



FACULTAD DE HUMANIDADES

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS "JOSÉ MARTÍ PÉREZ"

**Trabajo de Diploma para optar por el título de
Licenciado en Comunicación Social**

**Título: Diagnóstico de comunicación interna de la
Filial Universitaria Enrique José Varona de
Taguasco**

Autora: Liuvian Nicot Guerra

Tutora: Lic. Silvia M. Pacheco Méndez

2012



PENSAMIENTO

***Conocer la situación de la comunicación en la organización es el punto clave
para la credibilidad y eficacia de la comunicación***

Nuria Saló

DEDICATORIA

A mi hijo, por su amor y confianza.

A mi esposo, que con amor, brindó su apoyo incondicional.

*A mi familia, y a todas las personas que han permitido alcanzar mis metas y
sueños.*

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por enseñarme a caminar en la vida e inculcarme el amor por el estudio.

A mi hijo, sencillamente, por existir y ser el motivo de mi inspiración.

A mi esposo, por comprenderme y apoyarme cuando lo necesité en los momentos más difíciles y por estar juntos hasta el final de este proyecto.

A mi tutora Silvia, por su gran paciencia, cooperación, ayuda incondicional y por estar presente cuando la necesité.

A mi familia, porque siempre ha sido la fuente de inspiración, por ellos he luchado y lo seguiré haciendo, para constituir ejemplo en sus vidas.

A mi profesora Yolanda, por dedicarme su tiempo, sin límites, ni importar el momento.

A mis profesores de la Universidad que contribuyeron en mi formación como profesional de la comunicación.

A mis compañeros de aula, que durante seis años compartimos alegrías y tristezas, especialmente a Maidé, Lilian y Yanisbel, incluido Osmany, esposo de esta última, pues formamos un equipo especial para cumplir nuestros deberes estudiantiles, pero que fue más allá, hasta solidificar una amistad perdurable.

Y a todos aquellos, que aunque sus nombres no aparezcan en este trabajo, de una forma u otra han dado su granito de arena. Gracias a TODOS

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar la comunicación interna en la Filial Universitaria Municipal “Enrique José Varona”, de Taguasco.

Para la realización de esta investigación fue de indispensable valor la utilización de una adecuada revisión bibliográfica. Las técnicas utilizadas para obtener la información necesaria fueron la entrevista semiestructurada, la observación participante y la aplicación de encuestas, por ser las que mejor se adecuaban con los propósitos dispuestos, con una metodología cualitativa.

El intercambio con los trabajadores y estudiantes y los resultados que afloraron de la aplicación de los métodos y técnicas permitió evaluar la comunicación interna de la organización.

Los resultados de este trabajo sientan las bases para mejorar las deficiencias detectadas. El conocimiento de los factores determinantes en la comunicación interna de esta institución educacional, puede coadyuvar a su perfeccionamiento y a la calidad del proceso docente educativo.

Las conclusiones del estudio ofrecen respuesta a los objetivos planteados por la autora.

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	8
1.1 Conceptos Comunicación organizacional.....	8
1.1.1. Funciones de la Comunicación Organizacional.....	12
1.2. La Comunicación Interna.....	13
1.2.1. Objetivos de la Comunicación interna.	16
1.2.2. Comunicación formal e informal	17
1.2.3. Comunicación ascendente y descendente	19
1.2.4. Mensajes	21
1.2.5. Canales de comunicación.....	22
1.2.6. Públicos.	23
1.2.7 Flujos de Comunicación.	24
1.3 Conceptualización de Organización	29
1.4. Diagnóstico de Comunicación Interna.	30
1.4.1 Fundamentos metodológicos del diagnóstico de Comunicación interna.	32
1.5. Marco Referencial.....	35
1.5.1. Caracterización de la Filial Universitaria Municipal “Enrique José Varona”, de Taguasco. (FUM).....	35
1.6. Bases legales de la investigación:	38
CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	39
2.1. Acceso al campo	39
2.2 Selección de los informantes.....	39

2.3	Procedimiento para la recogida de información.....	39
2.4	Abandono del campo.....	41
2.5	Procesamiento de la información.....	41
2.6.	Análisis de las técnicas utilizadas.....	41
2.6.1.	Análisis de documentos.....	41
2.6.2.	Análisis de la observación participante.....	43
2.6.3.	Análisis de la entrevista en profundidad	46
2.6.4.	Análisis del cuestionario.	48
2.7.	Análisis integral.....	53
2.7.1.	Públicos:.....	53
2.7.2.	Mensajes:	53
2.7.3.	Flujos:.....	54
2.7.4.	Redes	55
2.7.5.	Retroalimentación.....	55
2.8.	Resultados del diagnóstico.....	56
2.9.	Caracterización de la comunicación interna en la Filial.	57
2.10.	Resultados esperados.....	58
	CONCLUSIONES	59
	RECOMENDACIONES	60
	BIBLIOGRAFÍA	61
	ANEXOS	

INTRODUCCION

La comunicación es inherente al surgimiento y evolución del hombre y por tanto es parte constitutiva de todas las actividades que desarrolla éste. Es un acto fundamental en nuestras vidas pero no fue hasta inicios del siglo XX que se iniciaron los primeros estudios de este proceso como ciencia. “Esto respondió a la ausencia o escasa reflexión de su epistemología y por ende, del no reconocimiento de esta área como un amplio campo de conocimiento, que ha trascendido en el tiempo y a través de sus esferas” (Alonso y Saladrigas, 2006, p, 55).

La comunicación constituye en sí misma un proceso multidisciplinar que puede ser abordado desde diferentes enfoques el cual es determinado por el carácter de las instituciones docente – investigativa que la abordan. (Piedra, Saladrigas, Martínez y Benítez, 2005, p. 7)

Aunque la gestión de la comunicación ha sido utilizada generalmente en el campo empresarial, no deja de ser necesaria en aquellas organizaciones que más allá de obtener dividendos, tienen como objetivo gestionar y fomentar el conocimiento. Parte de este grupo lo conforman las instituciones educativas.

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

Las instituciones de educación superior desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y son reconocidas cada vez más como eje fundamental en el desarrollo de ciudades, regiones, países y

consideradas como factor clave para incrementar la competitividad y la calidad de vida.

Hoy día está claro que la universidad constituye una institución cuya misión, quehacer y resultados deben estar al servicio del desarrollo armónico e integral del hombre y de la sociedad, y es ahí donde la comunicación juega un rol trascendental por su carácter transversal en todos los procesos.

El diagnóstico de comunicación interna se realiza para conocer las características de los sistemas de comunicación de la institución y esa es el propósito de esta investigación en la Filial Universitaria Municipal “Enrique José Varona” de Taguasco.

Es la primera vez que un estudio de este tipo se realiza en esta FUM, que se encuentra ubicada en calle Martí 216 e/ Avenida de los Mártires y Maceo, en Zaza del Medio, municipio de Taguasco y pertenece a la Universidad “José Martí Pérez” de Sancti Spíritus.

Este centro no cuenta con un departamento de comunicación, por lo que las funciones del comunicador recaen en su dirección, los procesos comunicativos no se desarrollan adecuadamente y no existe una correcta gestión de la comunicación interna.

A partir de esta situación problemática se plantea el siguiente **problema de investigación**.

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la Filial Universitaria “Enrique José Varona” de Taguasco?

Objeto de investigación Comunicación Organizacional.

Campo de investigación Comunicación Organizacional en la Filial Universitaria “Enrique José Varona” de Taguasco.

Para dar respuesta a esta interrogante se propone como **objetivo general** de la investigación.

-Diagnosticar la comunicación interna en la Filial Universitaria Municipal “Enrique José Varona” de Taguasco.

Objetivos específicos

- Determinar los referentes teóricos y metodológicos sobre diagnóstico de comunicación interna en la Filial Universitaria “Enrique José Varona” de Taguasco.
- Caracterizar la situación actual de la comunicación interna en la Filial Universitaria “Enrique José Varona” de Taguasco.

Caracterización de la metodología: Para la investigación se utilizó el diseño cualitativo que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo no se opone a lo cuantitativo, sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante.

Tipo de investigación: El estudio es descriptivo pues se caracteriza la comunicación interna en el centro objeto de estudio, y se define su estado actual.

Premisa de la investigación

En la Filial Universitaria “Enrique José Varona” de Taguasco la dirección muestra interés por conocer los procesos comunicativos en función de su perfeccionamiento, por lo que este diagnóstico será la primera acción en el empeño de su gestión.

Conceptualización de la categoría de análisis.

La categoría de análisis de esta investigación es la comunicación interna.

Definición conceptual: "la comunicación interna existe en las organizaciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión del grupo formal (la organización), y ellos con su entorno más allá de que esta sea o no gestionada en función de unos objetivos estratégicos. (Yarmila Martínez en Hablemos de comunicación, 2009:127)

Definición operacional: la comunicación interna se define como el conjunto de acciones desarrolladas en el ambiente interno de la Filial Universitaria Enrique José Varona del Municipio Taguasco, con el fin de orientar, regular y coordinar la actividad laboral, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la institución, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso con y entre sus miembros.

DIMENSIONES	INDICADORES
Públicos	Directivos o jefes
	Empleados o subordinados
Mensajes	De tarea, Mantenimiento, Humanos,
	Formales e informales.
Flujos	Horizontal, Vertical, Ascendente, Descendente.
Redes	Formales e informales.
Retroalimentación	

- Población: 52 trabajadores y 297 estudiantes

- Muestra:

25 trabajadores que representan el 56,8 %

143 estudiantes que representa el 48,1 %

Tipo de muestreo: No probabilístico de tipo intencional

Métodos y técnicas: Revisión de documentos, la observación participante, la entrevista en profundidad y el cuestionario.

Revisión de Documentos.

El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas cualitativas indirectas, para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la observación participante y la entrevista en profundidad.

Los documentos oficiales incluyen Reglamento orgánico de la UNISS, actas, memoria gráfica y planificación del trabajo. registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc. (I. Álvarez, 1999)

En el caso específico de la investigación, la autora utilizó fundamentalmente documentos oficiales internos de la organización estudiada.

En este caso, se revisó el documento ambiente de control donde aparece el organigrama (Anexo 6) y la misión y visión del contexto investigado, ya que aportan elementos importantes acerca de la comunicación interna de dicha organización.

La observación participante.

Ésta es la técnica clásica primaria más usada por los investigadores cualitativos para adquirir información.

En el caso específico de esta investigación se pretendió realizar una observación del contexto organizacional de manera flexible, abierta y reiterada en el tiempo, que le permitiera a la autora corroborar información a partir de los indicadores propuestos en la guía, (Anexos 4) puesto que la convivencia con los sujetos posibilita comprender el comportamiento de los indicadores de la comunicación que la autora se propone observar.

Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterada. En ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas, “tal y como lo expresan con sus propias palabras” (S. I. Taylor y R. Bogdan, 1998)

Se utilizó la entrevista en profundidad en la presente investigación para poder penetrar en la dinámica del fenómeno estudiado, o sea, la comunicación organizacional, para comprender el funcionamiento de la organización. (Ver anexo 2).

Cuestionario.

El cuestionario se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado.

En la investigación el cuestionario fue diseñado en función de los roles desempeñados por la membresía de la organización y con el propósito de explorar el desarrollo de los procesos comunicativos en la organización. (Ver anexos 1 y 3)

Aportes y justificación del estudio:

El tema propuesto es pertinente ya que no se ha realizado ningún estudio similar en la Filial Universitaria Enrique José. Varona de Taguasco. Es de gran importancia en tanto aportará un grupo de elementos en relación con la institución, que servirán de base para diseñar la Estrategia de Comunicación.

La relevancia social radica en que al diagnosticar la comunicación posibilita ofrecer a la alta dirección de la institución las pautas a seguir encaminadas a mejorar

el estado actual de los procesos de comunicación en la organización para el logro de objetivos comunes en un centro de significación, importancia y tradición del territorio.

El valor práctico reside en la obtención de información necesaria acerca de las dificultades existentes en la comunicación que permita a sus miembros corregirlos y realizar un uso adecuado de los procesos de comunicación en la entidad objeto de estudio.

Tiene un valor teórico porque puede constituir un punto de partida para su colectivo de dirección en el mejoramiento de la comunicación interna en la organización y ser aplicada en otras organizaciones, independientemente de su objeto social.

Su valor metodológico radica en que ofrece la posibilidad de utilizar los resultados de la investigación como pauta para otras organizaciones.

La investigación es viable al contar con los materiales de interés referentes al tema de investigación, el uso de los medios tecnológicos, tener el asesoramiento de personal capacitado en el tema, además de disponer con los recursos materiales, para su ejecución, con un costo mínimo en un plazo prudencial para desarrollarla.

Breve reseña de la estructura del trabajo:

La investigación responde a la siguiente estructura:

- ✓ Introducción
- ✓ Capítulo I: Marco Teórico – Conceptual y Referencial
- ✓ Capítulo II: Análisis de los resultados
- ✓ Conclusiones.
- ✓ Recomendaciones.
- ✓ Anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

1.1 Conceptos Comunicación organizacional.

La Comunicación Organizacional tiene sus orígenes a finales de los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro Comunicación en la organización, del especialista norteamericano Charles Redding¹, cuando por vez primera se aborda de manera teórica su estudio.

Resulta entonces una de las disciplinas más jóvenes de las ciencias sociales, no obstante su objeto de estudio es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

Según afirma Osgood (1954) “tenemos comunicación siempre que un emisor influencia a otro, el destinatario, mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga”.

Transmitir y compartir se sitúan en polos opuestos en una posible acción de comunicar. Transmitir significa la admisión de que algún conocimiento que poseo puedo pasarlo a otro, mientras que compartir significa comunión, encuentro, participación, elaboración con otro del conocimiento”. (Vidal, 2000, p.5)².

¹ Especialista norteamericano Charles Redding, autor del libro Comunicación en la organización, publicado en la década de los 70'. Por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

² José Ramón Vidal Valdés, Doctor en Ciencias de la Información. Profesor Adjunto de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

Algunos de los autores que han tratado este tema son:

Calviño se refiere a la comunicación como:

El sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes, (2004: 38).

En este sentido las latinoamericanas Muriel y Rota³ (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.”.

El análisis de las variadas fuentes teóricas que han contribuido al surgimiento de la ciencia de la comunicación permite comprender la existencia de numerosas definiciones del término, a partir de diferentes posiciones y del énfasis en unos u otros aspectos del proceso comunicativo. La coexistencia de enfoques distintos propicia la heterogeneidad del objeto de estudio y hace compleja la búsqueda de definiciones compartidas por la mayoría de los estudiosos del tema.

Refiriéndose a ello la doctora, Hilda Saladrigas, en su artículo “Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques Comunicativos”, expresa:

“La Comunicación Organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos,

³ Maria Luisa Muriel y Gilda Rota, investigadoras latinoamericanas.

psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado llamar campos de la comunicación social”.

Los estudios latinoamericanos de las últimas décadas del pasado siglo, colocaron como epicentro de sus tratamientos a la comunicación desde un modelo participativo y bidireccional, investigaron, no solo la transmisión y el emisor, sino la relación comunicativa y el papel del receptor en la interacción.

Así, Orozco (2001) y Canclini (2002) concuerdan en ver un giro en el análisis de los procesos comunicativos, donde los papeles del emisor y receptor se intercambian, se funden y desaparecen en un proceso social activo de construcción y reconstrucción de significados. Hay quienes la conciben en estrecha 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.

La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades”, (Trelles, 2001)⁴

⁴ Irene Trelles Rodríguez Doctora en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de La Habana

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

Partiendo de esta definición, el objeto de estudio de esta disciplina reside en los procesos comunicativos que se desarrollan en las organizaciones, procesos muy complejos, dialécticos, flexibles, que por su esencia tienen como centro al hombre. Esta disciplina tiene su campo específico que la diferencia de otras, al tener un cuerpo teórico y conceptual particular y diverso, pero a la vez tiene un carácter transdisciplinar además de que tiene una estrecha relación con la cultura ya que esta se expresa a través de la comunicación, vinculándose también con la imagen e identidad institucional.

Entre todos los elementos que intervienen en las diferentes estrategias y políticas que una organización establece, es la comunicación la que debe tenerse en cuenta de manera imprescindible por su incidencia en la obtención de buenos resultados, eficiencia y eficacia de la misma.

Luego de la revisión bibliográfica, la autora de esta investigación asume el concepto aportado por la Doctora Irene Trelles, vicedecana de investigación y postgrado de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana y considerada una de las que más ha estudiado la Comunicación Organizacional en Cuba, y que expresa: “La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades”, (2001: VI) ”.

1.1.1. Funciones de la Comunicación Organizacional

Se ha debatido en torno a las funciones de la comunicación organizacional, y un excelente criterio lo exponen: Katz y Kahn (1998), los cuales proponen una tipología que las enmarcan en dos contextos diferentes: a nivel de organización y en el nivel de las relaciones interpersonales, primando un enfoque hacia lo interno de la organización, donde un nivel se complementa con el otro.

Existen autores que la tramitan como acciones para mejorar la imagen pública, relaciones de colaboración con los medios, elaborar la estrategia de comunicación de la organización, lograr que la comunicación sea clara transparente, real. Estas son actividades que deben realizarse en la gestión de comunicación.

Estas oportunidades aprovechadas en la organización, facilitan la interacción entre los miembros de la misma, ayudando a crear y a fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación grupal e institucional de los miembros de esta.

Según Fernández Collado⁵ (Trelles 2001), la comunicación organizacional realiza tres tipos de funciones:

- Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

⁵ Carlos Fernández Collado. Investigador mexicano. Doctor en Sociología.

- Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

"Las funciones de la comunicación en las organizaciones se reducen a coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la cantidad de incidencias, influencia y públicos de todas las acciones de comunicación" (Marín, 1997, en Arzuaga, 2003, p. 28).

1.2. La Comunicación Interna

Comunicación Interna: "es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales". (Rodríguez de San Miguel, 1997)

Trelles (2001) cita a Kreps y refiere que la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Está determinada por la interrelación de los procesos comunicativos de las personas que integran la organización por medio de la cual las personas acopian la información necesaria, tanto para su propio desempeño como para el organizacional. Se infiere entonces que es todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, dígame trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

Este concepto referido por la Dra. Irene Trelles es el que asume la investigadora para este estudio. Anteriormente parecería que la comunicación no había sido considerada como una herramienta útil en el funcionamiento de las organizaciones.

En los últimos años ha sido valorada la comunicación y aún más la comunicación interna, considerando el hecho de que el estar bien informados constituye una fuente de energía importante para la organización. Sin embargo, afirma Losada José Carlos (2004), que las políticas de comunicación interna están siendo en los últimos años una de las grandes preocupaciones de los directivos.

La comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad. La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una doble dirección de información, ha llegado a ocupar un lugar en las agendas no sólo de los responsables de comunicación, sino de todos los directivos de la empresa.

En esta época de la modernidad el tiempo juega un papel muy importante en la organización de las instituciones, demandándose velocidad en sus procesos, por lo que una buena planeación de la comunicación interna viene a ser una estrategia para el eficiente funcionamiento de las organizaciones.

La labor de crear este ambiente de confianza y apertura mediante el libre flujo informativo es un trabajo conjunto que debe dar inicio por las áreas directivas y administrativas pero debe abarcar a todos los niveles y miembros que conforman la organización.

La comunicación interna juega un papel importante en las organizaciones, ya que, aunque en ellas exista una estructura organizacional, un sistema de procesos de producción, si no se tiene un adecuado sistema de información para todos los niveles, no se podrán obtener los objetivos organizacionales de una manera

eficiente, ya que la información es requerida como fuente de energía para el logro de lo anterior.

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal debe ser la de apoyar culturalmente el proyecto organizacional. Las organizaciones pueden lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna. Se requiere que en las organizaciones actuales exista cada vez una mayor atención en estos procesos y plantear estrategias.

La eficacia de la comunicación interna está garantizada en parte por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa. Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial, ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo. Así como que es necesario considerar también que las estructuras formales y las informales coexisten dentro de la misma organización, por lo tanto deben actuar juntas, de lo contrario la una se volvería contra la otra. (Losada, José Carlos 2004:262).

Dentro de las organizaciones donde existe un proceso de comunicación interna eficiente es notable el impacto que desencadena en el desarrollo de ellas. La comunicación interna la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización. (Ramos 2003).

Desde la perspectiva de este estudio se considera a la comunicación interna como una estrategia fundamental en la organización. Ampliar el horizonte de la

comunicación interna hacia la dimensión de la necesidad del conocimiento compartido.

Bland y Jackson Peter (1992:3) afirman que es indudable que una comunicación interna bien planificada constituye un elemento esencial de cualquier empresa.

1.2.1. Objetivos de la Comunicación interna.

Borrel (2002) plantea que los objetivos de la comunicación interna deben estar encaminados a:

- Lograr un flujo de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales que sean tomados en cuenta por todos los protagonistas y que responda a las necesidades.
- Garantizar la dignidad de las personas en todos los procesos relativos a Gestión de Personal.
- Impregnar al conjunto de la empresa de los mensajes importantes (por ejemplo objetivos de la empresa).
- Cohesionar los equipos humanos.
- Procurar procedimientos ágiles, participación eficaz y decisiones dinámicas.
- Por otra parte, también se deben considerar que los objetivos institucionales pueden lograrse más eficientemente con una clara política de comunicación (Homs Quiroga, 1990), la que debe considerar los siguientes elementos:
 - Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
 - Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
 - Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
 - Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.
 - Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
 - Tener abiertos los canales de comunicación interna.

1.2.2. Comunicación formal e informal

Toda organización está compuesta por áreas, niveles, departamentos; según sea el caso y la comunicación debe fluir y abarcar cada una ellas, por lo que es importante considerar las posibles alternativas de comunicación que puede seguir el mensaje y utilizar la que mejor convenga a los objetivos que se persigan.

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

La comunicación formal es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priorizar de manera intencional.

A su vez, este tipo de comunicación cuenta con flujos descendentes, ascendentes y horizontales.

La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. (Trelles y Cols, 2006, p. 45). Es la forma más común -aunque no siempre la más eficiente- de transmisión de información en las organizaciones, lo que nos lleva a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes.

Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos empresariales. Los principales contenidos de las comunicaciones descendentes son las instrucciones laborales, las políticas, reglas y regulaciones, así como mensajes destinados a identificar al público interno con la misión y los objetivos organizacionales, y en menor medida, la felicitación y el estímulo personal.

Su principal función es la transmisión de órdenes e informaciones relacionadas con el trabajo. Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno

de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué. (Nosnik citado en Trelles y Cols, 2006).

Los problemas más frecuentes que enfrenta este tipo de comunicación son: la saturación de sus canales, la ambigüedad y contradicción de las informaciones enviadas, el uso de un lenguaje poco preciso y la manifestación de la desconfianza o desinterés de los directivos para con los trabajadores.

Según Lucas Marín⁶ (1997) la comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Puede ocurrir a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el momento es la que se da entre los directivos. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información.

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

Sin embargo, la escasez de canales destinados a este tipo de comunicación conlleva a que las funciones anteriores sean asimiladas por las comunicaciones informales. Sin contar con el ambiente competitivo y de rivalidad profesional preponderante en muchas organizaciones actuales, que atenta contra el intercambio lateral de mensajes que supone la comunicación horizontal.

⁶ Antonio Lucas Marín, sociólogo español, autor de la obra La Comunicación en las empresas y en las organizaciones.

1.2.3. Comunicación ascendente y descendente

En las organizaciones los mensajes fluyen de forma ascendente, horizontal o descendente, revelando la dirección del mensaje y el tipo de red que se ha tomado en el proceso de comunicación.

Comunicación descendente: Es el conjunto de mensajes provenientes de la dirección o máxima jerarquía que fluyen hacia el público interno.

La comunicación descendente puede ser identificada de varias formas:

Resoluciones laborales, cartas y circulares internas.

Comunicación e información sobre planes, misión y visión de la organización.

Formas y destrezas laborales.

Retroalimentación.

Mensajes con el fin de incentivar a los empleados.

Objetivos de la comunicación descendente:

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

Comunicación horizontal: Es el intercambio de mensajes entre los públicos internos de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía en la

estructura organizativa. Usualmente, estos mensajes están relacionados con las tareas o factores humanos.

Objetivos de la comunicación horizontal:

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

Comunicación ascendente: Es el conjunto de mensajes provenientes de los públicos internos hacia la dirección o máxima jerarquía que deben traer como resultado mejorar la moral y las actitudes de los trabajadores utilizando las redes formales ascendentes.

La comunicación ascendente se podría definir como:

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

Es de vital importancia, sobre todo para los directivos, pues les permite conocer los problemas de la organización, medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, potenciar la participación de los trabajadores en el diseño de políticas y estrategias y propiciar un clima organizacional agradable y participativo. Las quejas

y sugerencias del público interno, además de servir para mejorar el desempeño de la organización, satisfacen las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos. En la práctica es poco utilizada. A pesar de los beneficios antes mencionados un gran número de empresas no cuenta con eficientes canales de comunicación ascendente.

1.2.4. Mensajes

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

Pueden ser verbales y no verbales. Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos, Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum. A los efectos de esta investigación el autor se basó en las tres funciones fundamentales que identifica Redding (citado en Trelles y Cols, 2006), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

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

Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y generación de nuevas ideas.

Mensajes de mantenimiento: tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y

modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.

Mensajes humanos: tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional.

Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa.

Lo ideal sería que las organizaciones lograran un balance entre los diferentes tipos de mensajes expuestos anteriormente para lograr un desempeño eficiente, acompañado de un clima organizacional armonioso y de cooperación mutua.

1.2.5. Canales de comunicación

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

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

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

1.2.6. Públicos.

Público Interno “está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Para una empresa son sus trabajadores (Trelles Irene 2001)

Público externo: “son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él (...) se incluyen los clientes, los proveedores, el gobierno, la prensa, etc. (Trelles Irene 2001)

La comunicación ha adquirido particular importancia en todo lo referente a su dimensión tanto interna como externa, considerando ambos elementos difícilmente separables de un mismo fenómeno. De su calidad dependerá una relación positiva o no entre la organización y sus públicos. Sin embargo, no marchan parejas todas las organizaciones. Por ejemplo que aún existe en muchas de ellas una visión limitada de la comunicación, que no permite obtener todo el beneficio que produciría y una marcada tendencia al accionar de manera empírica.

El público en su acepción más general, implica un conjunto de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente, en función de un interés común. (Muriel y Rota, 1980).

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución. (Muriel; Rota, 1980), son los: “actores de la acción social y de la comunicación en la empresa, son el conjunto de sus empleados o trabajadores, los propietarios y los representantes de los trabajadores; estos se ubican en el interior de la entidad.” (Trelles, 2004).

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos: los directivos o jefes , que son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos; y el resto de los componentes individuales de la organización que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos, que se denominan empleados o subordinados . (Trelles, 2004).

Los públicos internos tienen un papel rector en la comunicación organizacional pues determinan en alguna medida el funcionamiento de cada uno de los indicadores de la comunicación interna.

1.2.7 Flujos de Comunicación.

De acuerdo con la dirección o el sentido que adopten los flujos comunicativos dentro de los márgenes de una organización, estos pueden clasificarse en vertical, horizontal o transversal.

Horizontal: tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información. Los mensajes que se transmiten están fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos. Tiene entre sus funciones la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, la estimulación del trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder.

Descendente: aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. Es la forma más común, aunque no siempre la más eficiente, de transmisión de información en las organizaciones.

Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia los objetivos empresariales. Las comunicaciones descendentes casi siempre estas compuestas por instrucciones laborales, reglas y regulaciones, políticas, mensajes, etc.

Su función principal es la transmisión de informaciones relacionadas con el trabajo. Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué.

Ascendente: aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos Cuando hablamos de flujo nos estamos refiriendo a la dirección en que viaja la comunicación y que está definida en el organigrama de la organización tratando específicamente de la comunicación formal. De esta manera los tipos de flujo se corresponden a los tipos de comunicación interna. (Massie, 1960). Entre ellas comunicación horizontal y vertical ascendente y descendente.

El flujo horizontal responde evidentemente a la comunicación horizontal la cual consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. (Massie, 1960).

Por otra parte la dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente, esta última es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización más alto a uno más bajo. (Gutiérrez, 2005.).

En lo que respecta a la descendente es contraria a la anterior pues básicamente esta se efectúa de los subordinados llegando hasta la más alta línea de dirección de la organización. (Gutiérrez, 2005).

Redes

“Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas) por los que pasa, pudiendo estar constituidas tan solo por dos personas, por unas pocas o por toda una organización” (I, Trelles, 2001). A nivel organizacional este flujo de mensajes se presenta en función del tipo de comunicación que prime en la relación comunicativa, de ahí se clasifican en redes de comunicación formales y redes de comunicación informales.

Las redes formales son, evidentemente, aquellas en las que los mensajes fluyen por las vías oficiales establecidas por la dirección: " Son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma; (...) es la que sigue las líneas del organigrama, da una visión clara de los cauces de información planeados para la organización." (Marín citado por Trelles, 2001). 25.

Las redes informales son los flujos de mensajes que no son transmitidos por los canales oficiales, ni por la dirección de la organización, se mueven indeterminadamente en cualquier dirección, y sin un orden o control. “Son aquellas no planeadas por la dirección, que escapan a su control o que ignoran, inclusive, la existencia de los canales formales” (Gaudencio T. citado por Acosta, 2002).

Una red informal vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. En una red informal no sólo no cuenta el organigrama, sino que incluso, de modo solapado, emerge otra jerarquía, una jerarquía "paralela" (Trelles, I. 2004)

Goldhaber (1984) plantea que los mensajes transmitidos por este tipo de redes (informal) son rápidos porque se transmiten a la velocidad que los emisores y receptores desean; tienen un alto grado de veracidad y contienen gran cantidad de información.

Retroalimentación

La retroalimentación es definida por Irene Trelles (2004) como: “un conjunto dinámico que debe funcionar correctamente para obtener como resultado una eficiencia en este proceso, que constituye la columna vertebral de la funcionalidad de una organización.”

Cuando hablamos de retroalimentación o comunicación de retorno la autora se refiere a la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no, logrando la interacción entre los participantes. Esta interacción puede ser positiva (cuando se fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, solo hay información más no comunicación.

La retroalimentación es considerada como una de las tareas que deben aprender los miembros de una organización. Aunque hay dificultades para conseguirlo, no significa que no haya un acuerdo general sobre algunos principios a tener en cuenta para lograr una comunicación de retorno eficaz, tanto por cauces formales como informales. Estos principios han sido concretados en: la prontitud, la objetividad, la utilidad y la confianza. (Marín, citado por Trelles, 2004).

1 Prontitud: Permite la solución de problemas o conflictos con más efectividad y conocer los efectos de la comunicación en el receptor en el momento indicado.

2 Objetividad: Se propone reducirla al mínimo a través de la especificación del tipo de comunicación que se busca, intentando planteamiento generales y datos que ayuden a objetivar los problemas reduciendo en la medida de lo posible la subjetividad que rodea todo los procesos comunicativos

3 Utilidad: Se refiere a conseguir enfocar la comunicación a cosas específicas y a sus posibles soluciones. Se propone evitar la sobre información.

4 Confianza: Lograr que la retroalimentación provenga de una fuente confiable.

La receptividad a la retroalimentación es un atributo importante de la comunicación organizacional debido a que informa a la organización sobre qué tan bien se comprende y se aplican sus políticas de dirección. De esto se desprende el vínculo estrecho que posee con los niveles de satisfacción e insatisfacción del público interno.

Es un elemento de vital importancia en la organización pues constituye el eje motivador que facilita la interacción y mejora las condiciones y conductas del grupo. Cuando el público interno encuentra espacios para el intercambio, se asumen posiciones tolerantes en la confrontación de las dificultades, se crean relaciones fuertes y estrechas en la comunicación interpersonal que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Cada uno de los indicadores de comunicación interna mencionados anteriormente varían su funcionalidad en cada organización, por lo que resulta necesario conocer cómo se comportan pues nos aportan en su conjunto la caracterización de la comunicación interna que permitirá proyectar estrategias hacia las oportunidades, procurando potenciar las fortalezas de la comunicación organizacional, y hacia las deficiencias, buscando erradicarlas en función de su desarrollo. Solo a través de un diagnóstico de comunicación interna se podrán conocer estos elementos ya sean positivos o negativos

1.3 Conceptualización de Organización

Las organizaciones surgen cuando se establecen relaciones entre un grupo de individuos, regida por normas compartidas y roles específicos que facilitan la planificación, realización y control de las diferentes actividades que estos se propongan.

Por lo 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 más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no" (Trelles, 2001, p.7).

Luego de unirse por un interés común, estas personas con roles definidos y compartidos pasan a ocupar una posición específica en el llamado organigrama de la organización, que no es sino el mapa funcional de la misma, en el cual se muestra la ubicación jerárquica de sus miembros y la manera en la que estos deben interactuar, atendiendo a un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación, entre otras, que estos han de asumir (Marín en Trelles, 2001, p. 47).

Para muchos teóricos, la organización es un sistema de procesos interrelacionados e interdependientes entre sí que actúan (o deben hacerlo) armónicamente. Como todo sistema, los estudiosos del tema reconocen también la capacidad que tiene este de relacionarse con el exterior, es decir, con la sociedad, de la cual "se reciben unas influencias o inputs y a la que se le dan unos resultados u outputs" (Marín en Trelles, 2001, p. 41).

La comunicación desde esta perspectiva adopta entonces dos vertientes: la interna, dada entre los miembros de la organización, y la externa, dada entre dichos miembros y la sociedad.

Lucas Marín plantea que la organización es un sistema porque está compuesta por partes independientes, asociadas según una estructura propia y porque posee límites que permiten definirla y aislarla del mundo exterior. Al mismo tiempo, considera que dicho sistema es abierto, pues la organización es capaz de adaptarse a las variaciones del medio exterior, según la capacidad de dirección de sus dirigentes y la manera como se comporten sus miembros (citado por Trelles, 2001).

Para los fines de esta investigación, se toma como guía la siguiente conceptualización de organización:

"Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y para compartir 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 más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no" (Trelles, 2001, p.7).

1.4. Diagnóstico de Comunicación Interna.

El diagnóstico es la primera fase del proceso de investigación y un método que permite analizar la realidad. Es conveniente partir de éste cuando se investiga en cualquier organización o empresa los elementos que conforman los procesos comunicativos.

El diagnóstico de comunicación interna es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado de los sistemas de comunicación hacia el interior de la organización.

En ocasiones se utilizan indistintamente los términos auditoría y diagnóstico para designar el mismo tipo de investigación, aunque algunos autores consideran que es necesario establecer una diferencia entre ambos pues la auditoría consiste esencialmente en confrontar una situación real a una situación de referencia mientras que el diagnóstico sirve para poner en evidencia los problemas o buscar las causas profundas y los síntomas que caracterizan una situación conflictiva (Saló, 2000, p. 103)⁷.

De manera general, el diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico. La auditoría, por el contrario, supone la existencia de todo un sistema de comunicación creado, que sirva de referencia a los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Es decir, la auditoría tiene un objetivo fundamentalmente evaluativo y de control. (Cortina, 2008, p. 30)

En la investigación se adopta la terminología diagnóstico por considerarla más adecuada para cumplir los objetivos expuestos y más contextualizada a la situación cubana.

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

El diagnóstico de comunicación interna no sólo permite conocer las necesidades comunicativas del público interno, sino que facilita la creación de un sistema de comunicación eficaz que transmita la misión, los objetivos y modos de hacer de la

⁷ Nuria Saló - Directora en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. España.

organización y potencie el intercambio entre los trabajadores y entre estos y la dirección.

Además, aporta elementos que pudieran propiciar la creación e implementación de un plan de comunicación interna.

1.4.1 Fundamentos metodológicos del diagnóstico de Comunicación interna.

Varios autores se han referido a etapas o pasos a tener en cuenta para la realización del diagnóstico.

En el marco de la investigación la autora asume el diagnóstico participativo, para su aplicación se recomienda el uso de técnicas de investigación cualitativas, que van acorde con la metodología utilizada, la que permite obtener más que el dato contable, la variedad y profundidad de la información que sirve para caracterizar la situación problemática en sus más pequeños detalles y matices. Para este diagnóstico las técnicas más comunes son: entrevistas en profundidad, las encuestas y formularios mixtos (con preguntas abiertas y cerradas), y cualquier otra que permita no solo extraer información, sino también construir junto con los sujetos nuevas reflexiones acerca de los temas tratados.

A pesar de la confiabilidad de la información que se obtenga como producto de la aplicación de una metodología de investigación científica, el diagnóstico en sí mismo, dadas sus implicaciones valorativas, es de carácter subjetivo. Ello se debe a que este no es directamente producto de la información obtenida sino de su interpretación y resulta imposible fijar un criterio de validez universal sobre las pautas idóneas de comportamiento humano en la institución.

A través de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas de investigación, el resultado final depende de la interpretación y análisis de esta información, proceso en el cual media tanto la subjetividad personal del investigador como las características propias de la organización.

Para el desarrollo de esta investigación, la autora asume el modelo de diagnóstico de la comunicación interna propuesto por la especialista cubana Yarmila Martínez Nocado, estudiosa del tema, con amplia experiencia práctica en instituciones de la Mayor de las Antillas, y que aparecen en el libro *Hablemos de Comunicación*, de la editorial Logos de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, aunque seleccionamos de esta autora los pasos necesarios según el interés de la investigación.

Los aspectos a tener en cuenta en el diagnóstico son:

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

Posterior a esta etapa de familiarización con la institución estudiada se procede a diagnosticar lo siguiente:

2. Aspectos de carácter estratégico (son aquellos que van a definir el eje desde el cual deben partir las acciones de comunicación):
 - a. Definir si existe un planteamiento estratégico de la institución.
 - b. Tener formulada su visión estratégica y los objetivos que se derivan de ella. Evaluar si se corresponde con la realidad organizacional y son alcanzables estos planteamientos.
 - c. En caso de que no exista explícitamente esto, evaluar objetivos que planteen metas organizacionales y evaluar también su correspondencia con la realidad organizacional.
 - d. Evaluar las capacidades con que cuenta la organización.

3. Aspectos de carácter funcional:

- a. Como está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de la tarea y el cumplimiento de sus objetivos .Es sinérgica esta
- b. Es sinérgica esta Morfología o existen procesos que se constituyen en barreras para el desarrollo de los otros

4. Aspectos propiamente de la actividad de comunicación:

- a. Existencia de un reconocimiento de los públicos que interactúan con la organización. Ello permite la definición posterior de un mapa de los públicos de la institución.
- b. A nivel de la gestión de la comunicación:

Como se establecen los procesos de comunicación para el desarrollo de los diferentes públicos .Son eficientes o no. (áreas que emiten mensajes y definir sus contenidos, finalidades, así como los soportes que se utilizan para difundirlos y su frecuencia)

Determinar cómo fluyen los mensajes .La direccionalidad y características de la comunicación: existencia de canales horizontales y verticales.)

5. Aspectos de contenido de comunicación:

- a. Existencia de planteamientos conceptuales de comunicación.
- b. Existencia de definición de mensajes para los diversos públicos con los que opera la institución y que apoyen las metas organizacionales.

1.5. Marco Referencial

1.5.1. Caracterización de la Filial Universitaria Municipal “Enrique José Varona”, de Taguasco. (FUM)

A partir de los cambios que se producen en la enseñanza superior en Cuba y con el fragor de la Batalla de Ideas, en el municipio de Taguasco, en el año 2002, se funda la SUM, la que adquiere el nombre “Enrique José Varona”, a partir del año 2007, cita en calle Martí, número 216 , Consejo Popular Zaza del Medio.

Desde sus inicios contó con el apoyo del PCC, el gobierno, la UJC, organismos y organizaciones del territorio.

Desde sus inicios, en Zaza se impartían las clases de las carreras de Humanidades. En la cabecera municipal, Taguasco, se contaba con un local para la EFTS “Agapito Moya”, que fue entregado por el gobierno en el curso 2005-2006, además en este consejo se radicaba la carrera de Agronomía, en la empresa Tabacalera y otras correspondientes a las carreras de Contabilidad y ESC. En el Consejo Popular de Tuinucú residía la subsede “Melanio Hernández”, de la TAR, donde se desarrollaban las carreras de Ingeniería Industrial, Proceso Agroindustrial y Contabilidad y Finanzas.

Debido a la disminución de las matrículas en la FUM, se decidió concentrar todas las carreras en el Consejo Popular Zaza del Medio desde el 2010. En el local que ocupa la ESBU de la localidad se imparte la docencia los fines de semana.

Para lograr un trabajo de conjunto con los objetivos que garanticen la definición de metas de trabajo a corto, mediano y largo plazo en los diferentes procesos que hoy existen y además alcanzar niveles de exigencia que posibiliten el desarrollo universitario en el territorio, ocurriendo la necesaria división, adecuación de tareas y

la imprescindible integración, se tienen en cuenta la misión, visión y valores compartidos que se reflejan a continuación

MISIÓN

La Filial Universitaria Municipal de Taguasco es parte de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable y forma de manera continua profesionales integrales, identificados con la historia y las mejores tradiciones del territorio y el país, capaces de promover la satisfacción de las necesidades del municipio y el desarrollo de la sociedad, lo que es posible en gestión compartida con las entidades, lo que permite el amplio acceso con calidad para todos los taguasquenses.

VISIÓN

Se consolida su comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo. El claustro está altamente comprometido con la Revolución, en correspondencia con los valores de la Organización

Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes, comprobable a través del sistema de evaluación que posee el Ministerio de Educación Superior.

La interdisciplinariedad y la consolidación del trabajo por proyectos tanto nacionales como internacionales, permite el financiamiento de nuestros principales grupos científicos y con ello se logra potenciar la generación de conocimientos y tecnologías. Se han mejorado las estructuras y métodos de dirección.

El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de sus cuadros. Se incrementa gradualmente el por ciento de profesores con categorías científicas y los que poseen categoría principal.

Se satisfacen las necesidades de la universalización a partir de la consolidación de las Filiales Universitarias Municipales, las que cuentan con un claustro preparado y una cultura organizacional que se refleja en la calidad de la formación.

Se alcanza un mayor protagonismo en la informatización del territorio y se generaliza la de los procesos universitarios, con énfasis en la virtualización del aprendizaje y la investigación.

La consolidación de la Gestión Económico Financiera de la organización, permite incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero, su eficiencia y eficaz uso y control.

Las actividades de postgrado, de preparación y superación satisfacen las necesidades de formación continua de los profesionales y cuadros del territorio con la calidad que demanda el desarrollo económico, social y cultural del municipio y la provincia.

La infraestructura responde al desarrollo de los procesos sustantivos de la FUM con acciones concretas y con una red que asegura las TIC.

Se amplía la efectividad de la colaboración internacional expresado en la contribución al desarrollo, la captación de recursos y el internacionalismo.

La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura organizacional. No hay uso indebido de drogas

La Sede Universitaria de Taguasco es parte de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable y forma de manera continua profesionales integrales, identificados con la historia y las mejores tradiciones del territorio y el país, capaces de promover la satisfacción de las necesidades del municipio y el desarrollo de la

sociedad, lo que es posible en gestión compartida con las entidades, lo que permite el amplio acceso con calidad para todos los taguasquenses.

1.6. Bases legales de la investigación:

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

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

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

El diagnóstico de comunicación interna se realiza para conocer las características de los procesos de comunicación.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

2.1. Acceso al campo

Para acceder a los escenarios estudiados la investigadora se presentó ante la directora de la Filial Universitaria Municipal “Enrique José Varona” para obtener el permiso necesario para la realización de la investigación. La directora accedió y puso a disposición de la investigadora los departamentos y los trabajadores de la organización.

La investigación comienza en el mes de enero del 2012 extendiéndose por tres meses y en este caso la investigadora desempeña un rol protagónico y determinante para el correcto desarrollo de la investigación.

Se tuvo como principio de organización que los intercambios tuvieran lugar siempre en momentos en los cuales no se afectaran las actividades docentes.

La autora propicia las condiciones que permitan un ambiente distendido y de cooperación, que impulse a participar activamente en cada sesión de trabajo a los implicados.

2.2 Selección de los informantes

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

2.3 Procedimiento para la recogida de información

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

Se procedió a realizarla con apoyo del diario de campo durante tres meses (enero-marzo). Se observaron tres reuniones de sindicato, tres consejos de dirección y tres reuniones departamentales correspondientes a los meses ya mencionados, así como una observación semanal (15) a los murales durante el mismo período.

Estas sesiones de observación se realizaron con el objetivo de conocer, en el caso de los consejos de dirección y reuniones de sindicato el comportamiento de las personas, los temas que se tratan, el clima reinante, cantidad de información que se emite, así como la dirección de la comunicación. **(Anexo 4)**

Las observaciones a los murales tuvieron el propósito de conocer la cantidad y su ubicación en la Filial el tipo de información y las características de los mensajes. **(Anexo 4)**

Luego de las primeras jornadas de observación, se aplicó la entrevista a la directora, con una duración aproximada de una hora, para conocer las características que posee la estructura actual de la Filial, sus fortalezas y debilidades y principales objetivos, la percepción que tiene la dirección sobre temas vinculados a la comunicación y las funciones que desempeña, conceptos acerca de comunicación interna y políticas que la rigen, personal que atiende la comunicación, presupuesto destinado a esta, volumen de información que se da a los subordinados, cómo se coordinan las tareas entre los departamentos. Así como los retos a los que se enfrenta la institución. **(Anexo2)**

El análisis de documentos se realizó con el objetivo de conocer la misión, principales debilidades y fortalezas y los objetivos trazados para el año 2012 **(Anexo 5)**

La encuesta fue aplicada a 25 trabajadores y a 143 estudiantes. Esta técnica permitió conocer cómo son tomadas las decisiones en la Institución, la superación y evaluación del desempeño de los trabajadores, características del ambiente de trabajo, cómo es emitida la información, canales que más se usan, cantidad de información emitida y recibida, así como la identificación con el centro. **(Anexo 1 y 3)**

2.4 Abandono del campo

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

2.5 Procesamiento de la información

Se efectuó la codificación de manera cualitativa, agrupando por dimensiones la información para poderla integrar y discriminar. Esto permitió realizar una caracterización lo más exacta posible de la categoría comunicación interna.

Finalmente la triangulación de toda la información obtenida permitió no obviar las posibles incoherencias provenientes de las diferentes técnicas, medir los polos de la información, para encontrar una justa explicación de la categoría comunicación interna, garantizando un acercamiento más fehaciente a la realidad estudiada a partir de relacionar todos y cada unos de los segmentos concebidos.

En el siguiente epígrafe se realiza el análisis de cada una de las técnicas utilizadas, entre ellas: revisión de documentos oficiales, entrevista en profundidad y cuestionarios a directivos y trabajadores, así como observación participante, tanto en espacios formales como informales.

2.6. Análisis de las técnicas utilizadas.

2.6.1. Análisis de documentos

La autora revisó, como parte de la investigación, documentos oficiales internos de la organización estudiada, atendiendo a nuestro principal objetivo, el de diagnosticar la comunicación interna de la Filial Universitaria “Enrique José Varona” entre ellos el documento donde aparece el organigrama (anexo 6) y la misión y visión del contexto

investigado, ya que aportan elementos importantes acerca de la comunicación interna de dicha organización.

A partir de la revisión del organigrama de la Filial se pudo conocer la estructura gráfica del mismo, los flujos comunicativos, la relación formal existente entre las diversas estructuras que lo integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo o jerarquía.

En este sentido la comunicación fluye tanto en dirección vertical como horizontal. Específicamente la comunicación vertical se aprecia de forma descendente de la directora general, hacia las diferentes estructuras que la integran.

En sentido contrario la comunicación ascendente, es de los subordinados a la dirección. Por otro lado la comunicación horizontal se va efectuar entre estructuras que la constituyen en sus diferentes niveles de jerarquía y entre sí, ya que de forma general se encuentran a un mismo nivel jerárquico.

La misión y la visión de la organización están adecuadamente planteados, y en correspondencia uno con el otro. En el caso de la visión esta delinea el horizonte de cumplimiento de la misión y el fin óptimo de la organización en un largo plazo. Ambas se refieren fundamentalmente a los objetivos de la Educación Superior en la Filial.

La revisión de documentos de la instalación le permitió a la autora acercarse a la organización, y conocer la estructura y los flujos de comunicación (ascendente y descendente).

De forma general después de analizar los documentos oficiales mencionados podemos plantear que entre las principales características de los públicos internos encontramos un predominio del sexo femenino, por las tareas propias a realizar dentro de la organización; en su mayoría poseen un nivel de escolaridad universitario. La

integración política se caracteriza por la masividad, evidenciando un alto comprometimiento con el país y la revolución cubana.

Los flujos comunicativos se comportan de manera descendente de la directora al resto de los trabajadores y ascendente de ellos a la dirección general, lo cual refleja claramente los niveles de jerarquía. La horizontalidad está presente también. Los mensajes que predominan en los documentos son los de mantenimiento y tarea.

2.6.2. Análisis de la observación participante

Se realizó la observación en la organización de forma sistemática desde la entrada a la misma y durante la realización de cada uno de los instrumentos y los momentos en que formamos parte de su dinámica (Anexo 4). Además la autora observó espacios grupales formales (Anexo 4) e informales (Anexo 4) habituales en la Filial.

Seguidamente la autora pasará a explicitar las observaciones realizadas tanto a espacios formales como informales.

Observación a espacios formales: Dentro de los espacios formales la autora observó específicamente asambleas sindicales, por el alto nivel de asistencia y la importancia que a esta actividad se le confiere en la organización.

Es un espacio estipulado por la institución en que los trabajadores discuten sobre aspectos de interés de la Filial. En ella participan todos los trabajadores y es presidida por la secretaria de la sección sindical. El objetivo de la observación fue explorar los indicadores que definen la comunicación interna a tener en cuenta para evaluar su funcionalidad en espacios grupales formales en dicha organización.

El rol de observadores le permitió a la investigadora ver que durante la reunión estaban definidos jerárquicamente los roles, los trabajadores de la Filial se escuchan mutuamente, esto permite que la comunicación fluya y siga los cauces establecidos por

el organigrama sin que pierda su sentido y así, las reuniones que se realizan para discutir los problemas organizacionales se conviertan en espacios productivos que fortalecen la comunicación formal a todos los niveles. Las intervenciones tanto de los trabajadores como las de los directivos estaban directamente relacionadas con la Filial,. Los primeros planteaban nuevos problemas y apuntaban los que todavía no estaban solucionados, mientras que los dirigentes daban respuestas a sus inquietudes recientes y las anteriores (del mes de marzo) En sentido general se reafirmaban, con sus comunicaciones, sus roles individuales dentro de los marcos organizacionales.

En la actividad, los mensajes que predominaban tenían la misión de informar a los trabajadores sobre nuevas orientaciones recibidas, y de anunciar órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la Filial para conseguir los objetivos previstos. En este caso predominan los mensajes de tarea y de mantenimiento.

En el intercambio se delimitan los flujos comunicativos, tanto el horizontal, vertical descendente y ascendente, en una interacción mutua, aunque predominando una relación donde se reconocen fácilmente los distintos niveles jerárquicos.

Este tipo de reunión es muy importante porque facilita la planificación y puesta en práctica de actividades y tareas, constituye una forma de interacción e intercambio entre los miembros de la organización, da a conocer los problemas que necesitan atención, además de contribuir en la solución de situaciones y conflictos entre el personal, al igual que posibilita la comprensión y el apoyo mutuo.

De modo que este espacio formal de la organización cumple varias funciones: proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de los problemas actuales de la Filial , de ahí que sea una fuente primaria de retorno informativo que permite determinar la efectividad de las comunicaciones descendentes, aliviar tensiones, al permitir a los subordinados compartir información relevante con sus

superiores, estimular la participación y el compromiso de todos, y de esta manera intensificar la cohesión en su seno.

Esta observación fue productiva porque al asistir la gran mayoría de público interno se le facilitó a la autora apreciar cómo se desarrollan las relaciones entre éstos.

Observación a espacios informales:

Dentro de los espacios informales la autora observó específicamente diversos momentos en actividades festivas y conmemorativas..

La autora se propuso como objetivo, explorar los indicadores de la comunicación interna en los principales espacios informales pertenecientes en la Filial.

El contenido de la conversación y por tanto de los mensajes, generalmente incluía aspectos afectivos, de la vida personal así como preocupaciones e inquietudes de trabajo. Se observan con mayor frecuencia mensajes humanos, que como resultado estimula a que haya buenas relaciones interpersonales, contribuyendo así al desarrollo efectivo de la organización.

En los espacios informales la autora apreció todos los flujos de comunicación tanto horizontal como vertical ascendente y descendente, visto que en él existe intercambio entre trabajadores, directivos y entre trabajadores y directivos.

El proceso de retroalimentación se desarrolla entre casi todos los miembros de la organización, sin importar el nivel jerárquico, ya que la interacción en la mayoría de los casos se da de forma espontánea.

En el caso de los murales, es de sobra conocida la importancia que posee su utilización, pues constituye una vía rápida y segura de información al contener en aquellos aspectos más puntuales de la organización. En la Filial es frecuente su presencia y con buena calidad.

Las redes de comunicación informales funcionan adecuadamente, lo cual es apreciable en las relaciones sociables que se manifiestan a nivel de pasillo en la Filial, esto demuestra que las relaciones interpersonales entre los trabajadores permiten una apropiada comunicación.

Como resultado de la observación participante se puede afirmar que la comunicación organizacional es atendida, aunque no de manera planificada. Tanto la dirección como el colectivo de trabajadores se han preocupado por el tema.

2.6.3. Análisis de la entrevista en profundidad

Como resultado de la entrevista en profundidad a la directora (anexo 2) con el objetivo de explorar las características generales y el funcionamiento de la comunicación en la organización, los resultados fueron similares a los anteriores.

La Filial tiene un sistema de capacitación continua sistemática e integral para los diferentes niveles de dirección, actividades y categorías ocupacionales.

Mediante la entrevista en profundidad se obtuvo conocimiento de que no hay un departamento ni responsable que se encargue de la comunicación interna en la FUM de Taguasco. La dirección de la FUM posee políticas institucionales que incluyen la comunicación con el público interno, la consideran una pieza fundamental en la organización, “la comunicación es la base de todo proceso en cualquier institución como sistema, ya que a partir de ella se pueden lograr los resultados que este se proponga, y fomentar la participación e integración entre sus miembros”.

La autora de la investigación pudo apreciar que constituyen limitantes para la comunicación en dicha organización el hecho de no existir un departamento especializado en comunicación ni un profesional que se encargue de la misma. Sin embargo constituye una fortaleza el enfoque con que manejan la comunicación

considerándola de gran valor en función de la participación y la integración de sus públicos. Esto puede influir positivamente en la proyección hacia la misma.

Se han instituido una gran cantidad de canales, como: el correo electrónico, reuniones, el teléfono, y las encuestas, que en sentido general, promueven la participación, el desarrollo profesional y la atención a las situaciones y responsabilidades concernientes a cada uno de sus miembros.

Los canales mediatizados son utilizados con frecuencia en la organización, lo cual responde a la variada aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información en la misma, lo que implica dinamizar el proceso comunicativo en cuanto a rapidez fundamentalmente.

Las redes de comunicación que generalmente funcionan en la empresa son las formales, y se manifiestan a través un gran volumen de mensajes que fluyen por las líneas formales del organigrama en sentido descendente fundamentalmente a través de reuniones de diversa índole, asambleas sindicales, consejos de dirección, entre otras, y en menor medida encontramos las redes informales, reflejadas fundamentalmente en actividades festivas aisladas con motivo de conmemoraciones importantes.

La comunicación tanto de la FUM tanto horizontal como vertical juegan un papel esencial dentro del centro objeto de estudio, ya que es a través de ellas que se establecen las relaciones entre cada uno de los departamentos, así como entre directivos y subordinados.

La comunicación horizontal funciona de forma óptima, lo cual pudo ser confirmado mediante afirmaciones de los entrevistados, como la siguiente: “hay buenas relaciones entre los departamentos; debido a la coordinación que existe entre ellos a la hora de realizar las diversas tareas de la instalación”. Esto permite la adecuada realización de las tareas cotidianas de la organización en el tiempo establecido, evitando distorsiones, rumores

Por su parte la comunicación vertical descendente tiene un funcionamiento adecuado, desde la visión de la directora: “Después de cada reunión informo a los miembros del departamentos las tareas existentes.” “Escucho a los trabajadores siempre que tienen inquietudes y si el departamento no puede dar respuesta a éstas, las llevo a instancias superiores.”

Lo anterior permite identificar que a través de este flujo de comunicación emergen fundamentalmente mensajes de tarea; además indica que la retroalimentación se maneja provechosamente, puesto que las inquietudes son respondidas con prontitud en la medida de las posibilidades y se solicitan despachos individuales con los directivos cuando surge alguna situación que lo requiera, igualmente esto demuestra que existe interés por parte de la directiva en solucionar los problemas de su público interno.

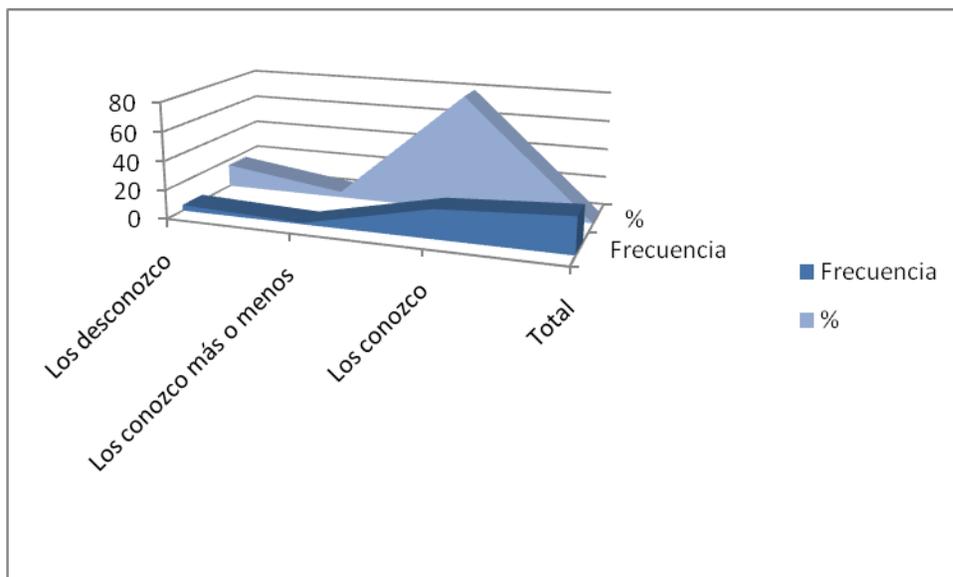
Se evidenció además, el reconocimiento existente a los trabajadores cuando tienen desempeños destacados: “... generalmente los reconocimientos son en las reuniones del sindicato”. La presencia de estos mensajes de carácter humano garantiza, en buena medida, un buen clima de trabajo en la institución. Se comprobó que predominan cantidad de mensajes de tareas y mantenimiento, debido a que son necesarios para que no se vea entorpecido y funcione de manera correcta el plan de trabajo de la organización, de ahí que: “...Predominan las informaciones que tienen que ver con el proceso laboral.”

2.6.4. Análisis del cuestionario.

El cuestionario fue aplicado a Trabajadores y alumnos (anexo 1 y 3) con el objetivo de explorar las características generales y el funcionamiento de la comunicación interna en la organización, desde ambos puntos de vista y así corroborar las informaciones obtenidas.

1. Conocimiento del Objeto social y la Misión de su Universidad.

	Frecuencia	%
Los desconozco	4	16
Los conozco más o menos	1	4
Los conozco	20	80
Total	25	

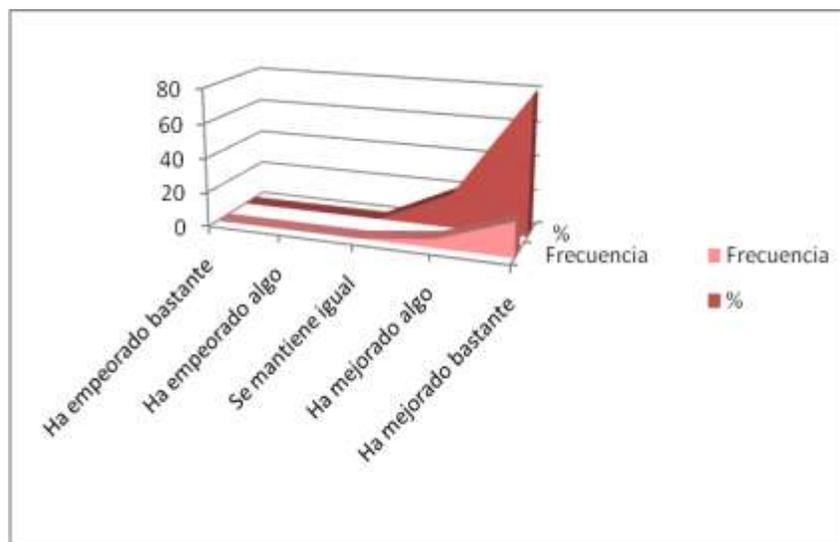


La mayoría de los trabajadores conocen la misión y el objeto social de la Filial, esto es muy importante para la organización porque denota conocimiento de este público acerca del centro y esto influye en el sentido de pertenencia.

2. La Universidad en su conjunto

	Frecuencia	%
Ha empeorado bastante	0	0
Ha empeorado algo	0	0
Se mantiene igual	0	0
Ha mejorado algo	5	20
Ha mejorado bastante	20	80

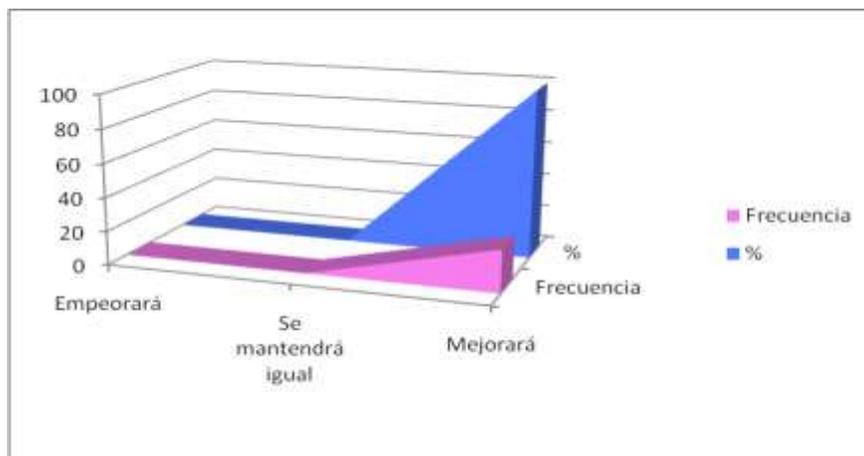
Fuente de Elaboración: Propia



La mayoría de los encuestados manifestó que la Filial ha mejorado bastante, lo que evidencia el reconocimiento a un cambio, a transformaciones positivas del centro.

3. En los próximos 5 años piensa que

	Frecuencia	%
Empeorará	0	0
Se mantendrá igual	0	0
Mejorará	25	100



En esta pregunta, todos los encuestados, 25, para el 100 % contestaron que mejorará, lo que representa seguridad en la visión de la Filial, y se sienten partícipes de sus logros.

En esta pregunta, la mayoría de los aspectos, 6: estilos de dirección, liderazgo en jefes, planificación-control, organización docente, gestión ambiental y proceso docente, son considerados de fuertes por 16, para un 64 %, en tanto 2 contestaron que la gestión económica financiera es ni débil ni fuerte, para un 8 %, pero esto no es

significativo, pues prácticamente todos los aspectos estuvieron entres fuertes y muy fuertes.

1. Se pudo apreciar que todos los trabajadores, los 25 para un 100 % conocen los valores compartidos por la mayoría de los trabajadores, y los supieron enumerar, lo que se considera una fortaleza de la organización.
2. Se aprecia un alto sentido de pertenencia por la organización, pues el 98 % contestó que no se cambiaría a otra Filial para desarrollar un trabajo similar, y sólo 2, para un 8 % respondieron que creían que no.
3. La identificación con la Filial se pudo constatar en el alto número de respuestas, 25, para un 100 % que manifestaron sentirse identificados en mucho, eso denota que sienten la organización como suya, que disfrutan los avances de esta organización.
4. La unidad del colectivo, su trabajo, y el proceso docente es lo que más le gusta a todos los encuestados, en menor medida, la posibilidad de superación y es significativo que todos respondieron que lo que menos le gusta es la escasez de materiales para desarrollar su trabajo.
5. En esta pregunta se aprecia que la dirección de la filial es participativa, pues los 25, para un 100 % contestaron que las decisiones se adoptan como resultado de las consultas con los trabajadores siempre.
6. El clima interno de la organización es muy positivo, los encuestados respondieron que lo definían como una gran familia, eso significa la unidad, la comprensión, la solidaridad que se respira dentro de la organización, fortaleza que permite el buen desarrollo y cumplimiento de su misión y su objeto social.
7. En cuanto a la imagen de la organización es definida por el 96 % de muy buena, en tanto el 4 % la calificó de buena.
8. Se corresponde esta respuesta con la anterior, pues en la misma medida, la mayoría contestó que hay correspondencia de la imagen con la realidad.

9. El 96 % de los encuestados respondió que predomina el flujo de la comunicación descendente y horizontal, con todas las ventajas que esto trae aparejado.
10. Los canales formales son los más utilizados por el 97 % de los encuestados, es decir, a partir de la estructura oficial, sin dejar de usar los canales informales.
11. El 94 % de los encuestados respondió que se utilizan los tres tipos de mensajes, los de tarea, de mantenimiento y los humanos, algo significativo dentro de la organización, pues se empleo se corresponde con las necesidades comunicativas.

2.7. Análisis integral

Luego de analizar todos los instrumentos, se realice el análisis integral para valorar el comportamiento de cada dimensión de la categoría comunicación interna.

2.7.1. Públicos:

La comunicación interna de Filial Universitaria “Enrique José Varona” de Taguasco se ve favorecida por la presencia de públicos en su mayoría de jóvenes entre 35 y 40 años de edad, con un nivel educacional universitario, integrados políticamente y distribuidos por carreras de tal forma que permitan el cumplimiento efectivo de la misión y la visión de la organización.

2.7.2. Mensajes:

Se observan con mayor frecuencia mensajes humanos, que como resultado estimula a que haya buenas relaciones interpersonales, contribuyendo así al desarrollo efectivo de la organización.

Se encuentra entonces en la Filial la presencia de mensajes humanos, los cuales se manifiestan con frecuencia en los espacios de comunicación informales, y están

presentes generalmente en los espacios formales, lo que propicia el desarrollo de este tipo de comunicación, e incide positivamente en la motivación de los trabajadores y el cumplimiento efectivo de las tareas y objetivos que les son asignados.

2.7.3. Flujos:

El tipo de comunicación que predomina es la vertical descendente, ya que una gran cantidad de información fluye de directivos a subordinados, condicionando a su vez el funcionamiento estable y sistemático de la comunicación formal. . En este caso la información fluye mediante mensajes fundamentalmente de tareas y mantenimiento, a través de los siguientes canales, las conversaciones informales, los murales, los despachos y los informes escritos. Prefieren las conversaciones formales para recibir y enviar información.

La comunicación vertical ascendente está presente en la organización, pero con menor frecuencia, lo cual limita el proceso de retroalimentación de los subordinados hacia los directivos, siendo escasos los espacios dedicados a este proceso, en su mayoría institucionalizados, como las reuniones sistemáticas, entre estas la asamblea sindical. Se aprecia en menor medida los espacios informales creados por los trabajadores con estos fines, lo que limita un desarrollo óptimo de la comunicación informal.

La comunicación horizontal se va a efectuar entre las carreras que constituyen la organización en sus diferentes niveles de jerarquía y entre sí, pero con la particularidad de funcionar de forma sistemática. Este tipo de comunicación permite la comunicación informal e interpersonal entre los trabajadores que se encuentran en un mismo nivel de jerarquía y los que comparten áreas laborales, lo cual caracteriza la comunicación informal de la Filial.

Generalmente las relaciones interpersonales tanto entre directivos, como entre trabajadores, y entre ambos, resulta positiva, por lo que la autora considera que están

creadas las condiciones para potenciar la comunicación formal y la informal en función de optimizar los procesos comunicativos internos de la organización.

2.7.4. Redes

Las redes de comunicación formal prevalecen sobre la informal. Se utilizan con mayor frecuencia las redes establecidas mediante el organigrama, así como canales y espacios formales e institucionalizados. Existen pocos espacios de comunicación informal, entre ellos: las actividades festivas o conmemorativas.

En los espacios en los que se aprecia el funcionamiento de esta red de comunicación (informal), el contenido de los mensajes generalmente incluye aspectos afectivos, de la vida personal y referida a preocupaciones o inquietudes de trabajo. Se observan con mayor frecuencia mensajes humanos, que como resultado estimula a que haya buenas relaciones interpersonales, contribuyendo así al desarrollo efectivo de la organización.

2.7.5. Retroalimentación

Los trabajadores reconocen la importancia de la comunicación para la instalación, pero la conceptualización de la comunicación organizacional por parte del público interno de la Filial, no abarca todos los horizontes reales de la comunicación organizacional, por tanto no se comprende de manera efectiva la importancia de la misma como herramienta que potencia los procesos comunicativos en busca de la coherencia entre estos y el resto de los procesos de la instalación; aunque son claramente identificadas sus funciones como un proceso más en la estrategia de la misma. Eso trae como consecuencia el aprovechamiento de oportunidades como: clima interno positivo, existencia de disímiles medios y canales comunicación, alto sentido de pertenencia de los miembros de la organización, entre otras.

2.8. Resultados del diagnóstico.

A partir del diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna en la Filial “Enrique José Varona” se determinó que:

- La comunicación interna de Filial Universitaria “Enrique José Varona” de Taguasco se ve favorecida por la presencia de públicos en su mayoría de jóvenes entre 35 y 40 años de edad, con un nivel educacional universitario, integrados políticamente y distribuidos por carreras de tal forma que permitan el cumplimiento efectivo de la misión y la visión de la organización.
- El tipo de comunicación que predomina es la vertical descendente, ya que una gran cantidad de información fluye de directivos a subordinados, y fluye mediante mensajes fundamentalmente de tarea y mantenimiento, a través de las conversaciones informales, los murales, y los informes escritos. Prefieren las conversaciones formales para recibir y enviar información.
- La comunicación vertical ascendente está presente en la organización, pero con menor frecuencia, lo cual limita el proceso de retroalimentación de los subordinados hacia la Dirección.
- La comunicación horizontal se efectúa entre las carreras que constituyen la organización en sus diferentes niveles de jerarquía y entre sí, pero con la particularidad de funcionar de forma sistemática.
- Están creadas las condiciones para potenciar la comunicación formal y la informal en función de optimizar los procesos comunicativos internos de la organización.
- Las redes de comunicación formal prevalecen sobre la informal. Se utilizan con mayor frecuencia las redes establecidas mediante el organigrama, así como canales y espacios formales e institucionalizados. Existen pocos espacios de comunicación informal, entre ellos: las actividades festivas o conmemorativas.
- En los espacios en los que se aprecia el funcionamiento de esta red de comunicación (informal), el contenido de los mensajes generalmente incluye

aspectos afectivos, de la vida personal y referida a preocupaciones o inquietudes de trabajo. Se observan con mayor frecuencia mensajes humanos, que como resultado estimula a que haya buenas relaciones interpersonales, contribuyendo así al desarrollo efectivo de la organización.

- Se encuentra entonces en la Filial la presencia de mensajes humanos, los cuales se manifiestan con frecuencia en los espacios de comunicación informales, y están presentes generalmente en los espacios formales, lo que propicia el desarrollo de este tipo de comunicación, e incide positivamente en la motivación de los trabajadores y el cumplimiento efectivo de las tareas y objetivos que les son asignados.
- Los principales canales utilizados son los directos, entre ellos la más usual son las reuniones, las que son sistemáticas, y se convierten en medios para la retroalimentación.
- Los trabajadores reconocen la importancia de la comunicación para la instalación, pero la conceptualización de la comunicación organizacional por parte del público interno de la Filial, no abarca todos los horizontes reales de la comunicación organizacional.

2.9. Caracterización de la comunicación interna en la Filial.

La comunicación en la Filial Universitaria “Enrique José Varona” se caracteriza por ser vertical descendente, a través de mensajes fundamentalmente de tarea y mantenimiento, a través de las conversaciones informales, los murales, y los informes escritos.

De forma sistemática funciona la comunicación horizontal entre las carreras que conforman la organización, en tanto los canales utilizados son los directos con predominio de las reuniones, convertidas en medios para la retroalimentación.

Resulta significativo que están creadas las condiciones para potenciar la comunicación formal y la informal.

La presencia de mensajes humanos estimula las buenas relaciones interpersonales, y la motivación del público interno, lo que contribuye al cumplimiento efectivo de las tareas y objetivos que le son asignados.

Los trabajadores reconocen la importancia de la comunicación para la organización, pero la conceptualización de la comunicación organizacional por parte del público interno de la Filial, no abarca todos sus horizontes reales.

2.10. Resultados esperados

Se cumplió el objetivo general planteado al inicio de la investigación, lo que posibilitará que la Filial Universitaria “Enrique José Varona”, de Taguasco cuente con el diagnóstico de la comunicación interna para poder diseñar su estrategia de comunicación.

CONCLUSIONES

1. La consulta de la bibliografía determinó la existencia de referentes teóricos y metodológicos sobre diagnóstico de comunicación interna en la Filial Universitaria “Enrique José Varona” de Taguasco.
2. La comunicación interna de la FUM es vertical descendente, con predominio de los canales directos. A través de las reuniones su dirección se retroalimenta. El balance de los tres tipos de mensajes incide en las buenas relaciones interpersonales y la motivación del público interno, lo cual contribuye al cumplimiento efectivo de su misión.

RECOMENDACIONES

- A la dirección de la Filial, evaluar los resultados obtenidos en esta investigación en su Consejo de Dirección.
- A la Filial Universitaria de Taguasco, dar continuidad al estudio del diagnóstico de comunicación externa de la FUM “Enrique José Varona”, de Taguasco, con los estudiantes de la carrera de comunicación social.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000): Para investigar en Comunicación Social. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
2. Álvarez, I. (1997): Investigación Cualitativa. Diseños Humanísticos. UCLV. Material de Estudio.
3. Andrade, H. (1991): Hacia una definición de comunicación organizacional. México. Editorial Trillas. Autónoma de Barcelona.
4. Bartoli, A. (1999): Comunicación corporativa. La organización comunicante y la comunicación organizada. México. Editorial Paidós.
5. Berelson y Steiner (1964). Citado en Mesa, J. (2007). El proceso de comunicación. Extraído el 2 de febrero de 2010 desde www.mailxmail.com
6. Bermudes, J. (2000): Todos los medios llevan a la plaza. Selección de lecturas Comunicación y Sociedad Cubana.
7. Bland Michel y Jackson Pete (1992) Comunicación Interna Eficiente, Ediciones Legis, Colombia. Versión digital.
8. Calviño, M. (2004). Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza. La Habana: Logos.
9. Canclini N. (2002). *Los estudios sobre comunicación y consumo: el trabajo*.
10. Carbone, G. (2007): Reflexiones sobre la comunicación. Entrevistas a Joan Costa.
11. Carrión, P. (2002): "Comunicación organizacional". Extraído febrero 2011 de <http://www.monografias.com>
12. Cirigliano, C. (2004). "Comunicación organizacional" ". Extraído enero, 2011 <http://www.gestiopolis.com>_.Espacio, 9, pp. 25-27.
13. Cortina, L. (2008). Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S. A. Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
14. Cueva Durán, M. (2010). Diagnóstico de Comunicación Interna en la fábrica de cigarrillos "Juan de Mata Reyes" de Trinidad.

15. Decreto No. 281. Consejo de Ministros. (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
16. Espinoza, A.; Meriño, J. y Trelles, I. (2005): Comunicación, Imagen e identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. La Habana. Editorial Félix Varela.
17. Estrada Rosa, L. (2010). Tesis de licenciatura. Diagnóstico de Comunicación Interna en la Oficina del Conservador y el valle de los Ingenios de la ciudad de Trinidad.
18. Fernández Collado, C. (1997): La comunicación en las instituciones. México. Editorial Trillas.
19. Goldhaber, G. (2000): Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente. Guía de estudio, comunicación organizacional; Comunicación Social; Universidad de La Habana.: Félix Varela.
20. Gutiérrez-Rubí, A. (2005). La reputación responsable. Revista de Comunicación Arte y Literatura [Revista electrónica]. Disponible en http://www.dosdoce.com/pagina_nueva_40.htm Consultado 05/02/2011
21. Hernández Sampier, R. (2005). Metodología de la Investigación Tomo 1 y 2. La Habana: Editorial Félix Varela.
22. Homs Quiroga, (1990), La comunicación en la empresa, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
23. Katz, D. y R. Kantz (1966). La Psicología Social en las Organizaciones. Nueva York: John Wiley and Sons Inc.
24. Kreps, G (1979): La comunicación en las organizaciones. USA. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
25. Losada Díaz, José Carlos. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. (Coord.) Ariel Comunicación. Barcelona.
26. López Viera, L. (comp.), Comunicación Social. Selección de textos (1ra ed., pp. 3-12).

27. Lucas Marín, A. (1997) *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación.
28. Martínez Nocedo, Y. (2009), *Hablemos de Comunicación*. La Habana, Cuba, Logos.
29. Muriel, M. y Rota, G (2000). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. México D.F: Alianza.
30. _____ (1980). *Comunicación Institucional*. Quito, Edit. CIESPAL.
31. Orozco González, G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*, México, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario ,1997.
32. _____ (2001). *Se debe investigar para intervenir en los procesos de interacción de comunicación*.
33. Osgood (1954). Citado en Hernando, U. (2008). *Modelos de Osgood*. Extraído el 2 de febrero de 2010 desde www.espacioblog.com
34. Pérez Betancourt, A (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana.
35. Pérez Betancourt, A. y Díaz Llorca, C. (1999). *Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento*. Ciudad de La Habana, Edit. Ciencias Sociales.
36. Robbins, S. (1998): *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima edición.
37. Saló, N. (2000). *La Comunicación en las Organizaciones*. Escuela Superior de Relaciones Públicas. Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas. España, 2000.
38. Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. Nueva Jersey: Prentice-HallTaylor, S.; Bogdan, R. (1987): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Editorial Paidós.
39. Taylor, S. y Bogdan, R. (1988) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ed. Paidós: México. Versión digital.

40. Torrijos, B. (2003): “La comunicación organizacional”. Extraído enero, 2011 de <http://www.miespacio.org>
41. Trelles Rodríguez I (2001). (comp) Fernández Collado, Lucas Marín. Conceptos de Organización: tendencias teóricas fundamentales. En Comunicación Organizacional. Ed, Félix Varela, 2001.
42. _____ (2000). Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. Espacio, 3.
43. _____ (2006). (comp.), Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldhaber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade H, Redding, Martín, Zúñiga A, Nosnik ,F. y Villafañe, J, Losada Jose C. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
44. _____ (2002): Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación: Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Universidad de La Habana.
45. _____ (2004): Comunicación organizacional. La Habana. Editorial Félix Varela.
46. Vidal, J, (2000). Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación. En L. López Viera (comp.), Comunicación Social. Selección de textos (1ra ed). La Habana: Félix Varela.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a los profesores

La Universidad realiza un estudio sobre el estado en que se encuentra la comunicación social y la imagen que de ella tienen sus trabajadores y el entorno que le rodea. Muchas gracias por la gentileza de responder este cuestionario. Sus respuestas nos serán de gran utilidad.

1. **¿Conoce Ud. el Objeto social y la Misión de su Universidad?** (Circule el número de su respuesta)

Los desconozco.	Los conozco más o menos.	Los conozco.
1	2	3

2. **En su opinión, la Universidad en su conjunto, en los últimos años...** (Circule el número de su respuesta)

1 Ha empeorado bastante. 2. Ha empeorado algo. 3. Se mantiene igual

4. Ha mejorado algo. 5. Ha mejorado bastante

3. **En los próximos 5 años piensa que...** (Circule el número de su respuesta)

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



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

		Muy Débil	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte	Muy Fuerte
1	Estilos de dirección	1	2	3	4	5
2	Liderazgo en jefes	1	2	3	4	5
3	Planificación-control	1	2	3	4	5
4	Organización docente	1	2	3	4	5
5		1	2	3	4	5
6		1	2	3	4	5
7	Gestión ambiental	1	2	3	4	5
8	Gestión de la Calidad	1	2	3	4	5
9	Gestión económico-financiera	1	2	3	4	5
10	Gestión de los Rec. Humanos	1	2	3	4	5
11	Proceso docente	1	2	3	4	5
12		1	2	3	4	5

5. Conoce Ud. algunas de las cualidades (valores) compartidas hoy por la mayoría de sus compañeros y que definan mejor a su Universidad. (Circule el número de su respuesta)

1 Sí conozco 2 No conozco 3 Tengo dudas

a) Enumérelas.



0

6. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿se cambiaría a otra Universidad para desarrollar un trabajo similar? (Circule el número de su respuesta)

Sí, sin dudas 1	Quizás 2	No sabría decir 3	Creo que no 4	No, sin duda 5
--------------------	-------------	----------------------	------------------	-------------------

7. ¿En qué medida se siente Ud. identificado con lo que esta Universidad es y representa?

(Circule el número de su respuesta)

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

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

a) **Más** le gusta

b) **Menos** le gusta



9. En su Universidad: (Circule el número de su respuesta)

		Nuna	A veces	Siempre
1	Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección.	1	2	3
2	Las decisiones se adoptan como resultado de las consultas con los trabajadores.	1	2	3

10. Si tuviera que definir el clima interno que se vive en la Universidad ¿Con qué expresión lo haría?

(Marque con una X)

- a) () Una gran familia.
- b) () Una selva.
- c) () Un club de amigos.
- d) () Un cuartel.

11. ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece la Universidad? (Circule el número de su respuesta)

1. Mala 2. Regular 3. Buena 4. Muy buena 5. Excelente

12. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad? (Circule el número de su respuesta)

1 No, la realidad es peor 2. No, la realidad es mejor 3.Sí, se corresponde

13. Considero que dentro de la Universidad, la comunicación predominante fluye: (Circule el número de su respuesta)

1 De arriba hacia abajo 2. De abajo hacia arriba 3.Horizontalmente 4. Diagonalmente



14. La comunicación predominante dentro de la Universidad fluye: (Circule el número de su respuesta)

1 Por canales formales (a partir de la estructura oficial) 2. Por canales informales (fuera de la estructura oficial)

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

a) Los que van dirigidos a aspectos tales como: objetivos, capacitación, problemas laborales...

b) Los que van dirigidos a aspectos tales como: órdenes, procedimientos, controles...

c) Los que van dirigidos a las personas, a sus sentimientos, a sus valores, a su moral, a su satisfacción...

DATOS GENERALES

16. Sexo:	17. Años de trabajo en la Universidad	18. Categoría laboral
Femenino <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/> Menos de un año	1. <input type="checkbox"/> Dirigente
Masculino <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 1-5 años	2. <input type="checkbox"/> Técnico
	3. <input type="checkbox"/> 6-10 años	3. <input type="checkbox"/> Administrativo
	4. <input type="checkbox"/> 11-15 años	4. <input type="checkbox"/> Docente
	5. <input type="checkbox"/> 16-20 años	5. <input type="checkbox"/> No docente
	6. <input type="checkbox"/> Más de 20	

Anexo 2

Entrevista a directora de la Filial universitaria Enrique José Varona.

1. ¿Podría hacer una breve reseña histórica de la institución?.
2. ¿Cuál es el organigrama de la organización?
3. ¿Cuál es la misión de la Filial Universitaria Enrique José Varona?.

4. ¿Cómo es el funcionamiento de la institución?
5. ¿Cuáles y cómo son los públicos de la organización?
6. ¿Cómo son las relaciones comunicativas que establece la organización con sus públicos?
- 7.** ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza y cómo lo hace?.

Anexo 3

Encuesta a los estudiantes

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

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

a) **Más** le gusta

b) **Menos** le gusta

2 ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece su Universidad? (Circule el número de su respuesta)

1. Mala 2. Regular 3. Buena 4. Muy buena 5. Excelente

3. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad? (Circule el número de su respuesta)

No, la realidad es peor 2. No, la realidad es mejor 3. Sí, se corresponde

4. Considero que dentro de la Universidad, la comunicación predominante fluye:
(Circule el número de su respuesta)

De arriba hacia abajo 2. De abajo hacia arriba 3. Horizontalmente 4. Diagonalmente



5. La comunicación predominante dentro de la Universidad fluye: (Circule el número de su respuesta)

Por canales formales (a partir de la estructura oficial) 2. Por canales informales (fuera de la estructura oficial)

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

a) () Los que van dirigidos a aspectos tales como: objetivos, capacitación, problemas estudiantiles...

b) () Los que van dirigidos a aspectos tales como: órdenes, , controles...

c) () Los que van dirigidos a las personas, a sus sentimientos, a sus valores, a su moral, a su satisfacción...

DATOS GENERALES

16. Sexo:	17. Años que cursa en la Universidad	18. Carrera
Femenino ()	1. () Menos de un año	
Masculino ()	2. () 1-5 años	



Anexo 4

Guía de la observación participante

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

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

Anexo 5

Guía para análisis documental

Documentos a revisar

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

Documentos normativos de la Filial Universitaria “Enrique José Varona”, de Taguasco.

Aspectos a revisar en los documentos

- Acciones de comunicación diseñadas
- Canales de comunicación empleados.
- Tipos de mensajes utilizados.
- Flujos de comunicación que se aprecian en los espacios formales de comunicación.



Anexo 6

ORGANIGRAMA CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL TAGUASCO

