

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL
FILIAL UNIVERSITARIA DE CABAIGUÁN



**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FILIAL UNIVERSITARIA
DE CABAIGUÁN.**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Presentado como requisito para optar por el título de
Licenciado en Comunicación Social.**

Autor: Yasmani Riverón Gutiérrez.

Tutora: MSc. Beatriz Presilla Andreu

Cabaiguán, mayo de 2012.

“Año 54 de la Revolución”



Pensamiento

“Un hombre vivo se ahoga sin aire; los pueblos se ahogan sin vías de comunicación”.

José Martí.



Dedicatoria

A todos mis seres queridos presentes y ausentes, en especial a las personas que son fuente permanente de apoyo y aliento en mi vida, sin las cuales hubiera sido imposible llegar al final de esta investigación.



Agradecimientos

A nuestra Revolución por darme la oportunidad de realizarme profesionalmente.

A mi mamá por confiar en mí, por quererme tanto, por su dedicación y entrega.

A mi Tutora, por llevarme de la mano con sus conocimientos, por su apoyo infinito, por estar siempre a mi lado,

A todos los que hicieron posible la realización de este trabajo.

A mis profesores de la carrera por compartir sus conocimientos y contribuir a mi preparación profesional.



Índice

Introducción.....	1-9
CAPÍTULO I Concepciones teórico-metodológicas sobre el proceso de comunicación organizacional.....	10
1.1 Acercamiento teórico a la comunicación organizacional	10
1.2 Conceptualizaciones sobre comunicación	15
1.3 Elementos fundamentales de la comunicación Interna.....	17
1.4 Marco referencial.....	28
1.5 Bases legales de la investigación.....	31
CAPÍTULO II. Análisis de los resultados.....	32-43
Conclusiones.....	44
Recomendaciones.....	45
Bibliografía	
Anexos	



RESUMEN

La comunicación, es fundamental en el funcionamiento de las organizaciones sociales, y una herramienta primordial en el mantenimiento de las mismas, lo que permite un posible intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones. La presente investigación constituye un estudio de la comunicación interna en la Filial Universitaria municipal de Cabaiguán, en cuya esencia se diagnostica el comportamiento de la misma en esta institución durante el período enero- abril de 2012. Se utilizó la metodología cualitativa apoyada de un estudio descriptivo de corte transversal y con un diseño no experimental para una población y muestra de treinta trabajadores. El objeto de investigación es la comunicación organizacional y el campo de acción es la comunicación interna, Se aplicaron métodos y técnicas como la observación, la entrevista en profundidad, el cuestionario, el análisis de documentos, unido a la metodología propuesta por la MSc Irene Trelles Rodríguez para la elaboración del diagnóstico. Los resultados más significativos se caracterizaron por su valor práctico, en lo fundamental se centraron en el diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en la Filial Universitaria municipal de Cabaiguán que constituye una herramienta que dotará a directivos y trabajadores de habilidades en la actuación comunicativa, lo que se puede revertir en una mejor comunicación organizacional de la institución.



INTRODUCCIÓN

El fin de milenio puso sobre las organizaciones y las instituciones en general retos constantes en los cuales el punto central es el hombre, el ser humano. Este, junto a la comunicación, la cual es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, y es una herramienta primordial en el mantenimiento de la misma, ha hecho posible un intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones.

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo, en la actualidad las grandes empresas permiten un mejor ambiente, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación de libro Comunicación en la organización, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional. (Trelles Rodríguez, I., 2006: I)

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco. Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con mas sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico, con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales, sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se va realizando en el país.

El nuevo enfoque de la organización en el mundo de hoy busca por todos los medios que la empresa pueda responder a las exigencias económicas, financieras y comerciales que les impone la búsqueda sistemática de ventajas competitivas, mediante la adaptación rápida a los cambios y el logro de una respuesta efectiva.



En la sociedad contemporánea la palabra comunicación se identifica en buena medida con esta, por existir una unidad indisoluble entre las prácticas sociales e individuales.

Las universidades como institución han tenido que adaptarse a las nuevas condiciones sociales. La concepción de la nueva universidad cubana se sustenta en un conjunto de retos que relacionados con el incremento del acceso a la universidad, su permanencia y egreso, el desarrollo de la calidad en la masividad, la amplia utilización de las tecnologías educativas en condiciones de un proceso de aprendizaje con menor nivel de presencialidad. Estas transformaciones entre otras, están encaminadas a afrontar el reto de lograr la universidad para toda la sociedad durante toda la vida.

La universidad cubana, para responder a tales retos, ha tenido que realizar profundas transformaciones en sus concepciones académicas y educativas que constituyen hoy las premisas para elevar a planos superiores la formación de un profesional con elevado nivel de excelencia académica y al mismo tiempo comprometido con los más altos valores revolucionarios de nuestra sociedad. Estas exigencias de la nueva universidad se hacen más pertinentes en la medida que respondan al nuevo paradigma para la economía cubana del siglo XXI: vivir de las producciones intelectuales y la aplicación del empleo mediante el desarrollo de los servicios. La sociedad cubana y sus universidades como instituciones generadoras de cultura por excelencia, se insertan en la llamada “sociedad del conocimiento” con la mira puesta en el desarrollo humano sostenible, sobre la base de la universalización del conocimiento a su más alto nivel.

Estos retos se desarrollan en un contexto que modifica totalmente las condiciones de la vida universitaria que existía en períodos anteriores. Se inicia una etapa caracterizada por un profundo proceso que reclama del profesorado de la universidad el fortalecimiento de la atención personalizada a los estudiantes como una importante vía para alcanzar resultados superiores en su proceso de formación y brinda respuesta a las nuevas demandas del desarrollo económico, social, cultural y político de la sociedad.



En el consejo ampliado de la FEU Fidel señaló: “Lo que hoy se hace no lo concibió nadie así, surgió a partir de la necesidad de enfrentar al imperialismo, su penetración cultural que engaña y confunde a la gente. Destacó además cuan imprescindible es adquirir conocimientos y cultura para enfrentar el poderío de los grandes medios imperialistas”. (Castro Ruz Fidel 2002)

Lo que el hombre es y puede ser es mucho más de lo que ha sido, reiterando su concepto de que el genio es masivo y hay que cultivarlo. (Castro Ruz Fidel 2002)

Por estas y muchas otra razones se crean las sedes universitarias municipales en todo el país en el curso escolar 2002-2003.

La Sede Universitaria de Cabaiguán fue creada a los 2 días del mes de octubre del año 2002 en las aulas de la ENU " Nieves Morejón”

Por ser la Filial Universitaria, de nueva creación, nunca se ha realizado una investigación dedicada a esta temática, y cuenta con trabajadores de poca experiencia en la Educación Superior, por lo que en algunos casos la comunicación organizacional es una de las cuestiones que presenta mayores dificultades. Teniendo en consideración el papel que juega esta institución dentro de la sociedad para el logro y desarrollo de una cultura general integral en toda la población es preciso cuestionarse ¿hay conciencia de lo que significan los elementos de la comunicación interna para la materialización y perfeccionamiento de su misión social? Investigar en esta área del saber constituye la mayor importancia de este estudio, el cual toma como principal referente la propuesta de comunicación de Irene Trelles Rodríguez

El punto de partida de esta comunicación es su proyección desde la gerencia hacia públicos internos, por lo que la investigación tiene como:

Problema:

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la Filial Universitaria de Cabaiguán?

Objeto: proceso de comunicación organizacional

Campo: la comunicación interna



Objetivo general: Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la Filial Universitaria de Cabaiguán.

Objetivos específicos:

1. Profundizar en los fundamentos teóricos de la comunicación organizacional.
2. Identificar la comunicación interna en la Filial Universitaria de Cabaiguán.

Caracterización de la metodología utilizada: cualitativa.

Tipo de investigación: Es un estudio, descriptivo, no experimental de tipo transversal (transeccional). Esta investigación fue realizada en la Filial Universitaria de Cabaiguán, en el periodo comprendido entre noviembre de 2011 y mayo de 2012.

Categorías de análisis.

Categoría analítica: comunicación interna

Comunicación interna: toda organización que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones que dinamice los procesos a nivel interno, que permita el flujo participativo entre la dirección y los trabajadores, que propicie “el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos”(Trelles, Irene, 688: 224.).

1.1 Niveles de comunicación interna

1.1.1 Comunicación vertical: si existe retroalimentación entre los diferentes niveles de jerarquías.

1.1.2. Comunicación horizontal: relaciones de comunicación entre los empleados de un mismo nivel organizacional.

1.2 Flujos o formas de comunicación:

1.2.1 Estado de la comunicación ascendente.

- Flujo de los criterios y opiniones de los trabajadores hacia niveles superiores.



- Estado de ánimo y motivaciones de los trabajadores.
- Participación del trabajador en la toma de decisiones.

1.2.2 Funcionamiento de la comunicación descendente hacia el público interno.

1. 3. Canales de comunicación que predominan

1.3.1 Canales formales más utilizados.

- Escritos.
- Orales.
- Electrónicos.
- Otros medios.

1.3.2 Canales informales más frecuentes.

1.4 Tipos de Mensajes

- De tarea.
- De mantenimiento.
- Humanos.

1.5 Tipos de Barreras

- Físicas.
- Personales.
- De mantenimiento y otras.

1.6 Redes de Comunicación Interna formal

- Presencia del organigrama.

Población: los 30 trabajadores de la Filial Universitaria de Cabaiguán.

Tabla 1 a) Población y muestra seleccionada.

Para ello se tomó como población a los 30 trabajadores.

Población.

Personal	Directivos	Jefes de Enseñanza	Jefes de Carrera	Profesores	Trabajadores	Total
Cantidad	4	2	6	8	11	30



Muestra: 30 trabajadores por lo que coincide la muestra con la población.

Tipo de muestreo: probabilístico estratificado e intencional porque se tomó como muestra a los trabajadores en su totalidad, fue intencional teniendo en cuenta las categorías ocupacionales para desde esa óptica poder tener una visión general de la institución sobre la comunicación interna.

Sexo	Cantidad	%
Masculino	4	1,2
Femenino	26	7,8
Total	30	100

Métodos y técnicas utilizadas:

Las técnicas y métodos aplicados como: el análisis de documentos, la entrevista en profundidad, la observación participante y el cuestionario. Cada uno de ellos, tomando en cuenta la unidad de análisis, facilita la información necesaria para el posterior análisis de los resultados.

Se usó el Análisis de documentos como un método de recolección bibliográfica a través del cual se utilizan documentos oficiales de la institución para la obtención de los datos: Reglamento disciplinario de la entidad, Guía de control interno, Convenio colectivo de trabajo, el Plan de capacitación, la Resolución 220 y la Estrategia Comunicativa de la entidad.

Este método se llevó a cabo en la Filial Universitaria de Cabaiguán con el objetivo de conocer elementos de la comunicación interna en esta entidad mediante los siguientes documentos: Historia de la organización, plantilla de la entidad, Documentos de planificación estratégica, matrícula, plan de prevención de riesgo. (Anexo 3)

La entrevista en profundidad: Se aplica teniendo en cuenta que es una técnica de recogida de información donde se desarrolla una conversación planificada con



el sujeto entrevistado, por tanto basada en la presencia directa del investigador, que interroga personalmente. Por la cantidad de entrevistados, es individual, abierta y directa; teniendo en cuenta que se aplica a los directivos.

Este método supone un proceso de aprendizaje mutuo. Es posible concebir la entrevista como “una serie de conversaciones libres en la que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal”. (Spradley, 1979, en Rodríguez, G. 2008: 169)

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

La característica fundamental que distingue a la observación participante de otros métodos de recogida de información es la participación del observador en la vida cotidiana de la comunidad o institución objeto de estudio. La participación genera datos por sí misma y se concibe como la base fundamental de dicho proceso (Rodríguez Gómez Gregorio, 2000: 36)

Por su parte, **el cuestionario** “Es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad” (Rodríguez, G. 2000: 185-186) y se aplicará teniendo en cuenta que es una técnica de recogida de información, por medio de preguntas organizadas en un formulario impreso, para obtener respuestas a preguntas abiertas que reflejaran conocimientos, opiniones y actitudes de todos los trabajadores de la Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán.

Este método se aplicará en un horario acorde a las posibilidades de los trabajadores de la entidad teniendo en cuenta que estos deben de estar concentrados en las preguntas en cuestión, para garantizar sinceridad en sus respuestas de esta forma lograr mayor validez en los resultados que arroje este instrumento de medición.



Novedad y Aporte práctico:

La novedad del estudio se centra en la ausencia de estudios que diagnostiquen el estado de la comunicación interna en la Filial Universitaria de Cabaiguán, por lo que la presente investigación ofrece un acercamiento a la comunicación interna de dicha institución y los resultados obtenidos pueden constituir una herramienta que dotará a directivos y trabajadores de habilidades en la actuación comunicativa, lo que se puede revertir en una mejor comunicación organizacional de la institución. A nivel de país y del territorio las empresas e instituciones han realizado estrategias de comunicación al encontrarse inmersas en el Perfeccionamiento Empresarial, utilizando la metodología de Irene Trelles, además en las universidades especialmente en la UNISS y la FUM adjuntos han llevado a cabo modificaciones y transformaciones en lo referente a la Comunicación Organizacional. Hoy constituye una necesidad desde las universidades y la FUM el estudio de la Comunicación interna para hacer más efectivo y dinámico el trabajo y la recepción de las informaciones, por lo que constituye un elemento importante la creación de la Estrategia de Comunicación.

El informe se estructura del modo siguiente.

En la **introducción** se hace un acercamiento a la temática en estudio, llevándolo al contexto nacional con su efecto a nivel local, se declara la problemática existente y la situación problémica, posteriormente se establece la necesidad de solucionar el problema a partir de la justificación del estudio, se concreta el problema científico, el objeto, el campo de acción, el objetivo, preguntas de investigación, así como los métodos y técnicas a aplicar.

El desarrollo se divide en dos capítulos:

Un capítulo teórico donde se exponen las posiciones fundamentales en torno a los conceptos vinculados a la Comunicación organizacional destacando la comunicación interna, sus diferentes enfoques, así como las dimensiones que las relacionan. Además incluye un marco referencial donde se explican las características generales de la entidad.



El capítulo II muestra el diseño metodológico en el que se puntualizan las técnicas utilizadas, se exponen los principales criterios metodológicos utilizados para llevar a cabo la investigación; la encuesta, la entrevista, y la observación son los instrumentos que se utilizan que permiten profundizar en el diagnóstico realizado. Se expone el análisis de los resultados del trabajo realizado, que permite determinar el estado del problema a investigar, utilizando la metodología propuesta para la elaboración del diagnóstico.

Conclusiones y recomendaciones

La bibliografía y los anexos



Capítulo I. Concepciones teóricas sobre el proceso de comunicación organizacional.

1.1 Acercamiento teórico a la comunicación organizacional

Los dos ejes que constituyen los centros de estudio en la disciplina Comunicación Organizacional son: la comunicación y la organización, de ahí la necesidad del abordaje de ambos conceptos.

Existen numerosas tendencias teóricas, perspectivas o escuelas con marcadas diferencias sobre concepciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones.

1) Perspectiva Mecánica:

Esta es la perspectiva primera, que se apoya en un enfoque transitivo de comunicación, en la que hace énfasis en el papel del emisor, y no se presta suficiente importancia a la retroalimentación.

Sus debilidades se concentran en su desatención al receptor, y a la falta de retroalimentación; en la distancia que se establece entre la dirección de las organizaciones y la base; el poco uso de las redes informales de comunicación; la escasa variedad de mensajes y la reducción de funciones del sistema de comunicación, lo que en sentido general produce una organización estática, poco flexible, con eliminación casi absoluta de la creatividad y limitadas posibilidades para responder a los cambios de un entorno vertiginosamente cambiante lo que implica una sensible reducción de su capacidad de supervivencia.

Perspectiva Psicológica:

Traslada el foco de su atención al receptor. Al aplicar esta concepción en las organizaciones se enfatiza en el uso de las redes informales; se concentra el estudio en las necesidades individuales de los integrantes del público interno y en la búsqueda de soluciones para ellas, y los mensajes predominantes son de tema humano.



Las principales críticas a esta tendencia señalan el carácter cerrado al entorno externo con que conciben a la organización y el sobredimensionamiento de los aspectos informales, que pueden arriesgar su equilibrio.

2) **Perspectiva de interacción de sistemas:**

Esta perspectiva sistémica complementa las anteriores, tanto la mecánica como la psicológica. Ella atiende al papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionadas entre sí y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto. La organización funciona como un subsistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general, y con los que se encuentra relacionado dialécticamente.

Este modo de concebir la organización y la comunicación dentro de ella, se acerca más a nuestra realidad, pero también resulta incompleto, pues no se tiene en cuenta con la fuerza necesaria la dimensión cultural presente en todo proceso comunicativo.

3) **Perspectiva simbólica interpretativa:**

Considera la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Asigna roles igualmente importantes a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto

socio histórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad.

La comunicación se basa en el llamado *rol taking*, o intercambio de roles y en la construcción de significados compartidos en relación con acciones comunes. A diferencia de las escuelas mecánica y psicológica, el significado de las palabras y acciones debe ser interpretado simbólicamente a través de una experiencia común. En la escuela simbólica – interpretativa el ser es reflejado a través de la interacción social, como un individuo que construye su accionar e interrelación con el resto.

4) **Perspectiva de control estratégico:**

Se concibe la comunicación como un recurso de control sobre el medio. La comunicación para esta perspectiva es sinónimo de poder, y será afectiva y válida en la medida en que el comunicador logre los objetivos que se ha propuesto.

Esta perspectiva, llevada al extremo, y abandonando los límites que la ética exige, puede conducir a posiciones individualistas, donde solo cuenta la posición e intereses del emisor , llegando así a la tendencia conocida como ambigüedad estratégica de comunicación, la que propugna un mensaje suficientemente oscuro como para posibilitar s manipulación siempre en defensa de los intereses del emisor.

El diferendo entre todas estas tendencias o escuelas apunta a la concepción sobre qué es y qué debe ser la comunicación en las organizaciones; funciones y objetivos que cumple y cómo organizar los elementos que la conforman.

Marx destacó también, en su Manuscrito Económico, que la esencia social del hombre se descubre en la comunicación, yendo aún más lejos y con una proyección asombrosamente contemporánea, este autor expresa “El hombre es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no solo en su entorno más inmediato, sino a nivel global” (Marx C., 1857-1958:13)

Este concepto de Marx se puede materializar en lo que significa para el hombre, más allá de los procesos de socialización primaria en el seno del hogar, la llamada socialización secundaria que tiene lugar en la escuela, la cual se solidifica a través



de la retroalimentación constante generada en los procesos comunicativos y que preparan al ser humano para su desenvolvimiento e inserción en las diferentes instituciones y organizaciones que forman parte de un todo complejo y diverso al que llamamos sociedad.

Para Annie Bartoli, la palabra organización, “en primer término significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado”, y cuando la autora española enmarca el termino en el campo de las ciencias de gestión, define: “la organización es a la vez, acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo” (Bartoli, A., 1992: 28)

“El conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (Ibíd.)

“...Las redes de individuos coordinados espacial y temporalmente se nos aparecen como sistemas sociales bien establecidos, comúnmente conocidos como organizaciones” (Lucas Marín, 2006)

Intentando generalizar los aspectos esenciales a nuestro juicio, en torno al concepto de organización, coincidimos plenamente con la conceptualización dada por Irene Trelles:

“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, fabricas, cualquier tipo de centro, con funciones lucrativas o no”. (Trelles Rodríguez, I., 2006:10)

La comunicación organizacional, como otros conceptos sociales ha sido abordada desde diferentes aristas. Son muchos los autores que en este empeño resaltan rasgos específicos para definir el término:

"Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos



internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Sayago Enrique, 2002)

“El objetivo de la comunicación dentro del marco de la organización es mantener informados e integrados a sus empleados, por tal motivo el propósito de los mensajes explica las razones por las cuales son enviados: los mensajes de tarea, son aquellos comunicados que tienen que ver con las responsabilidades específicas y con los objetivos de la organización; los mensajes de mantenimiento, los que mantienen en equilibrio a la organización como la política y reglamentos de la empresa; y los humanos, se refieren a los mensajes que afecta directamente a las actitudes, moral, satisfacción y realización personal de los empleados”. (Golhaber 1995).

Algunos autores vinculan la comunicación organizacional con el área del intercambio de información. Para ellos la comunicación organizacional es “hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización” (Redding y Sanborn, 1964), o “es el intercambio de información y la trasmisión de mensajes con sentido” (Katz y Kahn, 1966).

Otros especialistas conciben esta materia 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 (Putnam, 1987)

Si se incorpora el enfoque desde la dirección empresarial, hay quienes ubican a la comunicación organizacional en la esfera de la gestión o management, y la definen como vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia (Noguero, 2000)



Todos coinciden, no obstante, en la importancia que esta materia presenta para el mejor desempeño en las organizaciones, pues entre los elementos que posibilita la supervivencia y desarrollo de las organizaciones se inscribe con protagonismo definitivo la interrelación entre sus integrantes. Y es precisamente el estudio de tal interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo, organización o sociedad, lo que constituye la razón de ser de la comunicación organizacional.

1.2 Los tipos de comunicación en las organizaciones:

Los tipos de comunicación en las organizaciones, en dependencia de la cantidad de personas que intervenga en los procesos de comunicación, o el medio o el canal que se utilice, puede clasificarse en:

1.2.1 Comunicación Interna: Definida de forma simple: “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” Kreps (1995)”, (Trelles Rodríguez, I., 2006:43), su estudio centra el interés en los procesos y sub-procesos por medio de lo que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

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

Investigadores del tema en cuestión como Fernández Collado(2002:22) poseen acepciones no muy alejadas entre sí en su contexto teórico acerca de la comunicación interna y la definen como “el conjunto de actividades efectuadas por



cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

La Comunicación Interna puede ser:

- **Formal:** Si se produce dentro de la estructura formal de la organización, más conocida como organigrama.
- **Informal:** Si se produce a partir de afinidades que no están necesariamente relacionadas con los lugares dentro de la estructura de la organización – organigrama mencionado anteriormente - .

La comunicación interna tiene una doble distinción, pues además de ser formal e informal, es horizontal, ascendente y descendente. Según Aylén Milián y Raisa Rodríguez para toda organización es importante establecer canales de comunicación y ver los efectos que estos surten en la exactitud de dicho proceso, de ahí la existencia de flujos de información dentro de la organización. Para ellas estos flujos son:

Comunicación ascendente: Suministra información a los niveles superiores respecto a lo que está sucediendo en los niveles más bajos. Incluye informes de desempeño, sugerencias, aporta criterios importantes para ejecutar tareas operativas y de dirección.

Comunicación descendente: Comienza en la alta dirección, fluye hacia abajo a través de los niveles de dirección intermedia hasta llegar al trabajador de línea. Tiene como objetivo fundamental: informar, dirigir, intuir, evaluar, además de proporcionarles a los integrantes de la organización información acerca de las metas y políticas organizacionales.



1.3 Elementos fundamentales de la comunicación Interna

La comunicación interna contiene una base funcional y una jerárquica, por ello, para su estudio se divide en dos subgrupos de análisis: la organización formal funcional y la organización formal jerárquica o de subordinación. La primera se basa en la división del trabajo y en la necesidad existente en cualquier organización moderna de que se realicen de forma separada diferentes tareas para alcanzar un funcionamiento óptimo.

Mientras la organización formal jerárquica o de subordinación se refiere a que las diferentes posiciones tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación. La misma facilita una descripción de la comunicación técnica y humana a través de las líneas de autoridad.

Para autores como Blau (1969) la organización formal se manifiesta en la existencia de una “maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros” (Trelles Rodríguez, I., 2006:45). Esta misma estructura fortalece el carácter planificado de las organizaciones y le da unidad en su dinamismo.

Desde otra arista analiza Trelles Rodríguez (2006:55) la Comunicación informal, la cual, según expresa tiene su base en los intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge. Para autores como Blau (1969) la organización formal se manifiesta en la existencia de una “maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros” (Trelles Rodríguez, I., 2006:45). Esta misma estructura fortalece el carácter planificado de las organizaciones y le da unidad en su dinamismo.

Desde otra arista analiza Trelles Rodríguez (2006:55) la Comunicación informal, la cual, según expresa tiene su base en los intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya



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

La comunicación informal puede verse como todas las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controladas por la dirección y se caracteriza por no tener estructura, resaltando la rapidez con que se diseminan las informaciones por lo dinámico de sus relaciones. En términos generales, la existencia de grupos informales según Miller y Form (1969) se considera positiva ya que son un factor de integración, evitando las tensiones y la competencia extrema en los grupos de trabajo, disminuyen la monotonía, la fatiga y el aburrimiento a través del juego, facilitan las comunicaciones, creando otras vías diferentes a las formas establecidas y hacen menos ajeno el trabajo al dar un factor emotivo de integración a la empresa (Trelles Rodríguez, I., 2006:58)

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

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

Lógicamente, este flujo comunicacional tiene varias *funciones*, Lee y Zwerman (1975) objetan que la misma facilita la coordinación de tareas permitiendo a los



miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, proporciona un medio para compartir la información relevante de la organización entre colegas, es el canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección y permite que los colegas se apoyen mutuamente, entre otras funciones. (Trelles Rodríguez, I., 2006:50)

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

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

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

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

Aunque es normalmente reconocida como muy importante por la dirección también posee debilidades para su óptimo desempeño; muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un bombardeo de órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados. Otro problema es que los superiores muchas veces dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándole confusión y ansiedad. (Trelles Rodríguez, I., 2006:51)



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

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

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

Constituye una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, aliviar tensiones al permitir a los miembros de nivel inferior de jerarquía de la organización compartir información relevante con sus superiores, de la misma forma que estimula la participación y el compromiso de todos e intensifica la cohesión en la organización. (Trelles Rodríguez, I., 2006:52)

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

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

Resulta importante, ya sea en la comunicación de tipo horizontal descendente y ascendente, tener en cuenta otros elementos como las redes de comunicación, las



cuales existen, según Trelles (2006:63) cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de comunicación y que comparten sistemas técnicos compatibles, códigos lingüísticos e intereses comunes. Igualmente, se dividen, para su estudio en dos grupos fundamentales: las redes de comunicación formal e informal.

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

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

Según Kreps (1990:121-122) existen tres tipos de redes: las redes de sistema total, que trazan el mapa de los modelos de comunicación a través del conjunto de la organización; las redes de grupo, que identifican a grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización y las redes personales, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la organización.

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



Los públicos. Sus tipos. Los públicos son los protagonistas de los procesos comunicativos en las organizaciones. Los mismos se clasifican en: Públicos internos y Públicos externos.

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

Directivos o dirigentes, es el caso de las personas que dirigen al nivel más alto la entidad.

Cuadros medios. Los públicos que están subordinados a los anteriores, ocupando un lugar inmediato en la cadena de mando. Se trata de los subdirectores, de los jefes de departamento, etc.

Especialistas. Es un tipo de públicos que se da en algunas organizaciones, que sin considerar dentro del grupo dirigente de la organización, tiene un alto nivel de especialización en alguna actividad dada, y por lo general son escuchados y gozan de prestigio y respeto tanto entre los directivos como entre los integrantes de la base.

Trabajadores a nivel de base. Son todos aquellos que conforman la base de la organización, en los cuales descansa el esfuerzo productivo o de servicios que realiza la entidad.

Organizaciones políticas y de masas. En Cuba, tenemos la particularidad de contar con representaciones de nuestras organizaciones políticas y de masas en las entidades, a todos los niveles, desde el más alto hasta la base, esta es una particularidad de nuestras organizaciones que ofrece posibilidades de representación a todos los grupos e influye en la toma de decisiones democráticas en nuestras empresas e instituciones.

Los mensajes. Sus tipos: Varios estudiosos han identificado las funciones primarias de los mensajes en las organizaciones. Katz; Kahn (1966) han descubierto cuatro funciones de comunicación; producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Redding (1967) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos.

Según Faradi y MacDonald (1971), identifican tres funciones “producción; innovación; y mantenimiento”. Finalmente, Grunbaum (1973) sostiene que se dan cuatro funciones claves en la difusión de mensajes: reguladores, innovadores, integradores e informadores.

A los efectos del interés de la presente investigación, coincidimos con Irene Trelles de que el sistema de Radding es el mejor que resume la exposición razonada del flujo de mensajes en la organización.

- **Los mensajes de tarea** guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. También se consideran mensajes de tarea aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. Resumiendo los mensajes de tareas están relacionados con la producción del sistema.
- **Los mensajes de mantenimiento** ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, los dictados, procedimientos y controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. Estos mensajes están relacionados con la realización de la producción.
- **Los mensajes humanos** están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los



mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.

Las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y mantenimiento, pero si se ignoran los humanos, es muy probable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral, lo cual puede obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En las organizaciones complejas, los mensajes son difundidos vía métodos *hardware* (movidos por vía eléctrica o mecánica) o por métodos *software* (orales o escritos).

Todos los elementos enunciados anteriormente nos demuestran que la comunicación como proceso está ligada a todo el quehacer de la organización y por lo tanto desempeña un papel fundamental en la interacción de la identidad con su entorno, tanto laboral como general. Ella constituye la base de las funciones gerenciales y es el medio fundamental que unifica la actividad de la organización.

Importancia de la comunicación gerencial.

El hombre debe desarrollar la confianza y la buena voluntad en su relación con los demás para juntos crear metas que impulsen el quehacer de la organización que dirige. En ocasiones existe una tendencia a declarar: “Mejoremos la comunicación con los empleados, la gerencia puede arreglárselas por sí mismas” El resultado es que todo el esfuerzo de comunicación se dirige hacia los empleados, pero existen una serie de razones por la que la comunicación gerencial merece que se le dé igual importancia.

La comunicación dentro del grupo gerencial se denomina comunicación gerencial o comunicación intergerencial. Una de las razones por las que debe destacarse es que constituyen el prerrequisito de comunicación con los empleados. Así como una fotografía no puede ser más clara que el negativo que la genera, los gerentes



(directores) no pueden transmitir en forma más clara de lo que ellos a su vez entienden. (Norman B. Sigband)

La comunicación gerencial es también indispensable para que los ejecutivos tomen decisiones correctas. Debido a que éstos suelen aislarse del punto de actividad, pueden servir como centros de decisiones inteligentes siempre y cuando desarrollen juntas informativas apropiadas. Muchas de estas fuentes se encuentran dentro del grupo gerencial.

Otras de las razones para destacar la comunicación gerencial es que el alcance de la influencia normalmente es mayor que la influencia de los trabajadores. La información inadecuada de los gerentes puede afectar una extensa zona de actividad, debido a que los tramos de supervisión afectan a mayor número de personas y actividades.

Otra razón es que la mayoría de los eslabones en la cadena de comunicación, desde la cúspide hasta la base, y de la base hasta la cúspide, se encuentran en el grupo gerencial.

El diagnóstico de la comunicación organizacional y su importancia.

La importancia de diagnosticar la comunicación organizacional en una empresa, radica en que al conocer exactamente cuál es el problema que está afectando el funcionamiento de la misma, entonces se puede proceder a diseñar un plan integral de comunicación adecuado que resuelva, en forma atinada, las situaciones problemáticas detectadas.

El diagnóstico comunicacional “es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas comunicacionales en las empresas.” (Trelles Rodríguez, I., 2006: 246) Facilita la toma de decisiones al ser un método de levantamiento y análisis del desempeño, y debe apuntar no solo a la detección de problemas, sino a los resultados deseados y a los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin.



A través del diagnóstico se puede comparar la comunicación en diferentes momentos y bajo diferentes circunstancias, lo que posibilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la organización, además propicia información confiable sobre los procesos que tienen lugar en el interior de la misma, ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos, y permite detectar problemas en las redes y flujos de comunicación interna. (Goldhaber G., 2004:154)

Este diagnóstico no es más que el proceso investigativo que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución. Es un método de “levantamiento”, análisis de desempeño desde el punto de vista comunicacional interna o externamente, de modo que se facilite la toma de decisiones. Debe apuntar no solo a la detención de problemas, sino a los resultados deseados, los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin. (Trelles Rodríguez I., 2006: 185)

Como todo proceso, tiene tres fases fundamentales; la primera es la búsqueda de datos, a través de la cual se conoce la política comunicacional de la institución, la segunda fase es el análisis que permite el estudio de las actividades de comunicación definidas en la primera fase, sus objetivos, funciones, el uso de técnicas de medición para determinar puntos fuertes y débiles del sistema con factores situacionales, la estructura, el liderazgo, la dirección y los flujos. Por último se encuentra la fase de evaluación que recoge el resumen de los datos, las conclusiones, consecución de objetivos y recomendaciones, así como el diseño y evaluación de estrategias de comunicación organizacional. (Goldhaber G., 2004:146)

Este procedimiento resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador organizacional en el interior de la institución ya que le proporciona información acerca de los sistemas existentes. Sin embargo es conveniente destacar que el diagnóstico en sí mismo, dada sus implicaciones valorativas es de carácter



subjetivo pues depende, en gran medida, de la interpretación que se haga de los resultados.

La utilidad del mismo, según Trelles Rodríguez, I., (2006: 147) está dada por la multiplicidad de las mediciones. La primera debe realizarse antes de implementar cualquier estrategia de cambio, es decir como investigación de punto de partida. Sus resultados deben compararse con los que se considera deseable, registrar las diferencias y diseñar con base en ello la estrategia de cambio.

Sus ventajas principales responden a la proporción de información confiable acerca de los procesos comunicativos que tiene lugar en el interior de la institución, ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos, permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos y circunstancias, ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujo de comunicación internos en la institución.

Para el análisis de dichas redes de comunicación es importante la elaboración del organigrama o también llamado carta o gráfica de organización. Este consiste en una representación gráfica de las relaciones jerárquicas existentes entre los departamentos que integran la organización. Toda empresa cuenta con un organigrama de fácil acceso para el personal y que brinda una visión total y simplificada de las responsabilidades, facilitando la gestión interna y externa. (Franklin E., 2004. 79-82)

Un organigrama específicamente da cuenta de: la división de funciones; niveles jerárquicos; líneas de autoridad y responsabilidad; canales formales de comunicación; los jefes de cada grupo de empleados, y relaciones entre los puestos y departamentos de una empresa u organización determinada. Son gráficos muy sencillos y se limitan a tener los nombres de las funciones y no de las personas que ocupan los cargos, en el caso contrario, que es muy poco común, se suele poner en mayúscula la función del puesto y en minúscula el nombre de quien lo ocupe. Suelen tener diferentes tipologías de acuerdo con las características de la



organización: verticales (piramidales), horizontales, mixtos, circulares, escalares o tabulares. (Franklin E., 2004. 79-82)

Pese a la eficacia que pueda presentar un organigrama, también posee importantes desventajas. Por un lado se limita a mostrar tan sólo las relaciones formales existentes entre la autoridad sin mencionar el resto de las conexiones informales. También omite cuánta autoridad posee cada uno de los puestos graficados. Por tal motivo, es imprescindible para el estudio diagnóstico de las redes y flujos comunicacionales que el investigador no se limite a la interpretación del organigrama sino que se apoye en otras técnicas para la recogida de información. (Franklin E., 2004. 79-82)

Es significativo entonces, para un estudio de tipo cualitativo en una institución determinada, la realización del diagnóstico de la comunicación organizacional por las soluciones a problemas diversos que de él pueden emanar. Claro está, que cada institución u organización tiene sus propias características y la diferencia entre misión y visión resulta extremadamente significativa. Las instituciones han sido tratadas a través de la historia por filósofos, historiadores, sociólogos, antropólogos, psicólogos y se han dividido para su estudio en grandes grupos según el rol que ocupan en la sociedad, dentro de las que se pueden citar: las jurídicas, policiales, económicas y de servicios, culturales, de los medios masivos de comunicación, entre otras

El papel de las instituciones de los medios es tan fundamental, y sus productos son rasgos tan penetrantes en la vida cotidiana, que es difícil hoy imaginarse lo que sería vivir en el mundo sin libros y periódicos, sin radio y televisión y sin los otros incontables medios a través de los cuales las formas simbólicas no son rutinarias y continuamente presentadas.

1.4- Marco Referencial

La Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán.

La institución en que se realiza la investigación comenzó con los estudios universitarios en las carreras de Psicología, Derecho y Estudios Socioculturales; se



atendía al Municipio de Fomento en las carreras de Psicología y Derecho. En el curso 2003 –2004 se incluyó la carrera de Contabilidad, en el 2004-2005 la de Comunicación Social, en el 2005 - 2006 el Sistema Penitenciario como fuente de ingreso, dándole la posibilidad a los reclusos que reunieran las condiciones, a formarse como profesionales, se incorporan también trabajadores civiles del MININT y combatientes. Se inicia además el estudio a Distancia Asistida en las carreras de Contabilidad y Finanzas, Derecho y Estudios Socioculturales, en el 2006-2007 se incorpora la carrera de Ingeniería en Procesos Agroindustriales, su fuente de ingreso es la TAR, y la sede docente estuvo en el Centro Nacional de Hibridación de la Caña de Azúcar hasta el curso 2010-2011 que pasó a la filial en Cabaiguán por necesidades de la institución y en el 2007- 2008 se incorpora la carrera de Ingeniería Agrónoma para un total de 7 carreras.

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de local de la SUM, en el curso 2005-2006, debido al incremento progresivo de la matrícula y el número de carreras que ya ascendía a seis, la dirección del gobierno decide otorgar un nuevo local, el que se ocupa actualmente, ubicado en la Avenida Camilo Cienfuegos No 221 entre Nieves Morejón y República. Es importante continuar la reparación de este local que aún tiene partes con techo de tejas y en ocasiones se moja.

En el año 2010 se deja oficialmente constituido el CUM en el municipio de Cabaiguán, con la participación de las cuatro filiales universitarias: INDER, MINSAP, Pedagógica y la del MES que rectora metodológicamente el CUM; proceso que avanza satisfactoriamente con la creación y funcionamiento de las comisiones permanentes.

En el curso 2011-2012 para el desarrollo de la formación de los profesionales se cuenta con 45 profesores a tiempo parcial y 18 profesores a tiempo completo, profesionales de reconocido prestigio en el Municipio, que en comparación con el anterior período evaluativo, curso 2008-2009, los resultados son superiores en cuanto a categorías docentes y científicas.



Misión.

La Filial Universitaria de Cabaiguán constituye el espacio para la reflexión, creación y transformación de conocimientos científicos para formar profesionales integrales y revolucionarios, superándolos de manera continua y sistémica. Desarrollar y promover la ciencia y la cultura, con el fin de dar respuesta a las necesidades de nuestra sociedad con énfasis en nuestro municipio, en las áreas de humanidades, contabilidad y finanzas e ingeniería y en correspondencia con los criterios del MES, el UNISS y los programas de la Revolución.

Visión

Con la FUM se logra la preparación cultural y profesional de amplios sectores poblacionales, sin la ampliación constructiva mediante el aprovechamiento de las instalaciones creadas por la Revolución y los profesionales universitarios existentes en el territorio; lo que permite mejorar la calidad de vida de la población.

El colectivo de la filial ha proyectado el trabajo mediante una estrategia para el logro de su misión en la que están plasmadas todas las tareas según necesidades de esta, se confeccionan los planes de trabajo mensuales en correspondencia con los objetivos del centro. Ha dado pasos sostenidos con relación a su inserción en el territorio mediante la integración de las acciones en cada una de las carreras con los organismos y entidades que le son afines para mejorar la calidad en la formación de profesionales, se ha utilizado como vía fundamental la realización de talleres pre profesionales en las respectivas entidades. El hecho de ser miembro del Consejo de la Administración Municipal (CAM) ha permitido el perfeccionamiento en la integración con el resto de los organismos, organizaciones rectoras del territorio y el funcionamiento del Consejo Universitario Municipal. Se participa en todas las reuniones del sistema de trabajo que convoca el gobierno y las organizaciones:

Reunión del Consejo de la Administración Municipal.

Comisión del Sistema de Prevención y Atención Social.



1.5- Bases Legales de la investigación:

Documentos Normativos sobre la Educación superior en los municipios

No 1:

Instrucción No 1/2009 Indicaciones acerca de los errores ortográficos y de redacción a tener en cuenta en todas las evaluaciones escritas que se realicen en los centros de Educación Superior.

Instrucción No 2/2009 Indicaciones sobre la regulación de la asistencia a las actividades docentes presenciales de los trabajadores matriculados en los Centros universitarios municipales.

Instrucción No 5/2009 Indicaciones sobre la realización de evaluaciones parciales y finales en todas las asignaturas de las carreras que se estudien en los municipios.

Documentos Normativos sobre la Educación superior en los municipios

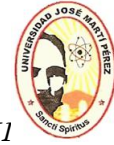
No 2:

Resolución 231/2010 Régimen organizativo para los estudiantes matriculados en carreras adscritas a la Educación Superior en la Continuidad de estudios para los programas de la Revolución. Y que ingresaron en este nivel de enseñanza antes del curso 2010/2011

Resolución 120/2010 Reglamento Organizativo Docente de la Educación Superior

Instrucción No 8 Indicaciones acerca de las capacidades de manejo de la ortografía, la redacción y la expresión oral en los estudiantes de postgrado.

Indicaciones para la superación de los profesores a tiempo parcial de los Centros universitarios municipales.



CAPITULO II ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Acceso al campo:

En la primera fase, con el objetivo de diagnosticar la comunicación interna en la entidad, se pidió la carta de autorización a la Dirección para realizar el estudio en la Filial Universitaria de Cabaiguán (Anexo 1), garantizando la mayor discreción y confiabilidad posible. La dirección de la entidad facilitó las vías de encuentro y aplicación de los diferentes métodos y técnicas con los trabajadores que tiene el centro.

Selección de Informantes:

Una vez en el campo de trabajo, el investigador optó por seleccionar los sujetos para la obtención de informaciones:

directivos: Director, Subdirector, Administrador, Jefes de Carreras y 30 trabajadores.

Aplicación del instrumento:

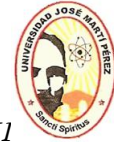
Los instrumentos fueron elaborados y aplicados por el investigador y la información fue recogida manualmente mediante notas en el diario de campo.

Análisis de documentos:

Se aplicó con el objetivo de constatar elementos de la comunicación interna en los documentos de la dirección de la Filial: historia de la organización, actas de consejos de dirección, actas de reuniones del partido y de las diferentes reuniones de sindicato realizadas. (Anexo2).

Observación participante (marginal):

Se utilizó con el objetivo de observar aspectos de la cultura en la Filial Universitaria de Cabaiguán. Este es un método de recopilación de información social primaria que mediante la percepción directa permitió apreciar elementos de la cultura organizacional: acontecimientos y comportamientos. Se aplicó en las áreas de los trabajadores, reuniones de departamentos docentes, consejos docentes y de



dirección, el registro se realizó mediante notas en el diario de campo con la descripción detallada del estado de las categorías de análisis definidas (Anexo4).

Encuesta a trabajadores:

Entrevista en profundidad a directivos:

Se aplicó a los 5 directivos del centro en tres sesiones de trabajo, con el objetivo de constatar los criterios de la dirección de la Filial Universitaria sobre la concepción y desarrollo de la comunicación interna así como las principales dificultades para su realización.

Este método para la recopilación de información permitió enfrentarse directamente al individuo con el fin de obtener información verbal en profundidad. Se realizaron preguntas de experiencias, conductas, conocimientos y opiniones. (Anexo3).

El cuestionario a trabajadores se aplicó con el objetivo de conocer el funcionamiento de la comunicación interna dentro de la Filial Universitaria. Este método de obtención de datos basado en el planteamiento de preguntas escritas (cerradas), se aplicó a trabajadores en días y horas laborables, respetando el principio estadístico de la representatividad. Se utilizaron preguntas cruzadas para garantizar la confiabilidad de los datos. La guía en (Anexo5).

Este método para la recopilación de información permitió enfrentarse directamente al individuo con el fin de obtener información verbal en profundidad. Se realizaron preguntas de experiencias, conductas, conocimientos y opiniones. (Anexo5).

Abandono del campo:

Se abandonó el campo luego de tener suficientes datos e informaciones para realizar el análisis de los resultados con la Dirección de la entidad.

Procesamiento de los datos obtenidos. Análisis e interpretación.

Se codificó toda la información recopilada, asignando los números precedentes a cada subcategoría de análisis en los documentos de recogida de información, esto facilitó la triangulación de los datos.



Análisis de los resultados

A través del análisis de documentos:

Mediante el análisis de los documentos existente en la organización se pudo conocer que la Filial no cuenta con su historia escrita, solo existen algunas notas y evidencias gráficas, además de los informes e evaluación institucional del 2009 y de acreditación del 2012 que recogen una gran cantidad de información lo que le permitirá escribir la historia de la Filial sin grandes dificultades, la misión y visión de la filial están bien definidas así como su estructura de dirección (organigrama de flujo jerárquico) como elemento de una red de comunicación interna.

Haciendo énfasis en la gerencia, pudimos conocer, a partir de la revisión de documentos oficiales como: Instrucción No 1/2009 Indicaciones acerca de los errores ortográficos y de redacción a tener en cuenta en todas las evaluaciones escritas que se realicen en los centros de Educación Superior, Instrucción No 2/2009 Indicaciones sobre la regulación de la asistencia a las actividades docentes presenciales de los trabajadores matriculados en los Centros universitarios municipales, Instrucción No 5/2009 Indicaciones sobre la realización de evaluaciones parciales y finales en todas las asignaturas de las carreras que se estudien en los municipios, Resolución 231/2010 Régimen organizativo para los estudiantes matriculados en carreras adscriptas a la Educación Superior en la Continuidad de estudios para los programas de la Revolución que ingresaron en este nivel de enseñanza antes del curso 2010/2011, Resolución 120/2010 Reglamento Organizativo Docente de la Educación Superior, Instrucción No 8 Indicaciones acerca de las capacidades de manejo de la ortografía, la redacción y la expresión oral en los estudiantes de postgrado y las Indicaciones para la superación de los profesores a tiempo parcial de los Centros Universitarios municipales, así como las actas del consejo de dirección a través de los cuales se determinó que:

Los **públicos internos** son los que están reflejados en el organigrama. (Anexo 7)



Los mensajes de las actas del Consejo de Dirección, que se manejan en este ámbito son generalmente de tarea y de mantenimiento.

Mensajes de tarea:

- Mejorar la calidad de los servicios que se prestan en cuanto a la atención a las personas que visitan el almacén, laboratorio, la secretaría docente logrando que estos se realicen con rapidez y eficiencia
- Se dan orientaciones de capacitación (postgrados, diplomados, cursos de superación.) a los trabajadores del centro tanto docentes como no docentes.
- Se sugieren ideas para un mejor desempeño, teniendo en cuenta objetivos y misión de la organización; por ejemplo la puntualidad, el trato correcto a las personas que visitan la filial, cumplir con la disciplina laboral y agilizar procesos de todo tipo.

Mensajes de mantenimiento:

- Hay que controlar y supervisar el trabajo, solo así se mantendrán los logros obtenidos y se erradicarán deficiencias, desde la dirección a los miembros del consejo, desde la administración a sus subordinados y desde la subdirección docente a los jefes de departamentos y de estos a los profesores principales de las carreras.
- Se toman acuerdos que ayudan a la filial a seguir avanzando y perpetuarse a sí misma.
- Se dan las orientaciones del organismo superior, la planificación del trabajo teniendo en cuenta los lineamientos y las prioridades del PCC.
- Se está confeccionando una estrategia de comunicación en la Universidad de Sancti Spiritus que incluye la de las Filiales para que a partir de ella se confeccione la de la Filial aplicando sus propios instrumentos.

A través de la entrevista a directivos:

De la entrevista a los directivos se pudo conocer cómo se comporta el flujo de la información de los públicos a la gerencia, tanto de entrada como de salida.

En relación con los públicos externos, los espacios mediante los cuales fluye esta información son:

- Consejo de dirección ampliado de la UNISS “José Martí Pérez”(cuando se convoca)
- Consejo de la Administración Municipal. (2dos y 4tos miércoles de cada mes)
- Reunión de directores de filiales en la UNISS (mensual)
- Otra serie de reuniones extraordinarias convocadas por:
 - PCC municipal (según consideración).
 - Gobierno municipal (según consideración)
 - Reuniones de las comisiones a las que pertenece la Filial como institución entre ellas: la de Droga, enfrentamiento a las indisciplinas sociales, sistema de prevención y atención social, etc.
- Vía correo electrónico y telefónica.(que son las más frecuentes)

En relación con los públicos internos, los espacios mediante los cuales fluye esta información son:

- Entrega de guardia matutina y vespertina (diaria).
- Consejo de dirección de la FUM (mensual).
- Consejo docente (mensual).
- Reuniones de departamentos docentes. (mensual)
- Asamblea de afiliados al sindicato (mensual).
- Consejo Científico Técnico Asesor (mensual).
- Reunión con los factores del centro: PCC, UJC, SNTECD, (mensual).



- Comunicación personal directa (cara a cara).
- Despachos de los cuadros con sus subordinados.

Así como la utilización de la comunicación mediática tanto de públicos externos como internos.

- El canal de comunicación más frecuente es el directo, cara a cara como son: hablar, escuchar.
- Las principales barreras de comunicación se aprecian en la Filial son las físicas y semánticas.
- No existe una estrategia general de comunicación ni un comunicador organizacional en la entidad.
- Los mensajes más utilizados son los humanos dirigidos a los individuos considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización, los mensajes de tarea que tienen un especial interés para la institución y los de mantenimiento que incluyen órdenes, procedimientos y controles necesarios para facilitar el avance de la organización y conseguir los objetivos previstos.
- El proceso de estimulación que se utiliza en el centro es el moral.
- Conocen la misión y la visión del centro, estas no están puestas en un lugar visible, están escritas en pancartas en el aula No 2 ubicada en el 2do piso.
- Si está concebido como elemento de redes de comunicación interna el organigrama de flujo jerárquico de la organización. (Anexo No 7)
- Los trabajadores sí participan en la toma de decisiones, tienen en consideración la opinión de los trabajadores, se concilian las actividades de la semana en los contactos operativos que se realizan todos los lunes con la presencia de los miembros del consejo de dirección y las organizaciones invitadas.

A través de la observación:

A partir de la observación se pudo apreciar que los mensajes que se **manejan en los matutinos** son: de tarea, de mantenimiento.



Mensajes de tarea:

- Mensajes de carácter político, ideológico, histórico, etc.
- Se reiteran instrucciones del organismo superior.
- Se dan sugerencias para mejorar el funcionamiento en general de la institución

Mensajes de mantenimiento:

- Se dan órdenes, dictados y procedimientos a seguir para lograr el camino a la excelencia al que están convocados.
- Lo que permite comprobar que independientemente de que algunos mensajes tienen su salida a partir del Consejo de Dirección, se vuelven a reiterar en este espacio.

De la entrevista a trabajadores pudimos conocer que:

- La totalidad de la muestra se siente bien en su trabajo.
- Todos coinciden en que siempre se presenta al colectivo los trabajadores de nuevo ingreso.
- El 100% de la muestra coincide en que siempre se les informa a los trabajadores los resultados de auditorías y otras visitas realizadas.
- Todos plantean que conocen sus derechos como trabajador, al igual que sus deberes, aunque no conocen en profundidad el reglamento de orden interior de la Filial.
- El 8,4% de la muestra reconoce que saben a quién dirigirse ante cualquier dificultad, aunque en muchas ocasiones se dirigen directamente a la directora.
- Todos coinciden que el matutino se realiza semanalmente los días martes.

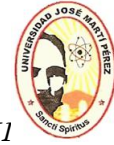
A través de la encuesta a trabajadores:

Para evaluar la calidad de la comunicación gerencial a partir de la encuesta a trabajadores pudimos constatar que:



Para evaluar la calidad de la comunicación gerencial a partir de la encuesta a trabajadores pudimos constatar que:

- El 7,2 % de la muestra posee un grado de escolaridad universitario y el 1,8 técnico medio o bachiller.
- El 100 % de la muestra coincide en que la comunicación más frecuente en los trabajadores del centro es la ascendente ya que estos son portadores de sus propios criterios, opiniones, motivaciones y propuestas de mejoras. Además se permite lograr el conocimiento de las diferentes áreas entre sí a través de la comunicación horizontal y con una comunicación descendente que permite mantener informados a todos los trabajadores sobre los principales aspectos del desarrollo de la entidad. Las informaciones relacionadas con la Filial llegan generalmente por vías oficiales (Directora, Consejo de Dirección, consejo docente) solo a un 6% de la muestra le llega por vías informales (conversaciones de pasillo).
- Los niveles de comunicación más frecuentes según el 8,4 % de la muestra es vertical al generarse en los niveles altos de la estructura organizacional y se mueve hacia los niveles inferiores y viceversa propiciando un clima organizacional agradable.
- El canal de comunicación más frecuente es el directo, el que depende de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara como son: hablar, escuchar.
- El 100 % de la muestra coincide que los mensajes más utilizados son los humanos que están dirigidos a los individuos de la organización considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización, que se interesan por los sentimientos, relaciones interpersonales, la moral y concepto que tienen de sí mismo los empleados. El 6 % de la muestra coincide en que los mensajes de tarea son los más usados por ser mensajes que guardan estrecha relación con productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la institución. El 5,4 % de la muestra se refiere a los de mantenimiento que incluyen



órdenes, dictados procedimientos y controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización y conseguir los objetivos previsto, la mayor dificultad se centra en que en ocasiones no se asimilan bien los mensajes por lo que el resultado del trabajo no siempre es el esperado, por ejemplo en la secretaría docente.

- En cuanto a las barreras que dificultan el desarrollo de la comunicación el 8,4 señala las barreras semánticas que surgen a partir de las limitaciones de los símbolos a través de las que se comunican las personas y suelen tener varios significados y se debe elegir uno de ellos, a veces se elige el significado erróneo y se producen malos entendidos, por ejemplo la utilización de exceso de siglas como: (OACES, COPELS) y un 5,4% se refieren a las barreras físicas que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación; como son: el ruido repentino que proviene del taller de educación que se encuentra en el fondo de la filial, los olores indeseados de las cochiqueras y crías de aves de los vecinos, que distraen y temporalmente ahoga un mensaje verbal, las distancias entre las personas, las paredes entre otras.
- El 8,1% de los encuestados refieren sentirse satisfechos con la atención que le brindan sus superiores, un 8,4 señalan que las decisiones que se toman el trabajo tienen en consideración la opinión de los trabajadores, se concilian las actividades de la semana en los contactos operativos que se realizan todos los lunes con la presencia de los miembros del consejo de dirección y las organizaciones invitadas. Las vías más usadas para la transmisión de la información son las reuniones y matutinos.
- Toda la muestra coincide en que sus dudas e insatisfacciones son analizadas en reuniones y matutinos hasta llegar un consenso.
- Todos los encuestados conocen los miembros del Consejo de Dirección.
- El 4,2% de la muestra mantiene buenas relaciones con el Consejo de Dirección.



A través de la evaluación de los miembros del consejo de dirección según los indicadores: confianza, calidad del trabajo, ejemplaridad, capacidad de liderazgo, se aprecian en los integrantes del mismo de la siguiente forma:

- La muestra seleccionada evalúa la calidad de la comunicación de los miembros del Consejo de Dirección con sus subordinados (de 5 óptimo y de 1 pésimo), de la siguiente forma:

Director: 5

Sub Directora Docente: 5

Sub Directora de Ciencia y Técnica: 5

Jefa del departamento de Humanidades: 4

Jefa del departamento de Ciencias Básicas: 4

Secretaria docente: 4

Es importante aclarar que toda la muestra utilizada coincide en la anterior evaluación; no siendo así con: la técnica de expedientes, técnico en gestión de los recursos humanos, todos consideran que la calidad de sus comunicaciones presenta problemas.

- 1) **Directora:** Todos coinciden con que les inspira respeto, confianza, evalúan la calidad de su trabajo de excelente, es solidaria al máximo y tiene capacidad de liderazgo.
- 2) **Sub Directora Docente:** El 100% de la muestra coincide con que les inspira confianza, respeto. Su calidad de trabajo es excelente, es ejemplar y posee capacidad de liderazgo.



- 3) **Secretaria Docente:** Todos coinciden en que impone respeto, brinda votos de confianza, su calidad de trabajo es buena. Se caracteriza por ser una persona solidaria, es ejemplo y posee capacidad de liderazgo.
 - 4) **Sub Directora de Ciencia y Técnica:** Al 100% de los encuestados, les inspira respeto, confianza. Su calidad de trabajo la valoran de buena, es solidaria y ejemplar. Tiene capacidad de liderazgo.
 - 5) **Secretaria General del Sindicato:** Todos consideran que les da total confianza, exige respeto, es solidaria, responsable, es ejemplar y tiene capacidad de liderazgo.
 - 6) **Administradora:** Inspira confianza, pero no a la totalidad de los trabajadores. Exige respeto, pero no siempre lo logra. La calidad de su trabajo es buena. Es solidaria, trabajadora, ejemplo y su capacidad de liderazgo no es mucha.
 - 7) **Sec. PCC:** Inspira confianza y respeto a todos, su ejemplaridad es máxima al igual que la calidad de su trabajo. Es solidaria y tiene capacidad de liderazgo.
- La satisfacción en cuanto a la rapidez con que llega la información necesaria a los trabajadores para cumplir integralmente su trabajo, se comporta así:
 - La mayoría de la muestra, equivalente a un 94% plantea que se encuentra satisfecho.
 - La minoría de la muestra, equivalente a un 10% plantea que solo a veces se encuentra satisfecho.
 - Nadie plantea que nunca se encuentra satisfecho.
 - La mayoría de la muestra coinciden en que no tienen necesidades desde el punto de vista laboral en la sede aunque algunos criterios apuntan hacia necesidades de superación, de aumento de salario y de incremento de plantilla.



Análisis integral de los resultados

De manera general se pudo conocer que las vías más usadas, mediante las cuales fluye la información para ambos públicos son: los consejos de dirección, las reuniones, así como la comunicación personal directa (cara a cara). Que los mensajes que mayormente se emiten en la organización son los de tarea, sin perder importancia los de mantenimiento y humanos.

Pudimos constatar que la muestra seleccionada conoce en su totalidad a los miembros del Consejo de Dirección, que las relaciones que establecen con los mismos son buenas. Que las informaciones relacionadas con la sede les llegan generalmente a través de informaciones formales dadas por jefes inmediatos superiores, Directora, así como los miembros del Consejo de Dirección, solo a un 4% de la muestra, les llegan mediante conversaciones de pasillo. Todos coinciden que sus dudas e insatisfacciones las reflejan en reuniones, despachos y matutinos.

De manera general los encuestados se sienten satisfechos con la rapidez con que llega a ellos la información necesaria sin afectar la calidad del trabajo. Los trabajadores se sienten bien con la labor que realizan así como el dominio de sus deberes como sus derechos al igual que el personal de nuevo ingreso.

Los canales que predominan son los descendentes sin menoscabo del ascendente pues los trabajadores tienen la posibilidad de emitir opiniones criterios y sugerencias que enriquecen la labor diaria en la Filial universitaria reafirmando las buenas relaciones interpersonales.

Existen barreras físicas y semánticas dadas por los ruidos externos, las paredes que se comunican y la diversidad de siglas que se utilizan en los informes y en la comunicación verbal.

La Filial Universitaria de Cabaiguán cuenta con el organigrama de flujo jerárquico así como las redes formales de comunicación institucionalizadas.

CONCLUSIONES:

Se puede concluir que:

1. En el estudio teórico-metodológico realizado sobre la comunicación interna en la Filial Universitaria de Cabaiguán existe suficiente literatura que sirvieron de sustento para el desarrollo de esta tesis.

2. El resultado diagnóstico que ofrece la investigación realizada acerca de la Comunicación interna de Filial Universitaria de Cabaiguán expresa la necesidad de escribir la historia de la misma, no existe una estrategia general de comunicación ni un comunicador organizacional en la entidad, que no se encuentran visibles los fundadores, misión y visión de la institución, no obstante el flujo de la información de entrada y salida es fundamentalmente mediante Consejos de Dirección, reuniones, despachos así como la comunicación personal directa (cara a cara).

3. En la organización predominan los mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos. Existe una adecuada ilación de la comunicación ascendente y descendente. Las redes formales son las que predominan en la empresa, basadas en el organigrama de orden jerárquico.

La comunicación interna de la organización se proyecta de forma planificada.



RECOMENDACIONES:

1. Continuar desarrollando esta línea de investigación, máxime que la misma constituye una aproximación a esta temática.
2. Proponer a la dirección de la Filial Universitaria de Cabaiguán, poner a disposición de los estudiantes la presente investigación, como material de consulta para futuras investigaciones sobre la Comunicación Interna.



BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica*. La Habana: Félix Varela.
- Alonso, M. y R. Rivera. (2005). *Tipos de modalidades de la comunicación*. En *Introducción a la teoría y la investigación en la comunicación*, Hilda Saladriga Medina (Compil). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Andrade, H. (1997). *La Comunicación en Organizaciones*. México: Editorial Trillas S.A.
- ARTÍCULO 585. (2007). *Diseño e implantación del sistema de control interno en las empresas y organizaciones*.
- Austín, T. (2000) *Fundamentos sociales y culturales de la educación*. Chile: Editorial Universidad Arturo Prat.
- Barquero Daniel. (2000). *Comunicación y Relaciones Públicas*. España Ediciones Gestión.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Bel, I. (2008). *Los planes de comunicación no se deben improvisar*. Extraído el 16 de febrero de 2011 desde <http://www.fundacioncoso.org/3/NdPrensa/SesionTrabajo20>.
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Ediciones Logos.
- Carrillo, R. (2005). *Metodología de la investigación y estadística para comunicadores*. *Revista Espacio*, (10), (25-28). La Habana: Ediciones Logos.
- Constitución de la República de Cuba. Tesis y Resoluciones (1976). La Habana: Dpto. de Orientación Revolucionaria del Comité Central del PCC.



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

DECRETO-LEY No. 252. *Consejo de Ministros. La Habana. (2007)*.

Documentos rectores, “Octavo Congreso de la UPEC” (2008), La Habana 4 – 5 julio.

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

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

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

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

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

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

González, J. C. (2005). *AMBOS. Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización*. La Habana: Ediciones Logos.

Guevara, F. (2001) *La Locución: Editorial Pueblo y Educación*.

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

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

Historia de la radio en Cuba. Extraído el 26 de abril de 2011 desde: <http://www.wikipedia.com>



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

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

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/mmartin.html>

Informe de los Objetivos Estratégicos del 2007-2010, .Radio Cubana.

Kaplún, M. (2000) *El Comunicador Popular*. Quito: Ediciones CIESPAL, Parte II – III.

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

López, O. (2005) *La radio en Cuba*: Editorial Pueblo y Educación.

Marañón E, E. Bauzá, y A. Bello. (2006). *La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*. *Revista Iberoamericana de Educación*. (40). Extraído 16 de febrero de 2011 desde:

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

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

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

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



-
- Martínez, A. (2006). Escuelas del Comportamiento Organizacional, En *Comunicación Organizacional*, Irene Trelles. (Compil) Selección de Lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logos.
- Milán, A. y L A de la Noval. *Aproximación de la Identidad e Imagen del programa de Trabajadores Sociales de Arrollo Naranjo*. Tesis de licenciatura en Comunicación Social. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, junio 2007.
- Muriel, M, y G Rota. (2006 b). Redes informales. En *Comunicación organizacional*. En Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La Habana: Editorial Félix Varela.
- Muriel, M. y G Rota. (2006a). Públicos internos de la comunicación institucional. En *Comunicación Organizacional*, de Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La Habana: Editorial Félix Varela.
- Murillo, W. (2005). *La investigación científica*. Extraído el 24 de febrero de 2011 desde: <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>
- Pasquali, A. (1996). *Comprender la Comunicación*. Caracas: Editorial. Monte Ávila.
- Pérez, R. M. (2009). La comunicación de bien público y su importancia en la sociedad moderna. *Revista Espacio*, (12), (43-45). La Habana: Ediciones Logos.
- Portal, R. y M. Recio. (2003). *Comunicación y comunidad*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Ramos C. (1991). *La comunicación, un punto de vista organizacional*. México: Editorial Trillas.



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

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

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2004). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.

“Reglamento Para la Organización Salarial de Los Trabajadores de Prensa”. (2005). Resolución 89. La Habana.

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

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

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

Taylor, S. y J; Bogdan. (2000). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona, Buenos Aires, México: Editorial Paidós.

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

Trelles, I. (2006). *Comunicación organizacional*. La Habana: Félix Varela.

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

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

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



Anexo 1

Cabaiguán 20 de noviembre de 2011.

“Año del 54 Aniversario del Triunfo de la Revolución.”

De: Yasmani Riverón Gutiérrez.

De: Directora de la Filial Universitaria de Cabaiguán.

Compañera, solicito de usted el permiso para realizar el

Idania Quintanilla Pérez

Director.

Yasmani Riverón Gutierrez

Estudiante.



Anexo 2:

Guía para el análisis de documentos.

Objetivos. Constatar el estado de la comunicación organizacional en documentos oficiales de la entidad.

1. Existencia de la historia de la organización.
2. Definición de la misión, visión y estructura de dirección de la entidad (Organigrama de flujo jerárquico) como elemento de una red de comunicación interna.
3. Existencia de estrategias de comunicación organizacional en la Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán.



Anexo 3

Guía de entrevista en profundidad a dirigentes

Guía de entrevista a los directivos de la Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán.

Objetivo. Constatar los criterios de la dirección sobre la concepción y desarrollo de la comunicación organizacional.

1. ¿Cómo está concebida dentro de la Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán el proceso de comunicación organizacional?
2. ¿Cuáles son las mayores dificultades o barreras que se presentan en la comunicación a nivel de Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados?
4. ¿Existe una estrategia general de comunicación en la Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán?
5. ¿Existe un comunicador organizacional en la entidad?
6. ¿Qué tipos de mensajes se emiten y reciben en la organización?
7. ¿Se realiza un proceso de estimulación en el centro?
8. ¿Cuál es la misión, visión en la entidad?
9. ¿Tienen expuesto en un lugar visibles la misión, visión?
10. ¿Tienen concebido como elemento de redes de comunicación interna el organigrama de flujo jerárquico de la organización?
11. ¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones?
12. ¿Qué acciones de comunicación se dirigen a proveedores y clientes?
13. ¿Qué canales o medios de comunicación se emplean con los públicos externos?



Anexo 4:

Observación participante (marginal)

Objetivo. Observar aspectos de la comunicación organizacional en la Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán.

ASPECTOS A OBSERVAR DESCRIPCIÓN

Canales formales más utilizados.

Canales informales más frecuentes.

Funcionamiento de los equipos de trabajo.

Relaciones de empatía entre los trabajadores.

Flujo de los criterios y opiniones de los trabajadores hacia niveles superiores.
(Buzón de quejas y sugerencias, reuniones, etc.).

Estado de ánimo y motivaciones de los trabajadores.

Existencia de barreras en la comunicación: físicas, personales y otras.

Mensajes más usados (humanos, de tarea o de mantenimiento).

Acciones de comunicación con el público externo.

Medios de comunicación impresa, audiovisual y electrónica (página Web y correo electrónico).



Anexo 5:

Cuestionario a Trabajadores

Demanda de cooperación. Se está realizando esta encuesta para conocer el funcionamiento de la comunicación organizacional dentro de la Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán. Por favor rogamos la mayor sinceridad posible pues su ayuda contribuirá a los resultados de esta investigación. Puede conservar el anonimato. Gracias por su colaboración.

Nivel Escolar_____ Ocupación_____

1. Marque con una X las formas de comunicación que considere existen dentro de la Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán.

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

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

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

2. Marque con una X qué niveles de comunicación son más frecuentes.

___Vertical: aquella comunicación que se genera en los niveles altos de la estructura organizacional y se mueve hacia los niveles inferiores y viceversa, propiciando un clima organizacional agradable.

___Horizontal: aquella que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional (comunicación plana) esta se da mayormente de forma informal.

3.-Marque con una X cual considera sea el canal de comunicación más frecuente en la Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán.

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



___ Mediatizados: requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes, y el contacto entre la fuente y el receptor, ejemplo: el teléfono, correo electrónico.

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

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

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

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

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

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

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

6. Marque con una X según su criterio.

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

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

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



Anexos

___ Los directivos de mi entidad estimulan moralmente mi trabajo.

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



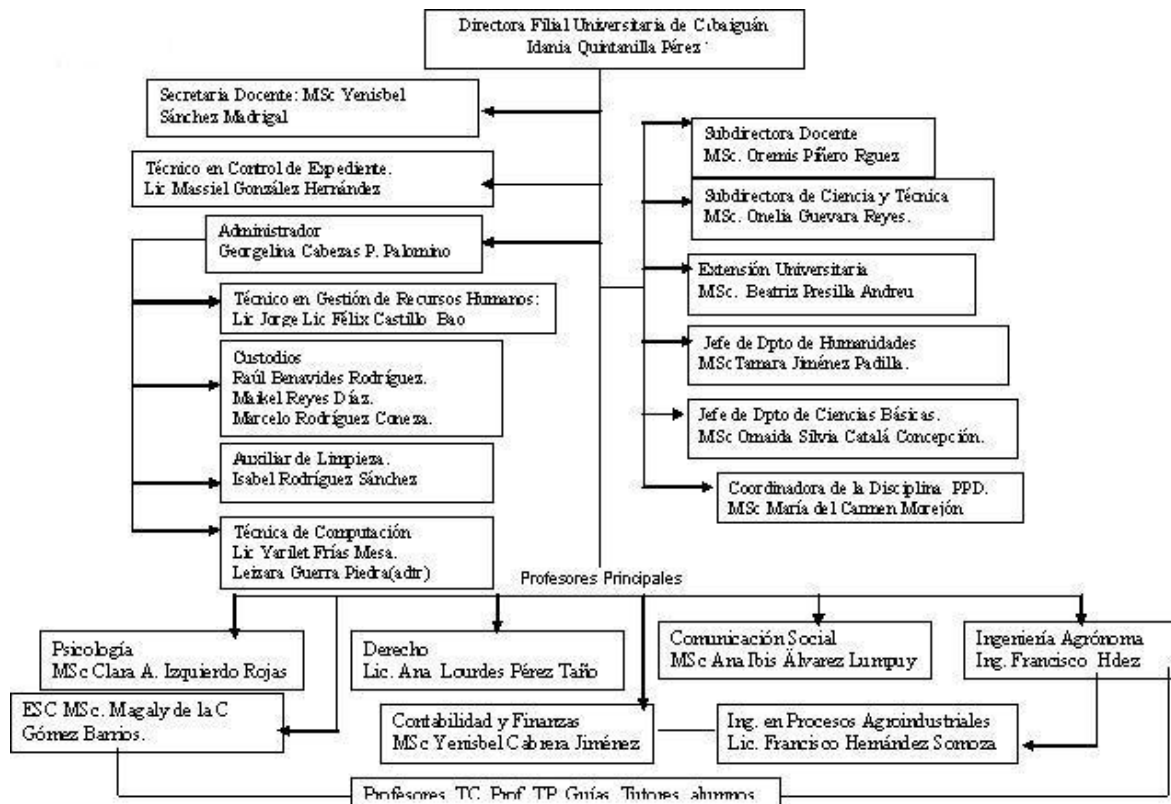
Anexo 6:

A continuación aparece un cuadro con los miembros del consejo de dirección de la Filial. Evalúe como asumen los siguientes indicadores de 1 a 5 para cada miembro, siendo 5 el valor máximo y 1 el mínimo.

Cargos	Confianza	Respeto	Calidad de Trabj.	Solidaridad	Ejemplaridad	Capacidad de Liderazgo
Directora						
Sub directora Docente						
. Sub directora de Ciência y Técnica						
Jefa de Departamento de Humanidades						
Jefa de Departamento de Ciencias Básicas						
. Secretaria Docente						
Secretaria General Del Sindicato						
. Administradora						
Auxiliar de administración						
Sec. PCC						



Anexo 7 Organigrama





Anexo 8

