



**Universidad José Martí Pérez.
Sancti-Spíritus.
Facultad de Humanidades.**

Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán.

**Trabajo de Diploma en opción al título de
“Licenciado en Comunicación Social”**

**“Diagnóstico de Comunicación Interna en la
Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán”**

Autora: Yanelys González Jacomino.

**Tutora: MSc. Ania Guelmes Cárdenas.
Consultante: MSc. Lucrecia Nila Del Río Pérez.**

**“Año 54 de la Revolución”
2012**

***“Expresándose,
El hombre se encuentra a sí mismo,
y al mismo tiempo se personaliza,
diferenciándose de los demás”***

Manuel Seco.



DEDICATORIA

**A mi madre, por darme la vida;
por enseñarme que es necesario pasar algunas pruebas
para realizar todos mis sueños.**

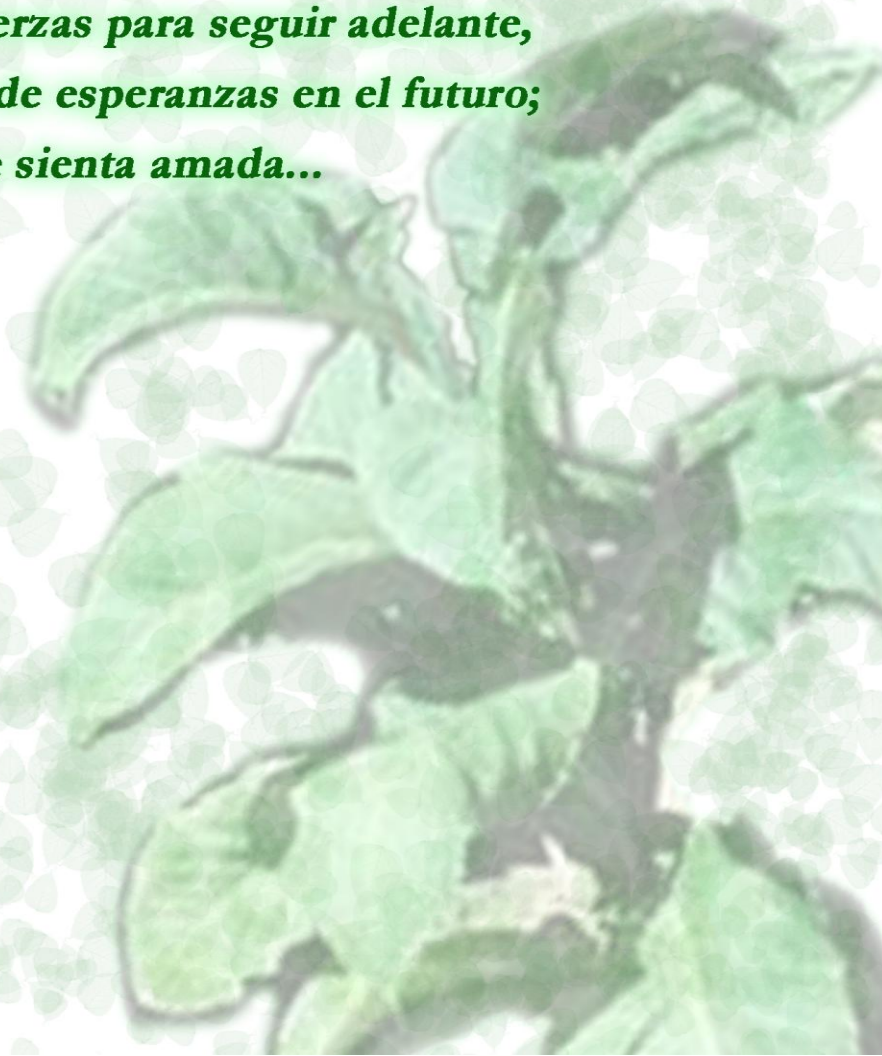
**A mi abuelita, por cuidar de mí desde los primeros pasos
y servirme “siempre” con todo su amor y cariño.**

**A mi abuelo, que no está físicamente, pero me enseñó
la necesidad de andar para ser fuerte y vencer los obstáculos.**

A tía Made, por demostrarme que siempre puedo contar con ella.

**A mi niño, Roberlando; mi más grande amor,
el mejor regalo que me ha dado la vida.**

**A mi otro amor, El Chino,
que me dio su ejemplo y fuerzas para seguir adelante,
porque me llena el corazón de esperanzas en el futuro;
que hace que me sienta amada...**



AGRADECIMIENTOS

Es difícil aprender sin el apoyo y la colaboración de otras personas a las que necesitamos recurrir y responden con prontitud, gusto y de manera incondicional.

Quiero agradecer a todos aquellos, que no me abandonaron y me dieron aliento para seguir dando pasos firmes hacia el futuro.

También a aquellos que “no lo hicieron” y que con sus “zancadillas”, me avivaron para seguir adelante.

Por ello quiero hacerles llegar mi más profunda y eterna gratitud a todos, sin mencionar nombres, para que nadie resulte olvidado por mi mala memoria.

“MUCHAS GRACIAS”



***R
e
s
u
m
e
n***





RESUMEN:

Esta investigación cuali - cuantitativa, descriptiva, no experimental y de corte transversal se traza como problema ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en La Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán? El objetivo general: Caracterizar la comunicación interna en La Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán. La población la constituyen los 86 trabajadores de la organización y 30 forman la muestra, seleccionada por un muestreo no probabilístico e intencional. Para la realización del diagnóstico se aplica el modelo confeccionado por Irene Trelles adecuado a la investigación. Se evaluaron dentro de otros indicadores, los flujos comunicativos, canales de comunicación, los tipos de mensajes que circulan en la entidad, barreras de comunicación y la comunicación visual. Los métodos utilizados son: observación, encuesta a trabajadores, entrevista a directivos y fundadores y los test “Soy un buen emisor”, “Soy un buen receptor. El aporte de la investigación radica en la realización de un diagnóstico de comunicación interna. Como resultado fundamental, se obtuvo que la comunicación fluye fundamentalmente de forma descendente, por canales directos y los mensajes más empleados son los de tarea. Además se comprobó que existen algunas barreras físicas y subsisten algunos problemas en la comunicación visual.

***Í
n
d
i
c
e***





INDICE:

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: BASES TEÓRICO - METODOLÓGICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	8
1.1 Acerca del concepto de Comunicación Organizacional.....	8
1.2 Elementos del diagnóstico organizacional.....	11
1.3 Comunicación Interna.....	16
1.3.1 Importancia de la comunicación interna.....	18
1.4 Mensajes.....	19
1.5 Canal de comunicación.....	19
1.6 Redes de comunicación.....	20
1.6.1 Comunicación formal.....	20
1.6.2 Comunicación informal.....	25
1.6.2.1 Rumor.....	25
1.7 Apuntes sobre la historia de la EETC. Figuras y resultados trascendentales.....	27
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	29
2.1 Aplicación de los Instrumentos de investigación.....	29
2.2 Análisis de los resultados (por técnicas).....	31
2.2.1 Observación participante (marginal).....	31
2.2.2 Entrevista a directivos de la entidad.....	33
2.2.3 Entrevista dirigida a los fundadores del centro.....	34
2.2.4 Encuesta dirigida a los trabajadores del centro.....	36
2.2.5 Test “Soy un buen emisor”, “Soy un buen receptor”.....	39
2.3 CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	39
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

***I
n
t
r
o
d
u
c
c
i
ó
n***



INTRODUCCIÓN:

Mediante un correcto sistema de comunicación en la organización, podemos contribuir con el desarrollo adecuado de las relaciones entre los trabajadores, lo que restablece una mayor eficacia en las tareas que se acometen en la organización y se manifiesta en la eficiencia, con respecto al objetivo social del centro.

“Si nos preguntáramos cuándo nació la comunicación organizacional, podríamos afirmar que apareció al surgir la primera organización del mundo. El proceso comunicativo es consustancial a cualquier grupo, organización o sociedad humanos; sin embargo, el término se acuñó hace solo unas décadas, a raíz del interés de un grupo de investigadores por estudiar de manera sistemática la forma en que se da la comunicación en las organizaciones modernas. Los avances registrados desde entonces han sido satisfactorios, aunque todavía falta mucho por hacer” (Fernández, 1991:5)¹.

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial. Son muy pocas las que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional y en la eficiencia y productividad de la misma.

La comunicación es el sistema nervioso de la organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios.

“Es común que las instituciones recurran en busca de la ayuda de los comunicadores hasta el momento en que los problemas hacen crisis, en lugar de prevenir, que estos se den. Orientada al diagnóstico de dichos problemas, la investigación posibilita, precisamente, evitarlos en gran medida al permitir tomar decisiones derivadas de datos reales; de hechos, cifras y conclusiones obtenidas de la realidad y comprobadas y no de decisiones hechas a partir de corazonadas” (Trelles, 2001:214).²

¹ **Fernández Collado, C.**, Mexicano. Doctor especialista en Comunicación Organizacional.

² **Irene Trelles Rodríguez.** Doctora especialista en Comunicación Organizacional. Profesora de Comunicación Social en la Universidad de La Habana y miembro de la ACCS.



Es por esto que la realización de diagnósticos en la empresa cubana se hacen necesarios, para lograr mayor facilidad en las prácticas sociales y a su vez obtener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer las fortalezas y debilidades, 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.

La producción de tabaco es uno de los renglones económicos fundamentales, no sólo de nuestro municipio, sino de Cuba y el mundo. Nuestro país cuenta con un Instituto de investigaciones del tabaco y dos estaciones experimentales del cultivo una en San Juan y Martínez en Pinar del Río y la otra en nuestra localidad, situada en: Carretera de Santa Lucía, Km. 2, Cabaiguán. Tiene un total de 86 trabajadores, de ellos 28 son mujeres, y se registran en siete equipos de trabajo (ver anexo 2).

Dada la importancia que reporta esta institución cuyo objeto social es dar respuesta a las demandas científico técnicas de la producción tabacalera en las provincias centrales del país, mediante resultados obtenidos en la investigación, garantizar la semilla original y básica de las variedades comerciales, así como asesorar la introducción de las nuevas tecnologías en producción, para obtener con eficiencia y sostenibilidad tabaco con altos rendimientos y máxima calidad; surgió la motivación de profundizar sobre la comunicación organizacional en La Estación Experimental del Tabaco en Cabaiguán.

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

Conociendo que en la institución no se han efectuado este tipo de investigaciones, y que la misma responde a un fenómeno de relevancia social para el desarrollo económico del país, dado por la Comunicación Organizacional en el Sistema de Gestión de Perfeccionamiento Empresarial, dando con su realización cumplimiento a uno de los puntos tratados en el Decreto Ley 281; se pretende realizar este diagnóstico, para analizar si el proceso de comunicación es llevado a cabo de forma

eficaz o si por el contrario, no se está desarrollando de la manera adecuada. Y de este modo llegar a detectar problemas y plantear soluciones.

Esta investigación se traza como **problema** ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en La Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán?

Se precisa como **objeto de estudio** la Comunicación Organizacional y como **campo de acción** la comunicación interna en La Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán.

A partir de lo anterior se define como **Objetivo general**: Caracterizar la comunicación interna en La Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán.

Se definen como **objetivos específicos**:

- Sistematizar las bases teórico - metodológicas del proceso de Comunicación Organizacional.
- Determinar las particularidades que presenta la comunicación interna en la Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán, según los flujos de comunicación, el uso de los canales, los mensajes, barreras de comunicación así como elementos que distinguen la comunicación visual dentro de la institución.
- Evaluar la comunicación interna en La Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán.

La **metodología** utilizada responde al paradigma cuali-cuantitativo. El **Tipo de investigación** es descriptiva, no experimental, de corte transversal.

Categoría de análisis: la Comunicación Interna, definida como “el patrón de mensajes compartidos por la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Trelles, 2002).

Se tendrá en cuenta el siguiente rango de evaluación para la categoría de análisis:

- Positivo: si del total de las sub-categorías solo una es regular o negativa.
- Regular: si dos de las sub-categorías son negativas.
- Negativo: si los indicadores negativos ascienden a más de tres elementos.

Sub-categorías:

-Flujos de comunicación.

- Descendente: se dirige desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica.

- Horizontal: fluye entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.
- Ascendente: fluye desde los miembros de más bajo nivel de jerarquía hacia los de más alto nivel (a menudo directivo).

-Canales de comunicación.

- Canales mediatizados: son los que requieren de algún tipo de tecnologías. Ejemplo de estos canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono etc.
- Canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Ejemplo: hablar, escuchar, indicios no verbales, etc.

-Mensajes.

- Mensajes de tarea: son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos
- Mensajes de mantenimiento: ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma.
- Mensajes humanos: están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismo, los empleados.

-Barreras de comunicación.

- 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.
- Físicas: son interferencias en la comunicación que surgen en el entorno físico.
- Semánticas: surgen de las limitaciones de los símbolos.

-Comunicación visual.

- Presencia de murales de información: existencia dentro de la organización de este elemento.
- Existencia de vallas informativas dentro de la organización: predominio de información visual mediante vallas.

- Representación de información mediante la utilización de plegables y folletos: tránsito dentro de la organización de documentos de circulación con informaciones investigativas.
- Uso del uniforme y solapín: apreciar el uso de estos elementos por parte del colectivo laboral en su totalidad.
- Definición y divulgación en la organización de la misión, visión y objeto social: valorar si están concebidos y aparecen publicados dentro de la organización.
- Colocación del mobiliario: valorar la colocación del mobiliario considerando esto de gran importancia para la comunicación visual.

Para la evaluación de las sub-categorías de análisis se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Positiva: si del total de los indicadores solo uno es negativo.
- Regular: dos indicadores negativos.
- Negativo: si los indicadores negativos ascienden a más de tres elementos.

La población la constituyen los 86 trabajadores de la organización y la **muestra** 30 trabajadores que representan un 35% de la población, seleccionado por **un muestreo no probabilístico e intencional**.

Para el desempeño de esta investigación fueron empleados diferentes métodos e instrumentos:

- **Observación Participante (marginal):** Método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. (Alonso, y Saladrigas, 2000: 41)³.
- **Entrevista en profundidad a directivos:** La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterada. En ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas, “tal y como lo expresan con sus propias palabras” (S. I. Taylor y R. Bogdan, 1998). Se realiza con la misión de conocer criterios sobre el funcionamiento del proceso de comunicación interna en la entidad. Se aplica a los cuatro directivos y a la secretaria

³ **Hilda Saladrigas.** Profesora especialista de la Universidad de La Habana.

de la CTC⁴ de la institución. Para ello se trazaron como guía indicadores que dan respuesta al objetivo (ver anexo 5).

➤ **Entrevista en profundidad a fundadores:** Esta entrevista (anexo 6), fue aplicada a cuatro fundadores de la institución que aún se encuentran vinculados a la misma. Fue concebida con el objetivo de indagar criterios sobre la evolución de la comunicación organizacional en la EETC.⁵, durante su trayectoria laboral en la institución.

➤ **Encuesta a trabajadores:** (anexo 7) Este es un método de obtención de información primaria sociológica basado en el planteamiento de preguntas orales y escritas al conjunto de personas investigado. Fue aplicada a un total de 25 trabajadores y se empeló con el objetivo de constatar cómo evalúan los trabajadores el funcionamiento de la Comunicación Organizacional en la EETC.

➤ **Test “Soy un buen emisor”, “Soy un buen receptor”:** (anexos 8 y 9). Se le realizó a la totalidad de la muestra seleccionada (30 trabajadores de la EETC), para conocer si existen barreras personales en la comunicación y el estado real de la misma entre los miembros de la organización.

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. Además se cuenta con la aprobación de los principales directivos de la EETC, así como con los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación.

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

La bibliografía consultada es actualizada, situada en la última década. Además se consultan artículos tomados de Internet y se estudian otros textos que refieren criterios e investigaciones que, resultan de gran interés para la investigación.

El informe presenta la siguiente estructura: en la introducción se abordan los

⁴ CTC. Central de Trabajadores de Cuba.

⁵ EETC. Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán.



antecedentes del problema, 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, así como las particularidades de la organización.

En el capítulo consecutivo se analizan los resultados a partir del procesamiento de los datos.

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.

**C
a
p
í
t
u
l
o
I**



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

1.1 Acerca del concepto de Comunicación Organizacional.

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, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro “Comunicación en la organización”, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

Al estudiar la comunicación organizacional, encontramos que son múltiples los enfoques acerca de su definición. Para algunos autores como Redding⁶ y Sanborn⁷, la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”.

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. (Rodríguez, 2010).⁸

Autores extranjeros lo han trabajado desde diferentes aristas, así, por ejemplo la definen como “el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización”. (Katz⁹ y Khan., 1966:18).

Goldhaber, (1974:53), 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 (2000:31) amplían el horizonte conceptual y la entienden como “el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al

⁶ **Charles Redding**. Especialista norteamericano en Comunicación Organizacional.

⁷ **Sanborn**. Especialista norteamericano

⁸ M. Silva Rodríguez.

⁹ **Elihu Katz** (n. en 1926) Sociólogo estadounidense. Vinculado a la [Mass Communication Research](#), se dedicó al estudio de medios de comunicación y su impacto en la sociedad.

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.

Otro concepto que aportan Hodgetts y Altman (1998:22) a la definición de comunicación organizacional se refiere al “proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”.

Por su parte, Goldhaber (s/f: 20) delimita a la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones”.

Rebeil (1998:160) señala que la comunicación organizacional “se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole”.

Según Smith los requisitos básicos para la aplicación de la comunicación organizacional en una entidad son los siguientes:

- “La comunicación ha de ser un componente fundamental del proceso directivo y estar integrada en la gestión.
- Los altos directivos han de legitimar al comunicador.
- La comunicación ha de ser un proceso global, permanente y planificado.
- Todos los directivos deberían responsabilizarse de la comunicación.
- Las cuestiones de negocios prioritarias deberían ser el contenido central del programa de comunicación.
- El proceso de comunicación debería ser evaluado regularmente.
- El comunicador tendría que asumir, además de su ya clásico rol, los servicios de asesoría, consultoría y formación del resto de la organización”. (Smith en Saló, 2000).

Los objetivos específicos de la comunicación organizacional, podrían ser enunciados de la siguiente forma:

1. “La difusión de información que fomente
 - a) La integración en la empresa.
 - b) Unión entre el personal

- c) La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
 3. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.
 4. El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
 5. La creación, consolidación y prevalencia de un clima social y organizacional sano.
 6. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo”. (Arrieta en Fernández, 1997: 143).

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”. (Citado en 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. (Trelles, 2001).

Para la Dra. Irene Trelles (2001), “la Comunicación Organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. 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”

1.2 Elementos del diagnóstico organizacional.

El diagnóstico comunicacional, es un procedimiento investigativo que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución. Es un método de “levantamiento”, análisis de desempeño de una empresa o institución, desde el punto de vista comunicacional; interna y externamente, de modo que se facilite la toma de decisiones (G.E.F.C.O.)¹⁰.

El diagnóstico organizacional como ventajas, nos suministra información confiable acerca de los procesos de comunicación que ocurren dentro de la organización y nos admite hacer una comparación en la comunicación interna que acontece en la institución, en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.

Además nos ayuda a descubrir problemas que ya existen o que pueden sobrevenir en las redes y flujos de comunicación internos de la institución; lo que nos ayuda a aumentar la efectividad de la comunicación para facilitar el diseño y difusión de los mensajes en el interior de la institución (G.E.F.C.O.).

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

¹⁰ G.E.F.C.O. Guía de Estudio. Fundamentos de Comunicación Organizacional.

campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna”. (Muriel, y Rota, 2000:27).

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, 2008:30).

A decir de Pérez Betancourt(2007) “el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento”. (Pérez Betancourt, A., 2007:3).

Yarmila considera los siguientes pasos para la realización de un diagnóstico:

1. Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización estudiada:
 - a) Nombre, razón social, finalidad.
 - b) Nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con la comunicación y manejo de los términos.

Posterior a esta etapa de familiarización con la institución estudiada sugiere proceder a estudios de los siguientes aspectos:

2. Aspectos de carácter estratégico (son aquellos que nos van a definir el eje desde el cual deben partir las acciones de comunicación):
 - a) Definir si existe un planteamiento estratégico de la institución.
 - b) Tener formulada su visión estratégica y los objetivos que se deriven de ella.
 - c) Evaluar si se corresponde con la realidad organizacional y son alcanzables estos planteamientos.
 - d) En caso de que no exista explícitamente esto, evaluar objetivos que planteen metas organizacionales y evaluar también su correspondencia con la realidad organizacional.
 - e) Evaluar las capacidades con que cuenta la organización.
3. Aspectos de carácter funcional:
 - a) ¿Cómo está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de la tarea y el cumplimiento de sus objetivos? ¿Es sinérgica esta

morfología o existen procesos que se constituyen en barreras para el desarrollo de los otros?

4. Aspectos de la actividad de comunicación:

- a) Existencia de un reconocimiento de los públicos que interactúan en la organización. Ello permite la definición posterior de un mapa de públicos de la institución.
- b) Formulación de su identidad (historia, rasgos diferenciadores y relevantes, valores corporativos, etc.)
- c) A nivel de gestión de la comunicación:
 - ¿Cómo se establecen los procesos de comunicación para el desarrollo de la tarea entre los diversos públicos? ¿Son eficientes o no?
 - ¿Quiénes se conforman en emisores de mensajes dentro y fuera de la organización? ¿Están coordinados estos mensajes o no? (áreas que permiten mensajes y definir sus contenidos, finalidades, así como los soportes que se utilizan para difundirlos y su frecuencia).
 - Determinar cómo fluyen los mensajes, la direccionalidad y característica de la comunicación: existencia de canales horizontales y verticales.

5. Aspectos de contenido de comunicación:

- a) Existencia de planteamientos conceptuales de comunicación.
- b) Existencia de definición de mensajes para los diversos públicos con los que opera la institución y que apoyen las metas organizacionales.
- c) Evaluación de la identidad, entendida como los rasgos que caracterizan a una institución. Se puede caracterizar a través de indicadores que logran tributar a los aspectos tangibles e intangibles.

6. Aspectos relacionados con la imagen :

- a) Percepción de los diversos públicos sobre la organización y su nivel de correspondencia con la imagen que desea tener entre sus públicos.
- b) Causas de esta percepción.

7. Evaluación correspondencia entre la identidad, la imagen real y la deseada:

- a) En caso de que exista una planificación previa o pensada por parte del equipo directivo de la organización, es importante no solo evaluar la existencia de los

procesos identitarios sino si se corresponden con la aspiración empresarial, y por otro lado, hacerlos corresponder también con la imagen real de la organización, solo así se sabrá posteriormente qué hacer desde la comunicación para apoyar los objetivos estratégicos institucionales. (Martínez, 2009:131).

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, 2004:248).

Como antesala al diseño e implantación del Sistema de Comunicación, las empresas u organización superior de dirección, deberán 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, sentido 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 cultura empresarial y clima organizacional.
- Grado de implicación de los trabajadores con la empresa u organización superior. (Decreto Ley 281:225).

Se considera necesario hacer alusión a las ventajas que ofrece el diagnóstico de Comunicación Organizacional. Ciertamente 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.

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. No obstante es necesario aclarar que un diagnóstico de la comunicación institucional tiene en cuenta los dos planos de análisis: la comunicación interna y la comunicación externa, pero el trabajo que se presenta solo abarca cómo ocurren los procesos internos de comunicación en la E.E.T.C.

1.3 Comunicación Interna.

La comunicación interna contribuye a que la misión, políticas e historia de la organización sean compartidas por todos sus miembros; además es un tema básico

para afianzar las relaciones, hacerlas transparentes, adoptar decisiones y generar nuevas ideas al interior de cualquier organización.

Entre otros factores, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, por lo tanto, resulta vital la armonía y equilibrio de la comunicación interna para el alcance de los objetivos.

La comunicación interna es considerada por Kreps como “un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización.” Su función principal estriba en permitir el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de las tareas.

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

El Dr. Luis Barreiro Pousa, profesor y consultor del CETED¹¹, considera que “un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir, si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización, cumplimentando los siguientes objetivos:

- Integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la organización y crear un sentimiento de pertenencia del individuo a la entidad.
- Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos, y entre trabajadores, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes. Esto motiva al trabajador e incrementa su productividad, y ayuda a los ingresos a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa.

¹¹ **CETED.** Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

- Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos. La claridad del trabajador de los objetivos asignados, le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa involucrándose en ellos.
- Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior, con lo que se crean, fortalecen y aprovechan las ventajas distintivas de la empresa para convertirlas en ventajas competitivas.
- Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la entidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado.”

Es necesario apuntar que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe valorarse la importancia de que fluya tanto de directivos a subordinados, como de estos a sus superiores (retroalimentación), a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. Y podrá funcionar, como una alerta ante posibles conflictos o crisis, lo cual permitirá una solución a tiempo.

“La comunicación interna en la práctica no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la comunicación organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa le transmite al resto de los públicos”. (Betancourt, 2003:22).

En dependencia de los vínculos con la organización, los públicos se pueden catalogar en dos grupos: público interno (estructura formal de la organización) y público externo (se relaciona con la organización pero no forma parte de su estructura). Algunos estudiosos plantean que existe una tercera categoría de público, el mixto, conformado por individuos, los cuales a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran estrechamente relacionados con la entidad y por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

1.3.1 Importancia de la comunicación interna.

Lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que

hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella. Todos los escalones de una organización "deben" estar interesados en lo que sucede puertas adentro ya que ellos dependen en gran medida de lo que le suceda a la empresa.

El argentino Alejandro E. Formanchuk señala que: los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios monetarios concretos y no una extravagancia que se permiten las grandes empresas multinacionales (y a veces ni siquiera ellas, como veremos más adelante) para lograr la certificación ISO. Y son beneficios concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación afecta el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación, incertidumbre. Perder eficiencia significa perder dinero.

La comunicación interna no es un fin en sí misma sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos. Para alcanzarlos se hace imprescindible el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. Por lo que es necesario que las empresas traten la información como un activo (que hay que gestionar) y un recurso (que hay que aprovechar), en lugar de seguir considerándola como un mero soporte de sus distintas actividades.

1.4 Mensajes.

El mensaje constituye uno de los elementos fundamentales que componen la comunicación; consiste en "la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente.)" (Goldhaber, s/f: 18)

Por otro lado, Fernández Collado plantea que el mensaje es: "el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo. En la comunicación cara a cara -como señala David K. Berlo- la codificación se efectúa por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (palabra hablada, gestos, notas musicales, etc.) y los sistemas musculares del cuerpo (gestos del rostro, ademanes, posturas, etcétera)". (Fernández, 1997: 18)

De acuerdo con Redding (1967), los mensajes que se producen en la organización,

dirigidos tanto al público interno como externo, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **De tarea:** relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización.
- **De mantenimiento:** mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma.
- **Los humanos:** dirigidos a las personas de la organización, y afectan a las actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones”. (Redding en Goldhaber, s/f:19).

1.5 Canal de comunicación.

El canal de comunicación es “el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea -como los periódicos, las revistas, el cine, la radio y la televisión-; los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio; por ejemplo, los boletines y revistas de una empresa, que circulan entre sus empleados, los periódicos, murales, los discursos en un recinto, etc.; los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente o por teléfono, la correspondencia entre dos personas, una discusión en un grupo pequeño, etcétera.” (Fernández, 1997: 22)

1.6 Redes de comunicación.

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación.

Las redes de comunicación son, precisamente, las vías por las cuales la comunicación va a transitar. Por lo tanto, de acuerdo a las redes por las que circulan los mensajes dentro de la organización se puede catalogar a los tipos de comunicación en: **formal** (descendente, ascendente y horizontal) e **informal**.

1.6.1 Comunicación formal.

La comunicación formal transita por todas las partes que constituyen el organigrama de la organización. Además, establece las reglas y canales de comunicación en la entidad y el modo en que cada miembro de la misma ha de comportarse para reafirmar el tipo de relación que deben mantener los miembros de la organización entre sí.

Los canales o redes de comunicación formales se emplean para la promoción del desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Hacia lo interno de la entidad transitan los mensajes que informan a los trabajadores de la organización acerca de objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver.

Las dos vías principales dentro de la comunicación formal recorridas por los mensajes son: la vertical (descendente y ascendente) y la horizontal.

La **comunicación descendente** comprende aquellos mensajes que fluyen desde los directivos o superiores hasta la base; por lo general vinculada con el enfoque mecánico de comunicación.

Smith (1972) plantea que la comunicación descendente es “la dimensión de los canales formales más frecuentemente estudiada. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces” (Smith en Goldhaber, s/f: 105)

La comunicación descendente proporciona las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. Por ello, este tipo de comunicación es vital en la organización, ya que a través de ella los empleados están al tanto y comprenden cuál es su papel dentro de la empresa, así como también de su estructura, sus objetivos y metas.

Pero a veces oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Los canales de comunicación que más utiliza son los escritos (cartas, manuales, guías) y audiovisuales.

Goldhaber (s/f: 105-106), Lucas Marín (1997: 52) y Puyal (2001) mencionan algunos problemas que pueden afectar la comunicación descendente:

1. Confiar demasiado en los métodos de difusión y hardware, en vez de usar más los contactos personales y las comunicaciones cara a cara.
2. Sobrecargar de mensajes.
3. Transmitir reiteradamente el mismo mensaje.
4. Enviar inoportunamente los mensajes.
5. Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la siguiente distorsión acumulativa.
6. Brindar los superiores a sus subordinados órdenes contradictorias, imprecisas o poco comprensibles.
7. Dar excesiva prioridad a los intereses de la organización y descuidar el nivel socio-integrativo.

También es válido agregar que para lograr una efectiva comunicación descendente es necesario que el superior cuente con la información necesaria, completa y precisa, así como también con la habilidad para transmitirla y la facilidad para escuchar hechos y sentimientos. Además, debe de estar atento a todo tipo de comunicación no verbal que emita el empleado, desde sus gestos, su postura, sus movimientos corporales, etc.

De esta forma, el director podrá conocer realmente al personal que tiene a su cargo y sus necesidades, así como también podrá emitir confianza al personal, lo cual facilitará el acercamiento y transmisión de información necesaria por parte de los empleados para el manejo de la organización, así como también credibilidad en los mensajes que reciben.

La comunicación ascendente contiene los mensajes que transitan desde la base hasta los directivos. Se utiliza, básicamente, en la búsqueda de retroalimentación, sugerencias, reclamos, etc.

Mediante la comunicación ascendente se puede comprobar la eficacia de los sistemas comunicativos y el flujo de información. Es importante fomentar en las organizaciones la comunicación vertical ascendente con el objetivo de lograr identificación de los subordinados con la misma, dándoles cabida a sus criterios y sugerencias, además es una vía para que los trabajadores se relacionen con otros; favorece el diálogo social en la empresa; le brinda la posibilidad a los directivos de verificar cómo fueron

repcionados los mensajes transmitidos, así como estar al tanto de las dificultades existentes en cuanto a comunicación y clima organizacional.

Además, ofrece otras ventajas: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, entre otras.

Dentro de los canales de la comunicación ascendente se encuentran los sistemas de sugerencias (a través de ellos los trabajadores pueden expresar sus criterios, ideas o proposiciones), reivindicaciones (constituyen las quejas formales escritas que exponen los empleados); aunque, de acuerdo con varias investigaciones, se ha demostrado que la comunicación cara a cara es considerada la más efectiva.

Puyal (2001) ha enumerado algunas dificultades que enfrenta este tipo de comunicación:

- El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección.
- Insuficiencia de canales.
- Las funciones (muchas veces ilusorias) de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional (Petit, F. 1984) para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor (trabajador) que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes; representa un obstáculo para la implantación del feed-back y el desarrollo de actitudes de escucha.
- Prejuicios y desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.
- Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello.
- Baja autoestima del trabajador, acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, lo que provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.

- El trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.
- Salto de niveles jerárquicos, con el fin de que la información llegue más fresca y con menos intermediarios a los superiores, lo cual puede provocar roces entre los niveles jerárquicos.
- Necesidades de respuesta. Esto implica que al recibir información la gerencia debe responder a ella con el fin de impulsar el paso a los mensajes ascendentes en el futuro, de lo contrario el empleado se desmotiva al no recibir una respuesta, es decir, al no haber retroalimentación.

La comunicación horizontal radica en el “intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (Massie en Goldhaber, s/f: 21)

Dichos mensajes están vinculados, en su mayoría, con tareas, labores a realizar o de factor humano.

La comunicación horizontal persigue mejorar el trabajo entre las diferentes áreas que componen a la organización y entre los trabajadores de un mismo nivel o que cumplen una misma función, mediante el intercambio de información y el apoyo socio emocional entre compañeros. Interviene en la solución de problemas y en la búsqueda de información.

En cuanto a los medios más idóneos para beneficiar la comunicación horizontal se pueden citar, las reuniones, encuentros y eventos que posibiliten el diálogo y el contraste de opiniones.

Justo Villafañe¹² (1998) plantea la existencia de una tercera dirección que conforma las vías de comunicación dentro de las organizaciones: “la comunicación transversal, la cual persigue instituir un lenguaje común a partir del desarrollo de actividades relacionadas con los valores organizacionales en todos los niveles de la entidad con el propósito de:

- Promover nuevas mentalidades.
- Modificar ciertos comportamientos
- Elevar el espíritu de trabajo en equipo.

¹² **Justo Villafañe.** Consultor Español. Catedrático de la Universidad de Madrid.

- Hacer más visible la aportación individual.
- Aumentar el rendimiento.
- Ganar en eficacia y satisfacción.
- Incrementar la competitividad.
- Dinamizar el potencial creativo y la innovación.” (Arzuaga, 2003: 46)

La comunicación transversal recorre todos los niveles que conforman el público interno de la institución. Generalmente es utilizada en aquellos centros en los que predomina el enfoque sistémico y en los que se conforman equipos multidisciplinares para el análisis y solución de problemas.

Los medios o vías que emplea la comunicación transversal son: los grupos de gestión, equipos de proyecto, auditorías internas, diálogo superior-colaborador, etc.

1.6.2 Comunicación informal.

La comunicación informal es la que utiliza canales no formales, aunque su contenido trata mayormente, aspectos laborales. De acuerdo con Goldhaber: “Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como <informales>” (Goldhaber, s/f: 111)

La comunicación informal fluye con mayor rapidez que la formal. De manera general, se considera positiva, pues la comunicación formal es demasiado esquemática y la forma en que comúnmente se expresa es a través de los rumores.

1.6.2.1 Rumor.

Especial interés dentro de la comunicación informal se ha dado al estudio de los rumores, que se puede definir como la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización. La procedencia del rumor es muy difícil de identificar, más fácil es reconocer la existencia de personas o posiciones claves en la difusión de rumores por su situación central en la organización informal.

El rumor no es más que la propagación de una noticia, que circula de persona a persona, sin ser comprobada y verificada, y sin que las personas posean las vías o medios de prueba seguros para corroborarla.

“El rumor es la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización (Lucas, 1997:186).

Por lo general, surge mediante la necesidad de los trabajadores de aclarar, completar o comprender mensajes confusos. Se caracteriza por ser noticias resumidas, son cortos y el contenido del mismo tiende a ser importante. Además, son noticias atribuidas a fuentes prestigiosas para la audiencia, lo que las convierten en creíbles, y van a satisfacer y expresar necesidades informativas y emocionales de empleados.

“Esta información usualmente se refiere a temas con los que hay un alto grado de involucramiento por parte de los componentes individuales del sistema social en el que se difunde y sobre el cual se posee poca o ninguna información o la que se posee es incompleta o ambigua.” (Muriel y Rota, 1980: 233).

Allport y Postman (1947) sostienen en su “ley básica de los rumores” que estos “se propagan en función a la importancia y ambigüedad de la información relacionada con el tema que se está tratando. Un tema altamente interesante pero del que se tienen pocos datos, puede propagarse vía rumor.” (Goldhaber, s/f: 113).

Existe una relación directa entre la necesidad de información y el crecimiento del rumor. El rumor florece en climas de gran incertidumbre; Los sistemas de comunicación informal sirven también para que se lleve a cabo la muy importante función de diseminar información en las organizaciones.

Contrariamente a la creencia popular, el rumor es un canal de comunicación muy poderoso y potencialmente útil en la vida organizativa. La información diseminada a través del rumor viaja con extrema rapidez por la organización.

Resulta de gran utilidad la comunicación informal si la entidad logra utilizarla de acuerdo a sus objetivos e intereses. No se debe obviar que la comunicación informal disminuye la monotonía, el aburrimiento, evita tensiones y competencia extrema en grupos de trabajo; constituye otra vía de comunicación diferente a las ya establecidas (vías formales antes mencionadas).

En cuanto al beneficio que aporta la comunicación informal, Annie Bartoli (1992: 112) sostiene que “la comunicación informal es una corriente a la que resulta ventajoso

favorecer en su fluidez. Por ella puede ser que pase la flexibilidad tan buscada por las organizaciones enfrentadas a los actuales desafíos de evolución.”

“(…) su existencia puede permitir informaciones sobre el clima social y favorecer de este modo la escucha por parte de la “cima” de la jerarquía acerca de la realidad de las prácticas y concepciones de los servicios.” (Bartoli, 1992: 113).

1.7 Apuntes sobre la historia de la EETC. Figuras y resultados transcendentales.

A finales de la década del treinta, los cosecheros de tabaco del municipio Cabaiguán estaban confrontando problemas con la calidad de la semilla que obtenían de productores particulares. Algunas mezclas de variedades restaban pureza a la simiente y causaban trastornos en las cosechas. Fue así como la Asociación Municipal de Cosecheros de Tabaco formuló una petición con vista a crear un centro de experimentación que velara por la calidad de la semilla.

En su creación y funcionamiento inicial tomó parte el propietario de la finca donde se instaló, como arrendamiento, la Subestación Experimental del Tabaco, se llamaba José Pérez Pérez, conocido en la zona como “Don Pepe el Americano”. Su primera ubicación fue en la finca San José, en el barrio cabecera del municipio de Cabaiguán, en la carretera central entre los poblados de Cabaiguán y Guayos, a 2 ½ km de Cabaiguán y contaba con un área de ½ caballería.

La estructura original del centro consistió en una dirección técnica a cargo de un ingeniero agrónomo, que residía en la Estación Experimental de Tabaco de San Juan y Martínez, Pinar del Río. Su primer Director fue el ingeniero Román Pérez; encargado técnico, cargo que fue ocupado por primera vez por el maestro agrícola Arsenio González López y un administrador, el señor Félix José Quintero. No había capataces; esta función la realizaban los dos anteriores. Laboraban en este centro de trabajo unos diez obreros agrícolas que, por ser jornaleros, no trabajaban todo el año.

Desde su fundación la Estación funcionó como un apéndice de otros organismos nacionales, no disponiendo de recursos técnicos suficientes para acometer trabajos investigativos de calidad y solo se conocen con escasos detalles algunos intentos de experimentación, de los cuales no existe control archivado.

Al profundizar en la historia de La Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán salta a la vista el auge que registra esta entidad con el triunfo de la Revolución, a partir



de ese momento crecen los intercambios de colaboración científico-técnica con el extranjero que llevan a resultados que inciden positivamente en el rendimiento y calidad del tabaco.

Durante los 70 años de existencia en este centro de investigaciones, no han estado ausentes las dificultades y limitaciones, sin embargo, los investigadores y demás trabajadores de la Estación han multiplicado sus esfuerzos en aras de lograr cumplimentar los objetivos trazados en sus planes de trabajo y lograr con ello un tabaco de mejor calidad y más resistentes a plagas y enfermedades.

La Estación trabaja también en estrecha relación con el Ministerio de la Agricultura, Academia de Ciencias, la Universidad Central de las Villas y otros organismos provinciales (Centro Universitario, Politécnico de agronomía, etcétera). Contribuye sistemáticamente a la formación de otros especialistas mediante la asesoría a tesis de grado, trabajos de diploma, entrenamientos, cursos de postgrado, etcétera.

La EETC actualmente tiene un total de 86 trabajadores, de ellos 28 son mujeres, y se registran en siete equipos de trabajo.

La Resolución 60/11 Normas del Sistema de Control Interno; así como el Decreto 281 del Perfeccionamiento Empresarial, son las bases legales que rigen la organización. Hasta el momento no se han realizado estudios a profundidad que diagnostiquen el comportamiento de la comunicación interna de esta institución y en ello radica la principal importancia del presente trabajo de diploma, ya que además, la EETC no posee un diseño e implantación de un Sistema de Comunicación en la organización, lo que puede afectar las relaciones interpersonales entre sus miembros, y por ende, su desempeño laboral. Ofreciendo una aproximación a la comunicación interna de esta organización tomando como principal referente la propuesta de comunicación de Irene Trelles Rodríguez.

**C
a
p
í
t
u
l
o

I
I**



CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Para la realización del diagnóstico de Comunicación Organizacional interna en la entidad, se hizo solicitud de la carta de autorización a la Dirección del centro (ver anexo 1), expresando los resultados con fines académicos, sin violación de los aspectos humanos y de forma anónima. La dirección facilitó el acceso a las áreas donde se aplicaron la observación participante (marginal), las encuestas, entrevistas y test.

El estudio se prolongó por tres meses aproximadamente, desde el día nueve de enero hasta el seis de abril. En este período se asistió a la institución de forma sistemática, para lograr que el investigador se estableciera entre los miembros de la organización. Lo que permitió la inserción en la dinámica del funcionamiento de la EETC., sin perder la imparcialidad, pero logrando no ser personas ajenas a su entorno.

Luego de que el investigador se introdujera en el campo de trabajo, seleccionó de la población (total de trabajadores), una muestra de 30 sujetos, para la obtención de informaciones, estructurada de la siguiente forma:

- 5 técnicos,
- 5 investigadores,
- 5 especialistas,
- 6 obreros (2 de la Brigada de Experimento Agrícola, 2 de la Brigada de Servicios Generales y 2 de la Brigada de Seguridad Interna),
- Director,
- Secretaria de la CTC,
- Contador,
- Económico y
- Jefe de Recursos Humanos, así como a
- 4 fundadores (que aún trabajan en la entidad).

Para la selección se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Trabajadores de la EETC.
- Con no menos de cinco años laborando en la institución.
- La disposición de los sujetos a participar en la investigación.

2.1 Aplicación de los Instrumentos de investigación:

La aplicación de los instrumentos estuvo en correspondencia con lo que realmente se desea investigar, además de tener en cuenta las características de la muestra con el objetivo de que la comunicación fluyera de forma correcta y no existieran barreras en la misma.

Para la observación, fue elaborada una guía (ver anexo 4) y fue recibida en todas las dependencias de la institución, con un total de 12 frecuencias. Se realizó una apreciación del contexto organizacional, de manera flexible, abierta y reiterada en el tiempo, que nos permitió ratificar información a partir de los indicadores propuestos en la guía, puesto que la convivencia con los sujetos de investigación, posibilita comprender el comportamiento de los indicadores de la comunicación que nos proponemos observar. La recogida de los datos se hizo a través de notas de campo y fotos que ponen de manifiesto los resultados obtenidos (ver anexos 12 y 13).

Para la entrevista dirigida a los cuatro directivos y a la secretaria de la CTC del centro se tuvo en cuenta, garantizar un contexto adecuado, dado por: buenas condiciones ambientales del lugar donde se aplicaron, comodidad física del sujeto y del propio investigador, que no existiera la presencia de otras personas en el sitio, etc. Lo que contribuyó a lograr un clima de confianza y seguridad en los entrevistados. Las respuestas emitidas por los sujetos fueron recogidas en notas y grabaciones.

Para la realización de la entrevista destinada a los cuatro fundadores de la entidad que aún se encuentran vinculados al centro, también se procuraron determinadas condiciones, en función de lograr que la información obtenida alcanzara la calidad necesaria para el desarrollo de una buena investigación. Las respuestas derivadas del cuestionario quedaron plasmadas en grabaciones de videos, realizadas en el momento que se aplicaron las entrevistas.

Las encuestas fueron destinadas a 25 trabajadores del centro, escogidos según la muestra, excluyendo a los directivos y a la secretaria de la CTC del centro. Para lo que fue necesario el empleo de tres horas aproximadamente, dada la cantidad de encuestados y la ubicación de sus puestos de trabajos, según la labor que realizan.

Lo mismo ocurrió con los test "Soy un buen emisor" y "Soy un buen receptor", ya que fueron destinados a la totalidad de la muestra seleccionada (30 trabajadores), para

poder definir si existían barreras personales causadas por los hábitos de comunicación, propiciados a su vez por la clasificación de la fuerza de trabajo (ver anexo 3).

Luego de haber adquirido la información necesaria durante un período de dos meses (del nueve de enero al nueve de marzo) el investigador se retira del campo para proceder a la realización del procesamiento y análisis de los resultados, los cuales se reflejan a continuación:

2.2 Análisis de los resultados (por técnicas).

2.2.1 Observación participante (Marginal) (Anexo 4).

Se evidencia que existen los tres tipos de flujo de la comunicación, tanto descendente, horizontal como ascendente, pues se expresa la comunicación descendente dirigida desde la dirección a los demás miembros de la organización, tanto formal como informalmente, según lo requiera el caso. Fluyen criterios y opiniones a los niveles superiores, permitiéndole a los trabajadores expresar sus ideas, estados de ánimos y motivaciones, además de su participación en la toma de decisiones; reflejando la existencia de una constante retroalimentación.

La observación arrojó como resultado que la mayoría de los mensajes, son transmitidos a través de canales directos, mediante la forma hablada, como: matutinos, Consejos de Dirección, consejillos, reuniones sindicales, etc. Relacionado con los canales mediatizados se verificó que hacen uso mayormente del chat y el teléfono, siendo estos los medios electrónicos utilizados para la comunicación dentro de la institución.

En cuanto a los mensajes más usados se constató que se revelan de forma compartida los humanos y de tareas, estos últimos, dirigidos a mejorar la calidad del trabajo en la organización. También se emplean mensajes de mantenimiento, aunque en menor escala, ya que son de fundamental importancia para mantener la organización con vida. Pudimos observar que la mayoría de los miembros de la organización asimilan positivamente los mensajes que se les trasmite, ya sean de tareas, de mantenimiento o humanos, demostrándolo con gestos que denotan aceptación.

Durante la observación no se evidencian barreras de comunicación personales, en cambio, se confirman barreras de comunicación de tipo físicas, puesto que existe distancia entre los departamentos que no permite, en ocasiones, la comunicación verbal cara a cara sin que los trabajadores abandonen su puesto de trabajo, lo que ahoga de



manera temporal el mensaje. Esta situación es favorecida por la utilización de los medios electrónicos de comunicación, reflejándose en diversos momentos que las informaciones fueron intercambiadas por mediación de chat, conexión en red, correos electrónicos, entre otros.

Respecto a la comunicación visual se pudo constatar que la infraestructura de la organización es favorable en sentido general. Está formada por siete equipos de trabajo (Dirección, Grupo Económico Laboral, Grupo de Desarrollo, Grupo de Seguridad Interna, Grupo de Experimentación Agrícola, Brigada de Servicios Generales, y un Grupo de Investigación), (Anexo 2).

A la entrada de la E.E.T.C. está señalado el nombre de la institución y se encuentra situada la garita, donde radica el Grupo de seguridad Interna, después encontramos el local del Grupo Económico Laboral donde se ubican las oficinas de Recursos Humanos y Economía, así como el local del cajero pagador y un laboratorio de computación con dos computadoras.

Seguidamente se encuentra el edificio principal de la institución, ya que allí está la recepción, la Dirección, y algunas oficinas donde laboran técnicos de la institución. En la planta alta se encuentra ubicado un laboratorio de computación con cuatro computadoras para la investigación y otras oficinas para el personal que labora en los Grupos de Desarrollo e Investigación.

La entidad cuenta con otros locales tales como un teatro, salón de reuniones, dos casas de tabaco, una cocina comedor con los requisitos indispensables de comodidad y confort, así como las medidas de higiene y limpieza requeridas.

Le sigue un almacén, un granero (para guardar los granos y autoconsumo de los trabajadores), el taller automotriz, y el Caney (ranchón) para realizar actividades, así como varias áreas agrícolas para la investigación y producción de semillas.

No obstante, el centro de trabajo cuenta con pocas instalaciones para facilitar el trabajo de los investigadores y demás miembros de la institución, ya que el laboratorio de computación es pequeño y tiene pocas computadoras disponibles para este propósito.

Podemos decir que la organización cuenta con vallas informativas, un buzón de quejas y sugerencias, folletos, revistas de información sobre la producción y desarrollo, tanto del tabaco como de la institución. Se aprecian murales de información general de

interés para los trabajadores, donde se divulgan noticias en el ámbito nacional e internacional, efemérides y símbolos patrios.

A la entrada del edificio principal de la institución se distinguen afiches que responden a la actividad investigativa que se realiza en el centro. Además poseen un rincón histórico dónde se perciben documentos e imágenes de la trayectoria de la institución. Igualmente se reconocen a los trabajadores destacados, jubilados y fundadores del centro.

La institución no cuenta con uniforme, pero visten de manera adecuada y acorde a la labor que realizan. A pesar de que el solapín constituye un elemento de identificación no es utilizado por los trabajadores.

No existe anuncio de la misión, visión y objeto social en la organización, aunque los trabajadores en su mayoría tienen conocimiento de ello. Así mismo se observa que existe poco mobiliario, en algunas oficinas para contribuir al bienestar de los trabajadores que laboran en ellas y algunos de los que hay no se encuentran en buen estado.

2.2.2 Entrevista a directivos de la entidad (Anexo 5).

Esta técnica aportó valiosa información sobre el comportamiento del flujo comunicativo dando respuesta a la primera pregunta de la guía para el cuestionario. Ellos expresan que la comunicación dentro del centro fluye mayormente, de forma descendente. Además, plantean que se pone de manifiesto también el tipo de comunicación ascendente, ya que los empleados tienen la posibilidad de emitir sus criterios a niveles mayores de jerarquías, donde son escuchados y tomados en cuenta.

Al responder sobre las vías utilizadas para establecer una comunicación con sus empleados plantearon que las informaciones son transmitidas en su mayoría cara a cara, o sea, utilizando canales directos, pues consideran esto una vía segura para que el mensaje alcance su destino, aunque en ocasiones tengan la necesidad de utilizar el teléfono o el chat.

El 100% plantea que los criterios de los trabajadores a la hora de tomar decisiones, se toman en cuenta, pues ello crea una situación favorable de comunicación y se sienten importantes en el desarrollo y logros obtenidos en la institución. Así mismo, manifiestan que se reúnen y expresan estas opiniones, además existen espacios informales donde

también se comunican, logrando así un ambiente más “cómodo” con menos “formalidad” donde el trabajador se siente más a gusto.

Los entrevistados exponen que entre ellos y sus subordinados median relaciones de afecto y de confianza pero que en ningún momento descuidan sus obligaciones y deberes con el trabajo, lo que manifiesta que aunque emplean los tres tipos de mensajes, tanto de tarea, mantenimiento como humanos, sobresale el uso de los mensajes de tarea pero sin descuidar los humanos, ya que estos favorecen las relaciones con los miembros de la organización y con ello el desempeño laboral.

En cuanto a las barreras de comunicación expresan que no consideran la existencia de barreras semánticas ni personales, asumiendo que no existen limitaciones en cuanto a los símbolos empleados en la entidad y que se comunican de forma apropiada con cada uno velando por que sean bien comprendidos, sobre todo con aquellos que no poseen alto nivel escolar.

Plantean además que existen barreras físicas, dada la lejanía de algunos locales, pero que esto lo solucionan en muchas ocasiones a través del chat para evitar tener que abandonar su puesto de trabajo.

Los entrevistados plantean que se sienten a gusto en la institución y que están satisfechos con la imagen visual que proyecta la misma. Se refieren al Sital Histórico, los afiches y murales con que cuenta la institución, la pintura de algunos locales y vallas informativas, así como a la comodidad del área del comedor, aunque explican que consideran de gran importancia la necesidad de mobiliario para la institución tanto en oficinas como en el laboratorio de computación y la entrada del edificio principal.

En cuanto al vestuario que utilizan, no mostraron insatisfacción ya que consideran que a pesar de no contar con un uniforme, todos los trabajadores visten acorde a la labor que realizan en el centro. Plantean además que todos los empleados cuentan con el solapín lo que contribuye a su identificación, aunque en ocasiones no lo utilizan.

2.2.3 Entrevista dirigida a los fundadores del centro (Anexo 6).

Sus respuestas arrojaron como resultados los siguientes:

En lo referente a la pregunta número 1 que indaga sobre el comportamiento del flujo comunicativo entre los trabajadores, los entrevistados plantean que el flujo de comunicación dominante es el descendente, puesto que sus jefes les orientan las

tareas que deben cumplir en la organización, pero que además ellos les transmiten sus ideas y resultados en las labores realizadas, haciéndose notorio el flujo ascendente. De igual manera se comunican con los demás compañeros, en algunas ocasiones, para solicitar su apoyo lo que hace que el flujo comunicativo también se manifieste horizontalmente.

El 100 % de los fundadores encuestados plantea que desde su incorporación al centro la comunicación fluía de manera adecuada entre ellos y la dirección, añadiendo que éstas han ido mejorando con el tiempo, ya que, a pesar de que los directivos son personas jóvenes están muy bien preparadas.

Respecto al comportamiento de las relaciones interpersonales dentro del colectivo laboral, afirman que son apropiadas, agregando que cuando no coinciden con algún criterio, lo evacuan y siempre surge alguna solución que satisfaga a ambas partes.

El total de los entrevistados coinciden en que las vías fundamentales para recibir la información en todo momento han sido las directas, ya que tanto los directivos como ellos y los demás trabajadores del centro, transmiten sus ideas y propuestas de trabajo “cara a cara” considerando este el canal más seguro; sobre todo en reuniones y matutinos donde se encuentran presentes, si no todos, al menos la gran mayoría de los trabajadores.

Agregan además que estos espacios se han utilizado siempre en la institución, pero que en estos momentos se le atribuye más importancia que en los inicios de su trayectoria. Concretando que las sugerencias que se formulaban en estas reuniones en ocasiones no eran tomadas en cuenta, y que a veces no se les daba respuesta. En la actualidad son escuchadas y de no poder darle solución a algún problema, se les explican los motivos por los que no pudo ser solucionado.

El 50% de la muestra plantea que a lo largo de su historia en la institución, los mensajes se encaminaban al cumplimiento de tareas, mientras que un 25% plantea que mediaba la estimulación espiritual al trabajador y el otro 25% no emite criterio al respecto. En la actualidad el 100% coincide en que los mensajes emitidos se preocupan también por la realización de los trabajadores, por sus sentimientos, formas de pensar y actitudes.

Los entrevistados coinciden en su respuesta al plantear que las barreras de comunicación que existían cuando fundaron el centro son las mismas que existen actualmente, ya que la lejanía de los locales se mantiene, aunque ahora pueden comunicarse más fácilmente porque pueden utilizar el teléfono, el correo electrónico y el Chat. Consideran además que en ocasiones estas barreras son inalterables *“porque cuando se realizan labores en el campo, es imposible comunicarse por correo electrónico o chatear, simplemente se hace necesario esperar a que el trabajador regrese o ir uno mismo si es de carácter urgente, y esto ocurría antes y se mantiene igual ahora, porque si no ¿de qué otra manera?”*.

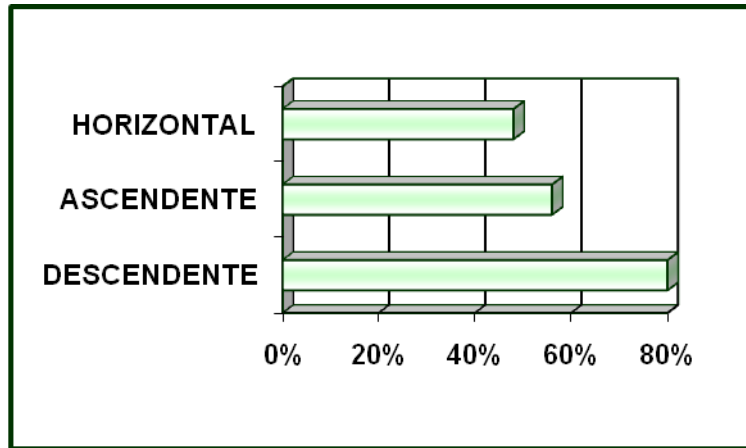
El 75% expone que no predominaban mucho los elementos que transmitieran informaciones de corte visual, ya que las condiciones del centro eran menos propias que en la actualidad y que se contaba con menos recursos y adelantos de la técnica y el 25% plantea que no existían elementos que transmitieran información visual.

Argumentan que la misión, visión y objeto social, aunque es del conocimiento de la mayoría de los trabajadores del centro y siempre han estado formulados, nunca se le dio la divulgación adecuada.

2.2.4 Encuesta dirigida a los trabajadores del centro (Anexo 7).

La pregunta 1, que estaba dirigida a señalar los flujos de comunicación predominantes arrojó como resultado que en la institución se manifiestan los tres tipos de flujos, pues 20 para un 80 % afirman que prevalece el de tipo descendente, dirigido desde la dirección siguiendo una línea jerárquica a los demás miembros de la organización. 14 de los encuestados, para un 56 % señalan que se manifiesta el flujo ascendente, o sea, desde los miembros de más bajo nivel jerárquico a los de más alto nivel. Mientras que 12 para un 48 % declaran la existencia del flujo horizontal, es decir entre las personas sin tener en cuenta nivel de jerarquía (ver gráfico 1).

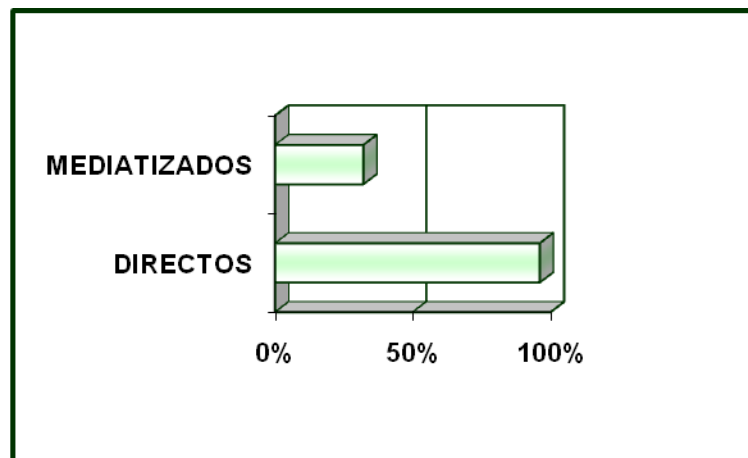
Gráfico 1. Comportamiento de los flujos de comunicación.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

La pregunta número 2 fue consignada para dar respuesta a lo relacionado con los canales de comunicación utilizados con más frecuencia dentro de la organización. Con sus respuestas se puede distinguir, que se emplean los dos tipos de canales ya que el 96 % de los encuestados, reflejan que en la institución se aprovechan los directos comunicándose, cara a cara, y 8 trabajadores, representando el 32% reflejan también que se utilizan los canales mediatizados, utilizándose las tecnologías para la producción de mensajes, por las posibilidades de conexión interna a través del correo electrónico, la conexión en red (Chat) y el teléfono (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Comportamiento de los canales de comunicación.

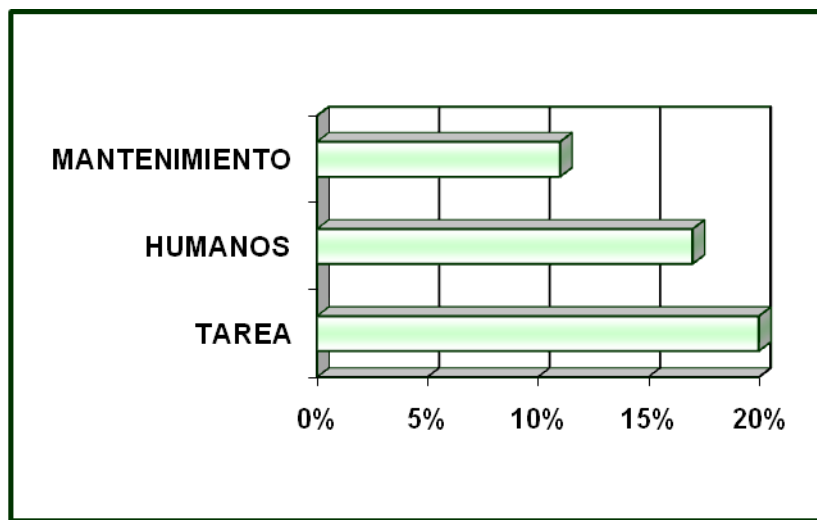


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En la pregunta 3 se evaluó la existencia de los tipos de mensajes dentro de la organización. En ella se reflejó que prevalecen los de tarea, ya que de los 25 sujetos en investigación 20, representando el 80% expresaron la existencia de los mismos dentro de la institución, para informar a los empleados cómo mejorar los servicios y la calidad del mismo, así como informar sobre cómo realizar las tareas, capacitación, resolución de problemas, sugerencias de ideas, información sobre objetivos anuales, etc. Conjuntamente revelan 17, lo que representa un 68 %, que predominan los mensajes humanos, pues existe interés por parte de todos los trabajadores en la satisfacción y realización de los individuos de la organización, además plantean que se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos.

En cuanto a los mensajes de mantenimiento fueron señalados en menor escala ya que el 44% (11 trabajadores) señalan la importancia de estos para ayudar a la organización a preservarse a sí misma (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Comportamiento de los tipos de mensajes.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Al dar respuesta a la pregunta cuatro el 70% de los encuestados afirman que existen barreras a la hora de comunicarse con los demás trabajadores del centro de tipo físicas, ya que los puestos de trabajo se encuentran lejos unos de otros lo que les impide, en

ocasiones, una comunicación con sus compañeros de forma inmediata y sólo el 30 % señala que no existen barreras en el centro.

El 100% indica en la encuesta aplicada que el ambiente de comunicación visual en la Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán es favorable, ya que los locales son acogedores, a pesar de la carencia de muebles en algunos. Plantean que tanto los murales como el sitio histórico de la entidad están actualizados y bien decorados. Señalan que les gustaría tener un uniforme que los identifique.

2.2.5 Test “Soy un buen emisor”, “Soy un buen receptor” (Anexos 8 y 9, respectivamente).

Dentro de los resultados más significativos arrojados por los test (ver anexos 10 y 11, respectivamente), se encuentran los siguientes: 18 de los trabajadores a los que se les aplicó esta técnica señalaron que “frecuentemente”, cuidan la pronunciación de las palabras para que se entienda bien lo que dicen, los 12 restantes marcaron que lo hacen “a veces”. 21 señalaron que “frecuentemente” utilizan un vocabulario que se corresponda con el nivel de su interlocutor y 9 lo hacen “a veces”. Otro dato significativo es que el 100% refiere que mira al rostro de la persona a quien se dirige, lo que permite la comunicación de manera adecuada con sus compañeros. Por lo que se puede inferir que la evaluación de los test es buena, resultando evaluado el Test “Soy un buen receptor” con un 43,2 puntos y el Test “soy un buen receptor con 42,7; demostrando que los trabajadores del centro son buenos emisores y receptores, lo que indica que no existen barreras de comunicación de tipo personales, producto de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escucha deficientes.

2.3 CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Los indicadores explorados en cada una de las técnicas permitieron, a partir de la triangulación de los resultados obtenidos, caracterizar las sub-categorías que definen a la comunicación interna en la EETC.

Flujos de comunicación: En la entidad se manifiestan los tres tipos de flujos comunicativos, por lo que el indicador es valorado como positivo.

- Estado de la comunicación descendente: Es la más utilizada en la institución. Tiene características favorables ya que los directivos intercambian

constantemente con sus subordinados. Consigue una adecuada empatía con sus trabajadores a la hora de transmitir los mensajes, teniendo así participación en todos los espacios donde escuchan con atención y paciencia los criterios de sus trabajadores.

- Estado de la comunicación ascendente: Funciona adecuadamente porque a los trabajadores les permiten participar en todos los espacios de comunicación que se realizan, por ejemplo: Consejos de Dirección, Consejos, matutinos, Reuniones sindicales, donde pueden expresar sus criterios y opiniones hacia niveles superiores, sus estados de ánimos y sus motivaciones, además de su participación en la toma de decisiones.
- Estado de la comunicación horizontal: Fluye propiciamente entre el colectivo laboral, donde sin tener en cuenta niveles de jerarquía trabajan como un grupo unido para alcanzar un fin común.

Canales de comunicación. Es evaluado de positivo, ya que se evidencia tanto el uso de los canales directos como los mediatizados.

- Canales directos: Se manejan de manera más habitual, luego de discurrir que es mejor transmitir el mensaje cara a cara, lo que garantiza la comprensión y percepción más directa de lo que se quiere expresar.
- Canales mediatizados: Se utilizan, aunque en menor medida, para transmitir ideas e intercambiar criterios, pues las tecnologías con que cuenta la institución lo permite. Esto es posible gracias al chat, correo electrónico y conexión de red.

Mensajes. En la institución se muestran los tres tipos de mensajes comunicativos, por lo que la sub-categoría se evalúa de positiva.

- Mensajes de tarea: Estos son los que más se manifiestan dentro de la institución, empleados con el objetivo de orientar sobre las actividades a realizar dentro de la institución.
- Mensajes humanos: Se ponen de manifiesto en menor medida que los mensajes de tarea. Estos se dirigen a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, satisfacción y realización personal, tanto dentro como fuera de la entidad. Se interesan por los sentimientos, las relaciones

interpersonales, la responsabilidad, la práctica de principios éticos y morales. Se estimula el trabajo realizado, y se efectúan actividades informales (charlas, almuerzos, actividades, etc.).

- Mensajes de mantenimiento: Son los menos empleados dentro de la organización, pero los trabajadores refieren la necesidad de los mismos pues ayudan a la organización a su supervivencia y a desarrollarse, facilitándose el cumplimiento de los objetivos de dicha institución.

Barreras de comunicación. Existen algunas barreras físicas, evidenciándose problemas en solo uno de los indicadores medidos en esta sub-categoría, por lo que es evaluada de positiva.

- Físicas: Se evidencian barreras de comunicación de tipo físicas causadas por la ubicación de los locales de trabajo, ya que éstos se encuentran situados en edificaciones separadas dentro de la propia institución, lo que hace que exista distancia entre los trabajadores que en ocasiones tienen que abandonar su puesto de trabajo para comunicarse, conteniendo de manera temporal el mensaje.
- Personales: Las barreras personales no se ponen de manifiesto ya que las personas que aquí laboran poseen adecuados hábitos de escucha y se esmeran por ser entendidos por su interlocutor.
- Semánticas: No se presentan en la institución.

Comunicación visual. Dentro de los indicadores evaluados en esta sub-categoría, tres presentan deficiencias, subsistiendo algunos problemas en la comunicación visual, catalogándose de regular, porque no asciende los tres elementos.

- Presencia de murales de información: Existen murales que transmiten información general y de interés para los trabajadores donde se divulgan noticias en el ámbito nacional e internacional, efemérides, símbolos patrios y además se reconocen a los trabajadores destacados, jubilados y fundadores.
- Existencia de vallas informativas dentro de la organización: Predomina la existencia dentro de la organización de vallas informativas que revelan información, tanto al trabajador como a los visitantes.

- Representación de información mediante la utilización de plegables y folletos: Se verificó la circulación de folletos, revistas de información acerca del tabaco y afines con la labor de investigación que allí se realiza, etc.
- Uso del uniforme y solapín: Se manifiesta que no cuentan con uniforme, aunque todos los trabajadores visten de manera acorde a la labor que realizan dentro de la institución. Además no es usado el solapín, a pesar de que los trabajadores lo poseen y éste constituye un elemento de identificación, proyectando una mejor imagen de la organización frente al público externo.
- Presencia en la organización de la misión, visión y objeto social: La misión, visión y objeto social se encuentran formuladas y son del conocimiento de los trabajadores de la institución, aunque su divulgación presenta insuficiencias pues no existen elementos que transmitan esta información visualmente.
- Colocación del mobiliario: El mobiliario es un factor esencial de la comunicación visual pero la institución cuenta con déficit de muebles en algunos locales, lo que repercute, en ocasiones, en el desempeño de las labores, y la atención que pueden recibir los visitantes al centro. Es importante destacar, para citar un ejemplo, que no ocurre lo mismo en las áreas del comedor, el teatro, salón de reuniones y la dirección ya que éstos si cumplen con las comodidades requeridas para su función.

**C
o
n
c
l
u
s
i
o
n
e
s**



CONCLUSIONES:

A partir del análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico de comunicación interna en la EETC., concluye la investigación de la siguiente manera:

1. Se profundizó en los fundamentos teóricos relacionados con los estudios de comunicación interna a partir de la concepción de diferentes autores, tomando como guía la teoría y metodología que utiliza la Dra. Irene Trelles Rodríguez, para diagnosticar la comunicación interna, por lo que se evidenció que existe un variado y actualizado sustento teórico para este tipo de estudio.
2. A través del diagnóstico se obtuvo el comportamiento de los elementos que caracterizan la comunicación interna en la EETC.: se manifiestan los tres tipos de flujos comunicativos, se evidencia tanto el uso de los canales directos como los mediatizados, se muestran los tres tipos de mensajes comunicativos, existen algunas barreras físicas y subsisten algunos problemas en la comunicación visual.
3. La comunicación interna en la EETC., es evaluada de positiva, teniendo en cuenta las sub-categorías que la definen.

**R
e
c
o
m
e
n
d
a
c
i
o
n
e
s**



RECOMENDACIONES:

1. Poner en conocimiento del Consejo de Dirección de la EETC., los resultados de este diagnóstico, para prevenir a los directivos de las potencialidades y deficiencias encontradas.
2. Empezar un plan de acciones orientado a solucionar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.
3. Que la FUM¹³ de Cabaiguán, en posteriores ejercicios investigativos, oriente la realización un diagnóstico de comunicación externa en la entidad, con el fin de completar el diagnóstico de Comunicación Organizacional.

¹³ FUM: Filial Universitaria Municipal.

***B
i
b
l
i
o
g
r
a
f
í
a***





BIBLIOGRAFÍA:

- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social*. Guía didáctica. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau.
- Arzuaga Palomino, Susel. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social: *Diagnóstico de comunicación interna*, grupo empresarial Transtur S.A. Universidad de La Habana, 2003.
- Barreiro Pousa, Luis. *El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna*. Revista Espacio Nº 1. (La Habana), 1999.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1992.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Cuba. (2007 b). *Decreto Ley 281 Dirección y sentido de pertenencia*. Capítulo 12. La Habana: Editorial Publicaciones del Consejo de Estado.
- Cortina, L. Y Rivero, M. (2008). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en el nivel central de la compañía Cubana de Aviación SA y propuesta del plan de comunicación interna para el período Julio 2008-Julio 2009*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana, Cuba.
- Fernández Collado, Carlos (comp.). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, 1997.
- Goldhaber, G. (2001). *Comunicación Organizacional*. México. Diana SA.
- Guía de Estudio. F. C. Organizacional.
- Hall, Richard H. *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1983.
- Hodgetts M, Richard y Altman, Steven. *Comportamiento en las organizaciones*. México: Ed. Mc Graw Hill, 1981.
- Katz y Khan. (1966). *La psicología Social en las Organizaciones*. Estados Unidos: Editorial Nueva York John Wiley and Sons Inc.
- Kreps, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana, 1995.
- Martínez Nocado, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación*. La Habana: Ediciones Logo.



- Muriel, M. y Rota, G. (2000). *Comunicación Institucional. Enfoque social de relaciones Públicas*. México: Distrito Federal: Alianza.
- Muriel, M. y Rota, G. *Comunicación institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito: Editora Andina, 1980.
- Pérez Betancourt, A. (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana.
- Puyal, Esther. *La comunicación interna y externa en la empresa*. [En 36 el 36 a] <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100html> [Consultado: 17 de febrero de 2012].
- Rebeil Corrella, M. Antonieta y Ruiz Sandoval, Celia (coords.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, 1998.
- Taylor, S.; Bogdan, R. (1987): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Editorial Paidós.
- Trelles Rodríguez, I. (2004 a). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- _____. *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, s/f.
- _____. (2004 b). *Las convergencias de la comunicación Problemas y perspectivas investigadas*. Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid y Ayuntamiento de Madrid. España.
- _____. (2005 a). *Comunicación Organizacional. ¿Ciencia, disciplina o herramienta?* Revista Espacio Nº 10.
- _____. (2005 b). *Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. Revista Espacio Nº 10.
- _____. *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2001.
- _____. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación: *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Universidad de La Habana, 2002.
- Villafañe Gallego, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la Imagen de las empresas*. Madrid Ediciones Pirámide, 1998.

**A
n
e
x
o
s**





ANEXO 1:

Carta de autorización del centro.

Cabaiguán, 18 de noviembre de 2012.

“Año 53 de la Revolución”

Dirigida a: Filial Universitaria José Martí.
Cabaiguán.

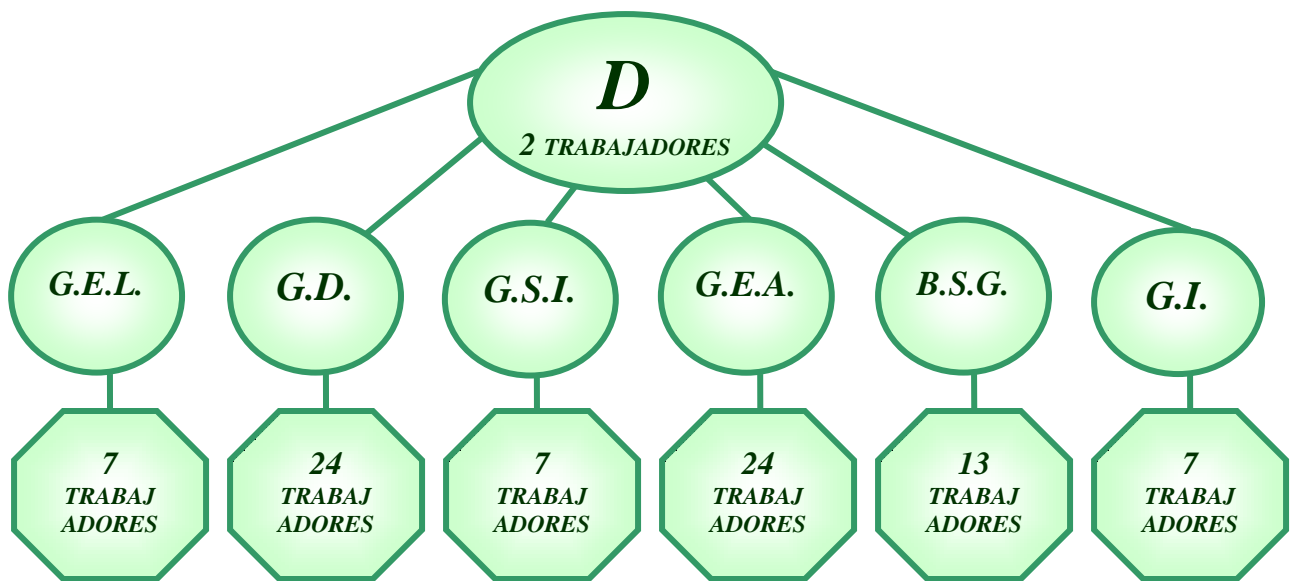
Por medio de la presente se le hace saber a la dirección de la Filial Universitaria José Martí, que la estudiante Yanelys González Jacomino, realizará una investigación sobre la gestión de Comunicación Organizacional Interna, en opción al título Licenciado en Comunicación Social, en la Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán, contando con la autorización del director.

Sin otro asunto que tratar se despide de usted:

Antonio Núñez Mansito.
Director de la E.E.T. Cabaiguán.

ANEXO 2:

Organigrama: Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán.



- CAPACITACIÓN
- CALIDAD
- EXTENSIÓN AGRARIA
- INFORMACIÓN Y DIVULGACIÓN
- INFORMÁTICA
- ESPECIALISTAS Y TÉCNICOS

- **D:** Dirección.
- **G.E.L.:** Grupo Económico Laboral.
- **G.D.:** Grupo de Desarrollo.
- **G.S.I.:** Grupo de Seguridad Interna.
- **G.E.A.:** Grupo de Experimentación Agrícola.
- **B.S.G.:** Brigada de Servicios Generales.
- **G.I.:** Grupo de Investigación.



ANEXO 3:

Clasificación de la fuerza de trabajo

Categorías ocupacionales	Cantidad	Hombres	Mujeres	Técnicos Medios	Universitarios	9no	10mo	12mo
Dirigentes	2	2		1	1			
Administrativos	0							
Técnicos	43	21	22	17	26			
Servicios	9	7	2	1		4	4	
obreros	30	26	4	3		22		7

Categoría investigativa

Titulares – 2
Auxiliares – 2
Agregados – 2

Grado científico

Doctores – 2

Categoría docente

Titulares – 2
Auxiliares – 2
Asistentes – 6
Instructores – 7

Grado académico

Master – 11

ANEXO 4:

Guía de Observación Participante.

- **Objetivo:** Confirmar el estado en que se manifiestan los elementos de comunicación interna en la Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán.

- **Aspectos a considerar durante la observación.**
 1. Flujos de información que se visualizan.
 2. Intercambio de criterios y opiniones entre los trabajadores y directivos.
 3. Canales más utilizados dentro de la organización.
 4. Medios electrónicos de comunicación.
 5. Mensajes más usados (humanos, de tarea o de mantenimiento).
 6. Existencia de barreras en la comunicación: físicas, personales y otras.
 7. Cómo se manifiestan los hábitos de comunicación entre los trabajadores del centro.
 8. Comunicación visual.
 9. Infraestructura del centro.
 10. Existencia de murales de información y buzón de quejas y sugerencias.
 11. Presencia de vallas informativas.
 12. Circulación de plegables y folletos.
 13. Uso del uniforme y el solapín de identificación.
 14. Divulgación de la misión, visión y objeto social dentro de la institución.
 15. Colocación del mobiliario.

ANEXO 5:

Entrevista a directivos del centro.

➤ **Objetivo:** Conocer criterios por parte de los directivos sobre el funcionamiento del proceso de Comunicación Organizacional en la entidad.

➤ **Indicadores utilizados:**

- Flujos de comunicación interna.
- Canales que existen para la comunicación.
- Tipos de mensajes.
- Barreras de comunicación.
- Comunicación visual.

➤ **Guía para el cuestionario**

1. ¿Cómo usted cree que fluya la comunicación dentro del centro?
2. ¿Qué vías utiliza a la hora de establecer una comunicación con sus empleados?
3. ¿Da usted espacio a que sus empleados emitan sus criterios? ¿Mediante qué canales?
4. ¿Cómo son las relaciones entre sus subordinados y ustedes, mediando la estimulación espiritual al trabajador o simplemente como una tarea a cumplir?
5. ¿Existe algún tipo de barrera a la hora de comunicarse con sus empleados? ¿De qué tipo?
6. ¿Cómo describen la comunicación visual en la institución?

ANEXO 6:

Entrevista a fundadores del centro.

➤ **Objetivo:** Conocer criterios de los fundadores sobre la evolución de la comunicación interna dentro de la organización.

➤ **Indicadores utilizados:**

- Flujos de comunicación interna.
- Canales que existen para la comunicación.
- Tipos de mensajes.
- Barreras de comunicación.
- Comunicación visual.

➤ **Guía para el cuestionario**

1. ¿Cómo fluye la comunicación entre usted y los demás trabajadores del centro?
2. ¿Desde su incorporación al centro la comunicación fluía de manera adecuada entre usted y la dirección?
3. ¿Cuáles eran con respecto a la actualidad las vías fundamentales para recibir la información?
4. ¿Se realizaban espacios donde se intercambiaban criterios en presencia de todos los trabajadores?
5. ¿Considera que la realización de estos espacios en la actualidad ha evolucionado?
6. ¿Eran tomadas en cuenta las sugerencias que allí se formulaban?
7. ¿Cree usted que ahora también son escuchadas?
8. ¿Los mensajes emitidos por la dirección eran formulados mediando la estimulación espiritual al trabajador o simplemente como una tarea a cumplir?
9. ¿Considera que la proyección de los mismos ha sufrido algún cambio?
10. ¿Existían barreras en la comunicación en esta entidad cuando se fundó?
11. ¿Considera que existen barreras actualmente?
12. ¿Predominaban elementos que transmitieran informaciones, de corte visual?
13. ¿Se encontraba formulada y divulgada la misión, visión y objeto social?



ANEXO 7:

Encuesta dirigida a los trabajadores.

- **Objetivo:** Constatar cómo evalúan los trabajadores el funcionamiento de la comunicación organizacional en la Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán.

Demanda de cooperación.

Estimado trabajador:

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca de la efectividad de la comunicación entre los miembros de la organización, para lo cual su opinión es de vital importancia. Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

Deberá marcar con una (X) la respuesta que considere adecuada y llenar las líneas en blanco en caso que se le pida.

1. Señale los flujos de comunicación que considere predominan en la E.E.T. de Cabaiguán:

___ Comunicación horizontal: fluye entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.

___ La comunicación descendente: va dirigida desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica.

___ La comunicación ascendente: fluye desde los miembros de más bajo nivel de jerarquía hacia los de más alto nivel (a menudo directivo).

2. Indique los canales de comunicación utilizados frecuentemente dentro de la organización.

___ Canales mediatizados: son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes.

___ Los canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara.

3. Marque cuáles son los mensajes que predominan dentro de la Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán.



_____ Mensajes de tarea: son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos

_____ Mensajes de mantenimiento: ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a si misma.

_____ Mensajes humanos: están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.

4. Existe algún tipo de barrera a la hora de comunicarse con los demás trabajadores del centro.

Si _____ No _____ Menciónelas en caso de que existan: _____

5. ¿Cómo cataloga usted el ambiente de comunicación visual en la Estación Experimental del Tabaco de Cabaiguán?

Favorable _____ No favorable _____ Exponga criterios que fundamenten su respuesta:

ANEXO 8:

Test. ¿Soy un buen emisor?

- **Objetivo:** Conocer si existen barreras personales en la comunicación y el estado real de la misma entre los miembros de la organización.

	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca
1-Permito que me interrumpam cuando estoy hablando.			
2-Cuido la pronunciación de las palabras para que se entienda bien lo que digo.			
3-Utilizo un vocabulario que se corresponda con el nivel de mi interlocutor.			
4-Evito las ironías, burlas al dirigirme a otros			
5-Miro al rostro de la persona a quien me dirijo			
6-Observo al otro para apreciar si comprende lo que digo			
7-Hablo en un tono de voz adecuado: ni muy alto, ni muy bajo			
8-Reflexiono acerca de lo que voy a decir, para organizar mis ideas			
9-Señalo los aciertos y logros de las personas que me rodean en el momento preciso			
10-Puedo conservar la calma aunque el otro se muestre excitado			
11-Me agrada expresar mis criterios ante los demás.			
12-Respeto las ideas y opiniones de los otros aunque no las comparta			
13-Pido opiniones y criterios de los demás acerca de lo que planteo			
14-Cuido la entonación de mis palabras, así como los gestos y la mímica facial.			
15-Me esfuerzo por ponerme en el lugar del otro para hacerme entender mejor.			
16-Soy preciso y directo sin dar rodeos innecesarios			

- Otórguese 3 puntos por aquellos ítems que marcó frecuentemente, 2 puntos por los que señaló a veces y 1 punto por los que marcó como casi nunca.
- Ubíquese en la categoría según corresponda la puntuación obtenida: Bien (38-48), Regular (37-31), Mal (0-30).

ANEXO 9:

Test. ¿Soy un buen receptor?

- **Objetivo:** Conocer si existen barreras personales en la comunicación y el estado real de la misma entre los miembros de la organización.

	Frecuentemente	A veces	Casi nunca
1- Espero que el otro haya terminado para responder			
2- Miro el rostro del otro mientras habla			
3- Dedico todo el tiempo necesario para escuchar			
4- Animo al que habla con una sonrisa o gesto de apoyo			
5- Hago preguntas para asegurar que he comprendido bien			
6- Dejo hablar sin interrumpir			
7- Trato de comprender el sentido de las palabras atendiendo al contexto de lo que se habla			
8- Puedo conservar la calma aunque el otro se muestre excitado			
9- Observo los gestos, movimientos y tono de la voz			
10- Me esfuerzo por ponerme en el lugar del otro para entenderlo mejor			
11- Respeto las ideas y opiniones de los otros aunque no las comparta			
Aq¿ 12- Me dedico a escuchar en vez de ocuparme en ir elaborando mi respuesta			
13- Soy paciente durante la conversación			
14- Trato de percibir los sentimientos del otro aunque no los exprese abiertamente			
15- Me agrada escuchar a otros.			

- Otórguese 3 puntos por aquellos ítems que marcó frecuentemente, 2 puntos por los que señaló a veces y 1 punto por los que marcó como casi nunca.
- Ubíquese en la categoría según corresponda la puntuación obtenida: Bien (35-45), Regular (34-28), Mal (0-27).
- Tenga en cuenta los ítems que marcó **a veces** o **casi nunca** y haga una valoración al respecto.

ANEXO 10:

Resultados de la aplicación del Instrumento para el diagnóstico **¿Soy un buen emisor?**

	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca
1-Permito que me interrumpan cuando estoy hablando.	6	18	6
2-Cuido la pronunciación de las palabras para que se entienda bien lo que digo.	18	12	
3-Utilizo un vocabulario que se corresponda con el nivel de mi interlocutor.	21	9	
4-Evito las ironías, burlas al dirigirme a otros.	27	3	
5-Miro al rostro de la persona a quien me dirijo.	30		
6-Observo al otro para apreciar si comprende lo que digo	24	6	
7-Hablo en un tono de voz adecuado: ni muy alto, ni muy bajo	27	3	
8-Reflexiono acerca de lo que voy a decir, para organizar mis ideas	21	9	
9-Señalo los aciertos y logros de las personas que me rodean en el momento preciso	27	3	
10-Puedo conservar la calma aunque el otro se muestre excitado	21	9	
11-Me agrada expresar mis criterios ante los demás.	21	6	3
12-Respeto las ideas y opiniones de los otros aunque no las comparta	30		
13-Pido opiniones y criterios de los demás acerca de lo que planteo	21	6	3
14-Cuido la entonación de mis palabras, así como los gestos y la mímica facial.	15	12	3
15-Me esfuerzo por ponerme en el lugar del otro para hacerme entender mejor.	18	9	3
16-Soy preciso y directo sin dar rodeos innecesarios	27	3	

ANEXO 11:

Resultados de la aplicación del Instrumento para el diagnóstico **¿Soy un buen receptor?**

	Frecuentemente	A veces	Casi nunca
1- Espero que el otro haya terminado para responder	27	3	
2- Miro el rostro del otro mientras habla	30		
3- Dedico todo el tiempo necesario para escuchar	21	9	
4- Animo al que habla con una sonrisa o gesto de apoyo	21	6	3
5- Hago preguntas para asegurar que he comprendido bien	21	9	
6- Dejo hablar sin interrumpir	24	6	
7- Trato de comprender el sentido de las palabras atendiendo al contexto de lo que se habla	30		
8- Puedo conservar la calma aunque el otro se muestre excitado	24	6	
9- Observo los gestos, movimientos y tono de la voz	27	3	
10- Me esfuerzo por ponerme en el lugar del otro para entenderlo mejor	27	3	
11- Respeto las ideas y opiniones de los otros aunque no las comparta	30		
12- Me dedico a escuchar en vez de ocuparme en ir elaborando mi respuesta	27	3	
13- Soy paciente durante la conversación	21	9	
14- Trato de percibir los sentimientos del otro aunque no los exprese abiertamente	24	6	
15- Me agrada escuchar a otros.	30		

ANEXO 12:

Algunas imágenes obtenidas durante la observación.



Sitio Histórico de la EETC.



Reconocimiento a los trabajadores jubilados y fundadores del centro.

ANEXO 13:

Algunas imágenes obtenidas durante la observación.



Trabajadores vinculados al Grupo de Experimentación Agrícola.



Trabajadores en el comedor durante el horario de merienda.