

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
Universidad José Martí Pérez
Sancti Spíritus
Facultad de Humanidades
Departamento de Comunicación Social
FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE CABAIGUÁN



*Trabajo de diploma en opción al título de
Licenciado en Comunicación Social*

**CARACTERIZACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA BIBLIOTECA
PÚBLICA BEREMUNDO PAZ DE CABAIGUÁN.**

Autor: Mileidy Álvarez Cuellar

Tutor MSc. Lucrecia Nila del Río

“AÑO 54 DE LA REVOLUCIÓN”

2011-2012

A mi madre, por su apoyo incondicional dándome aliento que sí podía lograrlo, además de haberme guiado en el difícil camino de la vida con sabiduría y dignidad.

A mi padre, por sus sabios consejos.

A mis hijas, quienes merecen lo mejor de mí.

A mi hermano, por confiar en mí y apoyarme sin condición.

A mi cuñada, por darme el ejemplo de perseverancia.

A Liobel, por ser el motor impulsor de esta carrera.

A mi tutora por regalarme su espacio y toda su experiencia a través de los 6 años de estudio.

A mis compañeros de trabajo de la Dirección Municipal de Cultura y a la FMC de Cabaiguán.

A todos los que me alentaron y confiaron en mí.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en la Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez del Municipio de Cabaiguán. Su objetivo general gira alrededor de la caracterización de la comunicación interna en la entidad a través del análisis de la conceptualización propia de la comunicación, los mensajes, los flujos, las redes que intervienen en el funcionamiento general de esta institución. Se utilizó para ello una metodología cualitativa, basándose en un estudio descriptivo que se apoyó en el empleo de instrumentos, como el análisis de documentos oficiales, la observación participante, entrevista en profundidad y un cuestionario aplicado a todos los miembros de la biblioteca. Como principales resultados se encontraron que la comunicación fluye de forma descendente, los canales más usados son los directos, existe insatisfacción del público interno en lo que se refiere a la atención al trabajador, así como su participación en la toma de decisiones y condiciones de trabajo. La investigación aporta a la entidad objeto de estudio, las características de los procesos de comunicación en el ámbito interno en aras de lograr el perfeccionamiento de su sistema.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONCEPCIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS SOBRE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	7
1.1- Comunicación.	7
1.2- Las Organizaciones.	9
1.3- Comunicación Organizacional	13
1.4- Comunicación interna.	17
1.4.1- Flujos de comunicación.	21
1.4.2- Canales.....	22
1.4.3- Barreras	23
1.4.4- Mensajes	26
1.5- Marco Referencial.....	27
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	30
2.2- Análisis de los resultados.	32
2.2-2- La observación participante (marginal).....	35
2.2-3- Entrevista en profundidad	37
2.2-4- Cuestionario.....	39
2.3- Análisis integral de los resultados.....	41
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS.....	50

INTRODUCCIÓN

La comunicación es tan antigua como el hombre, su desarrollo fue producto y consecuencia del trabajo y la evolución de la sociedad. El famoso acto de poner en común y comunicar, juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana. Cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, donde es preciso que los mensajes sean transmitidos sin un mínimo de distorsión alcanzando un desempeño eficiente.

La comunicación es sumamente importante en todo contexto social, laboral y organizacional. Un diagnóstico de comunicación interna prepara la organización para un futuro, comenzando desde dentro y se convierte en una herramienta más del sistema empresarial y organizacional, permitiendo detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades las cuales deben ser erradicadas unas y utilizadas otras para el aprovechamiento de las relaciones interpersonales, los recursos materiales y humanos.

Cuba está dando pasos para su gestión y aplicación dentro de las organizaciones nacionales, aún cuando no se ha comprendido ni interiorizado del todo su efectividad, ni su importancia para su buen desarrollo, pasando muchas veces desapercibida su gestión y su funcionalidad. Es un recurso indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones, su productividad y la calidad de vida de sus integrantes, aunque no es hasta la década de los setenta que se comienza a abordar por primera vez los estudios en este campo de manera científica.

El diagnóstico de comunicación interna es el punto de partida de la investigación a nivel organizacional, es la manera inmediata de comenzar a navegar a favor de la corriente, permitiendo delimitar situaciones, aclarar misiones y subsanar errores. De nada sirve un aparato diseñado para mantener una comunicación e información, si en la transmisión del mensaje incurren ruidos, barreras que dificultan la interpretación correcta del mismo.

La comunicación interna es una herramienta dentro de la organización, su buen uso permite el entendimiento y la cooperación entre los miembros de la misma, juega un papel determinante en el futuro no solo de los trabajadores, sino también de la población en general. Una comunicación eficiente en todos los canales y vías, además

de una fuerte retroalimentación de ambas partes, es la mejor manera de sentar las bases para el trabajo de excelencia.

El tema comunicación requiere de 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 tono a ella, de manera que contribuya al buen funcionamiento de la misma.

Complementando que en la institución no se han efectuado este tipo de investigaciones, se pretende hacer este diagnóstico, teniendo en cuenta la comunicación como un proceso digno de estudiarse para analizar si es llevado a cabo de forma eficaz o si por el contrario, no se está desarrollando de la manera adecuada.

Se necesita conocer las particularidades de los procesos de comunicación interna para contribuir a mejorar la actuación comunicativa en la entidad para eliminar lo negativo y perfeccionar aquellos aspectos que se evalúen como positivos, además de favorecer un clima organizacional funcional y repercutir en la imagen interna de la organización.

La Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez de Cabaiguán, es un centro insertado en el Programa Sociocultural del territorio, esto implica el uso de la comunicación en su quehacer como organización dentro de diferentes áreas de resultado clave, además, tiene alta incidencia en la preparación de estudiantes de las diferentes enseñanzas, en la formación y preparación de profesionales, así como para la satisfacción del público lector en general, en consecuencia, resulta necesario determinar posibles deficiencias de la comunicación interna dentro de esta importante institución cultural y educativa, es por ello que se identifica el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son las características de los procesos de comunicación en el ámbito interno de la Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez del municipio de Cabaiguán?

Centra su **objeto** en el proceso de comunicación organizacional y su **campo** en la comunicación interna de la Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez del municipio de Cabaiguán. Para dar respuesta al problema de investigación, se trazan los siguientes objetivos:

Objetivo General: Caracterizar los procesos de comunicación en el ámbito interno de la Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez del municipio de Cabaiguán

Objetivos específicos:

1. Determinar los presupuestos teóricos de la comunicación organizacional, con énfasis en la comunicación interna.
2. Describir los flujos, canales, barreras y tipos de mensajes de comunicación interna de la Biblioteca Pública Beremundo Paz.
3. Caracterizar el nivel de preparación de los trabajadores y directivos acerca de las funciones de trabajo y su grado de satisfacción laboral.

Para dar respuesta al problema planteado y al objeto de la presente investigación fue de suma importancia la definición de la categoría analítica **comunicación interna** concerniente con el estudio y la conceptualización de la misma para revelar su comportamiento entre los trabajadores de la entidad.

Definición conceptual: El vocablo comunicación interna ha sido estudiado por muchos teóricos y conceptualizado por diversos autores, para el desarrollo de este estudio se tomó como referencia, el aportado por la Dra. Irene Trelles (2001) que aborda la comunicación interna como un estudio que *“centra su interés en los procesos y sub-procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo”*.

Las dimensiones a estudiar dentro de la categoría son:

- 1: Flujos de comunicación: horizontal, descendente y ascendente.
- 2: Canales de comunicación: mediatizado y directos
- 3: Barreras: personales, físicas y semánticas,
- 4: Mensajes: de tarea, de mantenimiento y humanos.
- 5: Satisfacción laboral del público interno: condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, atención al trabajador.
- 6: Conocimiento y entorno: funciones de trabajo, limpieza, decoración y mobiliario.

Se utilizará una metodología cualitativa. “La investigación cualitativa puede realizarse no solo preguntando a las personas implicadas en cualquier hecho o fenómeno social, sino también observando”. Rodríguez, (2008). El tipo de estudio es

descriptivo, no experimental, de corte transversal, se aplica en el período enero-abril del 2012.

La unidad de análisis está conformada por los 31 trabajadores y 2 directivos para un total de 33 trabajadores lo que representa el 100% del público interno de la Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez del municipio de Cabaiguán, por lo que el muestreo es de tipo no probabilístico intencional.

Para la realización de la investigación se emplean métodos e instrumentos de recogida de información tales como análisis de documentos, la observación participante (marginal), la entrevista en profundidad y el cuestionario, con los cuales se realiza la triangulación de datos para la obtención de los resultados.

El análisis de documentos (*Anexo 3*) se realizó en la institución, con el objetivo de conocer las características de los procesos de comunicación en el ámbito interno de esta entidad mediante los siguientes documentos: Indicaciones Metodológicas para el Sistema de Bibliotecas (definición del encargo social, funciones y estructura de dirección de la entidad), Programa de Desarrollo del Sistema de Bibliotecas Públicas, Diagnóstico Sociocultural del Territorio (existencia de la historia de la organización), así como actas del Consejo de Dirección y Sindicato.

Observación participante (marginal) :(*Anexo 4*) La *observación* como método de investigación es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación en comunicación social, está diseñada para trabajar directamente en el lugar en el que ocurren los procesos de vida cotidiana institucionalizados o no.

Constituye un 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 manifestadas. Según Alonso y Saladrigas, (2000) la observación científica, contraria a la observación habitual o a la esporádica, está orientada hacia un objetivo, es planificada de manera consciente y deliberada y tiene carácter selectivo.

Teniendo en cuenta que este acercamiento le permitirá al investigador obtener percepciones de la realidad estudiada, esta observación se concentró en aprender los modos de expresión del público interno así como las relaciones interpersonales que mantienen. De igual manera se tendrán en cuenta los medios o canales que

utilizarán para comunicarse, las barreras y los mensajes, así como el nivel de preparación de los trabajadores y su grado de satisfacción con la entidad.

La observación, apoyada del diario de trabajo de campo, acompañará la investigación de principio a fin con el objetivo de observar el comportamiento de trabajadores y directivos que laboran dentro de la institución, sin ser extraídos de su vida cotidiana. Esta observación se realiza aproximadamente en un transcurso de sesenta días en diferentes horarios y se tiene en cuenta actividades que se desarrollan en la organización como los Consejos de Dirección, reuniones sindicales y matutinos.

La *entrevista en profundidad (Anexo 5)* es utilizada para obtener información desde la percepción del propio sujeto, añade una perspectiva interna que permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significados y es un complemento del proceso de observación.

La aplicación de este tipo de entrevista, se realizará con el fin de obtener información acerca del funcionamiento de la comunicación interna dentro la biblioteca, además de los criterios generales que asume la dirección de la institución para desarrollar la misma. Teniendo en cuenta que no es estructurada y se puede desarrollar en una situación abierta, con mayor flexibilidad y libertad, se realiza en diferentes lugares de este centro a los dos directivos en el horario de la mañana en varias sesiones.

El *cuestionario (Anexo 6)* es una técnica de investigación muy utilizada que suprime el contacto cara a cara con el investigador. Rodríguez (2008), lo considera un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad. Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más categoría. La administración del cuestionario no produce rechazo alguno entre los miembros de determinado colectivo, sino que es mayoritariamente aceptado y se le considera una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad.

La investigación aportó una caracterización de la comunicación interna de la Biblioteca Pública de Cabaiguán, para perfeccionar la actuación comunicativa de los miembros de esta institución, una comunicación interna saludable, significará mayor calidad informativa menos desorientación, menos errores y mayor profesionalidad en los servicios.

El informe se estructura en dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias, bibliografías y anexos. En la **introducción** se fundamenta la importancia de la temática en estudio hasta su repercusión a nivel local, se plantea la situación problemática y se define el problema científico, el objeto, el campo de acción, el objetivo y preguntas de investigación así como los métodos y técnicas a aplicar.

En el capítulo I se hace un marco teórico sobre la comunicación organizacional, con énfasis en la comunicación interna y su evaluación mediante el estudio de procesos comunicativos como los flujos, mensajes, canales, barreras, y nivel de conocimiento y satisfacción de los miembros de una organización. Para su elaboración se realizó una amplia revisión bibliográfica. Seguido del marco referencial que permitió la caracterización del escenario, creación de la empresa, origen, fecha de fundación, ubicación, así como su objeto social, estructura, bases legales, documentos, registros y los problemas más significativos.

El capítulo II está formado por la metodología y el análisis de los resultados, que incluye la descripción metodológica, el análisis de cada uno de los métodos empleados y su triangulación hasta ofrecer el estado actual de comunicación organizacional interna de la entidad estudiada.

En las conclusiones se ofrece el resultado final del diagnóstico que se aplicó para la caracterización de la comunicación interna en la Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez del municipio de Cabaiguán.

Se incluye además las recomendaciones, la bibliografía consultada en su mayoría actualizada, situada en la última década. Además se consultan artículos, revistas que refieren criterios e investigaciones no tan actuales relacionados con el proceso de comunicación interna. Los anexos utilizados dan estructura necesaria para un mejor desarrollo y comprensión del presente estudio investigativo.

CAPÍTULO I: CONCEPCIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS SOBRE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1- Comunicación.

La comunicación es una actividad antigua, es construcción de significados cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos en contextos socio históricos determinados. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social.

El término Comunicación es referido desde la antigüedad de dos formas: una relacionada con el hecho de información, de transmisión, de emisión, relativos al verbo comunicar y otro como diálogo, intercambio, relación de compartir, que utiliza un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia grande y heterogénea, no es menos cierto que esta última es la más antigua, Comunicación es una palabra derivada de la raíz latina *comunis*, que expresa algo que se comparte, que se posee o vive en común.

Sin embargo con el de cursar del tiempo el concepto comunicación se ha teorizado gracias al estudio de diferentes autores, los cuales exponen el mismo desde diferentes puntos de vista. Para Muriel y Rota (2000) expresan que la comunicación “es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la retroalimentación.”¹

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

Asimismo Calviño (2004) se refiere a la comunicación como: “el sistema de

¹ Gilda Rota, autora latinoamericana que ha incursionado en la Comunicación Institucional. Enfoque Social de RRPP.

Maria Luisa Muriel, autora latinoamericana que ha incursionado en la Comunicación Institucional. Enfoque Social de RRPP.

interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes."²

También es definida por Irene Trelles como “un sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción de objetivos comunes, y con ellos el aumento de motivación y participación de los públicos, la formación de autodisciplina y exigencia en las empresas. Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones son la esencia de la actividad organizacional y el proceso básico de que otras funciones se derivan” (Trelles, 2003).

Este proceso comunicativo, inherente a los seres humanos y necesario para su supervivencia, es un proceso de construcción social que sustenta sus relaciones y se pone de manifiesto en diferentes ámbitos, entre estos el organizacional. (Rodríguez, 2010). Se corrobora así que “el estudio de los procesos comunicativos se concibe también desde aproximaciones variadas: con énfasis en los aspectos de gestión y administración en algunos casos; con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, subrayando el importante rol de la construcción de símbolos, pero en todos se destaca la necesidad y utilidad de un enfoque integrador de sus diversos campos, que multiplique la eficiencia y eficacia de los procesos comunicativos.”³(Trelles, 2001).

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontrara aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, ni cultura ni civilización. Probablemente se ha dicho con anterioridad, la comunicación es imprescindible en el proceso de construcción, exigencia, enseñanza-aprendizaje de la realidad. Por tanto, es conveniente analizar algunos elementos en torno al concepto de comunicación, pues

² Manuel Calviño Psicólogo cubano. Trabajo en y con grupos.

³ Irene Trelles, Doctora cubana especialista en Comunicación Social ha realizado estudios en Comunicación Organizacional e Imagen Corporativa.

usualmente se pueden encontrar diferentes significados de este término.

Los estudios latinoamericanos de las últimas décadas del pasado siglo, colocaron como epicentro de sus tratamientos a la comunicación “desde un modelo participativo y vi direccional e investigaron, no solo la transmisión y el emisor, sino la relación comunicativa y el papel del receptor en la interacción. Así, Barbero (1987) Orozco (2001) y Canclini (2002) concuerdan en ver un giro en el análisis de los procesos comunicativos, donde los papeles de emisor y receptor se intercambian, se funden y desaparecen en un proceso social activo de construcción y reconstrucción de significados”.⁴

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

1.2- Las Organizaciones.

Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones pues estas, a su vez, nos proporcionan los medios para vivir. Aunque también nos pueden dar molestias y hacer que el ser humano se sienta incompetente y no satisfecho, frena el desarrollo y contribuye a la ineficiencia y al desperdicio, necesita constantemente organizarse en todas las esferas de la vida y más aun en la realización del trabajo, además de que a decir Shein (1985) "es incapaz de satisfacer él solo todas las necesidades"⁵

En la razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguirá. Se ha visto obligada a coordinar sus esfuerzos conjuntamente para llegar a resultados satisfactorios en una actividad determinada, surgiendo así

⁴ Martín Barbero

⁵ Edgar Sheik, autor que ha incursionado en La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica.

las organizaciones.

De todas las reflexiones sobre organización que han sido revisadas, se considera que fue la de Schein (2006) la que de una manera más integral abarca todos los elementos, pues se refiere a ella como “la coordinación racional de actividades en un número de personas que pretenden lograr un objetivo común explícito, a través de la división del trabajo y las funciones, jerarquizando la autoridad y asumiendo responsabilidades”.

Las organizaciones como fenómenos complejos pueden ser entendidas de distintas formas. El fenómeno organizacional ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y analogías que han derivado en que la organización pueda ser considerada como una máquina, un organismo, un cerebro, un sistema político, un sistema de dominación, e inclusive, como una cultura.(Trelles Rodríguez, I., 2001:18)

Hasta hace poco tiempo las organizaciones eran consideradas fundamentalmente como un medio racional utilizado para coordinar y controlar un grupo de personas. Es necesario reconocer según expresa Antonio Pérez García (1998) que las organizaciones son mucho más que eso; ya que los individuos pueden ser rígidos o flexibles, amistosos o serviciales, innovadores o conservadores, pero siempre en cada una de ellas se encontrará una atmósfera y carácter únicos, que superan los rasgos estructurales.

Las organizaciones, consideradas como una unidad social compleja deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos, crean un conjunto de relaciones sociales, en donde los individuos regulados por una estructura jerárquica de normas y reglamentos orientan su actividad al logro de metas colectivas. La manera como se construyen dichas relaciones hace de cada institución u organización un caso único para su estudio. Lucas Marín, A.⁶, (1997)

Respecto al tema, Irene Trelles (2001) considera que en un primer lugar, la organización es un sistema porque está compuesta de partes interdependientes,

⁶ Antonio Lucas Marín, autor Español, "La Comunicación en Empresas y Organizaciones".

asociadas según una estructura propia y, además, porque posee límites que permiten definirla y la aíslan del medio exterior. Y, en segundo lugar, el sistema es abierto porque la organización se adapta conscientemente, según las decisiones tomadas por sus dirigentes y las actividades de sus miembros, a las variaciones del medio exterior.

La existencia de un sistema social implica cambios sustantivos el ambiente organizacional el cual se torna dinámico por lo que para su análisis no se puede ver como un conjunto estático de relaciones. Cada organización pertenece a un todo complejo, en el que todas sus partes son interdependientes y están sujetas a influencias una de la otra.

La organización, según Annie Bartoli ⁷(1992) se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos. Como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

Existen diversas formas de definir el concepto de organización. Una de las más instrumentales es la que asumen Porter, Lawler y Hack mancipados por Peiró, (2004) " las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y con cierta continuidad a través del tiempo".

Aunque otros autores han señalado elementos interesantes sobre el término y sus límites, se toma la definición aportada por Irene Trelles (2001:7) cuando plantea que una organización es:

“Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos

⁷ Annie Bartola, autora francesa que ha incursionado en el mundo de la comunicación.

más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no". (Trelles, 2001)

En este concepto, su autora cita aquellos elementos que componen y definen una organización, en primer lugar la permanencia en el tiempo a pesar de sus voluntades creadoras y ello le permite estar constantemente reclutando nuevos integrantes. En segundo lugar, la organización uniforma conductas pues presenta directivas que sus miembros deberán seguir estrictamente para cumplir con sus fines. También manifiesta que tiene un fin concreto y cuenta con las herramientas de tipo materiales, ideales y personales para lograrlo.

Existen también otros elementos básicos para definir las organizaciones. Así, Carlos Fernández Collado⁸ (1997) establece como elementos claves para identificar los tipos de organizaciones el tamaño, la interdependencia, los insumos, la transformación y los productos.

Por otro lado, basándose en la importancia de las estructuras de poder para determinar la praxis de una organización, propone la distinción entre:

- las organizaciones coercitivas, donde el control predominante es el coercitivo (prisiones, instituciones penales)-
- las utilitarias, donde el control predominante es el remunerativo (empresas en general) y
- las normativas: donde el control predominante es la ideología, y el consenso ético (universidades, hospitales)

Para su estudio, las organizaciones se pueden agrupar en informales y formales. La **organización informal** no es más que el conjunto de relaciones espontáneas que surgen entre los miembros de la organización formal, esta estructura informal contribuye a crear entre sus miembros sentimientos de pertenencia, respeto y de satisfacción. Sin ella, la organización formal no sería viable.

Según Trelles, (2001) "la organización informal ha sido definida, por una parte, de manera negativa, la no formalizada, la que está al margen de la racionalidad

⁸ Carlos Fernández Collado, autor latinoamericano que incursiono en las organizaciones.

planeada para conseguir los fines propuestos”. Por otra, en un intento positivo, se considera organización informal a la fundada en las relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera.

Desde el punto de vista de esta investigación cada organización tiene características bien marcadas distinguiéndolas de las demás. El carácter particular de cada organización esta vinculado con el hecho de que las mismas tienden a atraer y conservar a individuos, que parecen aceptar el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas, que se encuentran presente la organización.

Al respecto es importante destacar que las organizaciones reflejan ciertos necesidades aceptadas culturalmente que contribuyan a satisfacer las limitaciones individuales y consigue el logro de metas. Ellas enriquecen el conocimiento del hombre y desarrollan nuevos métodos para mayor eficacia del desempeño laboral.

1.3- Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional comienza a manifestarse en la década de los 50 pero no es hasta los años 70 cuando adquiere un cuerpo independiente en el campo de las ciencias sociales. Se desarrolla inicialmente en los Estados Unidos y Europa y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo en México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica. Trelles (2001).

Esta disciplina tiene como objeto de estudio los procesos de comunicación entre hombres cuando se persiguen los objetivos comunes entre las organizaciones y el contexto social determinado. Esta ciencia pose una teoría desde la perspectiva mecanicista, psicológica, integradora, simbólica y de control.

Antes del triunfo de la revolución, en general, las acciones comunicativas de las instituciones iban encaminadas a encubrir sus verdaderos objetivos. Posterior a este se dieron los pasos para contar con estructuras idóneas de comunicación, la creación actual de la llamada Divulgación Estatal.

En Cuba sus antecedentes se remiten a las concepciones de las esferas de la

publicidad y las relaciones públicas, planteándose en los años 90 con mayor sistemática, debido a la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico como práctico, vinculado con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla desde esa época en el país. A lo largo de la historia la comunicación organizacional ha transitado por diferentes *tendencias teóricas* o escuelas con características particulares en cuanto a concepciones y modos de ver los procesos comunicativos en la organización. Trelles, (2001)

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, Fernández Collado, (1997).

Otros autores han tratado este tema, tal es el caso del investigador Redding⁹ (1964). Para el la comunicación organizacional es "el hecho de enviar y recibir información, dentro del marco de una compleja organización". Trelles, (2001)

Cuando hablamos de comunicación nos referimos al "medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones humanas, es un modo de objetivación de las relaciones sociales que tienen lugar a través de los contactos directos o indirectos de las personalidades y los grupos en el proceso de su vida y actividad social" Andrade, (1997)¹⁰

En este sentido se hace referencia a la comunicación organizacional como "el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". También es entendida como "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización" Kreps, (1995)

Otros especialistas como Putnam¹¹ (1987) conciben esta materia en estrecha

⁹ Charles Reading, autor norteamericano, estudioso de la Comunicación en las Organizaciones.

¹⁰Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, estudioso autor Cultura Organizacional.

¹¹ Linda Putman, autora norteamericano reconocida en la Comunicación organizacional.

relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que nos conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno Trelles, (2001).

Para otros como Taylor, (1993), es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran y busca abrir espacios para la difusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. Trelles, (2001)

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

Este recorrido conceptual remite el estudio nuevamente a las consideraciones de Irene Trelles cuando dice que la comunicación organizacional “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.” Trelles (2001)

Define tres funciones básicas de la comunicación que resultan de relevancia para el estudio que se propone: descriptiva, evaluadora y de desarrollo.

En este sentido se refiere a la función descriptiva la cual investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización, la función evaluadora la que explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen y la función de desarrollo pues esta analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado de acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, propone, además,

la forma de realizarlo.

De manera general muchos autores coinciden en que el flujo o intercambio de mensajes entre los integrantes de la misma y de esta hacia el entorno es imprescindible en la comunicación organizacional. Varios especialistas tienen diferentes acepciones de acuerdo a su naturaleza, objeto de estudio y su definición. Sin embargo todos coinciden para el mejor desempeño de las instituciones, ya que se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. Además es esencial para la integración de las funciones administrativas, es también significativa en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Aún mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. Valle (2006)

Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho no se puede dejar de mencionar la importancia que tiene esta materia presentada para el desempeño de las organizaciones, y es inmensamente grande, pues entre los elementos que posibilitan la supervivencia y desarrollo de las organizaciones se escriben con protagonismo definitivo la interrelación entre sus integrantes.

Por tanto es precisamente el estudio de tal interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo, organización o sociedad lo que constituye la razón de ser de la organización. En este estudio, la elaboración de un diagnóstico profundo, basado verdaderamente en la realidad concreta de una institución se convierte en una herramienta eficaz para solucionar los problemas de comunicación existente en dicha institución u organización.

Se puede afirmar que el estudio y aplicación de la comunicación organizacional favorece la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de supervivencia y adaptación al cambio. En nuestro país la base de perfeccionamiento de la gestión empresarial es el hombre que en la medida que se motive e implique

más en el logro de los objetivos de la organización aumentará la eficiencia y la capacidad de las empresas. Es por ello que la comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha de los objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y la exigencia de las empresas. Es imprescindible tener en cuenta el aspecto cultural para abordar la comunicación de manera coherente e integral.

1.4- Comunicación interna.

La comunicación interna tiene como propósito fundamental la intención por la cual es diseñada, es enviada y es recibida. Es el motivo que da lugar al flujo de comunicación dentro de la institución. El estudio de la comunicación interna centra su interés en las funciones para que se cumplan las tareas encomendadas en la organización. La Comunicación interna es de doble distinción entre la formal y la informal.

La comunicación formal se hace necesaria en la funcionalidad de la empresa y la formalidad de las actividades y los mensajes que se transmiten dentro de la organización, además su utilización es imprescindible para evitar el ruido y la distorsión de la información que debe llegar de manera clara y precisa a los públicos en este caso internos.

La comunicación formal es la que sigue las líneas del organigrama a decir Trelles brinda una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. La comunicación en este sentido viaja por dos vías: la vertical, donde aparecen la descendente y la ascendente y la horizontal.

"La comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización, siguiendo la línea jerárquica". Se considera la forma natural o espontánea de transmitir información en la institución.

Permite el envío de órdenes a lo largo de la jerarquía, proporcionando a los empleados información relacionada con el trabajo siendo una herramienta de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a estos en el

cumplimiento de las tareas propuestas.

Cuando los mensajes fluyen desde empleados hasta superiores se está en presencia de la comunicación ascendente. La comunicación ascendente tiene normalmente el propósito de formular preguntas, proporcionar la retroalimentación y hacer sugerencias. Las organizaciones deben promover la comunicación ascendente y estimular el diálogo con el empleado. Si este tiene la oportunidad de interactuar con los altos niveles jerárquicos y al mismo tiempo son tomadas en cuenta sus opiniones se desarrollará un clima de trabajo productivo y armonioso, provocando que se comprometan con la misión y los valores de la organización.

De acuerdo con el criterio de Trelles (2001) la comunicación ascendente realiza diferentes funciones: proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, aliviar tensiones, estimular la participación y el compromiso de todos.

Por último la comunicación horizontal, es el intercambio lateral de los mensajes entre las personas que se encuentran en el mismo rango dentro de la institución, facilita la coordinación de tareas, establecer relaciones interpersonales efectivas, proporciona un medio para compartir información relevante y es un canal adecuado para la solución de problemas y conflictos. Además, facilita que los diferentes departamentos funcionen correctamente a partir de las relaciones que establecen entre sí y propician la cohesión institucional. Estas relaciones serán más factibles si se hace un uso correcto de los mensajes.

La comunicación informal no está precisamente creada por la estructura formal y la jerarquía de la organización, es producto de la curiosidad de los miembros de la misma, la atracción interpersonal y la misma interacción social. Surge principalmente por la necesidad que tienen los miembros de información acerca de la organización, llega más rápido a todos y con menos probabilidades de distorsión al existir más facilidades de feedback .

Un ejemplo de comunicación informal es el rumor, que a decir de Trelles (2001) es una "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".

Es importante a la hora de analizar los sistemas de comunicación tener en cuenta tanto los elementos formales como informales, pues en muchas instituciones se dejan de un lado los procesos informales cuando estos son igual de imprescindibles para el funcionamiento de la comunicación entre sus miembros.

Para abordar la comunicación interna de la organización, primero es necesario definir qué se entiende por público interno de la institución, como punto de partida para definir cómo se comportan los fenómenos y procesos que éstos desencadenan. Se puede afirmar que los públicos son los protagonistas de los procesos comunicativos en la organización. Ellos se clasifican en públicos internos y público externos.

Públicos internos: Son aquellos que forman parte de la plantilla de la organización y en dependencia del lugar que ocupen en el organigrama de la organización pueden ser:

- **Directivos o dirigentes:** es el caso de las personas que dirigen al nivel más alto de la entidad.
- **Cuadros medios:** los públicos que están subordinados a los anteriores, ocupando un lugar inmediato en la cadena de mando. Se trata de los subdirectores, de los jefes de departamento.
- **Especialistas:** es un tipo de público que se da en algunas organizaciones, que sin considerar dentro del grupo dirigente de la organización, tiene un alto nivel de especialización en alguna actividad dada, y por lo general son escuchados y gozan de prestigios y respeto tanto entre los directivos como entre los integrantes de la base.
- **Trabajadores a nivel de base:** son todos aquellos que conforman la base de la organización en los cuales descansa el esfuerzo productivo de servicio que realiza la entidad.

Público externo: se trata de los públicos que no forman parte de nuestra entidad o empresa. Entre ellos se encuentran grupos muy importantes como son las autoridades políticas o administrativas, como por ejemplo el partido, en sus diferentes niveles, los órganos del Poder Popular, forma de administración del poder del estado, los dirigentes de entidades, organizaciones, empresas que se encuentran enclavadas en nuestra comunidad, así como los usuarios y clientes.

Diferentes autores consideran que: para Muriel y Rota (1980) definen que los públicos internos “están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución (en su interior) en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales (...) y la representan ante el medio ambiente”. Por ello Rodríguez de San Miguel (1997) plantea que la comunicación interna se concreta “cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros)”

Saló (2000) resume los objetivos generales de la comunicación interna en las organizaciones, desde una perspectiva formal, partiendo de ideas compartidas con Auvinet (1990), Lebel (1988), Schneider (1990), y Villafaña (1993):

- “Asegurar la elaboración y la puesta en marcha de la estrategia de comunicación interna, dentro del cuadro de la política fijada por la Dirección General.
- Asegurar el valor significativo de los mensajes y de las informaciones de la Dirección General.
- Difundir la información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización.
- Proporcionar asesoría, servicio y consejo a los clientes internos y externos sobre los distintos productos y sus procesos de comunicación.
- Contribuir a mantener y desarrollar un buen clima social”.

Trelles, 2002, plantea que la comunicación interna son los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno.

En este sentido Saló (2000) considera que la comunicación interna: ...debe ayudar a cada empleado a realizar no solamente su tarea (...), [sino a] participar en la política de toda la empresa en el marco de sus objetivos comunes (...), además de responder a las expectativas de los empleados de conocer su empresa, poder intercambiar opiniones, dialogar y tener expectativas de futuro.

Según Lucas-Marín (2006) en el estudio de la comunicación interna, específicamente “del flujo informativo en el interior de la organización, debemos distinguir entre la comunicación que sigue los esquemas formales y la informal”. Por otro lado, dentro de la organización se pueden “distinguir dos tipos de líneas, horizontales y verticales, y si distinguimos dentro de estas últimas el sentido ascendente y descendente, tenemos los tres tipos a tener en cuenta para el estudio de la comunicación formal en la empresa: horizontal, ascendente y descendente”. De sus combinaciones se desprenden diferentes formas de comunicación interna entre directivos y subordinados.

Como complemento de la comunicación interna de la organización se encuentra la comunicación externa, que constituye un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad; de modo tal que facilite el conocimiento del objeto social de la empresa y los resultados de su gestión.

Definida de forma simple por Kreps (1995) “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de una organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y dentro de los miembros de la misma”, Trelles, (2006), su estudio centra el interés en los procesos y subprocesos por medio de lo que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para los grupos pueden valorar que esta puede ser formal e informal.

1.4.1- Flujos de comunicación.

De acuerdo con la dirección o el sentido que adoptan los flujos de comunicación dentro de los márgenes de una organización, los flujos de comunicación interna pueden clasificarse en ascendente, descendente y horizontal.

Ascendente: es aquella que se da cuando las personas de los más bajos niveles emiten uno o más mensajes a los superiores desde la estructura organizacional a través de canales formales e informales. Esta posee las siguientes funciones: proporciona a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar de decisiones para definir la eficacia, es una fuente de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, alivia tensiones, al permitir a los miembros del nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores, estimula la participación y el compromiso de todos.

Descendente: es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores siguiendo la línea jerárquica. Es la forma más común pero no siempre la más eficiente. Su función principal es la trasmisión de información relacionadas con el trabajo. Sirve para enviar los mensajes de los superiores a sus subordinados. Esta comunicación tiene como funciones enviar la ordenes multiples a lo largo de la jerarquía, proporciona a los miembros de la organización, información relacionado con el trabajo, facilita un resumen del trabajo realizado, adoctrina a los miembros para que conozcan los objetivos de la organización.

Horizontal: tiene lugar entre los miembros de la organización que posee igual status o nivel jerárquico. Contribuye a dinamizar el proceso de trasmisión de la información. esta comunicación facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales, proporciona un medio para compartir información relevante entre colegas, es un canal adecuado para la solución de problemas y conflictos de dirección entre colegas, permiten que se apoyen mutuamente.

Los mensajes que se transmiten están fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos, tienen entre sus funciones la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores.

1.4.2- Canales

La definición de canales de comunicación para algunos teóricos nacionales gira entorno a los criterios manejados por Muriel y Rota (1980), consideran que es "... el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor. Representa el eslabón

físico entre uno y otro. (...) pueden clasificarse en dos grupos: a) canales directos y b) medios o canales mediatizados, es el medio por el que transita el mensaje, estos pueden clasificarse en canales formales e informales; los primeros siguen la cadena de mando de la organización y son establecidos por ella para transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros, mientras los canales informales son utilizados para transmitir mensajes sociales o personales y no tienen que ver con la estructura formal de la organización. Los medios o canales, de comunicación interna son los métodos de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: directos y mediatizados.

Los canales de comunicación directos se desarrollan en los intercambios cara a cara y están sujetos a habilidades como la empatía, la congruencia y la aceptación de los sujetos comunicantes. (Rogers, citado en Zaldívar).

Los canales de comunicación mediatizados son los que se apoyan en el uso de la tecnología para el intercambio de mensajes. Los mensajes enviados por estos canales sesgan el diálogo cara a cara entre los sujetos de la comunicación.

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

El manejo de este elemento es el que más frecuentemente desarrolla prepositivamente el comunicador institucional. Muchas de las tácticas o actividades de comunicación que se implementan se relacionan precisamente con el establecimiento y manejo de todos los tipos de canales de comunicación.

1.4.3- Barreras

El proceso de comunicación solo llega a concretarse cuando el o los sujetos reciben la información de la otra parte y la decodifican según sus referentes psicosociales. Sin embargo, el solo hecho de que cada individuo procese los mensajes que recibe del entorno según sus experiencias, puede dificultar el proceso de comunicación entre los sujetos del diálogo. "Estos obstáculos actúan como ruidos, o barreras a la

comunicación. El ruido puede obstaculizar por completo la comunicación, filtrar una parte de ella o hacer que se le asigne un significado incorrecto” Cortina, (2008)

Las barreras de comunicación, según Saló citado Fernández, (2009), pueden clasificarse en:

- Distorsiones perceptivas y culturales
- Problemas Semánticos: cuando personas de diferentes direcciones, áreas, etc. organizacionales no dominan un mismo código para identificar el mismo fenómeno, estas surgen a partir de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener varios significados y debemos elegir uno de ellos. A veces elegimos el significado erróneo y se producen malos entendidos.
- Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, muchas veces asociadas al proceso de socialización.
- Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios, desconfianza o estereotipos entre el público interno que influyen decisivamente en la calidad de la comunicación.
- Barreras físicas son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza esta; ruido repentino que distrae y temporalmente ahoga un mensaje verbal. Otras son, las distancias entre personas, las paredes, canales mediatizados deficientes etc.

Tomando en consideración estos supuestos teóricos, se hace referencia a los procesos comunicativos efectuados en el interior de la organización como elemento base para la comunicación interna, la cual está dirigida a conseguir firmeza para el logro de los objetivos organizacionales, la estabilidad, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la armonía entre todos los miembros de la organización.

Por último, queda referirse a las barreras de comunicación. Según Grillo (2004), son los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la organización y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente.

Coexisten tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas”. David (2002).

Las barreras personales son producto de las emociones humanas, los valores y los

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

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

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

Casi toda la comunicación ocurre mediante el uso de símbolos que indican significado. “Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de estos símbolos. Ellos suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos. En ocasiones, se elige el significado incorrecto y tiene lugar un malentendido. Una barrera semántica puede producir también una barrera emocional”. “La semántica constituye un desafío especialmente problemático para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse” (Íbidem, 2002:63).

1.4.4- Mensajes

Constantemente la organización genera mensajes redundantes en contenido y forma. Autores como Goldhaber (1984) y Saló (2000) coinciden en que los mensajes son difundidos como respuesta a los objetos y políticas de la organización. Se adscriben así a una concepción de gestión de los mensajes organizacionales.

Es así como Goldhaber (1984) declara que los mensajes "... son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas". El hecho de teorizar acerca de la comunicación lleva implícito el teorizar acerca de los mensajes y sus funciones, tipologías o sistema de clasificación. Por ello, es considerable el número de estudiosos que han manejado esta variable en la literatura científica del tema.

El uso extendido de los postulados de Redding citado en Goldhaber, (1984) acerca de las funciones que en la organización cumplen los mensajes, llevó a los autores a adscribirse a estos para la presente investigación. Estas tres funciones son: de mantenimiento, de tarea y humanos.

Los mensajes de mantenimiento facilitan el movimiento de la organización para lograr los objetivos previstos. Se relacionan más estrechamente a la producción, al aparato normativo y regulatorio empresarial. Se tiende erróneamente, en la práctica, a asociarlos al burocratismo.

Los mensajes de tarea se relacionan con la producción del sistema y contienen información sobre las tareas a cumplir por los trabajadores y el *modus operandi* para realizarlas. Pueden estar orientados a la innovación, superación, socialización de conocimientos, participación en la confección y cumplimiento de objetivos, entre otros.

Los mensajes humanos están dirigidos al público interno de la organización y se centran en la recompensa al desempeño, el apoyo (en las relaciones directivo-subordinado) y otras acciones que influyan en la motivación, actitudes o satisfacción. Han demostrado ser eficaces en canales informales y formales si persiguen el reconocimiento grupal.

El comportamiento de múltiples variables socio-psicológicas que actúan en la organización depende de la planificación de estos tipos de mensajes. Una

organización de éxito debe prestar tanta atención a la planificación de la producción o la contabilidad como a la planificación de sus mensajes.

1.5- Marco Referencial

La Biblioteca Pública Cubana es una institución cultural que presta servicios a la población de una comunidad local, municipal o provincial y que está financiada por los Órganos del Poder Popular. Sus servicios son gratuitos y se brindan tanto a personas como a entidades. Está destinada al público en general o a públicos especiales como niños, discapacitados, pacientes hospitalizados, presos; sin distinción de raza, credo, nacionalidad, edad, sexo, condición social o profesional

La presente investigación se realiza en la biblioteca pública Beremundo Paz Sánchez perteneciente al MINCULT. La misma se encuentra ubicada en Sergio Espinosa # 101 Cabaiguán.

La antigua construcción fue edificada en 1924 por la familia Gamboa, para ser utilizada como clínica municipal y casa particular, ya al triunfo de la Revolución, funciona como Policlínico Municipal. Con las nuevas transformaciones político-económicas y sociales realizadas en la localidad, este edificio se convierte en la Biblioteca Pública Municipal el día 8 de febrero de 1966, denominándola con el nombre que lleva hoy día, Beremundo Paz Sánchez.

Esta institución cultural sin precedentes en la sociedad moderna al servicio de la comunidad brinda servicios tangibles e intangibles, con gran capacidad de prestar medios eficaces para conseguir mayor preparación intelectual y humanística, garantiza una intensa circulación de libros, también se desarrollan talleres, conferencias, intercambios de experiencias, eventos científicos, así como exposiciones bibliográficas.

Actualmente esta tiene Categoría II, en el plano arquitectónico, su valor radica en su estructura, la cual se conserva y ha sido restaurada. Posee acceso de esquina a dos calles y un patio amplio exterior cuidado y conservado. La actividad principal que realiza es la prestación de servicios al público, ya sea personal o por consulta telefónica, de préstamos de documentos, lecturas en las salas y actividades de promoción de la lectura. Además funciona como órgano rector de la Biblioteca Pública Sucursal Ramón Balboa Monzón de Guayos. Cuenta con un área de

extensión bibliotecaria, con características especiales por la función social que cumple. Las perspectivas de trabajo se concretan en su Programa Sociocultural.

La Institución cuenta con dos salas de atención al público: La Sala General y La Sala Juvenil, además de tener una extensión bibliotecaria. Posee una modesta sala, dentro de la Sala General, de Arte y Música, con una pequeña colección que incluye discos, casetes, un tocadiscos y una grabadora y actualmente cuenta con una sala de navegación que brinda servicios al público.

La Sala General presta servicios internos y externos, tales como consultas y referencias, donde se formulan preguntas y se evacuan las dudas que presenta el usuario, bibliografías generales o especializadas para dar a conocer los materiales que se poseen, se ofrecen orientaciones de lectura sobre determinados autores o títulos, se dan servicios de préstamos que permiten la circulación del fondo bibliográfico ya sea de forma interna o externa, préstamos ínter bibliotecarios con otras instituciones afines, visitas dirigidas con el fin de educar al usuario en el uso y manejo del catálogo, la sala cuenta con un registro vertical donde se coleccionan láminas biográficas y artículos, consultas telefónicas, promoción de la lectura a través de actividades como "Promoción del saber" y " El Club de los Anhelos",.además se realizan exposiciones.

Mientras que la Infantil juvenil realiza préstamos internos y externos de libros, consultas telefónicas, préstamos de láminas, solicitudes a través del factográfico, registro vertical y otros documentos de referencia, los técnicos realizan la actividad de educación de usuarios en el manejo de catálogos, se realizan actividades como "La Hora del Cuento" y "Variedades infantiles", se atienden los círculos de interés "Amigos del Libro" y "Conservando para el futuro". La sala de proceso es la encargada de fichar los libros, para distribuirlos por toda la institución. Además cuenta con 42 modalidades de extensión bibliotecaria con una misión de:

- Facilitar recursos informativos y prestar servicios a través de diversos medios, con el fin de cubrir las necesidades de personas y grupos en materia de educación, información y desarrollo personal comprendida las actividades intelectuales, de recreación y ocio.

- Los recursos humanos que se enfrentan a la labor se mantienen en una constante superación en aras de alcanzar los niveles de competencias necesarias para obtener mejores resultados de trabajo en este amplio aspecto de las bibliotecas. Cada vez más se perfecciona el desarrollo que ha alcanzado esta profesión en el mundo.
- La biblioteca según sus características se organiza y se compone con un total de 33 trabajadores, estructurada en dos plantillas una la de apoyo y la otra la de la actividad cultural. (Anexo 2 Organigrama)

La misma tiene una misión: Atesorar, preservar, conservar y difundir un fondo bibliográfico universal contenido en diferentes fuentes de información a través de servicios internos, externos e ínter bibliotecarios a todos los sectores de la población para promover la lectura y satisfacer sus necesidades cognoscitivas, de información y recreativas que contribuyan al desarrollo integral del individuo y la comunidad.

Visión: Que constituya una institución con una cultura organizacional capaz de prestar un servicio eficiente y eficaz, a la que se acceda libremente a la información con espontánea voluntad, para con ello contribuir al desarrollo de una cultura general integral y humanista en la comunidad.

Objeto social: prestar servicios al público.

La institución se rige por diferentes normas, resoluciones entre ellas: el Programa Sociocultural, el Decreto ley 271 de La Gaceta Oficial, Manual de procesos técnicos en bibliotecas públicas y el Manual de los servicios bibliotecarios.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se expone el análisis de los resultados de la investigación donde la caracterización de la comunicación interna en la entidad objeto de estudio, toma un carácter descriptiva, pues describe situaciones, eventos, o sea, en ellos se describe cómo se manifiesta cada fenómeno. Además “permite explorar la realidad y presentar sus características, las de sus elementos constitutivos, la de sus relaciones con otros objetos de la realidad y las de sus transformaciones a través del tiempo. Trelles (2001).

Su *diseño es no experimental de corte transversal*, pues no se rige por los rigurosos criterios establecidos para los procedimientos experimentales. Además se realiza sin manipular deliberadamente ninguna variable, observando los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural y analizándolos luego.

Tomando en consideración el problema científico formulado, el objetivo general y los objetivos específicos definidos se concibe la investigación desde un paradigma cualitativo. Desde este “la producción de conocimiento tiene carácter interactivo. El conocimiento es resultado de un proceso continuo de relación entre los investigadores y los actores sociales dentro del cual se va organizando de forma simultánea modos cada vez más complejos de expresión del sujeto y formas igualmente más complejas de conocimiento” (Alonso y Saladrigas, 2002: 35). De aquí que la organización deje de ser objeto y pase a ser sujeto de la investigación. La calidad en este tipo de investigaciones radica para en lo real más que lo abstracto; lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado.

La incorporación al campo es uno de los momentos más importantes de cualquier investigación. En este sentido en el mes de enero de 2012 la autora fue recibida por la directora de la institución de la biblioteca Beremundo Paz Sánchez. El encuentro resulta ser de gran trascendencia para convenir la presente investigación, permitiendo negociar los términos y condiciones del estudio, quedando establecido de esta manera los objetivos, así como los horarios y el tiempo de duración (Anexo 1).

Se trabajó en un periodo de cuatro meses desde enero hasta el 30 de abril de 2012, tiempo que fueron presentados los objetivos de la investigación a trabajadores, mostrando estos disposición a participar, se logró la familiarización

con la organización y el personal que labora en él y permitió que los instrumentos se aplicaran con calidad.

Esta etapa posibilitó adquirir una visión de la organización, las condiciones de trabajo, la comunicación predominante, por lo que se comenzó a asistir periódicamente, logrando establecer la empatía con los trabajadores.

Luego se procedió a informar a todos los trabajadores que fueron objeto de estudio, garantizándoles en todo momento el anonimato y la confidencialidad de los instrumentos aplicados para la recogida de la información. Al concluir la investigación fueron expuestos en la organización los resultados de la misma.

Para la obtención de resultados se utilizaron métodos cualitativos que tienen en cuenta el problema, objetivo, características de la muestra, así como la preparación de las condiciones necesarias para su realización. Tras la aplicación de los instrumentos, se efectuó una triangulación de los mismos y posteriormente se evaluó la información recogida. Para desarrollar todo el estudio propuesto se hizo un cronograma que permitiera realizar el trabajo sin interrumpir la jornada laboral.

1. Caracterización del centro, teniendo en cuenta las particularidades de los trabajadores que allí laboran para confeccionar el organigrama.
2. Aplicación de métodos para la recolección de datos. (trabajo de campo).
3. Comunicación de los resultados y recomendaciones derivadas del estudio investigativo.

La unidad de análisis la conforma los trabajadores de la Biblioteca Beremundo Paz, la población está representada por los 33 trabajadores (treinta y un trabajadores y dos directivos) y la muestra abarca el 100% de la población, con un muestreo de tipo no probabilístico de tipo intencional. Se caracteriza la institución con un total de 27 mujeres y 6 hombres, con un nivel cultural de 14 universitarios, 13 técnicos medios y de 9 no un total de 6.

Se toma como base, para la elaboración del diagnóstico, la metodología propuesta por Irene Trelles, adaptados al contexto de la institución en estudio:

- 1- Investigación sobre políticas y objetivos de comunicación en la biblioteca pública Beremundo Paz Sánchez

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

2.2- Análisis de los resultados.

Se analizaron los resultados del diagnóstico que se realizó a la comunicación interna en la biblioteca pública Beremundo Paz del municipio de Cabaiguán, el cual arrojó una serie de datos e informaciones que permitieron ilustrar la situación existente.

2.2-1 Análisis de documentos oficiales. (Anexo 3). A partir de este método se obtuvo información sobre los aspectos formales establecidos institucionalmente, que en esencia ofreció información importante para la caracterización estructural y funcional de la organización.

Se revisaron los siguientes documentos:

1. Gaceta Oficial Nro 830 vigente desde el 10 de agosto 2010 (Decreto ley 271)
2. Manual de los servicios bibliotecarios.
3. Manual de los procesos técnicos.

Se obtienen los siguientes resultados:

El sistema de bibliotecas públicas se organiza a través de la dirección rectora principal que es la Biblioteca Nacional José Martí de la Ciudad de la Habana, en correspondencia con la política de la misma, la estructura de la biblioteca está reflejada en la plantilla vigente, contando con un total de 33 trabajadores. La revisión del organigrama de la institución (ver anexo 2),

Las funciones de las bibliotecas públicas son:

- Constituir las colecciones que conformen el patrimonio bibliográfico propio, según se define en la Ley de Bibliotecas, que respondan a los intereses de la localidad donde está enclavada y al desarrollo general de la Nación Cubana.
- Organizar las colecciones que conformen el patrimonio bibliográfico propio de manera que puedan recuperarse oportunamente en respuesta a una solicitud.

- Difundir las colecciones mencionadas en los anteriores acápite o sus contenidos.
- Prestar servicios bibliotecarios a todos los grupos de la comunidad.
- Constituir el centro local de divulgación y comunicación para la comunidad, recopilando y poniendo a la disposición de dicha comunidad, los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades, incluyendo no solamente materiales documentarios sino información sobre personas, instituciones o grupos que en cualquier momento pueden ofrecer material de información, a partir de las colecciones que posee o a las que pueda facilitar el acceso.
- Contribuir al desarrollo cultural, educativo y social de la comunidad.
- Propiciar el acceso de la comunidad al patrimonio bibliográfico nacional y a lo más representativo del patrimonio bibliográfico universal.
- Fomentar el hábito de la lectura y mejorar las conductas lectoras en los diferentes sectores poblacionales, principalmente en los niños, partiendo de la base de que en los primeros años se desarrollan las habilidades, intereses y hábitos de lectura.
- Evaluar las necesidades de información bibliográfica, de acuerdo a los variados intereses de las distintas comunidades.
- Adiestrar a sus lectores en el acceso y uso intensivo de las colecciones de biblioteca que se ponen a su disposición.
- Estimular el uso y la comprensión de los recursos que se ofrecen mediante su promoción y la instrucción de su empleo a los lectores.
- Promover y participar activamente en la realización de los programas culturales de la comunidad, a partir de los objetivos, características y recursos de las Bibliotecas Públicas.
- Trabajar en pro de la conservación del patrimonio cultural y la recuperación de las tradiciones y valores culturales propios de la comunidad
- Organizar, fomentar y estimular la realización de talleres, charlas, conferencias y otras acciones, como fórmula para difundir e integrar la cultura y las tradiciones en las comunidades.
- Apoyar y desarrollar a todos los programas especiales que se llevan a cabo en aras de la elevación cultural de la población,
- Brindar servicios especiales a los alumnos y profesores de las universidades y Sedes Universitarias Municipales, así como al personal de instituciones de

diferentes niveles de la enseñanza, incluyendo las escuelas de educación especializada del país.

-Promover y/o desarrollar investigaciones de interés local, provincial o nacional de carácter bibliotecológico, histórico o cultural.

Decreto Ley 271: A través de este documento se obtuvo información sobre las actividades que se realizan en esta el área ellas son: se elaboran los planes de actividades mensuales, trimestrales y anuales, se establecen las coordinaciones de trabajo con salud, educación para realizar talleres, conferencias, exposiciones, fuera de la institución, organiza la extensión bibliotecarias garantiza la confiabilidad de las informaciones solicitadas por los usuarios o clientes.

Las Indicaciones Metodológicas para las bibliotecas públicas se ponen en vigor a partir del 10 de agosto de 2010 y constituye el documento rector de la política a seguir en la institución, aportó datos sobre la estructura del centro, las direcciones a las que se subordina así como su encargo social y funciones, las obligaciones y los principios.

El Diagnóstico Sociocultural se elabora por un periodo de 3 años, es flexible y se confecciona respondiendo al desarrollo cultural del municipio.

El Reglamento Disciplinario aportó datos relacionados con la manera en que se procede en la institución para la toma de decisiones y el control de las actividades que realizan. Se analizaron las actas del Consejo de Dirección y del Sindicato.

Existe en la institución la historia desde que era casa de familia, policlínico hasta que se convierte en lo que es hoy biblioteca pública fundada la misma el 8 de febrero de 1966 sita en Sergio Espinosa # 101 Cabaiguán, para formar parte de las diez instituciones básicas culturales del municipio el 25 de abril de 1982. Desde sus inicios fue evaluada como categoría II, lo que ha mantenido hasta la fecha.

La institución está compuesta por varios departamentos entre ellos podemos citar: procesos técnicos, divulgación y programación todos encaminados a los objetivos de trabajo para continuar con un servicio eficiente y eficaz, a la que se acceda libremente a la información con espontaneidad y voluntad, para con ello contribuir al desarrollo de una cultura general integral y humanista en la comunidad. A pesar

de tener todo establecido no cuentan con la Estrategia de Comunicación diseñada para implementarla en el organismo.

2.2-2- La observación participante (marginal)

(Anexo 4) Mediante la observación realizada en esta institución cultural del municipio se pudo conocer como se manifiesta la comunicación interna en la entidad.

Se pudo apreciar que los directivos mantienen buenas relaciones con sus subordinados, cuando se señala o llama la atención se le hace de una forma directa y a nivel de oficina, nunca en los pasillos ni delante de otros, eso les da prestigio delante de los demás trabajadores.

La comunicación ascendente no se manifiesta del todo satisfactoria pues los trabajadores en ocasiones sienten pena o miedo de enfrentar cualquier situación aunque tengan la razón, se apoyan en el sindicato para que este trasmita los criterios, opiniones y estados de ánimo.

Se pudo observar que la *comunicación descendente* es la que predomina dentro de la organización y fluye de forma rápida, ya que los directivos mantienen informados a todos los trabajadores sobre los principales aspectos del desarrollo de la institución, a través de los matutinos, reuniones sindicales o simplemente por cada departamento.

La *comunicación horizontal* entre los diferentes departamentos, fluye de forma correcta, manteniendo entre ellos relaciones de colaboración, confianza y camaradería, aunque generalmente los temas de conversación más frecuentes están relacionados con el trabajo y personales entre grupos mas allegados.

Los *mensajes* que más se utilizan son los de tarea, ya que orientan al trabajador a realizar tareas específicas y los de mantenimiento, aunque los mensajes humanos también se observan, existiendo consideración por los sentimientos y satisfacción del trabajador.

Se pudo corroborar además que los *canales* más utilizados son los directos, ya que son los contactos cara a cara, las reuniones y las asambleas en grupos formales donde se tratan temas para organizar generalmente las actividades del

mes, la calidad de los talleres, así como el funcionamiento de la entidad.

Se pudo observar el uso de los canales mediatizados como por ejemplo el teléfono y los murales, estos últimos tienen diseñados todos los espacios incluyendo la relación de los trabajadores destacados, las principales noticias en el ámbito nacional e internacional, la misión y la visión de la entidad, pero se encuentran desactualizados y no brindan toda la información que pudieran, no tienen en ellos los fundadores de la organización, no ofrecen la relación de los cursos de superación que se están ofertando en el periodo y no aparece el Objeto Social así como las funciones de la institución.

Como en todas las organizaciones existen barreras de diversos tipos que entorpecen la realización adecuada del proceso de comunicación. En la biblioteca se observan las de tipo físicas mediante interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación, puesto que existe distancia entre las personas y además se encuentran divididos en departamentos con paredes que no permiten la comunicación verbal, lo que ahoga de manera temporal el mensaje. Se destaca que las personas que aquí laboran poseen adecuados hábitos de escucha.

En la *atención al trabajador* se observó que estos tienen la posibilidad de capacitarse a través del Centro Provincial de Superación para la Cultura, Biblioteca Provincial, clases metodológicas, eventos científicos, conferencias, conversatorios, charlas, cine debates, peñas y tertulias literarias sobre temas preventivos, históricos y sociales.

Se observa en los matutinos que los trabajadores son reconocidos moralmente por sus resultados destacados y se sancionan los incumplidores. Reciben estímulos morales en fechas marcadas como el día del bibliotecario, el día trabajador de la cultura, y se realizan cumpleaños colectivos en la organización, existe una comisión que se encarga de visitar a los trabajadores enfermos o con problemas.

Referente a las condiciones de trabajo se pudo apreciar que no son favorables, existen dificultades para adquirir los materiales como: las hojas, lapiceros, que no satisfacen las necesidades para atender a los usuarios.

Tienen una valla que identifica la institución, pero está colocada en la entrada principal en la parte superior de la puerta con difícil visibilidad. La institución no

cuenta con logo que la identifique, no tienen expuesta la misión en el mural que brinda información a los públicos. La limpieza es buena pero las áreas no están embellecidas y el mobiliario es escaso y no alcanza para brindar los servicios al público. Todos los departamentos están identificados.

2.2-3- Entrevista en profundidad

(Anexo 5) Se realizó a la directora y el administrador de la organización, la directora plantea que hace seis años que trabaja en la biblioteca y cuatro el administrador, mantiene buenas relaciones con sus subordinados pero siempre tiene presente el pensamiento de Martí *"Donde comienza el deber termina la amistad"*, considera que sus trabajadores tienen un adecuado nivel de preparación para realizar sus funciones y que cumplen con las tareas sin necesidad de estar repitiendo los mensajes. Plantea que predomina la comunicación directa, cara a cara porque las características de la institución favorecen este tipo de intercambio, *"considero que escuchar las opiniones es una de las mejores formas de tomar una decisión, eso me ha dado muy buenos resultados de trabajo"*. Ella plantea que también utiliza el mural, el teléfono y los carteles como canales de comunicación.

Respecto a los tipos de mensaje, la directora dice que usa más frecuentemente los de tarea y mantenimiento *"me esfuerzo para que mis trabajadores tengan dominio y control acerca de las tareas a realizar en el centro"* por lo que generalmente las informaciones están relacionadas con procedimientos y controles necesarios para facilitar el movimiento de los préstamos y devoluciones de libros y las actividades de promoción de lectura, talleres, eventos, tertulias, actividades dirigidas a los organismos de salud, educación y otros.

Los mensajes humanos se realizan ocasionalmente cuando los trabajadores están en dificultades, y para los estímulos y sanciones, pero confiesan que descuidan este tipo de mensaje.

En cuanto a las condiciones de trabajo las considera no favorables, existe poca iluminación en los locales por la falta de cables para los bajantes ya que la construcción es muy alta, el mobiliario es escaso, muchas veces los trabajadores se quedan de pie para que los usuarios puedan sentarse y recibir el servicio, también hay déficit de estantes para los libros.

Respecto a la comunicación (*descendente*), los dos directivos coinciden en que tienen buenas relaciones con sus subordinados, de respeto mutuo y confianza, a pesar de los diferentes niveles culturales existentes en la institución.

Tienen concebidos espacios formales como reuniones, asambleas, matutinos donde orientan el contenido de trabajo a realizar por parte del subordinado, ya que les interesa que haya un buen desempeño del mismo.

Respecto a la comunicación (*ascendente*), plantean que fluye sin obstáculos ya que los trabajadores no se cohiben de emitir una opinión frente a su superior, expresan lo que sienten tanto en los espacios formales como en espacios informales. El administrador opina lo siguiente: *“nos llevamos bien, somos bastante unidos”*, refieren que son receptivos a la hora de escuchar una inquietud o algún problema presentado por el subordinado y dentro de sus posibilidades tratan de darle solución, sin violar lo establecido.

En cuanto a las relaciones de comunicación horizontales, declaran *“bueno, yo considero que son buenas, se pueda decir que nuestros trabajadores son un grupo de amigos”*, ellos se reúnen frecuentemente en espacio informales donde intercambian informaciones generalmente de contenido de trabajo y para realizar alguna tarea dudosa se solicitan ayuda, por lo que predomina un ambiente de confianza y familiaridad.

Respecto a la toma de decisiones, la directora afirma: *“sí, como no, todo se colegia en el Consejo de Dirección, y con el Sindicato presente, no obstante cualquier trabajador puede acercarse y plantear sus ideas y no necesariamente esto tiene que realizarse en ese ambiente formal”*,.

Respecto a la atención al trabajador la directora manifestó: *“claro que de cierta forma lo hacemos, a través de los cumpleaños colectivos, aunque decidimos realizarlos dos veces al año, y en los matutinos, añade que también se festejan fechas significativas como el Día de las Madres, Día de los Padres, Día Internacional de la Mujer, además de otras actividades como: el Día Nacional de la Cultura Cubana y el Día del Trabajador de la Cultura, el Día del bibliotecario también argumenta que no siempre cuentan con un estímulo material para los trabajadores, pero que son reconocidos moralmente.*

Otras de las formas en que se da atención al trabajador es la superación, “*el que no se supere es porque no quiere*”, dice el administrador, asegurando que el trabajador puede hacerlo mediante postgrados y cursos sobre los colectivos técnicos por especialidades, que ofrece el Centro Provincial de Superación para la Cultura, que se desarrollan dentro y fuera de la provincia, por lo que la atención al trabajador la consideran adecuada.

La aplicación de este método facilitó un acercamiento desde la percepción de los directivos sobre el comportamiento de la comunicación interna en la organización, aproximándonos más a la realidad de la institución y obteniendo datos desde su propia forma de expresión.

2.2.4- Cuestionario

Se utilizó para conocer el estado de opinión de los trabajadores, respecto al comportamiento de la comunicación interna dentro de la institución, la muestra escogida es de 31 trabajadores, su nivel escolar: superior 14 para un 45.1 %, Técnico Medio 13 lo que representa un 41.9 % y de nivel secundario, 6 para un 19.3 %. Se realizó durante los días que se reúnen para participar en el matutino que se efectúan los martes. En el mes de enero fueron los días siguientes: 3, 10, 17, 24 y 31, en febrero, 7, 14, 21 y 28, en marzo, 6, 13, 20 y el 27. (Anexo 6)

En la actividad que realizan se pudo comprobar que 16 trabajan directamente con los usuarios, realizando la función de mantenimiento, recepción, auxiliar de limpieza y serenos hay un total de 6, atendiendo la programación 3, el departamento de procesos, 3 y el de informática, 3.

Respecto a los flujos de comunicación existentes en la institución, el 50% de los trabajadores manifiestan que predomina la *comunicación descendente* a pesar de las relaciones de confianza y respeto mutuo que mantienen con sus directivos, o sea, predomina aquella comunicación que siguiendo la línea jerárquica les permite mantenerse informados sobre los principales aspectos del desarrollo de la institución.

Tabla 1: Flujos de comunicación que se manifiestan en la Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez.

FLUJOS DE COMUNICACIÓN	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
ascendente	18 %		
descendente	50%		
horizontal	32%		

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Se pudo apreciar predominio de la comunicación descendente, seguida de la horizontal, considerada iguales en la jerarquía o para ellos entre los mismos trabajadores. Se centra en la planificación del plan de trabajo individual, el que se confecciona a partir de las orientaciones del plan general del organismo orientado por los directivos.

El 80% de los trabajadores de este centro responden con respecto a los canales, donde expresan que los más usados son los directos, ya que siempre se comunican cara a cara mediante reuniones y asambleas, siendo estos los medios por los que los superiores le hacen llegar la información, no obstante un 20% de los trabajadores encuestados declaran que los más usados son los mediatizados, ya que es frecuente la trasmisión de información por vía telefónica y murales. (Ver tabla 2)

Tabla 2: Canales de comunicación que se usan en la entidad con mayor frecuencia.

CANALES	MÁS USADOS	MENOS USADOS
directos	80%	20%
mediatizados	20%	80%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En lo que se refiere a los mensajes esta técnica develó que se emplean más los mensajes de mantenimiento, que representan el 100% ya que facilitan el movimiento de la organización para lograr sus objetivos de trabajo. El 90% de los trabajadores hacen referencia a los mensajes de tarea, los mismos informan sobre las tareas por los trabajadores y las orientaciones para ejecutarlas. Esto está dado porque los mensajes que reciben de sus superiores siempre tienen el objetivo de elevar la calidad de los servicios, informar políticas y regulaciones administrativas, así como velar por el mantenimiento de los bienes materiales de la entidad y cumplir con su objeto social.

Los mensajes humanos, con una representatividad de un 80%, siendo este el valor más bajo, corresponde al usado para la estimulación. (Ver tabla 3)

Tabla 3: Mensajes que se utilizan en la institución

MENSAJES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
de tarea	100%	-	-
de mantenimiento	90%	-	-
humanos	80%	-	-

Fuente de elaboración propia.

Acerca de la **satisfacción del público interno** en lo que respecta a las decisiones que se toman en el centro, un 82% de los encuestados se refieren a que se tienen en consideración las opiniones de los trabajadores, emitidas en sus organizaciones políticas y de masas.

Aunque un 18% de los encuestados exponen que a veces a la hora de tomar decisiones es la opinión de los jefes la que prevalece. Aún cuando se analizan las cifras, quizás no resulten significativas, pero tomando en cuenta que se trata de un estudio cualitativo se puede decir que no todos los trabajadores se sienten representados en la toma de decisiones, aspecto este que requiere de un mejor tratamiento en la entidad.

En cuanto a la atención al trabajador, solo un 82% de los encuestados señalan estar satisfechos con la atención que se les brinda en el centro, mediante actividades de superación: cursos, diplomados, charlas, peñas, tertulias y también en algunas ocasiones, reconocimientos y estímulos morales.

El 18% de los encuestados no están totalmente satisfechos con la atención que se les brinda. Un 100% de trabajadores encuestados coinciden en afirmar que el centro necesita urgentemente mobiliario e iluminación esto se ve en el anexo 7.

Se comprobó que cada trabajador tiene dominio de sus funciones de trabajo.

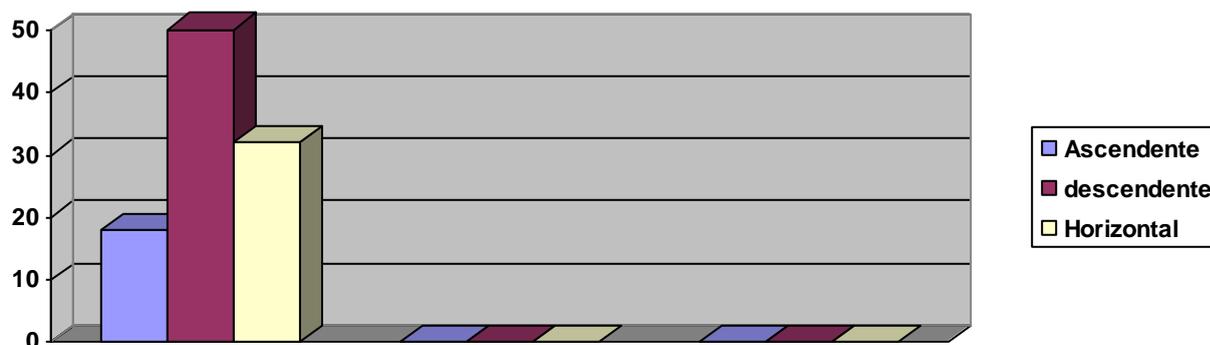
2.3- Análisis integral de los resultados.

Después de haber aplicado los diferentes métodos y técnicas se procedió a la

tabulación de la información y a la triangulación de los datos, como resultado del diagnóstico realizado se definen los rasgos y particularidades que caracterizan la comunicación interna en La Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez del municipio de Cabaiguán.

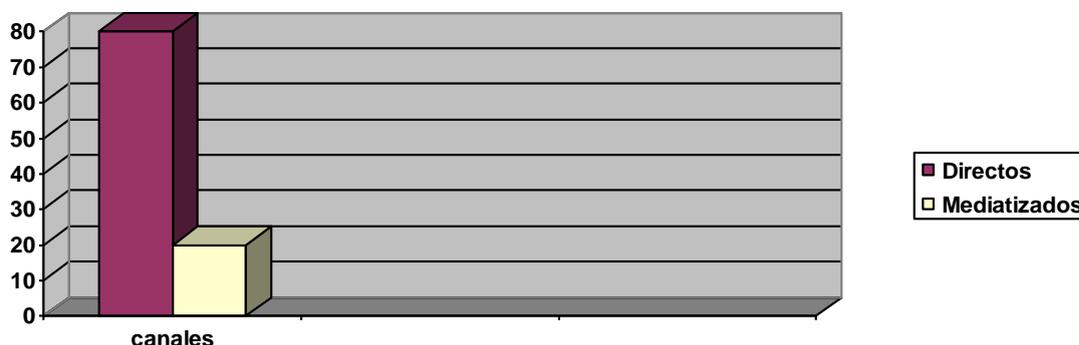
Con relación a los flujos de comunicación se analizaron subcategorías como la comunicación, descendente, la horizontal y la ascendente, donde se pudo apreciar que la comunicación descendente, funciona con rapidez y es la que prevalece en la entidad, o sea, que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica, seguida de la comunicación horizontal y ascendente que se pone de manifiesto pero se desarrolla con menos frecuencia, se pudo comprobar que la comunicación horizontal está dirigida en sí a las actividades laborales que deben realizar los obreros de este centro y la ascendente se limita generalmente a las opiniones, inquietudes y sugerencias que plantean los trabajadores.

Flujos de Comunicación



Los canales más usados en la Biblioteca Pública Cabaiguán son los directos, ya que las informaciones se limitan a los contactos cara a cara, las reuniones y las asambleas en grupos formales donde se tratan temas para organizar generalmente el contenido de trabajo y las actividades a realizar, aunque hacen uso en ocasiones de otros como el teléfono y los murales, a pesar de que estos últimos están desactualizados y no brindan toda la información necesaria.

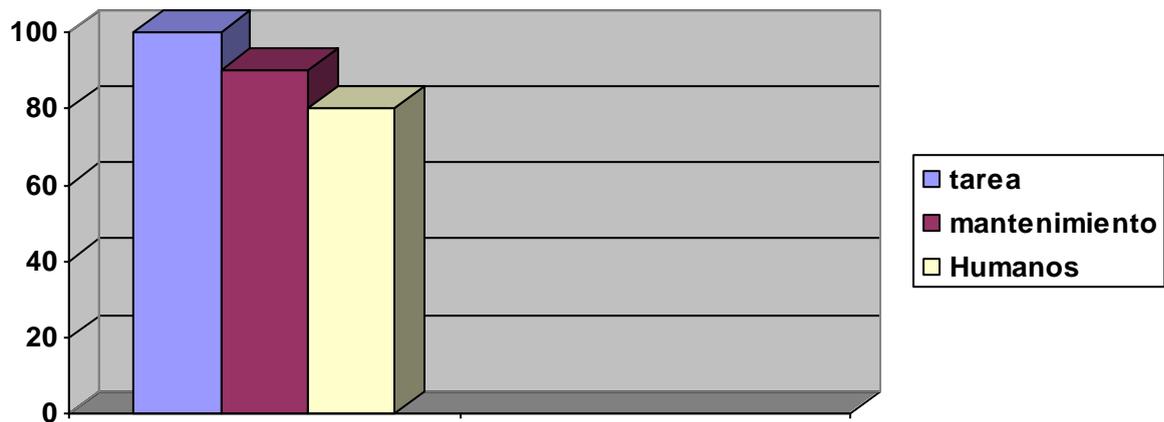
Canales de comunicación.



Referente a las barreras se pudo corroborar que existen áreas de trabajo en las que el nivel cultural de los trabajadores es diverso pero los problemas semánticos no se dan, ya que en su mayoría, llevan tiempo trabajando en este centro y tienen dominio del lenguaje técnico. Las barreras humanas y psicológicas no se observan, en su lugar constituyen una fortaleza la compenetración de los trabajadores para realizar las diferentes actividades. La dirección cuenta con un departamento aparte para cumplir su función pero no se muestra como una barrera ya que mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los miembros del colectivo.

Los mensajes más utilizados en el centro son los de tarea y mantenimiento, los cuales fluyen de manera reiterada, ya que la información que circula guarda estrecha relación con los servicios y actividades que tienen un especial interés para la organización, también incluyen procedimientos y controles necesarios para alcanzar los objetivos previstos. Respecto a los mensajes humanos, además se corroboró que en ocasiones son empleados, ya que el estímulo que más se emplea para reconocer el trabajo de las personas que allí laboran es el moral y se reconoce la importancia de estos para el centro. Se detectan barreras físicas en la comunicación interna.

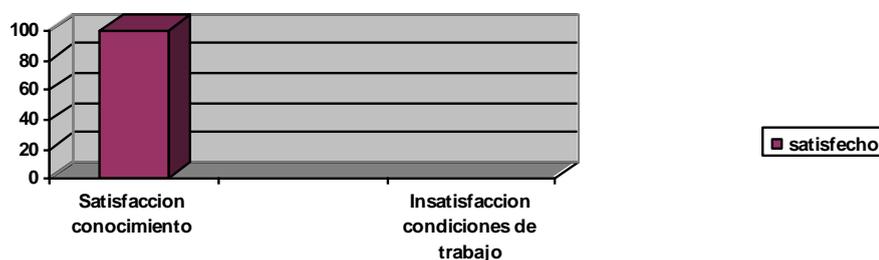
Mensajes de Comunicación



Con relación a la satisfacción y conocimiento del público interno se analizaron subcategorías como la atención que se le brinda al trabajador y la preparación para realizar su trabajo, existe satisfacción respecto a que tienen la posibilidad de superarse mediante cursos, diplomados, charlas, peñas, tertulias impartidas fuera y dentro de la institución.

Los trabajadores no se sienten totalmente satisfechos con las actividades desarrolladas en el centro y el reconocimiento moral que se realiza en matutinos a los trabajadores destacados, pues no es sistemático, existe insatisfacción con su inclusión en la toma de decisiones, aspectos que requieren de un mejor tratamiento en la entidad. Esta insatisfacción es unánime respecto a las condiciones de trabajo, ya que el centro necesita de mobiliario para brindar los servicios y mejorar la iluminación de los departamentos.

Satisfacción del público interno.



Existe una valla que identifica la institución pero está en un lugar poco visible, no cuenta con un logo que la identifique, no tiene expuesta la misión, la visión y el objeto social en el mural. Todos los departamentos están identificados, tiene buena la limpieza, pero falta decoración de los locales y la iluminación no es la adecuada.

CONCLUSIONES

El estudio de los conceptos teóricos metodológicos acerca del proceso de comunicación y la comunicación organizacional permitió definir las categorías de análisis de la investigación, especialmente el concepto de comunicación interna, haciendo énfasis en los elementos a tener en cuenta para su diagnóstico, según los criterios aportados por Irene Trelles, así como en la importancia de estos estudios en instituciones culturales.

En la institución diagnosticada existen los documentos rectores de las Bibliotecas Públicas, están presentes todos los flujos de comunicación destacándose el descendente, prevalecen los canales directos, dentro de los mensajes mas usados están los de tarea y mantenimiento y se detectan barreras físicas en la comunicación.

El nivel de preparación de los trabajadores y directivos acerca de las funciones de trabajo es bueno. Se detecta insatisfacción con el sistema de atención respecto a las condiciones de trabajo y el entorno, la utilización de los mensajes humanos y la participación en la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de que exista una mejor implicación de todos los elementos comunicacionales en la institución, se recomienda que:

Se utilicen los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación interna de la Biblioteca Pública Beremundo Paz Sánchez, como herramienta para el perfeccionamiento del Programa Sociocultural y la elaboración de una Estrategia de Comunicación dirigida al tratamiento de las dificultades detectadas.

La Filial Universitaria de Cabaiguán realice investigaciones para completar el estudio en esta organización respecto al público externo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. y R. Rivera. (2005). *Tipos de modalidades de la comunicación*. En *Introducción a la teoría y la investigación en la comunicación*, Hilda Saladriga Medina (Compil). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Andrade, H. (1997). *La Comunicación en Organizaciones*. México: Editorial Trillas S.A.
- Austín, T. (2000). *Fundamentos sociales y culturales de la educación*. Chile: Editorial Universidad Arturo Prat.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Franklin, E. y G. Hill. (2004). *Organización de Empresas*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Goldhaber G. (1994). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.
- Gómez G, J. Flores, y E. Jiménez. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Hernández, R. (2004). *Metodología de la Investigación 1 y 2*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Marín Lucas, A. (2001). La comunicación interna: estabilidad y crecimiento. En *Comunicación organizacional*, de Irene Trelles Rodríguez. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Martín Martín, F. (1996). *Comunicación en empresas e instituciones*. Ed. R universidad de Salamanca.
- Martínez de Velazco, A. (2004). Escuelas del Comportamiento Organizacional, En *Comunicación Organizacional*, Irene Trelles. (Compil) Selección de Lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Muriel, M, y G Rota. (2004b). Redes informales. En *Comunicación organizacional*. En Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La

- Habana: Editorial Félix Varela.
- Muriel, M. y G Rota. (2004a). Públicos internos de la comunicación institucional. En *Comunicación Organizacional*, de Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La Habana: Editorial Félix Varela.
- Otero L. (2001). *Cuando se abrieron las ventanas a la imaginación*. La Gaceta de Cuba. La Habana: julio-agosto.
- Pasquali, A. (1996). *Comprender la Comunicación*. Caracas: Editorial Monte Ávila.
- Portal, R. y M. Recio. (2003). *Comunicación y comunidad*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Ramos C. (1991). *La comunicación, un punto de vista organizacional*. México: Editorial Trillas
- Rebeil, M. (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Universidad Iberoamericana México: Editorial Plaza y Valdéz.
- Schein, E. (2006). *La Cultura Empresarial, una visión dinámica*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Taylor, S. y J. Bogdan. (2000). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona, Buenos Aires, México: Editorial Paidós.
- Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Valle M. (2006) *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*. Revista No. 32.

ANEXOS

Anexo 1.CARTA DE AUTORIZO DE LA ORGANIZACIÓN

Estimado directivo de la Biblioteca Pública Beremundo Paz.

Por medio de la presente, como estudiante de la Sede Universitaria Municipal de Cabaiguán le solicito a usted la petición de un permiso oficial, para tener la posibilidad de realizar una investigación científica con el objetivo fundamental de diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la institución.

Se le agradecería entonces su comprensión, y posterior colaboración a través del desarrollo de esta, en caso de ser positiva su respuesta firme la misma.

Muchas gracias.

Mileidy Álvarez Cuellar:

Estudiante de 6to año de Comunicación Social.

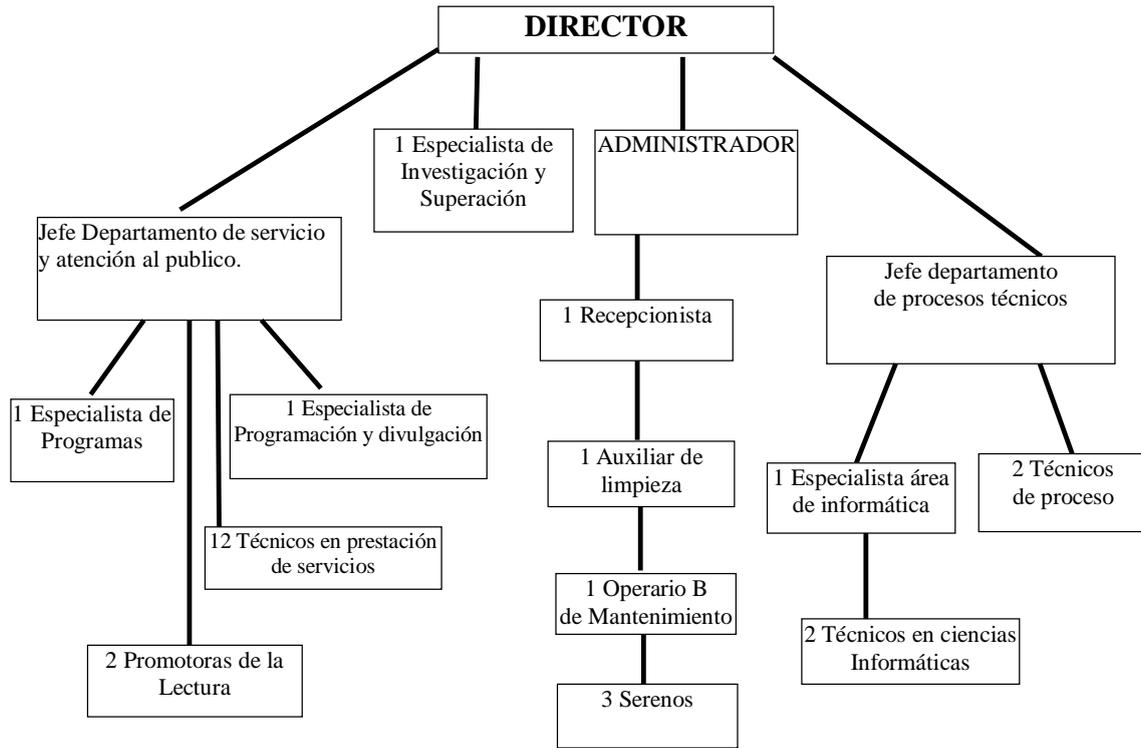
Firma de autorizo:

Vivian Pérez Concepción.

Directora de la Biblioteca Beremundo Paz Sánchez.

Anexo 2

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



Anexo 3

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS OFICIALES.

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

1- Indagar en las características funcionales y estructurales de la organización.

- Estructura, funciones y actividades que realizan.

2- Existencia de la documentación básica de la entidad:

- Indicaciones Metodológicas para las bibliotecas públicas.
- Programa de Desarrollo del Sistema de las bibliotecas públicas.
- Diagnóstico sociocultural del territorio.

3-. Existencia de la historia de la organización.

4-. Existencia de las actas del Consejo de Dirección, del núcleo del PCC, del Comité de Base de la UJC y del Sindicato.

Anexo 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN.

Objetivo: Diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la las bibliotecas publica del municipio de Cabaiguán.

Fecha: _____

Hora: _____

ASPECTOS A OBSERVAR

1. Como se llevan a cabo las relaciones de comunicación de los directivos para con sus trabajadores.
2. Como fluye la comunicación de los trabajadores para con sus superiores.
3. Relaciones de empatía entre los directivos y entre trabajadores.
4. Medios o canales de comunicación más empleados (mediatizados o directos).
5. Lenguaje que se emplea en la organización para comunicarse (verbal o no verbal).
6. Mensajes más utilizados (humanos, de tarea o de mantenimiento).
7. Satisfacción laboral de los trabajadores (condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, atención al trabajado).
8. Observar el entorno visual de la entidad (ambientación, actualización de murales, así como el estado, limpieza y aprovechamiento de los locales del centro)

Anexo 5

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTIVOS

Objetivo: Diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la biblioteca pública del municipio de Cabaiguán.

Se está realizando una investigación para conocer como se comporta la comunicación dentro de su organización, por el cual necesitamos de su colaboración y sinceridad en sus respuestas para de esta forma poder lograr un resultado verás en el estudio. Esta información es confidencial. Gracias por su ayuda.

1. Labor que realiza en este centro _____
2. Tiempo que lleva laborando en este centro _____
3. Tiempo de experiencia en la labor que desempeña _____
4. ¿Cómo son las relaciones de comunicación de usted para con sus trabajadores?
5. ¿Cómo fluye la comunicación de sus trabajadores para con usted?
6. ¿Cómo se comunican entre los directivos y entre trabajadores?
7. ¿Cómo se transmite la información entre los directivos y subordinados?
8. ¿Cómo usted da a conocer las informaciones de su centro de trabajo?
9. ¿Qué canales o medios utiliza para transmitirlos?
10. ¿Qué lenguaje usted emplea para comunicarse con sus trabajadores?
11. ¿Toma usted en cuenta las opiniones de sus trabajadores a la hora de tomar una decisión?
12. ¿Cuáles son los tipos de mensajes que predominan en la entidad?
13. ¿Sus trabajadores cuentan con las condiciones necesarias para realizar su trabajo?
14. ¿Cómo se pone de manifiesto la atención al trabajador?
15. ¿Cómo se desarrolla la estimulación a los trabajadores del centro?
16. ¿Existe un sistema de superación del personal?
17. ¿Las ideas que plantean los trabajadores sobre el mejoramiento del trabajo se ponen en práctica?

Anexo 6

CUESTIONARIO AL PÚBLICO INTERNO

Este cuestionario se emplea con el objetivo de conocer aspectos fundamentales de la comunicación interna. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que ves o sientes, de eso depende la confiabilidad de los resultados. Su colaboración resulta de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere.

Gracias por su colaboración.

Datos Generales

Nivel de escolaridad: _____

Años en el centro: _____ Edad: _____

Tipo de actividad que realiza: _____

¿Qué tipos de comunicación son los más utilizados dentro de la organización?

___Horizontal: aquella que se desarrolla entre personas consideradas iguales en la en la jerarquía de la organización.

___Descendente: aquella que va desde la dirección a los demás miembros de

la organización siguiendo la línea jerárquica y permite mantener informados a todos los trabajadores sobre los principales aspectos del desarrollo de la empresa. ___ Ascendentes: aquella que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivos)

Marque cuáles son los canales de información de uso más frecuente en el centro (pueden ser varios canales).

Reuniones ___ Murales ___ Entrevistas ___ Buzones ___

Asambleas ___ Cartas ___ Rumores ___ Teléfono ___

Otros _____

¿Qué lenguaje se emplea para comunicarse con usted? Verbal ___ No verbal ___

Los mensajes que recibe de sus superiores tienen el objetivo de:

	Siempre	A veces	Nunca
Elevar la calidad de los servicios.			
Informar políticas y regulaciones administrativas			
Estimular su trabajo			
Reconocer la importancia del empleado para el centro			
Degradar su trabajo			
Alabar su trabajo			

A través de qué medios sus superiores le hacen llegar esta información:

Murales ____ CTC ____ UJC ____ PCC ____ Teléfono ____ Reuniones ____
 Contactos cara a cara ____ Asambleas ____ Otros: ____

Las decisiones que se toman en el centro tienen en consideración:

	Siempre	A veces	Nunca
La opinión de los trabajadores			
La opinión de los jefes			
La participación de la UJC, PCC y los sindicatos			
Líneas de trabajo estrictas			

¿Qué posibilidad existe de que una idea suya sea puesta en práctica por el centro?

Gran posibilidad ____ Poca posibilidad ____ Ninguna posibilidad ____

¿Puede usted comunicarse libremente con su superior? Si__ No__.En caso de que su respuesta ser positiva, indique a través de qué medios:

	Siempre	A veces	Nunca
Teléfono			
Despachos			
Reuniones			

Cara a cara			
Encuentros informales			

¿Cómo definiría usted el ambiente interno de trabajo en la Biblioteca pública Beremundo Paz?

	Si	Tal vez	No
Una gran familia			
Una selva			
Un grupo de amigos			
Un cuartel			
Una sala de emergencia			
Una sala de espera			
Una guerra			

¿Podría usted señalar de qué métodos se vale la Dirección para informarse sobre el centro?

	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
Encuestas a los empleados				
Buzones de quejas y				
Teléfonos				
Asambleas				
Reuniones				

¿Cómo se siente usted en relación con los siguientes aspectos?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco	Nada
Materiales para realizar su trabajo				
Posibilidad de superación				
Atención al trabajador				
Condiciones de trabajo				
Relaciones entre los trabajadores				
Actividades del centro				

Mi centro de trabajo necesita:

- Cambiar urgentemente el mobiliario.
- Hacer algunas modificaciones en los departamentos.
- Más material para impartir los talleres.
- Ampliar los locales
- No sé.
- Otras. Menciónenlas. _____