los cincuenta, pero no es hasta los años setenta que adquiere un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales, con la publicación del libro *Communication Within Organizations*, del especialista norteamericano Charles Redding considerado el padre de la Comunicación Organizacional.

Su origen se vincula con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa: en primer lugar los dos grandes campos de acción de la comunicación interna y la externa, y en segundo lugar lenguajes y técnicas como publicidad, relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otras.

Su objeto de estudio es tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a

los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

Entre los rasgos más importantes que la caracterizan se encuentran la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas, así en Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional, en Europa se le denomina comunicación institucional, y en América Latina se le conoce tanto con una denominación como con la otra.

En Cuba esta disciplina no se conocía, con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, por lo que sus antecedentes se remiten a las concepciones de las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, planteándose en los años 90 con mayor sistematicidad, debido a la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico, con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales y sociales, como práctico, vinculado con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla en el país.

Críticos consideran como una suerte de materia de moda surgida en los últimos años, “cuyo campo de acción irrumpe en el de las relaciones entre los públicos internos y externos de las empresas e instituciones, área que constituye en su opinión, objeto exclusivo de las relaciones públicas”.

Los defensores de la comunicación organizacional como (Taylor, 1993) opinan en cambio que se trata del rescate legítimo de un objeto de estudio que ha sido abordado por diversas disciplinas, que “centran su atención en el estudio de grupos sociales cuya proyección y actividad en cualquier esfera tienen un soporte común o un eje fundamental que los interrelaciona, la comunicación organizacional”. (Trelles, 2006)

Irene Trelles es defensora de esta disciplina y subraya la legitimidad de asumir su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico como práctico en paralelo, expresando que la necesidad que le da origen es precisamente la de perfeccionar la comunicación entre los integrantes de las organizaciones, en los diferentes niveles dentro de estas y entre ellas y su entorno, y esto implica respuestas de orden teórico, para eliminar el espontaneísmo, descoordinación y contingencialidad que caracteriza a muchas de las empresas o instituciones del mundo contemporáneo.

En este sentido se acota como primer problema al estudiar la comunicación organizacional la necesidad de profundizar en torno a su naturaleza, objeto de estudio e incluso su propia definición. La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional y la misma se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Annie Bartoli plantea que la comunicación organizacional se entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización”, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Bartoli, 1992)

Estas definiciones de comunicación organizacional nos dan la posibilidad de reflexionar y analizar sobre los alcances del tema, ya que si bien es cierto que los actos de comunicación se consideran importantes, los principales motivos para fijarse en ellos son, por lo regular, el surgimiento de una crisis, tal como lo expresa Cyert y Macch, las instituciones prestan mayor atención a las actividades que fallan en el cumplimiento de las metas que a aquellas que la logran, y en esto tienen gran influencia los procesos de comunicación

La comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales: “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.” (Trelles, 2006)

Ello resulta, de vital importancia para el estudio propuesto en tanto profundiza en las diferentes aristas de la comunicación organizacional, cuyo alcance va más allá de la propia institución u organización sino que toma en consideración lo que el público externo pueda aportar en el desarrollo integral de la misma.

Por su parte Irene Trelles establece una tipología un poco más amplia, la cual se ajusta a la metodología de investigación que sigue el presente estudio. Divide las

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

De manera general, la comunicación organizacional se puede enfocar, para su estudio dentro o fuera de la institución u organización de forma independiente. Ello no significa que se puedan desligar totalmente una de la otra pues los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, la cual se dirige a conseguir una estabilidad en la organización para que esta alcance sus fines y que generalmente están volcados hacia un público externo.

- **1.2 La Comunicación Organizacional: alternativa de desarrollo en la empresa moderna.**

Sistematizados los términos comunicación y organización, se procede a la conceptualización de comunicación organizacional. El desarrollo de la comunicación y el de las organizaciones están indisolublemente ligados, ya que la primera es imprescindible para el funcionamiento de la segunda. A la manifestación de este proceso en el ámbito de las organizaciones, es a lo que se le llama comunicación organizacional.

Sobre el concepto e importancia de la comunicación en organizaciones, resulta tan revelador como trascendente el pensamiento de Carlos Marx en La ideología alemana cuando afirma: "La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad [...] El lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres [...] La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo

mientras existan seres humanos". (Trelles, 2001).

La comunicación organizacional se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere. Específicamente desde los años cincuenta es que comienza a hablarse de comunicación organizacional. (Goldhaber, 1994), la define como "sistemas abiertos que importan energías del medio externo para desarrollar servicios y productos que luego se devuelven al medio". De este modo (Muriel y Rota 2006) amplían el horizonte conceptual y la entienden como "el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional. Las autoras le conceden gran importancia a la relación con los públicos (externos e internos), puesto que en estos descansa finalmente la misión de la institución, así como el logro de los objetivos de ambas partes en dicha relación. (Muriel, y Rota, 2000).

Asimismo Fernández Collado define la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", también la entiende como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". (Trelles, 2005).

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

Es en la década de los ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo

tanto desde el punto de vista teórico, con concepciones ajustadas a las características económicas, culturales, sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se va realizando en el país.

En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por “el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado”. Sin embargo, el objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

Hasta el momento en que cobra un corpus teórico independiente, los estudios de comunicación en organizaciones estuvieron dispersos y adscritos a otros campos de las ciencias sociales. El origen "de la disciplina esta vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de una manera inconexa, como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y su eficacia".

A decir de Irene Trelles que la “Comunicación Organizacional es una disciplina que, junto a otras como la Historia de la Comunicación, la Sociología de la Comunicación o la Teoría de la Comunicación, por sólo citar algunas, conforman lo que la mayoría denomina Ciencias de la Comunicación y otros, que todavía siguen renuentes a reconocer la categoría de ciencia, identifican como disciplinas de la comunicación”. (Trelles, 2003).

A su vez Irene Trelles plantea que “La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural,

mediante su contribución al perfeccionamiento de la empresa e instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general.”

La misma autora también la define como el “proceso de construcción de significados que tributan a la conformación de una imagen integral mediante la interacción, la participación de todos. ... Es un conjunto de mensajes, pero no solo eso. Es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es solo esto. Influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos, y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad. Es un fenómeno complejo que requiere tratamiento, prioridad, estudio, planificación y evaluación.

Según los criterios de Trelles: “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.” (Trelles, 2004).

Se considera la Comunicación Organizacional como una herramienta importante que fortalece la capacidad directiva para influir en los diferentes niveles, perfeccionando el grado de comprensión y de relaciones interpersonales, logrando así el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Se reconocen también sus perspectivas donde se valoran las siguientes aristas:

Comunicación interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Comunicación externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Relaciones públicas: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

Publicidad: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Publicidad institucional: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización. (Valdés, 2008).

Luego de precisar estos conceptos se procede a la conceptualización de los elementos que integran la Comunicación Organizacional. Desde este enfoque puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

A su vez, los motivos de contacto de “los públicos externos específicos son los que permiten clasificarlos en: clientes, o todos aquellos consumidores del producto o usuarios del servicio que brinda la institución, sean estos individuos o Instituciones públicas o privadas; proveedores, que son todos aquellos que proporcionan al sistema los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones; la localidad, es decir, la comunidad ubicada en el medio ambiente territorial más inmediato a la institución; otras instituciones públicas, que son aquellas con quienes entra en contacto a través del desarrollo de sus funciones, y los medios de comunicación de gran alcance (medios de comunicación colectiva), que son los que en mayor medida vinculan a la institución con sus públicos generales”. (Trelles, 2001)

Luego de abordar brevemente la conceptualización que sobre Comunicación Externa existe, se tratará más a fondo la Comunicación Interna, por ser este el ámbito dentro del cual será realizada la presente investigación. El especialista

Fernández Collado la define como “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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Fernández, 1997).

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena que sigue rígidamente la cadena formal de mando y se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante. La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión. Todos los Canales y toda la red del canal permiten que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para ellos, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que los rumores es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el Gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

Es necesario referirse también a la retroalimentación, la que permite asegurarse de que el mensaje no solo ha sido recibido, sino comprendido. Es la información de retorno que inicia una nueva comunicación que, a su vez en la mayoría de los casos, incorpora una nueva retroalimentación y así sucesivamente. El resultado es

un ciclo de comunicación en dos sentidos, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes en una especie de flujo de comunicación continuo. Es decir es la vía cuya finalidad consiste en verificar que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido. (González, 2009).

Por último, queda referirse a las barreras de comunicación, definidas como “los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la organización y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente”. (Grillo, 2004). Coexisten tres tipos de barreras: “personales, físicas y semánticas”. (Davis, 2002).

Las barreras personales son producto de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientemente, aunque pueden provenir de diferencias en la educación, grupo étnico, género, posición socioeconómica y cultura. “Vemos y oímos lo que estamos sintonizados emocionalmente para ver y oír, de modo que la comunicación está guiada por las expectativas personales. Además comunicamos nuestra interpretación de la realidad, no la realidad misma. La comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares”. (Davis, 2002).

Las barreras personales afectan también la comunicación. “Las emociones pueden afectar el desarrollo de una idea en su presentación, el método y la forma de su transmisión, la manera de decodificarla, y su aceptación. La habilidad para escuchar tiene un efecto considerable en la recepción e interpretación de mensajes”. Las barreras físicas son interferencias en la comunicación que surgen en el entorno físico. También pueden estar dadas por la distancia entre las personas, los muros o la estática que interfiere en los sistemas radiofónicos. Los individuos pueden darse cuenta cuando ocurre la interferencia física e intentan compensarla.

Las “barreras físicas como el ruido y la distancia geográfica, tienen como efecto ante todo en la transmisión y recepción de mensajes, mientras que los problemas semánticos suelen crear problemas en la codificación, decodificación y aceptación”. Las barreras pueden afectar la efectividad de la comunicación en cualquiera de

las etapas del proceso de comunicación.

Casi toda la comunicación ocurre mediante el uso de símbolos que indican significado. “Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de estos símbolos. Ellos suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos.

En ocasiones, se elige el significado incorrecto y tiene lugar un malentendido.

Una barrera semántica puede producir también una barrera emocional”. “La semántica constituye un desafío especialmente problemático para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse” (Davis, 2002).

Finalmente es necesario hacer referencia a la importancia de la Comunicación Organizacional relacionada con los problemas relacionados con la imagen e identidad corporativa u organizacional de las empresas y otros tipos de entidades cubanas o extranjeras, guardan estrecha relación con las modernas teorías de la llamada Comunicación Organizacional y el perfeccionamiento y aplicación de algunas metodologías para su investigación, diagnóstico y programación estratégica.

En las organizaciones, jugar y divertirse es una herramienta de comunicación interna para fomentar el compañerismo, la creatividad y la motivación. Lo que opina el público interno acerca de la organización en que trabaja tiene tanta o más importancia que los avisos publicitarios.

En resumen el papel de la comunicación en la empresa es determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, por lo que debe asumirse una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se puede apreciar en situaciones críticas o de conflictos. (Chomsky, 2010).

1.2.1 La Comunicación Organizacional en Cuba vista desde el Perfeccionamiento Empresarial (PE).

El país está empeñado en una labor difícil para cualquier nación del mundo: lograr una economía eficiente y sólida, manteniendo los niveles de equidad y justicia social. Una de las alternativas que ha desarrollado nuestro gobierno es el Sistema de Gestión del Perfeccionamiento Empresarial. Esta estrategia fue aprobada en el V

Congreso del Partido 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 elevar la iniciativa, la responsabilidad y la creatividad de todos los jefes y trabajadores.

Se considera que el PE es una metodología de cambio organizacional, ya que replantea el problema de la eficacia y la eficiencia organizacionales ubicando al hombre como actor principal (con sus motivaciones, necesidades, opiniones, etc.) del proceso productivo. En sus bases se maneja el término empresa como sinónimo de organización. No se considera que esto entrañe una contradicción metodológica por cuanto se concibe a la empresa al igual que (Cortagerena y Freijedo, 1999) “como un tipo especial de organización que desarrolla actividades económicas (produce y/o comercializa y brinda servicios); y que tiene como objetivo general obtener beneficios económicos”.

Se reconoce que las expectativas individuales truncadas o pospuestas, las insatisfacciones constantes y permanentes con el salario detectadas durante los años 70 y 80 en todas las encuestas- incidieron negativamente en la actitud del trabajador, y han ido conformando una cultura de apatía hacia las empresas y es obvia la necesidad de modificar esa situación.

En función de ello se estructuran estrategias que, por las directrices que traza, trascienden el marco económico para constituirse en una forma de asumir las organizaciones: una filosofía centrada en el reconocimiento del hombre como recurso fundamental de la organización.

Algunos de los más importantes principios que conforman esta estrategia se enuncian a continuación. (Alhama, Alonso, y Cuevas, 2001).

La base esencial para el éxito del PE es el cambio cultural: de los estilos de autoridad, de las relaciones dirigente-dirigido, y de la forma de participación, entre otros.

Hay que salirse de la rutina y cuestionar constantemente lo que se hace y cómo se hace.

Se impone ampliar la base social del poder, creando espacios reales y efectivos al margen de discursos y documentos oficiales- para que los

trabajadores participen de las decisiones de la organización. Es imprescindible descentralizar las decisiones.

Es necesaria la capacitación tanto de los directivos como de los trabajadores en temas como la comunicación, la solución de conflictos y la elaboración de objetivos, como forma de garantizar que los sujetos estén preparados para participar activamente en la elaboración de estrategias y objetivos a diferentes niveles de la dirección y que desempeñen roles activos en los cambios de la organización. Un trabajador capacitado es un agente de cambio potencial.

Las personas no trabajan para la organización, sino en ella, por lo tanto es necesario que estén motivados con ésta y con su trabajo.

Los trabajadores deben tener sentido de pertenencia con su organización, para lo que se hace necesario que participen amplia y efectivamente en ella, que sean partícipes de cada objetivo trazado, de cada estrategia asumida.

Los directivos tienen que ser estrategas, adoptando una visión global de la organización, y optimizando sus competencias personales en la comunicación, en sus capacidades de coordinación y negociación.

Tiene que existir una comunicación organizacional participativa, un clima de confianza, donde se escuche a cada trabajador y se consideren efectivamente sus criterios en el proceso de toma de decisiones. En ausencia de este tipo de comunicación interna será muy difícil desarrollar el Perfeccionamiento Empresarial, pues éste se concibe para la participación de todos los trabajadores, comprometidos con los resultados.

Por resultados de la organización se entenderán no solo los del orden económico: hay que atender también a la integración de la organización con el entorno, al liderazgo, a la permanencia de los trabajadores en la organización y su satisfacción con ella, así como a la participación que tengan en las decisiones que se tomen.

La forma como se desarrollen los primeros pasos del proceso son esenciales: la preparación, la identificación de los problemas, la elaboración de los objetivos y estrategias, tienen que realizarse con auténtica participación de los trabajadores: potenciar el nivel de eficiencia, autonomía y ejecutividad en la

organización, solo puede lograrse si se potencia la participación activa de los trabajadores, no de otra manera.

El proceso de perfeccionamiento tiene que implicar verticalmente a todos los niveles de la organización al mismo tiempo. Todos tienen que estar comprometidos con el proceso e implicados en la toma de decisiones. De no ocurrir así, el cambio organizacional se reducirá a la recopilación y análisis de la información, a la identificación de los problemas, y a tomar decisiones, pseudos participativamente, en relación con determinadas propuestas.

Si el proceso no se asocia a resultados positivos concretos para los trabajadores, estos probablemente no se comprometan con él, aunque lo acepten formalmente.

En el cambio organizacional no basta con plantearse el rediseño de la estructura de la organización, es necesario integrar estos cambios a los valores de su cultura: la tendencia de modificar sólo las estructuras, los procedimientos o los sistemas, sin trabajar ni influir en la forma en que las personas y los grupos, así como la propia organización, actúan, debe frenarse, porque es hacer las cosas a medias, con pocas posibilidades de que se desarrollen y consoliden.

Para la implementación exitosa del proceso hay que desarrollar estrategias contingenciales para cada organización particular. Las soluciones y objetivos específicos no se manufacturan al por mayor, hay que buscarlos en función de las características y necesidades particulares de cada comunicación interna.

1.3 - Elementos fundamentales de la comunicación interna.

Definida de forma simple por (Kreps, 1995) “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de una organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y dentro de los miembros de la misma”, (Trelles, 2006), su estudio centra el interés en los procesos y sub-procesos por medio de lo que se procura que los miembros de la organización cumplan las

tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Tomando en consideración estos supuestos teóricos, se hace referencia a los procesos comunicativos efectuados en el interior de la organización como elemento base para la comunicación interna, la cual está dirigida a conseguir firmeza para el logro de los objetivos organizacionales, la estabilidad, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la armonía entre todos los miembros de la organización. Investigadores del tema en cuestión como (Fernández,2002) poseen acepciones no muy alejadas entre si en su contexto teórico acerca de la comunicación interna y la definen como “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”.

Un esquema claro que puede guiar el entendimiento acerca de la comunicación interna y según Trelles pueden ser sus formas: la comunicación formal y la comunicación informal, así como sus tipos: la comunicación descendente, la ascendente y la horizontal.

Se le llama comunicación formal a aquella que establece la propia entidad pues se estructura en función del tipo de organización y sus objetivos, y es regulada por reglas. Este tipo de comunicación es direccional, realizada con intencionalidad para lograr ciertos fines.

En la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planificados para la organización. Los canales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; son herramientas importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas. (Trelles, 2006).

Mientras la organización formal jerárquica o de subordinación se refiere a que las diferentes posiciones tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de

responsabilidad, mando y comunicación. La misma facilita una descripción de la comunicación técnica y humana a través de las líneas de autoridad.

La organización formal se manifiesta en la existencia de una “maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros” (Trelles, 2006). Esta misma estructura fortalece el carácter planificado de las organizaciones y le da unidad en su dinamismo.

Desde otra arista analiza (Trelles, 2006) la Comunicación informal, la cual, según expresa tiene su base en los intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente.

Generalmente, en este tipo de comunicación, la información que se suele transmitir es sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra y tiene como aspecto negativo que puede ser promotora del rumor, distorsionar las relaciones, afectar el clima laboral o disminuir la productividad y la eficiencia, aspectos estos que perjudican el funcionamiento de una organización.

La comunicación informal puede verse como todas las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controladas por la dirección y se caracteriza por no tener estructura, resaltando la rapidez con que se diseminan las informaciones por lo dinámico de sus relaciones.

A diferencia de las redes formales de comunicación, la informal se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecida por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a las relaciones interpersonales y de afecto entre los miembros de la organización.

Obviamente, la comunicación informal tiene su refugio en las organizaciones de tipo formales, dado que las mismas están fundadas en las relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Su creación es espontánea, surge de las relaciones psicológicas y sociales no previstas sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conductas y situaciones de poder de las que no hay una plena

conciencia individual. Es decir los grupos y la organización informal son consecuencias de las relaciones sociales informales.

En términos generales, la existencia de grupos informales se considera positiva ya que son un factor de integración, evitando las tensiones y la competencia extrema en los grupos de trabajo, disminuyen la monotonía, la fatiga y el aburrimiento a través del juego, facilitan las comunicaciones, creando otras vías diferentes a las formas establecidas y hacen menos ajeno el trabajo al dar un factor emotivo de integración a la empresa (Trelles, 2006)

De manera general, ya sea en una organización formal o informal, se puede palpar la comunicación interna. En este sentido, los tipos de comunicación interna o los también llamados flujos de comunicación favorecen el desarrollo de una organización determinada pues los mismos aportan estabilidad, desarrollo y armonía entre sus miembros. De no ser de esta forma se produciría insatisfacción, incompreensión e inseguridad.

En el estudio de la comunicación formal e informal, Trelles hace referencia a tres tipos de comunicación: **horizontal, descendente y ascendente**. Las particularidades de cada una de ellas se acentúan a través de sus funciones principales, así como los elementos que pueden limitar su desarrollo.

La **comunicación horizontal** es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. En estas relaciones es importante la atención a los problemas de estatus, de manera que cualquier comunicación verbal o no, que roce la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación es casi necesario para conseguir la eficiencia.

Lógicamente, este flujo comunicacional tiene varias funciones, objetan que la misma facilita la coordinación de tareas permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, proporciona un medio para compartir la información relevante de la organización entre colegas, es el canal adecuado para la resolución de problemas y

conflictos de dirección y permite que los colegas se apoyen mutuamente, entre otras funciones. (Trelles, 2006)

En tanto posee también algunas limitantes, unas veces por falta de interés de los implicados y otras porque los miembros están ocupados trabajando en su propia área y tienen poco tiempo para las tareas de coordinación. También la ausencia de canales establecidos hace que se regule este tipo de comunicación al ámbito informal.

Por su parte la **comunicación descendente** es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica y la misma tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en las organizaciones.

Dentro de sus funciones claves se encuentran: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información y resúmenes relacionados con el trabajo y adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Es por todo esto que la comunicación descendente en las organizaciones es una herramienta de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas.

Aunque es normalmente reconocida como muy importante por la dirección también posee debilidades para su óptimo desempeño; muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un bombardeo de órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados. Otro problema es que los superiores muchas veces dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándole confusión y ansiedad. (Trelles, 2006)

La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros de lo que se le ha ordenado hacer, puede haber dificultades por los términos utilizados muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa, de igual manera puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad de un retorno.

La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

Se puede decir, finalmente, que la **comunicación ascendente** es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto. Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistentes, si su forma no está claramente prevista. La apertura de la vía de comunicación ascendente debe estar basada en una adecuada planificación (buzones de sugerencia, concursos de ideas, etc.).

Este tipo de comunicación realiza varias funciones elementales en la vida organizativa pues proporciona a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia

Constituye una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, aliviar tensiones al permitir a los miembros de nivel inferior de jerarquía de la organización compartir información relevante con sus superiores, de la misma forma que estimula la participación y el compromiso de todos e intensifica la cohesión en la organización.

A pesar de sus ventajas, este tipo de comunicación posee también algunos problemas para su óptimo desempeño como el riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección, la poca receptividad de los canales comunicacionales y la insuficiencia de los mismos en la propia institución.

En cualquier caso autores como Jablin ven aún la importancia que tienen la relación superior- subordinado en el ámbito de la comunicación interna, ya que “la satisfacción de los empleados con la supervisión crece en la medida en que el estilo de comunicación de la dirección está más centrado en los empleados y menos en el jefe”. (Trelles, 2006)

Resulta importante, ya sea en la comunicación de tipo horizontal, descendente y ascendente, tener en cuenta otros elementos como las redes de comunicación, las cuales existen, según (Trelles, 2006) cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de comunicación y que comparten

sistemas técnicos compatibles, códigos lingüísticos e intereses comunes. Igualmente, se dividen, para su estudio en dos grupos fundamentales: las **redes de comunicación formal e informal**.

Estamos en presencia de la red formal cuando los mensajes transitan por los caminos oficiales dictaminados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, fluyen siguiendo los cauces del organigrama y lo hacen de modo ascendente o descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

Por su parte, las redes informales se dan mediante relaciones de simpatía entre los miembros de la organización. Excede las fronteras de la misma, son flexibles, se desarrollan en todas las direcciones, incluso con saltos de jerarquía y permiten además un nivel de satisfacción personal.

Según (Kreps, 1990) existen tres tipos de redes: las redes de sistema total, que trazan el mapa de los modelos de comunicación a través del conjunto de la organización; las redes de grupo, que identifican a grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización y las redes personales, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la organización.

Ya sea de una forma o de otra, la comunicación interna favorece el funcionamiento de una organización o institución determinada, claro está, siempre con la premisa de que dichas instituciones forman parte de un todo complejo llamado sociedad. Por ello resulta vital tener bien definido los públicos, dado que estos son el conjunto de personas u organizaciones que, por su relación con la entidad constituyen un interés para el desarrollo de la comunicación y el avance de la propia organización.

Su estudio debe enfocarse analizando las relaciones que se establecen entre los individuos y las organizaciones; la estructuración de los públicos depende, en gran medida, del impacto que tengan las actividades realizadas por las organizaciones sobre el medio ambiente en el que habitan los individuos, y tomando en cuenta a su vez el tipo de vínculos que entre ellos se establecerán.

La estructura de públicos estará determinada por las características de la organización, la situación en que se encuentre y su relación particular. Estos pueden

clasificarse en internos y externos, aunque solamente se tomarán en cuenta los primeros por ser parte importante en este estudio.

Los **Públicos internos** están compuestos por las personas que se encuentran directamente vinculadas con la organización, es decir, los miembros de la misma y se sitúan en el interior de la entidad. La relación entre la institución y sus públicos internos resulta ser muy fuerte porque la primera demanda de los segundos para el logro de sus objetivos, metas y actividades programadas.

Para el cumplimiento eficaz de sus objetivos, la institución necesita la unión y armonización de los intereses mutuos de todos sus componentes. Pues de no darse esta coordinación, cada una de las partes actuaría de forma desorganizada, lo cual obstaculizaría el logro de los objetivos de la organización y su desarrollo. De la efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida que prime entre ambos una relación satisfactoria.

De acuerdo con la función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, estos públicos internos pueden dividirse en directivos o jefes, que son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos y los empleados en general o los subordinados, los cuales constituyen los demás componentes individuales encargados de realizar el trabajo determinado por los directivos.

En el establecimiento y fortalecimiento de la relación directivos- subordinados resultan importantes los canales de comunicación que se utilicen para tales fines. Para su identificación y perfeccionamiento, (Trelles, 2006) los divide en **mediatizados y directos**.

Los **mediatizados** requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, entre otros y los canales directos que dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, entre otros.

Otro elemento de gran importancia en la comunicación se encuentra **el Mensaje** como resultado del proceso de codificación pues de esta forma se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

A la hora de clasificarlos se tiene en cuenta, en primer lugar, el propósito pues en primer lugar es importante analizar por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven. Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Aunque todas las funciones tienen su valor específico, algunas están implícitas dentro de otras, por tal motivo se hace énfasis en el sistema propuesto por Redding, el cual resume la exposición razonada del flujo de mensajes en la organización y pueden incorporarse fácilmente en las tres categorías de Redding: **tarea, mantenimiento y humanos**. . (Trelles, 2006)

Los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios, o actividades que tienen un especial interés para la organización (mensajes relacionados con la calidad de servicios o productos) y tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimientos de objetivos, resolución de problemas y sugerencia de ideas.

Por su parte los **mensajes de mantenimiento** son aquellos que ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse así misma. Entre estos se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos, y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos.

Y finalmente, **los mensajes humanos**, que están dirigidos a los individuos de la organización considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización (un ejemplo es el elogio del superior al empleado, estimar el trabajo realizado)

Generalmente, estos últimos son los responsables de que en la organización exista o no un clima favorable de trabajo. Al preocuparse principalmente por la satisfacción y realización de los empleados, sus sentimientos, actitudes y su moral, se propicia una relación comunicativa interna que trasciende los límites de la pura y fría relación

de trabajo y trae como consecuencia una mayor cordialidad en los cotidianos intercambios comunicativos (Goldhaber , 1984).

Otro de los elementos que componen a la comunicación son **las barreras**, las que se manifiestan en los sistemas de comunicación en una organización como dificultades que interrumpe el flujo y la claridad de los mensajes.

Dentro de ellas se destacan las **barreras personales** que son interferencias de la comunicación y provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha; las barreras físicas, igualmente, son interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación; por ejemplo: el ruido repentino, que distrae y temporalmente ahoga un mensaje verbal, las distancias entre personas o las paredes divisorias.

Es válido destacar las **barreras semánticas** que por las limitaciones de los símbolos a través de los que se comunican las personas, suelen tener varios significados y se debe elegir uno de ellos, a veces se elige el significado erróneo y se producen malos entendidos.

Cualquier estudio de comunicación interna que se precie de ser objetivo y convincente, requiere de tomar en cuenta la importancia de cada uno de los elementos que la identifican. Resulta primordial para el investigador en el análisis del fenómeno, la ubicación del mismo en el tiempo y el espacio, pues las instituciones están sujetas a cambios dado por el medio en que se encuentran y porque las mismas están creadas y protagonizadas por el hombre como ser social en constante desarrollo.

En tanto es imprescindible, para profundizar en el accionar de las organizaciones e instituciones, tomar en consideración cómo se comporta la comunicación desde el punto de vista organizacional pues ello ilustra la manera en que sus miembros organizan el trabajo.

1.4. El diagnóstico de comunicación interna.

La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación interna. Este instrumento “permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué

motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna”. (Muriel y Rota, 2000).

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

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

El diagnóstico de la comunicación organizacional, al que también se conoce con el nombre de revisión, es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación internos de la institución. El mismo resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador institucional en el interior de la organización ya que le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes.

Las empresas u organización superior de dirección, como antesala al diseño e implantación del Sistema de Comunicación, deberá efectuar un diagnóstico que permita conocer entre otros aspectos los siguientes:

Conceptos de comunicación que se manejan en la empresa u organización superior de dirección, el tipo de comunicación predominante, la existencia o no de un enfoque de comunicación que se corresponda con objetivos, valores y estrategia de la organización y si está o no correctamente definidos los elementos que integran el ciclo de comunicación de la empresa u organización superior de dirección.

Naturaleza de los procesos de comunicación, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, elementos de cultura organizacional, valores

compartidos, sentidos de pertenencia y aspectos de clima interno.

Relevancia y funciones de la comunicación en la empresa u organización superior de dirección.

Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.

Flujos de comunicación existentes: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal o la combinación de estos. Naturaleza de los procesos comunicativos.

Tipos de mensajes más frecuentes.

- Sistema de comunicación formal y comunicación informal.
- Grado de aplicación de los elementos de la comunicación empresarial y clima organizacional.
- Grado de implicación de los trabajadores con la empresa u organización superior. (Decreto Ley 281).

A su vez Irene Trelles establece para la realización del diagnóstico de la comunicación organizacional una serie de pasos que pueden agruparse de la siguiente manera:

- Investigación de las políticas y objetivos de comunicación intra- institucional.
- Investigación de la planificación de la comunicación intra-institucional.
- Identificación de los sistemas de control de la comunicación intra- institucional
- Investigación de las redes y flujos de comunicación de la institución.
- Enumeración de las actividades propositivas de comunicación y el nivel de público al que se dirigen.
- Evaluación de cada actividad.
- Evaluación de la comunicación interna de la institución en función de las políticas, objetivos y, planificación de comunicación de la misma. (Trelles, 2004).

Finalmente se considera necesario hacer alusión a las ventajas que ofrece el diagnóstico de Comunicación Organizacional. Precisamente proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación en el interior de la institución; ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada; permite comparar la comunicación interna que se da en la

institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias; ayuda a detectar problemas ya existentes y potenciales en las redes y flujos de comunicación internos, así como, aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación.

1.4 Aspectos referenciales de la Farmacia Piloto de Cabaiguán. Breve reseña histórica.

La Farmacia Piloto de Cabaiguán, fue fundada en 1938, ocupa una construcción de mediados del siglo pasado, con fines comerciales y su primer propietario fue José Prieto y compañía, fallecido en la actualidad, después transitaron varios dueños, todos con fines comerciales hasta 1962 fue intervenida y siguió como Farmacia hasta la fecha, ubicada en Sergio Soto No 25, estando subordinada a la empresa provincial de farmacias y ópticas

Esta condición influye de forma directamente proporcional a la fidelidad de los clientes y contribuye a elevar la calidad de los servicios que se prestan, entre ellos se encuentra, la atención a los casos de seguridad social y becados con la distribución de medicamentos bonificados y a toda la población.

La Farmacia se caracteriza por una buena atención al cliente, donde todos los trabajadores que forman el colectivo gozan del prestigio laboral y social, siendo reconocida por gran parte de la población de la localidad como centro de referencia en los servicios que se prestan a la población.

La Farmacia Piloto se estructura de la siguiente forma:

Área de dirección, es la encargada de ejecutar el control y mando de todos los recursos de la entidad

Área comercial, encargada de ejecutar el objeto social de la entidad.

Área interna (dispensario), encargada de la preparación de medicina tradicional o verde

Este centro cuenta con 15 fundadores,

- Ninguno se encuentra laborando en la actualidad
- 9 son jubilados,
- 6 fallecidos

Esta institución cuenta con 22 trabajadores de ellos 21 son mujeres, distribuidos de la siguiente forma.

- un administrativo,
- cinco técnicas de producción,
- dos inventaristas,
- dos almaceneras,
- dos cajeras,
- nueve dependientes
- una auxiliar de limpieza

Nivel cultural de los trabajadores

- 6 Universitarios
- 3 Técnicos medios
- 13 Nivel medio superior

El Promedio de edad de los trabajadores es de 35.5 años

OBJETO SOCIAL

- Brindar servicios a la población con ética, buen trato, rapidez y alto sentido de humanismo.
- Comercializar de forma minorista y en moneda nacional medicamentos de producción nacional y de importación, efectos médicos de producción nacional y de importación.
- Producir, distribuir y comercializar de forma minorista y en moneda nacional medicamentos de origen químico dispensarial, natural y otros autorizados por el MINSAP.
- Alquilar medios y artículos de efectos médicos a personas necesitadas de los mismos.

MISIÓN.

Brindar un servicio de excelencia contribuyendo notablemente a la satisfacción de las necesidades y preferencias racionales de la población en medicamentos, efectos médicos y otros productos con creciente eficiencia económica y promoviendo el uso racional de medicamentos.

VISIÓN.

Somos una institución que brinda servicios a la población de excelencia, con ética, buen trato, humanismo, rapidez y confiabilidad con alto nivel de eficiencia, bajos costos y una gama de productos de origen natural con buena calidad e imagen y satisfacemos todas las necesidades de la población en medicamentos y efectos médicos.

1.5 Bases legales de la investigación.

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

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

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

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este estudio responde a una metodología cualitativa y es descriptivo, ya que se centra en realizar un diagnóstico para medir con mayor precisión cómo funciona la comunicación interna (vertical, ascendente, descendente y horizontal), así como el flujo de mensajes y la presencia de barreras de la comunicación dentro de la Farmacia piloto de Cabaiguán.

La propia naturaleza descriptiva de la investigación permite la elaboración de **un diseño no experimental de corte transversal**, a través del cual se le da respuesta al objetivo general y a cada una de los objetivos específicos planteados. En este sentido, se describe la comunicación interna en la Farmacia durante el período enero-abril del 2012, que se caracteriza por una buena atención al cliente, donde todos los trabajadores que forman el colectivo gozan del prestigio laboral y social, siendo reconocido por gran parte de la población de la localidad como de referencia en los servicios que se prestan a la población.

Esta investigación recibió la aprobación y autorización pertinente por parte de la dirección del centro, la que otorgó una carta de aceptación que permitió acceder a la información necesaria para poder aplicar todos los instrumentos, la misma fue válida a partir de los veintiún días del mes de enero del presente año. (Anexo 1)

Para desarrollar el estudio se hizo un cronograma que permitiera efectuar el trabajo sin interrumpir la jornada laboral, con la aplicación de los métodos para la recolección de datos, la elaboración del organigrama teniendo en cuenta los niveles jerárquicos en la institución objeto de estudio, así como la elaboración del informe final de la investigación.

Se toma la Farmacia piloto de Cabaiguán como una institución pequeña en la que labora un número reducido de veintidós trabajadores, todos con una función específica de acuerdo con la misión social de este centro de prestación de servicios. Considerando lo expuesto anteriormente se tomó como muestra a 16 trabajadores de dicho centro, desde su perspectiva, aportaron valiosos datos al objetivo

propuesto. En tanto se hace referencia a una parte de los trabajadores como unidad de análisis.

Para la elaboración del diagnóstico se adoptan los supuestos teóricos-metodológicos planteados por Irene Trelles, adaptados al contexto de la institución en estudio:

- 1- Investigación sobre políticas y objetivos de comunicación en la Farmacia.
- 2- Investigación de la planificación de la comunicación.
- 3- Identificación de los sistemas de control de la comunicación.
- 4- Investigación de las redes en la organización (el organigrama)
- 5- Evaluación de la comunicación interna de la institución a partir de los métodos y técnicas de recolección y análisis de datos

II.1- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

La aplicación de los métodos y técnicas de recogida de información arrojó resultados valiosos para dar respuesta al problema planteado, al objetivo general del estudio así como a los objetivos específicos.

Los primeros resultados obtenidos fueron a través del **análisis de documentos**. En este sentido se pudo referenciar acerca de la historia de la organización, sus fundadores, manuales para el control de la calidad de los programas, resoluciones que avalan el pago de los trabajadores, se revisó la plantilla que contiene el total de trabajadores de esta entidad y las regulaciones para el control interno (Ver Marco Referencial) Todos los datos posibilitaron la creación de un marco referencial y sirvieron de base para la elaboración del diagnóstico.

Con el análisis de documentos se pudo constatar, como otro resultado importante, la existencia en la institución de la Estrategia de Comunicación. La misma se concibe cada dos años con una breve fundamentación teórica, tiene como elementos fundamentales la planificación de objetivos estratégicos a partir de los cuales se derivan acciones concretas.

Dichas acciones están concebidas para un público interno que incluye la

estimulación de los trabajadores en fechas señaladas, así como la celebración de jornadas y días conmemorativos para la institución, propiciándose, de esta forma, marcos para el intercambio profesional y personal.

La Estrategia se elabora y controla por la dirección provincial de farmacias y ópticas.

En el análisis de este documento se pudo conocer que la estrategia está carente de un mayor acercamiento teórico- conceptual de la comunicación interna y con ello los objetivos y acciones trazadas en la misma adolecen de los mencionados supuestos, dígame flujos, mensajes, canales, barreras comunicacionales, que puedan potenciar aquellos procesos y subprocesos que se dan en el interior de una institución de este tipo.

Observación participante.

Como último paso del diagnóstico de comunicación interna propuesto en el estudio se analizan los resultados obtenidos de cada uno de los métodos y técnicas de recogida de información, elaborados a partir de la categoría de análisis y de sus diferentes dimensiones. Se pudo constatar mediante la aplicación de la observación participante que en la Farmacia piloto de Cabaiguán la **comunicación descendente** es la más usada pues se percibió que los directivos velan por el cumplimiento de las tareas orientadas, preocupándose por su contenido de trabajo y atendiendo especialmente a la orientación e instrucción necesarias que los trabajadores requieren con respecto a la función específica que desarrollan.

Es importante destacar que la comunicación descendente fluye con rapidez, pues producto de la dinámica laboral que caracteriza a esta entidad requiere que las informaciones u orientaciones de los directivos sean dadas con prisa para garantizar los servicios y la eficacia del objetivo que persigue la farmacia y de este modo evitar errores que dañen la calidad de los servicios. Esto ocasiona que algunas veces el mensaje no sea comprendido claramente por los subordinados y se manifiesten inseguros a la hora de concretar la tarea encomendada.

Por su parte con la aplicación de la observación participante se pudo comprobar que la **comunicación ascendente** en la Farmacia piloto de Cabaiguán no es la más adecuada pues los trabajadores no pueden comunicarle a los directivos sus

necesidades, intereses y opiniones para mejorar sus condiciones de trabajo y contribuir a la calidad del mismo.

De igual modo se apreció que en el centro no existe una adecuada planificación de todas las reuniones pues las mismas, en ocasiones, se efectúan en horarios en que no todos los trabajadores pueden asistir. Ello reduce la cantidad de espacios a través de los cuales las personas puedan manifestar sus problemas, iniciativas o ideas concernientes a la función que desempeñan.

En cuanto a la **comunicación horizontal** se pudo constatar que es aceptable y se aprecia en las diferentes áreas de trabajo de la entidad, debido generalmente, a que las personas que laboran en dichas áreas dirigen su accionar a la calidad de los servicios que se prestan.

Por otra parte los directores se comunican cordialmente y colaboran con los subordinados y con los demás directivos, también se pudo constatar que existe una buena comunicación entre los trabajadores acompañada de adecuadas relaciones informales, aunque, en ocasiones, no coinciden con los criterios defendidos, lo que lleva a incomprensiones sobre procederes de tipo laborales. Este análisis alerta sobre la necesidad de un mejor tratamiento a la comunicación horizontal en el centro.

En cuanto a la **comunicación vertical** se pudo comprobar que circula en menor escala en esta unidad, utilizando algunos canales existentes en la misma, pues aunque las áreas de trabajo se encuentran delimitadas, presentan mucha proximidad entre sí, lo cual posibilita que en algunas ocasiones se escuchen las conversaciones, orientaciones, y decisiones que se toman.

En este sentido, se observó que algunos trabajadores les comunican a otros decisiones tomadas por los directivos antes de que estos puedan confirmarlas personalmente. Siendo más común cuando entre trabajadores se comunican respecto a la estimulación salarial, o la realización de algún cambio que pudiera afectar su remuneración, destacándose la presencia del rumor estimulante.

Los canales utilizados en esta entidad con mayor frecuencia son los directos, ya que los trabajadores se comunican entre sí y con sus directivos de forma directa, cara a cara para recibir información con respecto al trabajo, para consultar dudas,

exponer criterios referentes a la función que desempeñan sin la necesidad de utilizar el teléfono, el correo electrónico u otros canales que requieran de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes.

Mediante la observación participante también se pudo comprobar la **existencia de otros canales** aunque menos utilizados como murales, los cuales contienen documentos que abordan información acerca de los trabajadores destacados, fundadores, la misión, visión, metas y objeto social de la entidad, aunque se notó la inexistencia en estos de informaciones del ámbito nacional, internacional y municipal y no figuran en los mismos documentos que develen las efemérides más significativas, resoluciones salariales, ofertas de cursos de capacitación y habilitación, onomástico de los trabajadores, por lo que se considera ineficiente.

Otro de los resultados arrojados por la observación es que los **mensajes más utilizados** en esta unidad son los de tarea, debido a la forma en que se organiza el trabajo, además porque los directivos tienen un especial interés por la calidad de los servicios que se prestan y el cumplimiento del objeto social de la unidad.

Igualmente los mensajes de **mantenimiento** se usan frecuentemente en esta organización y se les da una importancia adecuada pues los directivos informan a los trabajadores sobre el uso racional de los recursos, el cuidado de los medios de trabajo y el uso de los productos químicos dispensariales.

Por otra parte se no tiene presente la protección al trabajador teniendo en cuenta aquellos trabajadores que laboran directamente con los productos químicos, que les pueden provocar lesiones.

En cuanto a los mensajes humanos se constató que no se ponen de manifiesto adecuadamente, pues se evidencia en algunos momentos poco interés por los sentimientos y las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización. Por su parte los directivos no estiman la labor de sus subordinados ni se preocupan por la satisfacción respecto a su función, de igual modo brindan interés a las relaciones entre sus trabajadores, aunque no elogian a los mismos con mucha sistematicidad.

Mediante la observación participante se pudo percibir que la proximidad existente entre los locales posibilita que las conversaciones en un área de trabajo sean escuchadas en otra, lo cual interfiere en la concentración y muchas veces ahoga los mensajes emitidos por trabajadores o directivos, todo lo anteriormente expuesto devela la existencia de **barreras físicas en la entidad**.

Se pudo constatar también que no abundan las barreras semánticas en la comunicación de la Farmacia piloto de Cabaiguán pues no utilizan símbolos comunicacionales que puedan tener varios significados y los mensajes transmitidos son fácilmente entendibles por todos los trabajadores.

En cuanto a la atención que se le brinda al trabajador en esta entidad se pudo constatar que no es la mas adecuada, pues los directivos no velan porque estos tengan las condiciones necesarias para desarrollar su función, son tratados con respeto, pero no se visitan a los enfermos mostrando poca intención por los miembros del colectivo laboral.

De igual modo se interesan porque se desarrollen actividades festivas solo, el día del trabajador farmacéutico y salud, no se preocupan por la seguridad de sus trabajadores en la entidad para que estos no sufran accidentes laborales.

En la misma medida se pudo constatar que los directivos no tienen en cuenta el onomástico de sus trabajadores por lo que se pasa por alto este tipo de celebraciones en colectivo.

En cuanto a la **estimulación salarial** se pudo observar que es alcanzada por los trabajadores que cumplen con calidad su contenido laboral, logrando una repercusión social positiva en la población.

Dicha estimulación queda solamente en el plano material pues los directivos no elogian con frecuencia a sus subordinados y cuando lo notifican no aprovechan el marco de las reuniones y contactos con todos los trabajadores para resaltar los logros de los más destacados ante el colectivo.

Referente a la **participación de los trabajadores en la toma de decisiones** se confirmó que estos no cuentan con la posibilidad de plantearle a sus directivos ideas

o criterios que pueden mejorar la calidad del trabajo y los servicios, las decisiones que se toman en el marco del consejo de dirección con sus especialistas y las personas capacitadas para ello, posteriormente se consulta con los trabajadores.

2.1.3- Entrevista en profundidad aplicada a los directivos

La entrevista fue realizada al administrador, la inventarista y la oficinista, para lograr el objetivo fundamental de esta investigación que es diagnosticar la comunicación interna en la Farmacia piloto de Cabaiguán durante el período enero- abril de 2012. La técnica facilitó un acercamiento a la realidad, así como al comportamiento de su comunicación interna, tomando como base un intercambio comunicacional menos formal con una mayor aproximación al ambiente de la organización.

Según directivos de la Farmacia la comunicación de sus trabajadores para con ellos es adecuada pues se basa en el respeto mutuo: "...mis trabajadores pueden acercarse a mi con cualquier propósito, aunque en ocasiones me encuentre ocupado", refiere el administrador. Esto responde a que la **comunicación ascendente no** es adecuada pues los trabajadores no pueden comunicarle de forma directa a los directivos sus necesidades, intereses y opiniones para mejorar sus condiciones de trabajo y contribuir a la calidad del mismo.

La **comunicación descendente** también se manifiesta correctamente en función de lograr los propósitos de la institución y se corrobora cuando expresan: "comunico a mis trabajadores en forma atenta lo que tienen que hacer y lo hago en tiempo para que los servicios salga con calidad y trato de no imponerme, por lo que opino que mi comunicación para con ellos es buena", refiere el administrador

En cuanto a las relaciones comunicacionales entre directivos o la llamada **comunicación horizontal**, los entrevistados respondieron que son bastante buenas, pues tratan de apoyarse mutuamente, colaborar entre sí, colegir sus criterios y opiniones en una forma sociable ya que así se puede trabajar con mayor eficiencia: "Opino que somos un grupo de compañeras, que nos guiamos unas a otras para que todo en el trabajo y en la dirección de la unidad funcione cada vez mejor", expresan las técnicas y oficinistas.

Con respecto a **las relaciones comunicacionales entre obreros** expresaron que son aceptables pues generalmente se apoyan unas a otras y hacen uso del compañerismo, ya que todas trabajan en función de la calidad y para que la farmacia cumpla con el objetivo que persigue. Aunque, según opiniones de sus directivos, existen diferencias de criterios que resultan efímeras y de poca trascendencia pero que entorpecen, en alguna medida, el proceso de comunicación.

Expresaron también que su vínculo laboral es muy estrecho, sucediendo lo mismo con las áreas de trabajo, lo cual propicia en mínima escala la comunicación vertical.

Estos directivos expusieron que **los canales** de comunicación más empleados para dar a conocer las informaciones a los trabajadores son los directos, pues es un colectivo pequeño y no existe la necesidad de usar el teléfono o el correo electrónico para dar orientaciones o hacer cualquier tipo de comunicado “En la farmacia es más factible comunicarse personalmente con el colectivo o con cada trabajador en particular, así pueden ser mejor entendidas las orientaciones o las informaciones que damos, pues estamos muy cerca unos de otros y resulta poco necesario el uso del teléfono u otros medios para comunicarse”.

Así mismo expresaron que se usan **murales** para poner información referente a la visión, misión, objetivo y metas de la entidad y otros documentos que contemplan fundadores y trabajadores destacados.

Respecto a los **mensajes** que predominan en la entidad según la forma de expresarse de los directivos son los de tarea, dirigidos a perfeccionar los servicios y el cumplimiento con el objetivo social de la farmacia.

Se pudo corroborar que existen **barreras** que atentan contra el buen desempeño de la función laboral, de esta forma lo manifiestan los directivos cuando opinan:” pienso que si, con solo observar lo pequeña que es esta unidad y la proximidad entre los locales de la misma es suficiente para afirmar que existen barreras” por lo que la cercanía de los locales y las conversaciones dentro de estos, entorpecen a menudo reuniones formales que se estén realizando, además en ocasiones las escuchas de personal ajeno a la entidad, que en ese momento estén recibiendo el servicio que se presta, lo cual interfiere en la concentración.

En lo que a **estimulación salarial** respecta estos directivos fueron bien claros, pues las resoluciones la estipulan para aquellos que cumplen con su contenido laboral con calidad.

La entrevista en profundidad reflejó que la **atención al trabajador no** es adecuada: se le atiende de diferentes maneras”, ya que los directivos velan porque estos tengan las condiciones necesarias para desarrollar su función, pero no se preocupan por su salud.

Los entrevistados expusieron también que no reconocen y estimulan moralmente el buen desempeño de sus trabajadores, aunque son conscientes de que no aprovechan el marco de las reuniones colectivas para hacerlo y lograr así que el trabajador se sienta más estimulado.

A través del empleo de este instrumento los directivos afirmaron **tomar en cuenta las opiniones** de sus trabajadores manifestando: “Siempre que se pueda la tomamos en cuenta”, por lo que se pudo corroborar que los subordinados cuentan en ocasiones con la posibilidad de plantearle a sus directivos ideas o criterios que pueden mejorar la calidad del trabajo, pues las reuniones en la entidad no se conciben en un horario asequible para que puedan asistir todos los trabajadores.

2.1.4- El cuestionario

En cuanto a los flujos de comunicación existentes en la farmacia, el 72% de los trabajadores encuestados declaran que predomina la **comunicación descendente**, pues sus directivos generalmente velan por el cumplimiento de las tareas orientadas, preocupándose por su contenido de trabajo y con ello el cumplimiento de la misión social de la institución.

Un 8 % de los encuestados hace referencia a la comunicación ascendente, un 14% a la comunicación horizontal y un 6 % de los encuestados reconocieron la presencia del la comunicación vertical.

Estos datos reflejan el predominio de una comunicación que va desde los directivos al resto de los trabajadores, ello dado por la propia dinámica de la institución. Se

aprecian los otros tipos de flujos, aunque en menor medida, lo que indica una debilidad en esta subcategoría de análisis. (Ver tabla 1).

Tabla 1: comportamiento de los flujos de comunicación.

Flujos de comunicación	% de respuestas
Descendente	72%
Ascendente	8 %
Horizontal	14 %
Vertical	6 %

Respecto a **los canales** de información de uso más frecuente, un 87% mediante la encuesta aplicada corroboraron que con mayor frecuencia se utilizan los directos, ya que los trabajadores se comunican entre sí y con sus directivos de forma directa, cara a cara para recibir información con respecto al trabajo.

En menor medida, para un 9%, se utiliza el mural o tablilla de información, u otros canales que no requieran de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes, así como un 4 % para los canales de redes informales.

En este acápite se puede detectar un predominio de los canales directos pues los mensajes que se generan, por su relevancia e inmediatez necesitan del intercambio entre las personas y por lo que puede aportar para la calidad del servicio (ver tabla 2)

Tabla 2: predominio de los canales de comunicación entre los trabajadores.

tipo de canales	% de selección de los trabajadores
directos	87%
mediatizados	9%
redes	4%

Referente a los **mensajes** se pudo constatar que los más utilizados son los de tarea, para un 90% pues predomina la forma en que se organiza el trabajo, además porque los directivos tienen un especial interés por la calidad de los servicios.

Aunque se manifiestan también los mensajes de mantenimiento, para un 7 %, encaminados principalmente a al cuidado de los medios de trabajo ya que en esta entidad se labora con algunos de ellos.

No coincidiendo así, un 3% de los trabajadores, pues alegan que los más utilizados son los mensajes humanos.

Se puede concluir, en el análisis de este indicador, que existe un predominio de los mensajes de tarea, basado principalmente en orientaciones prácticas del trabajo diario y se encuentran debilitados los mensajes de mantenimiento pero sobre todo los humanos. (ver tabla 3)

Tabla 3: predominio de los mensajes utilizados en la comunicación entre los trabajadores.

Tipo de Mensajes	% de selección de los trabajadores
de Tarea	90%
de Mantenimiento	7 %
Humanos	3 %

Respecto a **las barreras** no se aprecia el mismo resultado pues un 100% de los encuestados hacen referencia a las de tipo físicas debido a la proximidad entre las áreas de trabajo. Esta barrera afecta la comunicación por la falta de privacidad en las conversaciones, además de que dificulta el trabajo de las dependientes y trabajadoras de oficina.

La comunicación está carente de símbolos por lo que las barreras semánticas no se encuentran.

En lo que se refiere a la **satisfacción del trabajador** un 42 % afirmó estar complacido con la **atención** que le brindan sus superiores, ya que los directivos no velan porque estos tengan las condiciones necesarias para desarrollar su función, de la misma forma que no mantienen una correcta atención al hombre.

Aunque no puede resultar significativo en otro contexto, en este estudio es importante señalar que un 58 % de los encuestados, manifiesta no recibir atención

por parte de sus directivos, aspecto que puede lacerar la comunicación interna en la Farmacia.

Esta satisfacción no fue manifestada de igual forma en lo que se refiere a la **estimulación salarial**, así lo arrojó el 92% de las trabajadoras encuestados, ya que solo es alcanzada por las trabajadoras que cumplen con la calidad de los servicios y si sus trabajos tienen una repercusión social.

Mientras un 8% de las trabajadoras afirma no sentirse estimulado moralmente en su trabajo, aspecto este que, unido a la subcategoría anterior, se convierten en debilidades de la organización.

Referido a la **participación en la toma de decisiones** por parte de las trabajadoras, un 25 % dijeron a través de la técnica aplicada que generalmente, se aceptan y se toman sus ideas para contribuir al mejoramiento del trabajo con lo anteriormente mencionado no coincidió el 75% en las encuestadas a lo que exponen que de forma general no se toman en cuenta sus ideas en la toma de decisiones.

De manera general, tras el análisis de estos indicadores, se puede concluir que la satisfacción de las trabajadoras es lo más débil en la Farmacia, subcategoría que se centra principalmente en la atención al hombre. Este fenómeno quizás tenga su explicación por lo dinámico de este trabajo, pero que se puede convertir en limitantes para el desarrollo adecuado de la comunicación interna. Aunque las cifras no son significativas, es válido hacer énfasis pues este estudio centra su interés en los procesos y subprocesos con una interpretación desde lo cualitativo, es decir, desde una realidad concreta en la que el hombre y su accionar juegan el rol principal.

2.1.5- Análisis integral de los resultados

Al triangular los datos obtenidos con la aplicación de los métodos y técnicas utilizadas en la presente investigación se pudo diagnosticar la comunicación interna de La Farmacia piloto de Cabaiguán teniendo en cuenta la categoría y las dimensiones analíticas de la presente investigación.

como los flujos, donde se pudo apreciar que la **comunicación descendente** es la que predomina en la entidad y fluye con rapidez, ya que las informaciones

transmitidas por los directivos generalmente velan por el cumplimiento de las tareas orientadas, por el contenido de trabajo y atienden especialmente la orientación e instrucción necesarias que las trabajadoras requieren con respecto a la función específica que desarrollan en la unidad. Esto ocasiona que algunas veces el mensaje no sea comprendido claramente por los subordinados y se manifiesten inseguros a la hora de concretar la tarea encomendada.

La **comunicación ascendente** se manifiesta en menor escala, y está dirigida generalmente a las necesidades, intereses y opiniones de los trabajadores para mejorar sus condiciones de trabajo y contribuir a la calidad de los servicios. Aunque no existe una apropiada planificación de reuniones lo cual provoca que estos no puedan manifestar con mayor frecuencia y formalidad los problemas actuales de la organización, sus iniciativas o ideas concernientes a la función que desempeñan.

La **comunicación horizontal** es aceptable, se pone de manifiesto entre las diferentes áreas de trabajo, las cuales mantienen un fuerte vínculo entre sí, además de adecuadas relaciones informales, persiguiendo el mismo objetivo, el cual responde a la calidad de los servicios.

En cuanto a la comunicación vertical se pudo comprobar que circula en menor escala en esta unidad, utilizando algunos canales existentes en la misma, pues las áreas de trabajo presentan mucha proximidad entre sí, lo cual posibilita que en algunas ocasiones se escuchen las conversaciones, orientaciones, y decisiones que se toman.

Respecto a los canales utilizados en la Farmacia se pudo corroborar que con mayor frecuencia son los directos, ya que los trabajadores se comunican entre sí y con sus directivos de forma directa, cara a cara para recibir información con respecto al trabajo, para consultar dudas, exponer criterios referentes a la función que desempeñan sin la necesidad de utilizar el teléfono, el correo electrónico u otros canales que requieran de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes.

Con relación a los **mensajes más utilizados** en esta unidad se pudo comprobar que son los de tarea, debido a la forma en que se organiza el trabajo, además porque tienen un especial interés por la calidad de los servicios que se prestan y el

cumplimiento del objeto social de esta institución. Aunque los de mantenimiento y humanos se ponen de manifiesto de forma adecuada pero en menor escala.

Podemos señalar que en la institución existe el predominio de **barreras físicas** producto de la proximidad existente entre las áreas de trabajo, lo que provoca las escuchas de conversaciones que se efectúan dentro de las mismas, además lo que interfiere en los mensajes emitidos por trabajadores y en su concentración.

Referente a la **atención que se le brinda al trabajador** en esta unidad se pudo constatar que no es la mas adecuada, logrando comprobar que no se vela porque estos tengan las condiciones necesarias para desarrollar su función, aunque se desarrollen actividades festivas en días y fechas señaladas, así mismo existe preocupación por la seguridad de los trabajadores respecto a los accidentes laborales.

Aunque a pesar de que no son reconocidos y estimulados por el buen desempeño laboral, es preciso destacar que no se aprovecha el marco de las reuniones colectivas para hacerlo frente a los demás compañeros de trabajo y lograr así que el trabajador se sienta más estimulado.

En cuanto a la **estimulación salarial** se pudo apreciar que es alcanzada por los trabajadores que cumplen con calidad su contenido laboral, y si sus trabajos tiene una repercusión social en la población.

Referente a la **participación de los trabajadores en la toma de decisiones** se pudo corroborar que los subordinados no cuentan en algunas ocasiones con la posibilidad de plantearle a sus directivos ideas o criterios que pueden mejorar la calidad del trabajo, ya que las reuniones en la entidad no se conciben en un horario adecuado para que puedan asistir todos los trabajadores.

CONCLUSIONES

Luego del análisis, interpretación y evaluación de los resultados del diagnóstico de comunicación interna en la Farmacia piloto de Cabaiguán durante el período enero - abril de 2012 se arriba a las siguientes conclusiones.

El estudio de los presupuestos teóricos y metodológicos que tratan sobre la comunicación en las organizaciones y la comunicación interna, conllevó a la definición de las categorías analíticas de la investigación, siguiendo como guía la teoría y metodología que utiliza Irene Trelles, prestigiosa investigadora en el campo de la comunicación organizacional y a su vez dar respuesta al objetivo de la investigación así como a la justificación del problema y los objetivos específicos.

Se diagnosticó la situación real de la organización en el período de investigación, donde fueron analizadas cada una de las categorías, así como los diferentes métodos y técnicas de recogida de información que constituyen un punto de partida hacia un objetivo superior, la evaluación de la comunicación interna la que arrojó dentro de sus resultados estar carente de acciones que tomen en cuenta aspectos concretos de la comunicación interna como los flujos, los mensajes, las barreras y canales que posibilitan el perfeccionamiento de la comunicación en el centro, donde no se evidencia un conocimiento acertado de los directivos para llevar a cabo la tarea.

RECOMENDACIONES.

Con el fin de lograr mayor implicación de todos los elementos comunicacionales se recomienda a la dirección de la farmacia:

- Capacitar a los directivos acerca de los elementos de la comunicación organizacional necesarios para mejorar su desempeño y el de sus trabajadores.
- Tomar en cuenta, para la elaboración de la Estrategia de Comunicación los elementos que caracterizan la comunicación interna en la entidad.
- Continuar realizando estrategias de comunicación interna a partir de convenios con la FUM y/o de prestaciones de servicio de un Comunicador Social que contribuya al mejoramiento de la comunicación.

Bibliografía:

Alhama, B. Alonso, F. y R. Cuevas (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. La Habana: Ciencias Sociales.

Alonso, M. M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica*. La Habana: Félix Varela.

Alonso, M. y R. Rivera. (2005). *Tipos de modalidades de la comunicación*. En *Introducción a la teoría y la investigación en la comunicación*, Hilda Saladriga Medina (Compil). La Habana: Editorial Félix Varela.

Andrade, H. (1997). *La Comunicación en Organizaciones*. México: Editorial Trillas S.A.

ARTÍCULO 585. (2007). *Diseño e implantación del sistema de control interno en las empresas y organizaciones*.

Austín, T. (2000) *Fundamentos sociales y culturales de la educación*. Chile: Editorial Universidad Arturo Prat.

Barbero, J. M. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. México D.F: G. Gili.

Barquero Daniel. (2000). *Comunicación y Relaciones Públicas*. España Ediciones Gestión.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Editorial Paidós.

Bel, I. (2008). *Los planes de comunicación no se deben improvisar*. Extraído el 16 de febrero de 2011 desde:

<http://www.fundacioncoso.org/3/NdPrensa/SesionTrabajo20.htm>

Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Ediciones Logos.

Cortina, L. y Rivero, M. (2008). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en el nivel central de la compañía Cubana de Aviación S.A y propuesta del plan de*

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

Cortagerena, A. y Freijedo, C. (1999). *Administración y gestión de las organizaciones*. Buenos Aires: Machi.

Carrillo, R. (2005). Metodología de la investigación y estadística para comunicadores. *Revista Espacio*, (10), (25-28). La Habana: Ediciones Logos.

Constitución de la República de Cuba. Tesis y Resoluciones (1976). La Habana: Dpto. de Orientación Revolucionaria del Comité Central del PCC.

Cortina, L. y Rivero, M. (2008). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en el nivel central de la compañía Cubana de Aviación S.A y propuesta del plan de comunicación interna para el período Julio 2008-Julio 2009*. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de la Habana, Cuba.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Chomsky, N. El control de los medios de comunicación. Disponible en: http://www.cgt.es/biblioteca/Chomsky_medios.html. Consultado el 14 de octubre 2010.

Davis, K. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

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.

Domínguez, J. (2005). *Publicidad*. Estudios Campus Monterrey, México.

Entee, E. y Fernández C. (1997). *Comunicación II*. McGraw-Hill Interamericana, 1ra. ed. México.

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Franklin, E. y G. Hill. (2004). *Organización de Empresas*. Barcelona: Editorial Paidós.

Kreps Gary L. *Organizational Communication. Theory and Practice*. Edit. Longman. New York, 1995

Goldhaber G. (1994) *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.

Gómez G, J. Flores, y E. Jiménez. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.

González Rodríguez. A 2009 Diagnostico de Comunicación Interna en la Facultad de Psicología.

Grillo, A. (2004). *Diagnóstico de Comunicación*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de la Habana, Cuba.

Hellriegel, D. (1999). *Comportamiento Organizacional. Internacional*. Thomson: Editores México.

Hernández, R. (2004). *Metodología de la Investigación 1 y 2*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Hovland, C. (1943). Citado en Consuelo M. y Alvarez, (2009) A. *Blog de Teoría de la Comunicación*. Disponible en www.teoría.lacoctelera.net.

Homs, R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Editorial Iberoamérica.

<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

López, L. (2003). *Comunicación Social*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Marín A, I.Trelles, y G. Zamarrón. (2005). *Mass Media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades*. Granada: Universidad de Granada.

Marín, L. (2004). La comunicación interna: estabilidad y crecimiento. En *Comunicación organizacional*, de Irene Trelles Rodríguez. La Habana: Editorial Félix Varela.

Martín, M. (2007). Planificación en Comunicación: Tres Aproximaciones a su Finalidad en las organizaciones. *Revista electrónica Razón y Palabra*, (55). Extraído el 16 de febrero de 2011 desde:

Martínez, A y A Nosnik. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Editorial Trillas.

Martínez, A. (2006). Escuelas del Comportamiento Organizacional, En *Comunicación Organizacional*, Irene Trelles. (Compil) Selección de Lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.

Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logos.

Muriel, M, y G Rota. (2006). Redes informales. En *Comunicación organizacional*. En Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La Habana: Editorial Félix Varela.

Muriel, M. y G Rota. (2006). Públicos internos de la comunicación institucional. En *Comunicación Organizacional*, de Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La Habana: Editorial Félix Varela.

Murillo, W. (2005). *La investigación científica*. Extraído el 24 de febrero de 2011 desde:

<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>

Pasquali, A. (1996). *Comprender la Comunicación*. Caracas: Editorial. Monte Ávila.

Pérez, R. M. (2009). La comunicación de bien público y su importancia en la sociedad moderna. *Revista Espacio*, (12), (43-45). La Habana: Ediciones Logos.

Portal, R. y M. Recio. (2003). *Comunicación y comunidad*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Pérez Betancourt, A. (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana, [s.d]

Ramos C. (1991). *La comunicación, un punto de vista organizacional*. México: Editorial Trillas.

Real Academia de la Lengua Española. (n.d). *Organización*. Extraído el 24 de febrero de 2011 desde: <http://buscon.rae.es/drael/>

Rebeil, M. (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Universidad Iberoamericana México: Editorial Plaza y Valdez.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2008). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.

Saladrigas, H. y Gómez, N. (2002). Conceptos generales de comunicación. En R. Portal (comp.), *Selección de lecturas de comunicación social II*. La Habana: Félix Varela.

Schein, E. (1985). *Psicología de la organización*. México: Prentice/Hall Internacional.

Schein, E. (2006). *La Cultura Empresarial, una visión dinámica*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Taylor, S. y J; Bogdan. (1993). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona, Buenos Aires, México: Editorial Paidós.

Thompson, I. (2007). *Conceptos de organización*. Extraído el 10 de abril de 2010 desde:

Trelles, Irene: Comunicación y Cultura organizacional: Entramados e interrelaciones. Artículo. Revista Espacio No5. de la ACPP. Ediciones Logos 2001.

_____ (2003). Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Espacio*, 9, pp. 25-27.

_____ (2004). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. Ciudad de la Habana: Editorial Félix Varela.

_____ (2006). *Comunicación organizacional*. La Habana: Félix Varela.

Valle M. (2006) *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI* Revista No. 32

Varona, F. (1994) *Las nuevas tecnologías de la comunicación: impacto en la cultura y la comunicación organizacional*. Revista Comunicación. No. 17.

www.rieoei.org/deloslectores/1507Maranon.pdf

Valdés, R. (2008). *Desarrollo Organizacional y Comunicación Organizacional*

Disponible en

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DOCO.htm#h>.

Anexos 1

Carta de autorización para realizar la investigación.

Cabaiguán, 21 de enero de 2012.
"Año 54 de la Revolución"

De: Mariela Benítez Álvarez
Estudiante

A: Rene García Vasconcelo
Administrador
Farmacia Piloto de Cabaiguán.

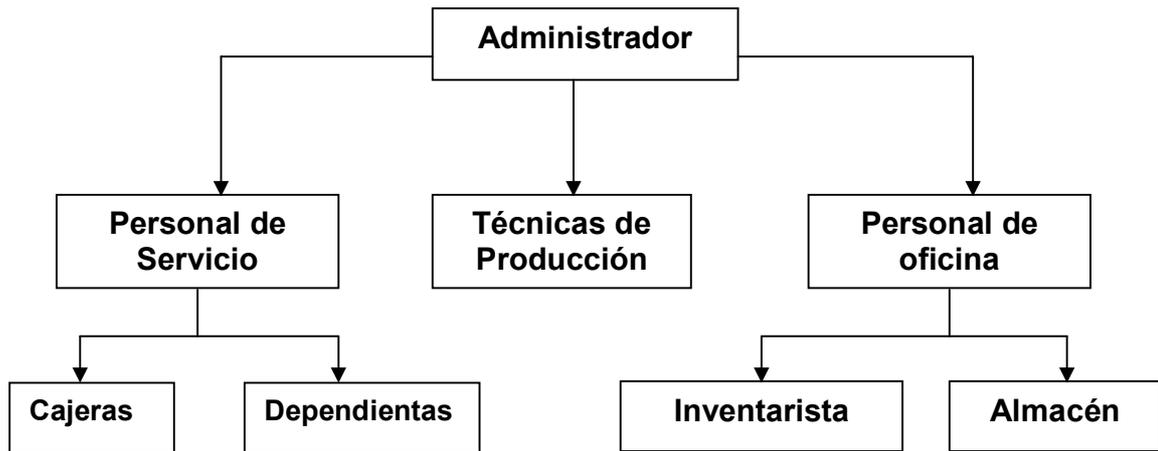
Solicito su aprobación para diagnosticar el estado de la comunicación interna en esta Unidad, donde se aplicarán métodos de recogida de datos como entrevistas, cuestionarios y observación participante, partiendo de los principios éticos de la investigación

Administrador

Mariela Benítez Álvarez
Estudiante

ANEXO 2

Organigrama de “La Farmacia Piloto de Cabaiguán”



ANEXO 3

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.

Objetivos. Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna mediante documentos oficiales de la entidad.

1. Existencia de la historia de la organización.
2. Definición de la misión, visión y estructura de dirección de la entidad (organigrama de flujo jerárquico).
3. Existencia de estrategias de comunicación organizacional en la Farmacia.
4. Existencia de un comunicador social en esta entidad.

ANEXO 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FARMACIA.

Objetivo: diagnosticar el estado de la comunicación interna en La Farmacia Piloto de Cabaiguán

ASPECTOS A OBSERVAR

- Flujo de comunicación: (Ascendente, descendente, horizontal y vertical).
- Canales más utilizados. (Directos o mediatizados).
- Mensajes más usados (Humanos, de tarea o de mantenimiento).
- Existencia de barreras en la comunicación: (Físicas, personales y otras).
- Satisfacción del trabajador (Estimulación salarial, participación en la toma de dediciones, atención al trabajador).

ANEXO 5

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTIVOS

Objetivo: Diagnosticar el estado de la comunicación interna en La Farmacia Piloto de Cabaiguán valorando los mensajes más utilizados en la entidad así como, los tipos de comunicación existentes, canales utilizados y la presencia o no de barreras de la comunicación.

Solicitud de cooperación: Se le pide que responda de forma anónima y precisa a las preguntas siguientes, se garantiza confidencialidad y agradecemos su colaboración.

1. ¿Cómo considera la comunicación de sus subordinados para con usted?
2. ¿Cómo fluye la comunicación de usted para con sus subordinados?
3. ¿Cómo se manifiesta la relación comunicacional entre subordinados y entre los directivos?
4. ¿Qué canales emplea usted para dar a conocer las informaciones en este centro?
5. ¿Cuándo necesita comunicarse con sus subordinados lo hace mediante, documentos, directamente, usando el teléfono o los murales?
6. ¿Mantiene usted informados a sus trabajadores acerca de sus contenidos de trabajo?
7. ¿Elogia usted el buen desempeño de sus subordinados?
8. ¿Qué tipos de mensajes usted cree que prevalecen en la institución?
9. ¿Cree usted que en el centro existan barreras que atenten contra el buen desempeño de la función laboral?
10. ¿Cómo contribuye usted a la satisfacción del trabajador?
11. ¿Estimula debidamente al obrero? ¿En qué ocasiones lo hace?
12. ¿Tiene usted en cuenta las opiniones de los subordinados a la hora de tomar una decisión?

13. ¿Qué posibilidad tiene el trabajador de que una idea suya sea puesta en práctica?
14. En este centro, ¿cómo se pone de manifiesto la atención al trabajador?
15. ¿Qué tipos de actividades se realizan en la institución para reunir al colectivo de trabajadores?
16. ¿Reconoce usted a los trabajadores que cumplen correctamente con su contenido laboral?

ANEXO 6

CUESTIONARIO A TRABAJADORES

Solicitud de cooperación: Para conocer el funcionamiento de la comunicación interna de La Farmacia Piloto de Cabaiguán se desarrolla la siguiente encuesta a todas las trabajadoras de dicha unidad. Se les pide toda sinceridad. Puede conservar el anonimato. Gracias por su colaboración.

Nivel escolar _____ Ocupación _____

1. Marque las formas de comunicación que considere existentes.

___ Comunicación ascendente: permite conocer por los propios trabajadores cuales son sus criterios, opiniones, estado de ánimo, motivaciones, propuestas de mejoras.

___ Comunicación horizontal: permite lograr el conocimiento de las diferentes áreas entre sí.

___ Comunicación descendente: permite mantener informados a todos los trabajadores sobre los principales aspectos del desarrollo de la empresa.

2. Marque cuáles son los canales de información de uso más frecuente en el centro:

___ Directos: dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara, por ejemplo: hablar, escuchar.

.

3. Marque con una X a su consideración de cual es el mensaje más utilizado en este centro:

___ De tarea: guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización.

___ De mantenimiento: incluyen órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos.

___ Humanos: están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Estos se interesan por los

sentimientos, las relaciones interpersonales la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.

4. Marque con una X cuáles son las barreras que dificultan la comunicación en esta entidad:

Barreras físicas: ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación; por ejemplo: el ruido repentino que distrae y temporalmente ahoga un mensaje verbal, las distancias entre personas, las paredes, etc.

Barreras semánticas: surgen a partir de las limitaciones de los símbolos a través de las que se comunican las personas, suelen tener varios significados y se debe elegir uno de ellos, a veces se elige el significado erróneo y se producen malos entendidos.

5. Marque con una X según usted considere

Me siento satisfecho con la atención que me brindan mis superiores.

Los directivos de mi entidad no se preocupan por la atención al trabajador.

Me siento satisfecho con el sistema de estimulación salarial del centro.

Los directivos de mi entidad estimulan moralmente mi trabajo.

Las decisiones que se toman en mi trabajo tienen en consideración la opinión de los trabajadores.

En general, nunca se ejecutan las ideas que plantean los trabajadores sobre el mejoramiento del trabajo.