

Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”



Facultad de Humanidades
Sede Universitaria Municipal Sancti Spíritus.
Carrera Comunicación Social.

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

***Título: Diagnóstico de Comunicación Interna en
la Facultad de Humanidades de la Universidad
de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”***

Autora: Yanet Noa Paneca

Tutora: Lic. Yudisney Brito Mayea

Consultante: MSc. Lidia Yolanda Brito Águila

CURSO 2011- 2012

PENSAMIENTO:

Caminamos hoy por senderos difíciles, sometidos a un doble bloqueo. Estamos enfrentando nuevos cambios, sin alardes, ni estridencias, discretamente, como lo exige la coyuntura, perfeccionamos nuestro socialismo y se encara un desafío mayor: elevar nuestra eficiencia económica. Si no hiciéramos esto con los instrumentos adecuados se propiciaría un tercer bloqueo, el cual frenaría nuestra propia capacidad de cambio.

Dra. Irene Trelles (Revista Espacio No. 3/2000)

DEDICATORIA:

A mi mamá, a pesar de estar fallecida, le doy las gracias donde quiera que esté, por ver forjado en mí la persona que soy hoy, espero que esté orgullosa de mí, como lo estoy yo de usted por ser la mejor mamá del mundo. La amo.

A mi hermano, por ser ejemplo a seguir en cada logro de su vida, tanto profesional como personalmente, por creer en todo momento que yo sí podía lograrlo y darme el ánimo de continuar. Te quiero.

A mi esposo Yumar, por ser mi motor impulsor y quien me apoya para seguir adelante, ofreciéndome su sostén y comprensión .Te quiero.

A todos mis amigos, que me quieren y aprecian por darme fuerzas para continuar y hacerme fuerte cuando más débil me sentí.

A los 5 Héroeos Cubanos, pues la comunicación es la principal arma que tenemos para lograr su liberación.

También a la Revolución, a Raúl y principalmente a Fidel, el más grande comunicador de la era contemporánea.

AGRADECIMIENTOS:

A mi mamita linda, a pesar de no encontrarse junto a mí, en lo que me convertiré, será dedicado a ella, porque era en ella en quien me refugiaba cuando yo dormía. Era ella quien me mimaba en las noches de insomnio por el miedo, quien me secaba las lágrimas cuando lloraba, quien me aconsejaba todos los días, no existen palabras en este mundo que expresen lo que yo siento por ella, porque es ella toda mi vida. Te amo mami.

A mi papá, por confiar en mí, y alentarme a continuar la marcha.

A mi hermano, por ser un maestro ejemplar que me ayudó en la confección de esta tesis, y por darme el apoyo y la confianza de que sí podía hacerlo.

A mi esposo, por estar a mi lado en todo momento apoyándome, por darme lo necesario para crear este proyecto final y por su amor y comprensión.

A mi tutora, por dedicar parte de su valioso tiempo en los momentos que la molestaba, por su carisma y amor a pesar de sus problemas. Por acompañarme en este recorrido, por el difícil pero fascinante mundo de la investigación.

A Yolanda, por la ternura y la profesionalidad con que atiende a sus alumnos, gracias por su atención en todo momento que la molesté. ¡Siga siendo así!

A mis profesores, porque cada uno contribuyó a mi formación y la suma de todos me hizo la profesional que pronto seré.

A mis compañeros de estudios, que de una u otra manera me apoyaron o colaboraron en este proyecto.

A la Revolución, por permitirme cursar estudios gratuitos, para poder ser hoy quien soy.

A la Vida, por darme la salud suficiente para llegar hasta aquí.

Gracias por todo.

RESUMEN:

La presente investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar la comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, a partir de que la comunicación es uno de los medios más importantes que poseemos para descubrir y demostrar las pertinencias de nuestras opciones de conducta. Además es un recurso extraordinario para toda organización, máxime cuando es utilizada para la elaboración de su producto final.

En la misma se realizaron intercambios con los estudiantes, profesores y trabajadores, con el fin de determinar el estado actual de la comunicación interna y definir los factores que favorecen y afectan en la organización. Fueron empleados diferentes métodos de investigación tanto de corte teórico como metodológico.

La aplicación del diagnóstico permitió conocer que en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” no se ha realizado un estudio similar. Además determinó cómo se manifiesta la comunicación interna en la institución, estableciendo que se pueden sentar las bases para una mejora en las deficiencias detectadas.

La investigación se estructuró en resumen, introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones derivadas del estudio, una amplia y actualizada bibliografía y los anexos.

ÍNDICE:

Introducción:	1
CAPÍTULO I: Marco Teórico-Conceptual y Referencial.....	9
1.1. Conceptos y funciones de la Comunicación.....	9
1.1.1 Enfoques de la Comunicación Institucional (Organizacional)	12
1.2 Comunicación Interna.....	13
1.2.1 Objetivos de la comunicación interna	16
1.2.2. Comunicación formal e informal	17
1.2.3. Comunicación ascendente y descendente	18
1.2.4. Tipos de mensajes.....	19
1.2.5. Canales	21
1.2.6. Públicos	21
1.2.7. Flujos de la comunicación.....	23
1.2.9. Retroalimentación.....	26
1.3. Diagnóstico de Comunicación Interna.....	28
1.3.1. Fundamentos Metodológicos del Diagnóstico de Comunicación Interna.....	30
1.3.2. Características del diagnóstico:	31
1.3.3. Los aspectos a tener en cuenta en el diagnóstico son:	31
1.3.4. Requisitos para la realización del diagnóstico.....	33
1.3.5. El objetivo del diagnóstico es examinar en la entidad que se estudia, los siguientes aspectos:	33
1.3.6. Ventajas del diagnóstico comunicacional:	34
1.4. Características del diseño.....	34
CAPÍTULO II: Análisis de los resultados.....	38
Conclusiones:	57
Recomendaciones:.....	58
Bibliografía:.....	59
Anexos:	

INTRODUCCIÓN:

A lo largo de la historia de la humanidad y durante el desarrollo de las distintas sociedades; ha sido importante el papel que ha desempeñado la comunicación en la vida del ser humano, evidenciada en el surgimiento de grupos de personas unidas por intereses comunes, motivaciones, sentimientos o por profesiones.

En la comunicación, confluyen elementos culturales, emociones sentimentales, y valores formados en la convivencia mutua de los seres humanos y su interacción en la cotidianidad. Ella incorpora una concepción coherente, integrada y planificada, que aumenta los niveles de motivación y participación de los miembros de la organización y amplía su implicación en la búsqueda de la eficiencia y calidad, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la misma.

La Universidad es una institución social, una organización con valores y funciones socialmente reconocidos, que ha tenido tradicionalmente como encargo el mantenimiento, transmisión y creación del conocimiento, la formación de profesionales y su recalificación. Leyva, (2007).

En el caso de los procesos comunicativos en instituciones universitarias, plantea la profesora Irene Trelles, (2004) se presentan rasgos muy particulares, conformados a partir de las propias características de los actores de la comunicación en estos ámbitos y de los sistemas de mediaciones en los que ellos influyen y por los que son influidos.

La comunicación interna en estos momentos más que una opción a elegir es una necesidad. En el mundo de hoy, donde predomina el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la identidad, la innovación, la creatividad y la inteligencia personal, hacen necesario de una mayor eficiencia en la comunicación.

La presente investigación propone la realización de un diagnóstico de comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, debido a que la misma no cuenta con un departamento de comunicación, aunque existe un Vicedecanato; el de Extensión Universitaria que se ocupa de tales fines, sin embargo los procesos comunicativos no se desarrollan adecuadamente, recaen sobre la

INTRODUCCIÓN.

dirección de la organización desde el punto de vista administrativo, en la misma existen organizaciones de masas como la FEU, la CTC las cuales carecen de planes de acciones vinculados específicamente a la Facultad. Es importante destacar que dicha Facultad es la mayor de la Universidad y se puede afirmar que la misma necesita una correcta gestión de la comunicación, teniendo en cuenta su importancia dentro de su quehacer como organización educativa, donde la interacción y el intercambio de información ocurre entre profesores y alumnos, y donde los fallos, barreras y deslices, acarrearían serios trastornos en el aprendizaje, además de favorecer un clima organizacional disfuncional y repercutir en la imagen de la facultad, tanto interna como externa.

En ese sentido se proyecta esta investigación que tiene como fundamento el estudio de la comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, realizada con el objetivo de conocer las características, carencias, cohesión e implicación de sus públicos y fortalezas de los sistemas de comunicación interna, teniendo en cuenta lo que constituyen las carreras que se estudian en la misma en los momentos actuales para nuestro país y para la provincia, donde la educación superior asume el reto de la Universalización del Conocimiento.

Por todo lo anterior se propone el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”?

Para dar respuesta a esta interrogante se propone como **objetivo general** de la Investigación:

Diagnosticar la comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

Objetivos Específicos:

- Determinar los referentes teóricos sobre comunicación y diagnóstico de comunicación interna.

INTRODUCCIÓN.

- Diagnosticar la comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.
- Caracterizar la situación actual de la comunicación interna en la organización.

Objeto de investigación: Comunicación Organizacional.

- **Campo de investigación:** Comunicación Interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

Metodología utilizada: Cualitativa.

Tipo de Investigación: Descriptiva.

Premisa de investigación:

La comunicación interna en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, se manifiesta de forma espontánea lo que evidencia fallas en los procesos sustantivos universitarios. El diagnóstico ofrecerá las pautas a seguir para la gestión de la comunicación en esta institución.

Conceptualización de la Categoría de Análisis. Las categorías de análisis, siempre utilizadas en la investigación cualitativa, constituyen pautas que alumbran la investigación; es decir, “son construcciones abiertas y flexibles que guían, pero no condicionan la investigación” (Alonso y Saladrigas, 2002: 37).

Comunicación interna:

Definición conceptual: Trelles (2001) Son los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN.

Definición operacional: la comunicación interna se define como el conjunto de acciones desarrolladas en el ambiente interno de la Facultad de Humanidades, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la misma, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso con y entre sus miembros.

SUBCATEGORÍAS	DIMENSIONES	INDICADORES
Públicos	Interno	Edad, Sexo, Nivel Escolar, Integración Política
Mensajes	Verbal - No Verbal	Tarea - Mantenimiento - Humanos
Flujos	Horizontal, Vertical, Transversal	Ascendente - Descendente
Redes	Formales - Informales	
Canales	Directos - Indirectos - Mediatizados	Reuniones, matutinos, rumores, murales, cartas, teléfono, encuentros informales, intranet, correo electrónico
Retroalimentación		Prontitud, objetividad, utilidad, confianza

La base teórico-metodológica de la presente investigación se sustenta sobre la trabajada por la Doctora en Ciencias de la Comunicación y profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Irene Trelles Rodríguez. Fue seleccionada porque Trelles plantea que para diagnosticar la comunicación interna se necesita conocer los públicos, flujos, mensajes, canales, redes y retroalimentación de la organización.

Unidad de análisis: Los estudiantes, profesores y trabajadores de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

Población: 546 estudiantes que continúan estudios, 84 profesores a tiempo completo y 2 trabajadores, para un total de 632

Muestra: Para la realización de la investigación se tomó como muestra a 241 que representan el 38,1 % del total de la población. De ellos 216 son estudiantes, 150 de sexo

INTRODUCCIÓN.

femenino y 66 masculinos. El resto, 23 son profesores a tiempo completo y 2 trabajadores, 23 de sexo femenino y 2 masculinos.

Tipo de Muestra: No Probabilística de tipo intencional.

En el desarrollo de la investigación se aplicaron diversos métodos, del nivel teórico, empírico y estadístico matemático, estos fueron seleccionados y desarrollados a partir de las exigencias del enfoque dialéctico - materialista.

Del nivel teórico:

Histórico-lógico: La investigación parte de un análisis histórico evolutivo, el cual sirve para estudiar el fenómeno en su devenir histórico, pues a través de diferentes fuentes de información, se investiga la evolución y la marcha progresiva de las teorías fundamentales sobre las cuales se realizará la investigación.

1. **Analítico-sintético:** Permite analizar los elementos establecidos en el fenómeno que se investiga en su totalidad y multiplicidad, seleccionar aquellos aspectos que tenían relación y buscar unidad y variedad.
2. **Inductivo-deductivo:** Se utiliza para la consulta de fuentes y documentos que permitan arribar a conclusiones lógicas de los datos del fenómeno investigado.

Del nivel empírico:

1. Análisis de documentos: El uso de documentos es importante en cualquier investigación. Durante la exploración para obtener una información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo. Esta técnica se aplicó con el objetivo de conocer el organigrama, la misión, la visión, el objeto social, principales debilidades y fortalezas, los objetivos trazados para el año 2013 y explorar indicadores para obtener información inicial que permitiera la elaboración del diseño investigativo en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. (Anexo 1, 2 y 3).

2. Observación participante: “La observación participante supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales, donde su objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través de un contacto directo, en contextos y situaciones específicas. No

INTRODUCCIÓN.

responde a un diseño rígido, su carácter flexible y abierto permite al investigador partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar hipótesis de trabajo” (I. Álvarez, 1997)

Para recoger los datos obtenidos en este contacto directo con las situaciones específicas de la organización, se utilizan diferentes formas, tales como: las notas de campo, donde se describen diferentes aspectos de una determinada situación; los registros textuales de las conversaciones de los actores observados; el tratamiento de los protocolos recogidos teóricamente sobre los aspectos observados y el planteamiento de hipótesis e interpretaciones, entre otras (I. Álvarez, 1999)

En la presente investigación se pretendió realizar una observación del contexto organizacional de manera flexible, abierta y reiterada en el tiempo, con el objetivo de explorar indicadores de la comunicación interna en espacios grupales formales e informales, donde se observarán murales, reuniones de departamentos, de carreras, de estudiantes, jornadas científicas estudiantiles y de profesores, actividades docentes: clases y exámenes, y comportamientos cotidianos en general, en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. (Anexos 4).

3. Encuesta: Consiste en una serie de preguntas dirigidas a un número determinado de personas para conocer una situación social, un hecho, una actitud, una opinión. Permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria, no en profundidad. La encuesta, suele asociarse a enfoques y diseños de investigación típicamente cuantitativas, aunque como técnica de recogida de datos puede prestar un importante servicio en la investigación cualitativa.

En la investigación la encuesta fue diseñada en función de los roles desempeñados por la membresía de la organización y con el propósito de explorar el desarrollo de los procesos comunicativos en la organización, fundamentalmente la comunicación interna, además enriquece la investigación, completa y constata la información obtenida mediante el empleo de los otros métodos. Para ello se hizo necesario encuestar a 216 estudiantes, de ellos 150 son de sexo femenino y 66 masculinos, la mayoría con un nivel escolar

INTRODUCCIÓN.

duodécimo grado. Además se encuestó también a 20 profesores a tiempo completo, de ellos 19 son féminas y 1 masculino, con un nivel escolar universitario. (Anexos 5 y 6).

4. Entrevista en profundidad (Anexo 7 y 8): La entrevista es una técnica que obtiene información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador-entrevistado. Esto hace necesario que, en primer lugar el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro, cuáles son los objetivos de la entrevista y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información sobre el sujeto entrevistado. En segundo lugar, que ejecute con precisión y dinámicamente, la conducción de la entrevista en un clima de franca sinceridad y cordialidad. Finalmente, requiere el entrevistador de un entrenamiento que le proporcione una buena preparación y ejercitación previa a la misma.

Esta técnica se aplicó luego de varias jornadas de trabajo con el objetivo de conocer las características que posee la estructura actual de la Facultad de Humanidades, sus fortalezas y debilidades, principales objetivos, además explorar los indicadores que la definen en el ámbito organizacional y la visión que las personas tienen del fenómeno. La misma se le aplicó a 3 profesores a tiempo completo y a 2 trabajadores de servicios de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

Del nivel estadístico matemático:

Se utiliza la estadística descriptiva para recoger los resultados arrojados por los diversos instrumentos que componen el diagnóstico, utilizando el análisis de gráficos y tablas, lo que permite al investigador arribar a conclusiones parciales.

Aportes y Justificación del estudio.

En la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, no se han realizado estudios similares a este, sólo le antecede un análisis de los valores compartidos.

Por lo tanto se considera que el tema es de gran importancia debido a que se integrará a la estrategia de comunicación de la Universidad. Aportará un grupo de elementos en

INTRODUCCIÓN.

relación con la Facultad de Humanidades, que servirán de base para la implementación de la gestión de la comunicación interna y permitirá conocer el estado actual de este aspecto en función de diseñar mejoras posibles. La importancia radica en que ofrece una investigación acerca de las potencialidades y debilidades de la institución.

Estructura del trabajo

La siguiente investigación consta de un resumen, una introducción, un Capítulo: 1 Marco Teórico-Conceptual y Referencial, un Capítulo: 2 donde se da a conocer el análisis de los resultados de forma integral, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y REFERENCIAL.

1.1. Conceptos y funciones de la Comunicación.

Los orígenes de la comunicación se remontan a los inicio de la especie humana, cuando el hombre sintió la necesidad de transmitir una idea o comunicar algo al resto de la comunidad social.

La aparición del lenguaje tanto verbal como el no verbal fue decisivo en el proceso de humanización del hombre y contribuyó al desarrollo de la especie, a la vez que facilitó todas las tareas económicas de los primeros individuos.

El término proviene del latín *communis*, que significa “poner en común” y expresa “la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, entre un número diverso de actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública- sociales, grupales o interpersonales y que el desarrollo industrial ha diversificado sus soportes”.

Con el desarrollo paulatino de la sociedad humana, varió y se perfeccionó la comunicación, aparecieron los medios de propaganda y la especie cultivó el arte de la comunicación, pronto surgieron centros encargados de la investigación sobre estos temas.

Por su contenido es un proceso activo de interrelación entre actores, que acuden al recurso de la información y cuenta con diferentes niveles según el número de participantes y el grado de relación que los mismos establecen. (Serrano y Piñuel, 2002)¹. Es una actividad esencial en la vida de cualquier ser humano, que se practica diariamente, muchas veces sin pensarlo. La comunicación depende casi siempre de las personas pues son las que comunican ideas, pensamientos, se transmite información; a través del lenguaje escrito, oral y corporal.

¹Manuel Martín Serrano y José Luis Piñuel Raigada, profesores madrileños y estudiosos sobre la Teoría de la comunicación. Miembros del grupo conocido como La Escuela de Madrid.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y REFERENCIAL.

En otro momento del desarrollo teórico, fueron disciplinas como la Psicología y la Sociología, las que investigaron en el campo de la comunicación interpersonal. Después de largos años de análisis y debate, los investigadores y teóricos de la comunicación entendieron que debían definir su objeto de estudio.

A finales de los años cincuenta se produjo un paso de avance en los diferentes temas relacionados con la investigación, su concepto y campo de estudio, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la organización*, del especialista norteamericano Charles Redding², cuando por vez primera se aborda de manera teórica su estudio.

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

Algunos investigadores y estudiosos del tema definieron la comunicación, entre ellos tenemos que la comunicación es una actividad muy antigua y se define como la aptitud para servirse de la información en la interacción y esta la poseen las especies animales que han antecedido al hombre en millones de años, según la opinión de Serrano (Serrano, 1991 citado por Viera, 2003).

La comunicación no es el simple canal para percibir la información y transmitirla, ya sea en los medios, en la cotidianidad o en las organizaciones, pues constituye un “proceso activo de interrelación entre actores, un proceso de interacción social, basado en el intercambio de ideas, sentimientos y conductas, por el cual los seres humanos comparten experiencias, y hacen posible en lo social el reconociendo de individualidades en un estado total de reciprocidad. (Collado, 1997)³

² Especialista norteamericano Charles Redding, autor del libro *Comunicación en la organización*, publicado en la década de los 70.

³ Carlos Fernández Collado. Investigador mexicano. Doctor en Sociología.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y REFERENCIAL.

Para Barelson y Steines, citado por López (2003), es “el acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, mediante el empleo de signos y palabras.

Para Alsina, citado por López (2003)⁴, esta es una época en la que hay que concebir como objeto de estudio de la Ciencia de la Comunicación a la comunicación humana, y aunque el eje sea la comunicación de masas, hay que intentar hacer una aproximación global integradora del fenómeno comunicativo en todas sus formas de comunicación. Así, propone abordar campos de investigación relativos a la comunicación personal, interpersonal, grupal, organizacional, institucional, cultural y de masas.

Otras investigadoras, como las latinoamericanas María Luisa Muriel y Gilda Rota expresan que la comunicación “es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la retroalimentación.”

Por su parte el destacado profesor cubano Manuel Calviño se refiere a la comunicación como el sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes, (2004: 38).

El análisis de las variadas fuentes teóricas ha ayudado al surgimiento de la comunicación como ciencia, permitiendo comprender la existencia de numerosas definiciones del término, de acuerdo a los diferentes enfoques y del énfasis en unos u otros aspectos del proceso comunicativo. La coexistencia de enfoques distintos propicia una mayor variedad del objeto de estudio, sin que este pierda su esencia, a la vez que vuelve compleja la búsqueda de definiciones compartidas por la mayoría de los estudiosos del tema.

⁴ Luis López Viera. Periodista Cubano, jefe de la página de deportes del diario Juventud Rebelde.

1.1.1 Enfoques de la Comunicación Institucional (Organizacional)

Para abordar el tema de la comunicación institucional se hace necesario establecer, en primer lugar, qué entienden algunos autores acerca de los términos organización o institución, usados indistintamente.

“La Comunicación Organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles, 2000)⁵.

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

“La Comunicación Organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado llamar campos de la comunicación social”.

Una organización, según Collado, es la agrupación de “dos o más personas que saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante las actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización”. (Fernández, 1997)⁶.

⁵ Irene Trelles, Doctora en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de La Habana. Cuba.

⁶ Carlos Fernández Collado, investigador mexicano, Doctor en Sociología.

El propio autor de este concepto puntualiza que es el resultado de los principales y más completos puntos de vista, desarrollados por estudiosos del tema.

Hay otra cuestión no menos importante y es que varios investigadores, entre los que sobresale el español Fernando Martín Martín⁷, señalan diferencias entre los términos institución y empresa, aspecto que a nuestro modo de ver, tiende a dispersar los criterios en torno a un concepto que básicamente es el mismo.

De igual manera y siendo consecuentes con el concepto de Fernández Collado (1997), también son organizaciones.

La autora estudió al teórico Norberto Chávez⁸, quien para evitar toda sinonimia y buscando uniformidad lexical, decide utilizar solo los términos institución e institucional, teniendo en cuenta los siguientes argumentos:

En la compilación de la profesora Irene Trelles (2004) aparecen varias definiciones entre ellas la de Muriel y Rota⁹.

“Definimos a la comunicación institucional como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que opera para lograr un objetivo común”.

1.2 Comunicación Interna.

Como ya se conoce los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines.

⁷ Dr. Fernando Martín Martín. Periodista y Consultor de Comunicación. "Profesor de Comunicación Empresarial e Institucional" en la Universidad San Pablo-CEU. Madrid. Autor del libro *Comunicación empresarial e institucional*.

⁸ Norberto Chávez, (Buenos Aires, 1942) ha sido profesor de Semiología, Teoría de la Comunicación y Teoría del Diseño en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires y en la escuela de diseño EINA, de Barcelona.

⁹ María Luisa Muriel y Gilda Rota, investigadoras latinoamericanas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y REFERENCIAL.

Según lo expresado por Horacio Andrade (1985), la comunicación interna constituye un medio que permite la implicación del personal, es un modo de integrarlo y reforzar la cohesión hacia el cumplimiento de las expectativas de la organización. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo (Andrade, 1985 citado por Fernández Collado, 1997).

Para Kreps, es la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma. (Kreps, 1990 citado por Trelles, 2001)

Fernández Collado, (1997) la define como las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos canales, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

La comunicación interna, se refiere al proceso comunicativo donde se integran los dirigentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los niveles de empleados de la misma, a fin de que se obtenga una buena imagen interna. Es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización. (Saló, 2000)

Croci (2009) plantea que uno de los objetivos que persiguen las comunicaciones internas es crear un clima cordial y de confianza donde el trabajador se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados.

El concepto referido por la Dra. Irene Trelles Rodríguez, es el que asume la investigadora para este estudio. Resulta sin dudas un elemento dinamizador de las estructuras de la organización, con la cual se promueve toda una filosofía, una cultura, una identidad, funcionando además como canalizados de todas las inquietudes, expectativas e intereses, con lo que se logra un mejor clima interno en el plano de las relaciones humanas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y REFERENCIAL.

El siguiente esquema de la citada autora, revela la doble función entre comunicación formal e informal, por una parte, y horizontal, ascendente y descendente, por otra.

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

La comunicación formal es la que sigue las líneas del organigrama, que da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. Su importancia es inmensa, hasta el punto de poder afirmarse que constituye la columna vertebral de la estructura social de la entidad. (Dahrendorf, 1974 citado por Trelles, 2001)

Por otra parte la comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado. En términos generales, la existencia de los grupos informales se considera de cierta manera positiva, pues la organización formal se manifiesta en unos planes de actuación demasiado esquemáticos, sin tener del todo en cuenta a las personas, y sus fallos y lagunas deben ser rellenados de alguna manera por la propia organización. (Trelles, 2001)

La comunicación descendente, considerada una de las más recurrentes, es la que se establece entre el jefe y los subordinados, tiene funciones claves como enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, relacionadas con el trabajo, facilita un resumen del trabajo realizado y propicia socializar los objetivos de la organización.

Sin embargo la comunicación ascendente fluye de los trabajadores hasta los jefes. Proporciona la retroalimentación adecuada para tomar las decisiones, alivia tensiones dentro de la organización, constituye una vía interesante y efectiva a pesar de lo poco desarrollada.

Finalmente la comunicación horizontal: se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización, es especialmente importante para entenderla tener en

cuenta el organigrama de la organización. Es un canal adecuado para la ayuda mutua entre colegas. (Trelles 2001)

1.2.1 Objetivos de la comunicación interna

Referente a los objetivos de la comunicación interna, se asumen los emitidos por Borrel, el cual determina como objetivos:

- Lograr un flujo de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales que sean tomados en cuenta por todos los protagonistas y que responda a las necesidades.
- Cohesionar los equipos humanos.
- Procurar procedimientos ágiles, participación eficaz y decisiones dinámicas. Por otra parte, también se deben considerar que los objetivos institucionales pueden lograrse más eficientemente con una clara política de comunicación.

Para Losada José C. (2004: 274) hay que tener presente cinco elementos en el momento de planificar una política de comunicación interna:

1. La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos, instancias, personas y estructuras de la organización.
2. La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas.
3. Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener un resultado comunicativo, desde la confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno.
4. El responsable de comunicación interna es un profesional que aporta sus conocimientos comunicativos como experto en la materia.
5. La comunicación interna es una actividad que abarca a la globalidad de la organización, que tiene una función asesora y que debe participar en la

estructuración, seguimiento y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización. De ahí su posición transversal, de asesoramiento y de consulta.

1.2.2. Comunicación formal e informal

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

La comunicación organizacional, hacia el interior de las organizaciones, se divide en comunicación formal e informal. La comunicación formal es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priorizar de manera intencional. A su vez, este tipo de comunicación cuenta con flujos descendentes, ascendentes y horizontales.

Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos empresariales. Los principales contenidos de las comunicaciones descendentes son las instrucciones laborales, las políticas, reglas y regulaciones, así como mensajes destinados a identificar al público interno con la misión y los objetivos organizacionales, y en menor medida, la felicitación y el estímulo personal. Su principal función es la transmisión de órdenes e informaciones relacionadas con el trabajo. Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué. (Nosnik citado en Trelles y Cols, 2006).

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

Según Lucas Marín¹⁰ (1997) la comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Puede ocurrir a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el momento es la que se da entre los directivos. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información.

Los mensajes que se transmiten están fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos. Tiene entre sus funciones la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, la estimulación del trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder. Sin embargo, la escasez de canales destinados a este tipo de comunicación conlleva a que las funciones anteriores sean asimiladas por las comunicaciones informales. Sin contar con el ambiente competitivo y de rivalidad profesional preponderante en muchas organizaciones actuales, que atenta contra el intercambio lateral de mensajes que supone la comunicación horizontal.

1.2.3. Comunicación ascendente y descendente

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

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

La comunicación descendente puede ser identificada de varias formas:

- Resoluciones laborales, cartas y circulares internas.
- Comunicación e información sobre planes, misión y visión de la organización.
- Formas y destrezas laborales.

¹⁰ Antonio Lucas Marín, sociólogo español, autor de la obra *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*.

- Retroalimentación.
- Mensajes con el fin de incentivar a los empleados.

Comunicación horizontal: Es el intercambio de mensajes entre los públicos internos de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía en la estructura organizativa. Usualmente, estos mensajes están relacionados con las tareas o factores humanos.

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

La comunicación ascendente se podría definir como:

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

Es de vital importancia, sobre todo para los directivos, pues les permite conocer los problemas de la organización, medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, potenciar la participación de los trabajadores en el diseño de políticas y estrategias y propiciar un clima organizacional agradable y participativo. Las quejas y sugerencias del público interno, además de servir para mejorar el desempeño de la organización, satisfacen las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos. En la práctica es poco utilizada. A pesar de los beneficios antes mencionados un gran número de empresas no cuenta con eficientes canales de comunicación ascendente.

1.2.4. Tipos de mensajes

Otro elemento importante dentro del proceso de comunicación son los mensajes, que serán entendidos en este trabajo como información significativa sobre personas, objetos

y acontecimientos generados durante las interacciones humanas (Goldhaber, 1974, p. 44).

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

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

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

Mensajes de mantenimiento: tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.

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

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

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

demostrado mediante las investigaciones sociales que la óptima organización de la producción por sí sola no constituye la clave del éxito empresarial, sino que es imprescindible prestar atención a la implicación y satisfacción de los trabajadores con la labor que realizan y con la empresa en general.

1.2.5. Canales

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

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

La aparición de Internet ha revolucionado los procesos de comunicación en general y la comunicación organizacional no escapa a su impacto. En la actualidad entre los canales de comunicación más utilizados en las empresas, tanto nacionales como internacionales, se destacan el correo electrónico y la Intranet.

Los canales de comunicación directos: implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales.

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

1.2.6. Públicos

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

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

Es digno destacar que la gestión comunicativa de la empresa se redimensiona, y lo que antes fuera en extremo vertical, hoy se aprecia y se programa en nuevos modelos. Esta nueva forma de asumir una de las aristas de la Comunicación Social no se limita al mundo empresarial, sino que su radio de acción es mucho más amplio, el de las organizaciones.

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

En el ámbito empresarial, que es en este estudio el sector que se analiza, se evidencia en la existencia de acciones de comunicación aplicadas instintivamente, sin estudios o análisis previos. Se habla de las destinadas al público interno, sin conocer en realidad cuáles son las características de estas acciones comunicativas internas y su relación con los canales, flujos, mensajes y formas de comunicación, o del uso de medios y soportes que en ocasiones no cumplen sus objetivos por no resultar idóneos para un determinado público. Es imposible dejar de mencionar que no se conoce la relación entre la comunicación interna con la cultura y el clima organizacional.

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

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos: los directivos o jefes , que son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la

institución y a cada uno de sus públicos; y el resto de los componentes individuales de la organización que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos, que se denominan empleados o subordinados . (Trelles, 2004).

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

Tipos de públicos internos.

“Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales: estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.” ¹¹(Muriel y Rota: 1980, 269)

- Atendiendo al nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad pueden diferenciarse dos tipos de públicos internos:
- Directivos: personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia es determinante sobre el resto de los actores y de la institución en general.
- Empleados: todos los demás componentes que realizan concretamente el trabajo determinado por los directivos.

1.2.7. Flujos de la comunicación.

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

Horizontal: tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información. Los

¹¹ Comunicación Institucional. Enfoque social de relaciones públicas. Ed. Andina Ecuador 1980

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

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

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

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

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

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

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

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

Es necesario resaltar la alta connotación que posee el flujo con respecto al funcionamiento de la organización, pues cualquiera de las direcciones que adoptan son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas; pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

1.2.8. Redes.

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

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

Las redes informales son los flujos de mensajes que no son transmitidos por los canales oficiales, ni por la dirección de la organización, se mueven indeterminadamente en cualquier dirección, y sin un orden o control. “Son aquellas no planeadas por la

dirección, que escapan a su control o que ignoran, inclusive, la existencia de los canales formales” (Gaudencio T. citado por Acosta, 2002).

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

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

El manejo adecuado de las redes informales permite el fortalecimiento de las redes formales, la adecuación de las estructuras formales a las necesidades individuales y grupales de los miembros de la organización, y la formalización de algunos canales informales que emergen como nuevos canales de comunicación.

La existencia de ambos tipos de redes propicia el desarrollo de las relaciones entre el público interno de la organización, determinan el carácter de las relaciones entre subordinados y directivos así como entre el personal que se encuentra en el mismo nivel de jerarquía. Aunque cada una presenta sus particularidades, resaltamos que se dan de forma simultánea.

1.2.9. Retroalimentación.

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

Cuando hablamos de retroalimentación o comunicación de retorno la autora se refiere a la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no, logrando la interacción entre los participantes. Esta interacción puede ser positiva (cuando se fomenta la

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y REFERENCIAL.

comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay retroalimentación, solo hay información más no comunicación.

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Diagnóstico de Comunicación Interna.

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

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

En ocasiones se utilizan indistintamente los términos auditoría y diagnóstico para designar el mismo tipo de investigación, aunque algunos autores consideran que es necesario establecer una diferencia entre ambos pues la auditoría consiste esencialmente en confrontar una situación real a una situación de referencia mientras que el diagnóstico sirve para poner en evidencia los problemas o buscar las causas profundas y los síntomas que caracterizan una situación conflictiva (Saló, 2000, p. 103)¹².

De manera general, el diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluye estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico. La auditoría, por el contrario, supone la existencia de todo un sistema de comunicación creado, que sirva de

¹² Nuria Saló - Directora en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. España.

referencia a los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Es decir, la auditoría tiene un objetivo fundamentalmente evaluativo y de control. (Cortina, 2008, p. 30)

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

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

El mismo autor manifiesta también que los diagnósticos responden a la necesidad de poder determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, así como el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes.

De esta manera, se puede afirmar que el diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa.

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

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

Esta es una definición completa que no solo aborda la manera en que se puede utilizar el concepto y sus significados, sino que plantea las potencialidades que el mismo tiene para investigaciones y propuestas futuras en actividades de comunicación.

El diagnóstico de comunicación interna no solo permite conocer las necesidades comunicativas del público interno, sino que facilita la creación de un sistema de comunicación eficaz que transmita la misión, los objetivos y modos de hacer de la organización y potencie el intercambio entre los trabajadores y entre estos y la dirección.

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

1.3.1. Fundamentos Metodológicos del Diagnóstico de Comunicación Interna.

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

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

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

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

El diagnóstico de comunicación interna no sólo permite conocer las necesidades comunicativas y de información del público interno, sino que facilita la creación de un sistema de comunicación eficaz que transmita la cultura y los objetivos de la organización, y canalice las quejas y sugerencias de los trabajadores a través de la creación e implementación de estrategias y programas de comunicación de la institución.

1.3.2. Características del diagnóstico:

- Es un proceso de conocimiento sistemático.
- Busca comprender lo que sucede en un ámbito de trabajo determinado a partir de hechos o aspectos relevantes y/o problemáticos síntomas.
- Esos síntomas positivos o negativos cuyo origen se busca y analiza, son escogidos y reconocidos por el analista pues le resultan significativos a la luz de unos objetivos, pero también en relación con su marco teórico.
- Su finalidad es lograr la superación de los aspectos confusos y potenciar sus aspectos positivos.
- Permitir hacer perceptibles las prácticas que se analizan y generar unas nuevas.

1.3.3. Los aspectos a tener en cuenta en el diagnóstico son:

1. Carácter general:
 - a) Nombre, razón social, finalidad.
 - b) Nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con la comunicación y manejo de los términos.

2-Carácter estratégico:

- a) Definir si existe un planteamiento estratégico de la institución.
- b) Tener formulada su visión estratégica y los objetivos que se derivan de ella, evaluar si se corresponde con la realidad organizacional y son alcanzables estos planteamientos.
- c) En caso de que no exista explícitamente esto, evaluar objetivos que planteen metas organizacionales y evaluar también su correspondencia con la realidad organizacional.
- d) Evaluar las capacidades con que cuenta la organización.

3-Carácter funcional:

- a) ¿Cómo está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de la tarea y el cumplimiento de sus objetivos? ¿Es sinérgica esta morfología o existen procesos que se constituyen en barreras para el desarrollo de los otros?

4- Aspectos propiamente de la actividad de comunicación:

- a. Existencia de un reconocimiento de los públicos que interactúan con la organización. Ello permite la definición posterior de un mapa de los públicos de la institución.
- b. A nivel de la gestión de la comunicación:
 - ¿Cómo se establecen los procesos de comunicación para el desarrollo de los diferentes públicos? ¿Son eficientes o no? (Áreas que emiten mensajes y definir sus contenidos, finalidades, así como los soportes que se utilizan para difundirlos y su frecuencia)
 - Determinar cómo fluyen los mensajes .La direccionalidad y características de la comunicación: existencia de canales horizontales y verticales.)

5. Aspectos de contenido de comunicación:

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

1.3.4. Requisitos para la realización del diagnóstico.

- La activa participación de la dirección, del sindicato y los trabajadores en todo el proceso de diagnóstico.
- La selección del grupo interno (grupo de comunicación) que desarrollará el diagnóstico.
- La preparación del grupo en el uso de técnicas existentes para diagnosticar y sobre el conocimiento de los temas a diagnosticar.
- Incorporar la mayor cantidad de trabajadores, en los temas que se diagnostican.
- El establecimiento de relaciones interpersonales profundas con los trabajadores y el desarrollo de análisis y discusiones colectivas, que propicien la mayor franqueza y creatividad, para lograr encontrar la esencia de los problemas.
- La convicción de que los resultados del diagnóstico permitirán una mejor proyección de la empresa o de la organización superior de dirección.
- El diagnóstico deberá abarcar a toda la institución, sin excluir ningún área y analizar el funcionamiento de cada una de ellas.

1.3.5. El objetivo del diagnóstico es examinar en la entidad que se estudia, los siguientes aspectos:

- Identificar y describir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué de los problemas internos.
- Poner al descubierto las causas que ocasionan estos problemas, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
- Examinar cabalmente las relaciones que existen entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.

- Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

1.3.6. Ventajas del diagnóstico comunicacional:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales de comunicación internos en la institución.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución. (Muriel y Rota, 1980 en Pérez, 2007)

”Los resultados de los estudios diagnósticos arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel que toca a cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se debe fundamentar la organización. En función de estos resultados se elaboran estrategias ajustadas a las características de la entidad y enfocadas a dar solución a los problemas detectados” (Trelles, 2000: 26),

“No se puede hacer una imagen que trabaje provechosamente en beneficio de una organización hasta que no se realice una investigación que determine cómo es vista la organización por sus diferentes públicos claves”. (Kotler, 1989:676).

1.4. Características del diseño.

La autora de la investigación asume como método de investigación la etnografía y dentro de esta la micro etnografía. Es el método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. Se persigue la descripción o reconstrucción de

carácter interpretativo de formas de vida, la estructura social o la cultura del grupo social investigado. (Rodríguez, 2004).

Este método es el más adecuado para la realización de la investigación, ya que el escenario a investigar es un centro social concreto, la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, donde se pretende realizar un diagnóstico de comunicación interna.

Marco Referencial

Caracterización de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

La hoy Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” se crea en 1976 como Filial Universitaria, como subordinación de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Marcó un momento importante en el desarrollo de los estudiantes universitarios. Las carreras en aquel entonces con más demanda las económicas y agropecuarias en el curso para trabajadores. En 1989 se inician los estudios del Curso Regular Diurno en la carrera de Contabilidad y Finanzas. El 6 de junio de 2003 se aprueba por el Consejo de Ministros el Centro Universitario “José Martí Pérez”, que agrupa cuatro facultades que asumen a su vez carreras humanísticas, contables, agropecuarias e ingenieriles y posteriormente en el año 2010 se declara oficialmente como Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

Facultad de Humanidades

Fue creada el 1ro de septiembre de 2001, como respuesta a los programas de la Revolución de dar continuidad de estudio a los jóvenes egresados de las Escuelas de Formación de Trabajadores Sociales. Esos jóvenes ingresan a la educación superior a través de las carreras de Psicología, Derecho, Estudios Socioculturales y Comunicación Social; las cuales se iniciaron en el curso 2002-2003. Surge a partir del antiguo departamento de Ciencias Sociales de la Universidad que atendía hasta entonces la unidad docente de Derecho de la Universidad Marta Abreu de Las Villas en nuestro territorio. Actualmente la Facultad de Humanidades está integrada por cuatro colectivos interdisciplinarios (Psicología, Comunicación Social y BCI, Derecho, Estudios

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y REFERENCIAL.

Socioculturales e Idioma Inglés) que imparten las asignaturas especializadas y prestan servicios a todas las carreras de la institución. El claustro está compuesto por 66 profesores, entre los que se incluyen una Decana y tres Vicedecanos (Docente, el de Extensión Universitaria, e Investigación y Postgrado). Carreras que se estudian por el Curso Regular Diurno: Licenciatura en Estudios Socioculturales, Licenciatura en Derecho. Carreras que se estudian por continuidad de estudio: Comunicación Social, Estudios Socioculturales, Derecho, Psicología y BCI.

Las bases legales de la investigación están sustentadas en un grupo de resoluciones, normas y leyes que amparan el tratamiento del tema investigado.

Bases legales de la investigación.

Las Normas Cubanas 3000:2007 y 3001:2007 hacen un tratamiento sobre la comunicación organizacional. A continuación se exponen algunos ejemplos de su contenido:

Normas Cubanas 3000/2007

Artículo 3.25. Ven la Comunicación como proceso de interacción social inherentes a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor con el propósito de crear significados.

Normas Cubanas 3001/2007

Artículo 4.9.1. La alta dirección tendrá definido la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, así como deberá garantizar que los conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su definición en el colectivo laboral.

Artículo 4.9.3 La alta dirección deberá realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y tendrá elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.

Artículo 4.9.7. La alta dirección deberá utilizar diferentes canales de comunicación interna para transmitir y compartir informaciones y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Acceso al campo

Para acceder a los escenarios estudiados, la investigadora se presentó ante la Decana de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” para obtener el permiso necesario para la realización de la investigación la misma accedió y puso a disposición de la investigadora las áreas y trabajadores de la institución.

La investigación comienza en el mes de septiembre del 2011 extendiéndose por seis meses y en este caso la investigadora desempeña un rol protagónico y determinante para el correcto desarrollo de la investigación.

Se ha tenido como principio de organización que, los intercambios tengan lugar siempre en momentos en los cuales no se afecten las actividades laborales.

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

Selección de los informantes

La autora de la investigación seleccionó a dos trabajadores de los servicios, en este caso la recepcionista y el administrador de la Facultad de Humanidades.

Por otra parte tenemos como informantes clave a la Vicedecana de Investigación y Posgrado MSc. Yenny Ferreiro Hernández, la Vicedecana de Extensión Universitaria Lic. Yudisney Brito Mayea, la profesora Jefe de la Carrera de Comunicación Social MSc. Berta Lidia Obregón Valdivia.

Procedimiento para la recogida de información

La observación participante fue la primera técnica empleada, durante 21 jornadas, de manera cubierta para lograr obtener una información lo más fidedigna posible.

Se procedió a realizarla con apoyo del diario de campo durante tres meses (enero-marzo). Se observaron tres reuniones de sindicato, tres reuniones de carreras y tres

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

reuniones departamentales correspondientes a los meses ya mencionados, así como una observación semanal (12) a los murales durante el mismo período.

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

Las observaciones a los murales tuvieron el propósito de conocer la cantidad y su ubicación en la institución, el tipo de información y las características de los mensajes.

Luego de las primeras jornadas de observación, se comenzó a aplicar la entrevista a tres profesores a tiempo completo y dos trabajadores de los servicios, con una duración aproximada de una hora por entrevistados, para conocer las características que posee la estructura actual de la Facultad de Humanidades, sus fortalezas y debilidades y principales objetivos, la percepción que tiene la dirección sobre temas vinculados a la comunicación y las funciones que desempeña, conceptos acerca de comunicación interna y políticas que la rigen, personal que atiende la comunicación, volumen de información que se da a los subordinados, cómo se coordinan las tareas entre los departamentos, acciones que realizan para combatir el rumor y los retos a los que se enfrenta la institución. (Anexo 7 y 8)

El análisis de documentos se realizó con el objetivo de conocer el Organigrama, la Misión, la Visión, el Objeto Social, principales debilidades y fortalezas, los objetivos trazados para el año 2013 y explorar indicadores para obtener información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo. (Anexo 1, 2 y 3)

La encuesta fue aplicada a 216 estudiantes que continúan estudios y a 20 profesores a tiempo completo de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Esta técnica permitió conocer cuál es el tipo de comunicación predominante y cómo fluye en la organización, además cuál es el predominio de los diferentes mensajes y redes, las características del ambiente de trabajo, cómo es emitida la información, canales que más se usan, causas del rumor, cantidad de información emitida y recibida, así como la identificación con el centro. (Anexo 5 y 6)

Abandono del campo

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

Procesamiento de la información

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

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

Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico.

En el presente epígrafe se realiza el análisis de cada una de las técnicas utilizadas, entre ellas: el análisis de documentos, la observación participante, las encuestas a profesores y estudiantes, y las entrevistas en profundidad. Cuyas técnicas fueron aplicadas tanto en espacios formales como informales.

Análisis de documentos:

El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas, para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la entrevista en profundidad y las encuestas; incluyen registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc. (Álvarez, 1997, citado en Castillo, 2002, p. 49)

Se aplicó junto con el resto de las técnicas, para analizar documentos tales como: el Organigrama, la Misión, la Visión y el Objeto Social del contexto investigado, además se consultó objetivos anuales del centro, Código de Ética y Código de Conducta. Sirvió para

obtener una mejor caracterización de la organización, así como para la recogida de documentos de la institución. Propició que fuera necesario conocer más sobre el funcionamiento general de misma. (Anexo 1, 2 y 3).

Análisis de la Observación Participante:

La observación como parte del proceso espontáneo de conocimiento, es casual y subjetiva, es decir, no responde a una concepción previamente elaborada que la emplee como instrumento cognoscitivo, sino que mediante ella se capta la información que de modo inmediato se produce alrededor del sujeto. En la ciencia, sin embargo, se emplea para obtener datos acerca del fenómeno estudiado, en particular aquellos datos que resulten relevantes para probar las hipótesis. De ahí que pueda ser definida como la percepción dirigida de la realidad con el objetivo de probar las hipótesis.

La observación participante se empleó en el diagnóstico, con el objetivo de explorar indicadores de la comunicación interna en espacios grupales; formales e informales, donde se observaron murales, reuniones de departamentos, de carreras, de estudiantes, jornadas científicas estudiantiles y de profesores, actividades docentes: clases y exámenes, y comportamientos cotidianos en general. (Anexos 4)

En relación a los murales la investigadora pudo apreciar que es un canal que no se utiliza de una forma eficiente pues solamente existen los murales de Extensión Universitaria y del Sindicato, pero no se observan aspectos relacionados con las demás organizaciones de centro, como la UJC, el PCC y la FEU. Por otra parte no aparece visualizada la Misión, la Visión y los valores compartidos de la institución.

La observación en espacios formales permitió apreciar en los trabajadores de la entidad la presencia de valores como la disciplina, la laboriosidad, la responsabilidad, así como la carencia de rasgos de compañerismo y colaboración.

Se observaron conversaciones de profesores, donde generalmente incluían aspectos afectivos, de la vida cotidiana, así como preocupaciones e inquietudes de trabajo, no obstante no se observan elementos de colaboración entre ellos.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En cuanto a la distribución de los espacios y el estado de la señalización, se puede decir que las áreas en su mayoría se encuentran bien distribuidas, no obstante el Departamento de Idioma cuenta con un espacio sumamente reducido y no aparece identificado como tal, y los Departamentos de Estudios Socio Culturales y Comunicación Social no cuentan con la señalización adecuada.

Se pudo observar que tanto alumnos como profesores mantienen normas correctas de comportamiento en las aulas, no es así ante las actividades extracurriculares que se planifican en la institución, pues se observan más preocupados por el cumplimiento de la jornada laboral dentro de los escenarios docentes que fuera de ellos.

Se comprobó una vez más el alto sentido de pertenencia de los trabajadores para con la institución, de modo que estos los hacen más comprometidos con la labor que realizan.

Análisis del cuestionario.

El cuestionario fue aplicado fundamentalmente a estudiantes (Anexo 5) y profesores (Anexo 6) con el objetivo de explorar las características generales y el funcionamiento de la comunicación interna en la institución, desde ambos puntos de vista y así corroborar las informaciones obtenidas.

Análisis de la encuesta a estudiantes:

Se utiliza con el objetivo de explorar el desarrollo de los procesos comunicativos en la institución, además enriquece la investigación, completa y constata la información obtenida mediante el empleo de los otros métodos. Su realización permitirá acopiar información de utilidad mediante preguntas de conocimientos, opiniones, intereses, necesidades y actitudes de una representación de estudiantes. (Ver Anexo 5). Para su elaboración se tomaron en cuenta los resultados arrojados por las observaciones y las entrevistas a fin de tratar de abarcar de manera integral el objeto de estudio.

La encuesta se le aplicó a 216 estudiantes, de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. De ellos 150 son femeninas y 66 masculinos, la mayoría con un nivel escolar duodécimo grado e integrados políticamente.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

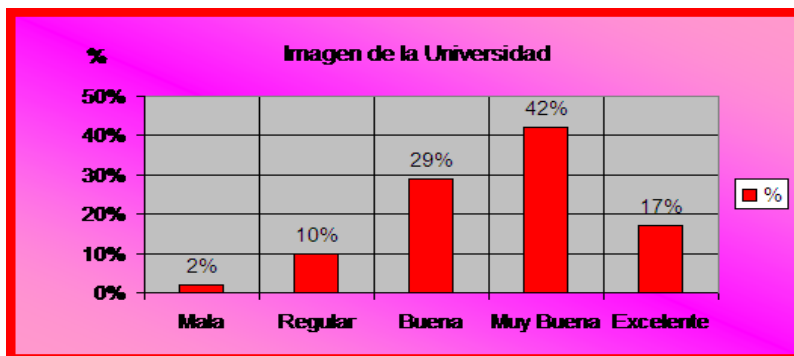
Como relevante la pregunta dos pretendía conocer acerca de la visión que tenían los encuestados sobre la imagen de la universidad. De los 216 estudiantes encuestados 42 % respondió que la imagen es muy buena y 2 % respondió que es mala. El 29 % respondió que es buena, el 17 % que la imagen es excelente y sólo el 10 % respondió que la imagen es regular. Esto nos da la medida que en la organización existe una imagen acorde a los principios de una Universidad. (Ver tabla No. 1)

Tabla: 1

Imagen	Frecuencia	%
Mala	5	2%
Regular	21	10%
Buena	63	29%
Muy Buena	90	42%
Excelente	37	17%
Total	216	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Gráfico: 1



La mayor parte de los encuestados 75% le atribuyen en la pregunta tres, que están de acuerdo en que sí se corresponde esa imagen con la realidad. El 9 % respondió que no, la realidad es peor y el 16 % restante respondió que no, la realidad es mejor.

Se aplicó este instrumento a un segmento del público interno: estudiantes, en el caso de la pregunta cuatro, con el objetivo de conocer su visión sobre el tipo de flujo predominante en la Universidad. De los 216 encuestados el 38% respondió que el flujo es descendente. El

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

27% respondió que es ascendente. El 19% llegó coincide que es horizontal y el 16% respondió que es vertical. Esto da la medida que en la institución existe una fuerte estructuración y que los flujos de comunicación e información transitan desde las esferas superiores hasta los niveles de menor jerarquía del organigrama, lo que se traduce en una mayor verticalización del flujo comunicativo. (Ver tabla No.2)

Tabla: 2

	Frecuencia	%
Descendente	81	38%
Ascendente	58	27%
Horizontal	42	19%
Vertical	35	16%
Total	216	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Gráfico: 2



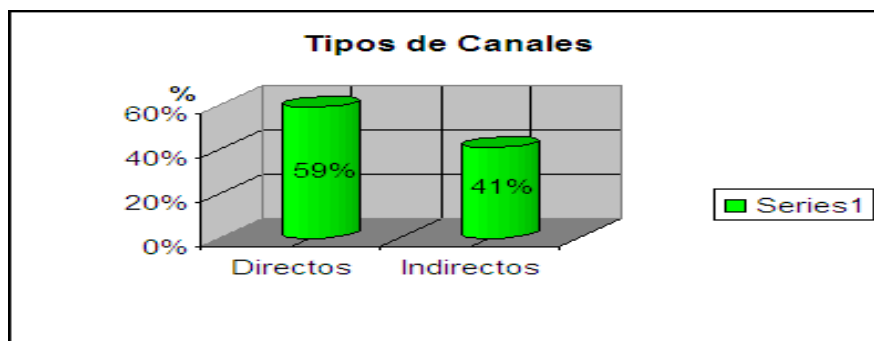
Para un número elevado de encuestados; 59 % del total de la muestra seleccionada, plantean que la comunicación fluye por canales directos y 41 % por canales indirectos. (Ver tabla No: 3)

Tabla: 3

Canales	Frecuencia	%
Directos	128	59 %
Indirectos	88	41 %
Total	216	100 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Gráfico: 3



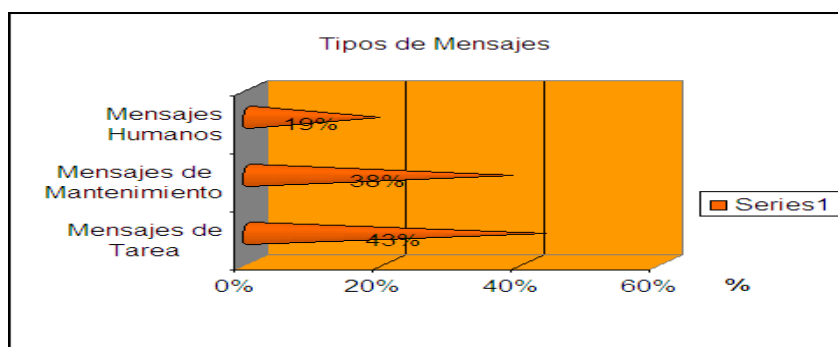
En cuanto a los tipos de mensajes que son más utilizados; el 43 % respondió que los mensajes de tarea, enviados fundamentalmente por los directivos, lo que corrobora la presencia sostenida de la comunicación vertical descendente y el 38 % cita que los mensajes de mantenimiento. Sólo el 19 % de los encuestados respondió que utilizan los mensajes humanos. Según los resultados los mensajes presentan como características que son sistemáticos y frecuentes, claros, útiles y que llegan con rapidez, permitiendo el cumplimiento de las tareas. (Ver tabla No.4)

Tabla: 4

Tipos de Mensajes	Frecuencia	%
Mensajes de Tarea	92	43 %
Mensajes de Mantenimiento	82	38 %
Mensajes Humanos	42	19 %
Total	216	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Gráfico: 4



CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

De igual forma es importante resaltar que la mayoría de los estudiantes encuestados el 38 % respondió que conocen más o menos el Objeto Social y la Misión de la Universidad, el 33 % que: si conocen el Objeto Social y la Misión, y el 29 % de los encuestados respondió que desconocen ambos aspectos.

Es necesario destacar que casi la mayoría de los estudiantes encuestados se sienten muy identificados con la Universidad respondió el 46 %. Pero 94 que representa el 44% respondió que se identifican poco con la misma. Sólo el 10 % respondió que no se identifican con la institución en nada. (Ver tabla No. 5)

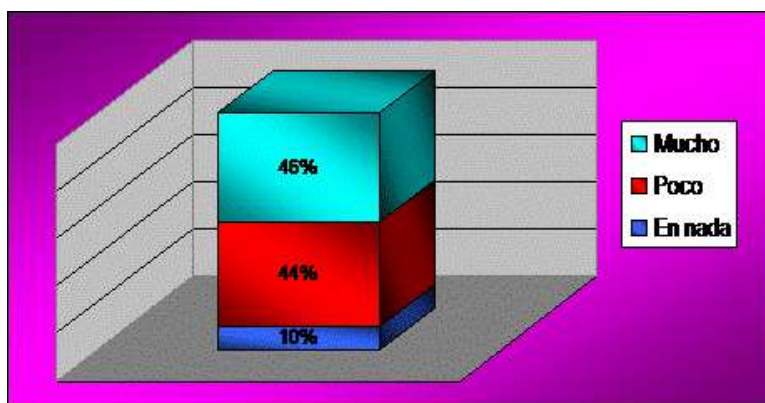
Tabla: 5

Se sienten identificados con la Universidad

	Frecuencia	%
En nada	23	10%
Poco	94	44%
Mucho	99	46%
Total	216	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Gráfico: 5 Identificación con la Universidad



En el caso de plantear cómo se manifiestan los aspectos relacionados con la FEU, el 50 % de los estudiantes seleccionados como muestra, alega que el estilo de dirección es ni débil ni fuerte. El 8 % respondió que el estilo de dirección se manifiesta muy fuerte. El 14 % de los encuestados respondió que el estilo de dirección es muy débil. El 12 % coincidió que el

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

estilo de dirección es débil y el resto de los encuestados 16 % respondió que el estilo de dirección es fuerte.

La mayoría de los estudiantes 42 % de 216 respondió que el liderazgo de los jefes es ni débil ni fuerte. Según los resultados arrojados el 6 % respondió que es muy débil. El 16 % de los encuestados respondió que es débil. Un 25% respondió que es fuerte, y sólo 11 % respondió que el liderazgo de los jefes es muy fuerte.

Referente a la planificación y el control, la mayoría de los estudiantes 54 % respondió que se torna de forma ni débil ni fuerte. Para el 4 % de los encuestados se da de forma muy fuerte. El 14 % alega que ambos aspectos son muy débiles. El 12% de los encuestados respondió que es débil, sólo el 16 % está de acuerdo en que es fuerte.

De los alumnos encuestados el 50% respondió que la motivación por la organización es ni débil ni fuerte. El 4 % respondió que es muy fuerte. El 12 % de los encuestados respondió que se torna muy débil. El 19 % respondió que es débil y el resto de los encuestados 15 % respondió que la motivación por la organización es fuerte.

Para el 61 % de los estudiantes encuestados la organización docente no es ni débil ni fuerte. El 2 % de los encuestados respondieron que es débil. El 4 % planteó que es muy débil. El 25% de los encuestados respondió que es fuerte y sólo un 8 % respondió que la misma es muy fuerte.

El 30 % de los encuestados citan que el papel protagónico de la organización PCC en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” no es ni débil ni fuerte, un 26 % respondió que se comporta muy débil. El 19 % de los encuestados respondió que es fuerte. Un 16 % planteó que es débil. No obstante el 9 % de los encuestados respondió que dicha organización es muy fuerte.

En cuanto al papel protagónico de organización UJC, el 38 % de los encuestados citan que no es ni débil ni fuerte, un 23 % que se torna muy débil. El 18 % respondió que es fuerte. El 12% plantea que es débil y sólo el 9 % respondió que se torna muy fuerte.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Según arrojó la investigación, la comunicación entre los directivos es calificada por el 45 % de los encuestados ni débil ni fuerte; un 17 % es muy débil. Para el 15 % muy fuerte. Un 14 % citó que es considerada fuerte. Aunque en menor medida el 9 % afirmó que es débil. Esto da una idea de que la comunicación con los directivos es calificada como un punto favorable dentro de la institución, sin embargo, no se debe perder de vista que en la segunda y quinta parte de la muestra no comparte siempre este criterio.

De forma general a la mayoría de los estudiantes encuestados respondieron que lo que más les gusta de la Universidad es: condiciones del aula, conocimientos adquiridos, las condiciones de vida en la beca, las actividades políticas y culturales, las actividades deportivas, las peñas que se realizan, la docencia, la carrera, la preocupación de los profesores por los alumnos y el patio de la institución.

Relativo a lo que menos les gusta plantearon: la falta de bibliografía, las clases de los sábados, la falta de información al alumnado, problemas en la red. A los estudiantes de CPT no se les avisa de las actividades culturales de la universidad y la descoordinación de las actividades.

Análisis de la encuesta a profesores:

Se aplicó este instrumento con el objetivo de conocer el desarrollo de los procesos comunicativos en la organización, además enriquece la investigación, completa y constata la información obtenida mediante el empleo de los otros métodos. Además que caracterizará de una forma u otra cuál es la visión de los profesores con relación a la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. (Ver Anexo 6).

La encuesta se aplicó a 20 profesores de la muestra seleccionada, de ellos 19 son femeninas y 1 masculino, para conocer sus criterios sobre los diferentes aspectos a conocer, de ellos 17 son docentes, 2 directivos y 1 administrativo. Para su elaboración se tomaron en cuenta los resultados arrojados por las observaciones y las entrevistas a fin de tratar de abarcar de manera integral el objeto de estudio.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Entre las principales informaciones obtenidas a través de esta técnica fueron: un 80 % de los profesores encuestados conocen el Objeto Social y la Misión de la Universidad, un 10 % desconoce ambos aspectos, y el otro 10% conoce más o menos. (Ver tabla No. 6)

Tabla: 6

Conocen el Objeto Social y la Misión de la Universidad.

	Frecuencia	%
Conocen	16	80%
Desconocen	2	10%
Más o Menos	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Gráfico: 6



Es relevante mencionar que la mayoría de los profesores encuestados el 75 % coincide en que la Universidad en los últimos años ha mejorado bastante, el 20 % respondió que la Universidad se mantiene igual y el 5 % expone que la misma ha mejorado algo. En el caso de las interrogantes: ha empeorado bastante y ha empeorado algo, no respondió ningún profesor.

Vale destacar que en la pregunta tres el 100 % de los profesores encuestados; están de acuerdo y tienen la visión de que la Universidad en los últimos años mejorará.

En cuanto al estilo de dirección, el 55 % planteó que se manifiesta ni débil ni fuerte. El 25 % determinó que es fuerte y sólo el 20 % respondió que es débil. En el caso de las interrogantes muy débil y muy fuerte no hubo ningún profesor que respondió.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En cuanto al liderazgo de los jefes, sobresale que el 60% admitió que es ni débil ni fuerte. El 30% que es fuerte, un 5% respondió que es débil y sólo el otro 5 % planteó que el mismo es muy fuerte. No hubo ningún profesor encuestado que citara que es muy débil.

En cuanto a la planificación y control, de los profesores encuestados el 50 % respondió que es ni débil ni fuerte, un 35 % lo calificó de débil y sólo un 15 % de fuerte. En el caso de muy débil y muy fuerte fueron nulas por los profesores.

En cuanto a la organización docente, sobresale en este indicador que el 50 % de los encuestados lo calificó de fuerte, el 25 % respondió que ni débil ni fuerte y sólo un 25 % lo catalogó de muy fuerte. No siendo respondidas las interrogantes: muy débil y débil.

En cuanto a la gestión ambiental, según la apreciación de los profesores, un 40 % la ubicó en el rango de débil, un 35 % la calificó ni débil ni fuerte y un 25 % como fuerte. En el caso de muy débil y muy fuerte los profesores no respondieron nada.

En cuanto a la gestión de calidad, la mitad de los profesores encuestados 50 %, la calificó como ni débil ni fuerte, un 35 % como débil y sólo un 15 % como fuerte. En cuanto a muy débil y muy fuerte, los profesores no plantearon nada.

En cuanto a la gestión económico financiera, los profesores encuestados la calificaron, un 70%, ni débil ni fuerte, un 25 % como débil y sólo un 5 % como fuerte. No siendo respondidas las interrogantes: muy débil y muy fuerte.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, el 65 % de los encuestados expresan su opinión como ni débil ni fuerte, el 25 % la cita como débil y sólo un 15 % como fuerte. No se le dio respuesta ni a muy débil y ni a muy fuerte.

En cuanto al proceso docente, los datos arrojaron que el 70 % de los profesores encuestados lo califican de fuerte y sólo un 30 % lo considera como ni débil ni fuerte. En cuanto a los demás indicadores no hubo respuestas por parte de los profesores.

Resulta significativo que más de la mitad de los encuestados 65 % respondieron que se aprecian valores como el patriotismo, el humanismo, el colectivismo, la solidaridad, la

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

honestidad, la laboriosidad, el amor a la naturaleza y el amor a la profesión. En tanto un 35 % de los encuestados respondió que no conocen.

Al preguntársele a los encuestados sobre si se cambiarían a otra Universidad para desarrollar un trabajo similar al que realizan el 50 % respondió que quizás, un 30 % que no, sin duda, un 10 % respondió que si, sin dudarlo y el otro 10 % optó por decir; creo que no.

Es necesario destacar que el 100% de los profesores encuestados se sienten identificados con la Universidad.

Cuando se les preguntó a los encuestados qué les gustaba más de la Universidad respondieron: la posición geográfica, el sentido de pertenencia, la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, la docencia, la calidad de las aulas, el horario abierto, y cuando se les preguntó por lo que menos les gusta respondieron: la falta de unidad de los trabajadores. La falta de algunos profesores de no asumir tareas. La falta de cultura científica. Las actividades que se realizan fuera del plan de trabajo. Los baños sin lavamanos. La posición del edificio docente dos. La falta de almuerzo y las reuniones.

En cuanto a las decisiones en la Universidad, se les preguntó a los encuestados, si estas están completamente centralizadas en la dirección, la mayor parte 45 % respondió nunca, un 35% que a veces y en menor cuantía 20 % respondió que siempre.

En el caso de que si se adoptan las decisiones como resultado de las consultas con los trabajadores, el 60 % de los encuestados respondió a veces, en tanto un 25 % respondió que nunca y sólo el 15 % que siempre.

Al analizar el clima interno que se vive en la Universidad, los encuestados respondieron: un 60 % una gran familia, un 35 % un club de amigos y la menor proporción 5 % respondió un cuartel.

En lo que refiere a la Imagen de la Universidad, el 50 % de los profesores muestreados, la calificaron de muy buena, un 40 % respondió buena y un 10 % de los encuestados citó excelente.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Vale destacar que el 100 % de los profesores encuestados estuvo de acuerdo en que si se corresponde esa Imagen con la realidad.

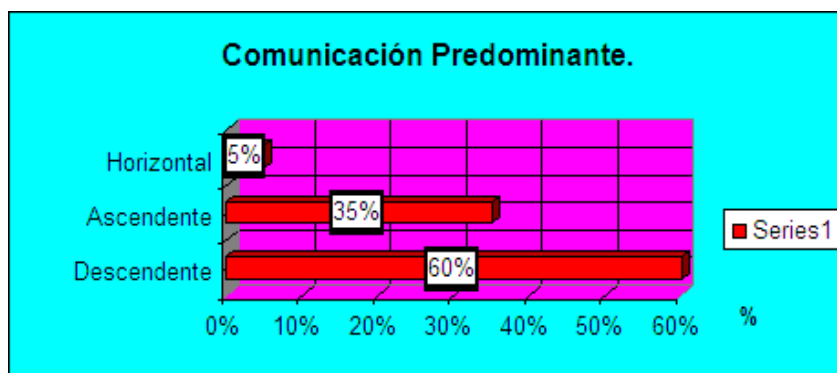
Para el 60 % de los encuestados el tipo de comunicación predominante en la Universidad es la descendente, un 35 % coincide que la comunicación es ascendente y sólo el 5% respondió que la comunicación es horizontal. (Ver tabla No.7)

Tabla: 7 Comunicación Predominante.

	Frecuencia	%
Descendente	12	60%
Ascendente	7	35%
Horizontal	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Gráfico: 7



Este resultado refleja que predomina en este sentido la comunicación vertical descendente.

En cuanto a los canales de comunicación, una mayor proporción 75 % marcó que se usan más los canales directos y el 25 % citó los canales indirectos.

Los mensajes que más se ponen en práctica en la Universidad, respondió un 65 % de los encuestados; los mensajes de tarea. El 25 % respondió los mensajes de mantenimiento y el 10% restante respondió los mensajes humanos.

Análisis de la entrevista en profundidad a profesores:

A través de la entrevista a los profesores de la organización, se pudo conocer características generales de la misma (Ver Anexo 7). Los mismos citaron que estaban satisfechos con la labor que realizan en la Facultad de Humanidades, aunque no así con los salarios, por lo que no se cambiarían a otro centro laboral, aunque desarrollaran un trabajo similar.

Los educadores, tienen bien definido lo que es la comunicación y la importancia que contiene la misma en la institución. Para la mayor parte de los entrevistados 67 %, la comunicación no fluye adecuadamente, ya que no siempre se cumple lo que establecen los planes de trabajo, además se cambian las fechas de las actividades sin consultas previas. Para el 33 % restante sí fluye adecuadamente la comunicación.

En cuanto al parámetro relación con los superiores, argumentó el 100% de los entrevistados que son buenas.

El 67 % de los profesores concuerdan, que no existe una preocupación por parte de los miembros administrativos, cuando se enferma una persona del colectivo, al no ser por amistades bien cercanas. Mientras que el 33 % coincide en que sí existe preocupación por los demás miembros de la institución cuando se enferma una persona.

Al preguntárseles a los profesores, cuál es la definición que ellos le dan al ambiente interno que se vive dentro de la Universidad, argumentaron los mismos: es bueno, regular, es frío, no del todo malo.

Destacan los profesores que se corresponde la reputación ofrecida por el Ministerio de Educación Superior con relación a la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, ya que si se realiza el trabajo correspondiente, además el mismo es de carácter serio, distinguido, inigualable y con una alta responsabilidad.

En cuanto al clima organizacional, respondió el 67 % de los profesores entrevistados, que el mismo se torna bueno, regular, regular tirando a mal y el 33 % restante no respondió nada al respecto.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El total de la muestra seleccionada respondió que los canales más utilizados son los directos, a través de reuniones de diversas índoles, asambleas sindicales, entre otras. Aunque existe también el uso de los indirectos mediante encuentros informales y en el caso de los mediatizados, a través del correo electrónico y el teléfono, precisan además que la información en ocasiones se recibe con dificultades y que son concretos.

El 100 % de los profesores entrevistados, respondió que se sienten identificados con la Universidad en su totalidad. Citan también que la Universidad en los últimos meses se ha mantenido igual.

Análisis de la entrevista en profundidad a trabajadores:

A través de esta entrevista se pudo constatar que los trabajadores de los servicios, se consideran satisfechos con la labor que realizan en la Facultad de Humanidades, pero no opinan lo mismo en cuanto al salario establecido. Argumentan los entrevistados que no se cambiarían a otro centro laboral, aunque desarrollaran la misma función.

Coinciden el 100 % de los trabajadores entrevistados de la Facultad de Humanidades, que conocen lo que es la comunicación y argumentan que en ocasiones no es adecuada.

Citan los entrevistados que mantienen muy buenas relaciones con sus superiores. Además plantean que el ambiente que se vive dentro de la Universidad es en ocasiones: bueno y regular.

En el caso de la función que los trabajadores entrevistados realizan, los canales que más se utilizan son el teléfono, reuniones, matutinos y los encuentros informales.

En cuanto a la opinión que tienen de la institución en los últimos meses, es que ha mejorado algo.

Análisis integral de los resultados.

Al realizar el análisis integral y después de haber triangulado metodológicamente los resultados de las diferentes técnicas de investigación, se obtuvieron los resultados siguientes: la comunicación interna de la Facultad de Humanidades de la Universidad de

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, se ve favorecida por públicos en su mayoría jóvenes entre 25 y 45 años de edad, prevaleciendo el género femenino, casi todos integrados políticamente.

En la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, la información transita de forma escalonada según el organigrama, por lo que el flujo viaja desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica; y se realiza un intercambio lateral de información entre los jefes hacia la subordinados que existen en la Facultad de Humanidades.

Se pudo constatar que el tipo de comunicación que predomina es la vertical descendente, ya que una gran cantidad de información fluye desde la Decana, pasando por los Vicedecanatos de la Universidad, de estos a los profesores y finalmente a los subordinados. Las informaciones generalmente se reciben desde la mayor jerarquía y no suelen excluir escalones. La comunicación fluye también, pero con menor frecuencia en otras direcciones, tanto en dirección vertical ascendente como horizontal.

En el intercambio se delimitan los flujos comunicativos, tanto el descendente, ascendente, horizontal y vertical, en una interacción mutua, aunque predomina una relación donde se reconocen fácilmente los distintos niveles jerárquicos existiendo predominio en el vertical descendente. En los resultados obtenidos se pudo definir en este sentido, que el flujo horizontal se utiliza en la distribución de información actualizada, principalmente sobre mensajes de tarea y de mantenimiento entre personal de niveles homogéneos.

Para la presente investigación el indicador mensaje, se tuvo en cuenta para valorar los mismos en cuanto a su rapidez, claridad, frecuencia y utilidad; además de la tipología establecida: tarea, mantenimiento y humanos. En el caso de los mensajes de tarea, se abordan temas relacionados con el quehacer institucional y la responsabilidad laboral individual. Se encontró además con una alta frecuencia del uso de los mensajes de mantenimiento, relacionados con las normativas y políticas de la institución. En menor grado, se manifiestan los mensajes humanos, los cuales se dan a conocer fundamentalmente, en espacios extraoficiales como resultado estimulan y dan confianza a que haya buenas relaciones interpersonales, contribuyendo así al desarrollo efectivo de la

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

organización y a la vez están carentes en los espacios de comunicación formales, lo que limita el desarrollo de este tipo de comunicación e incide negativamente en el cumplimiento de tareas y objetivos.

Las redes de comunicación pueden ser formales o informales. Las redes formales en la Facultad de Humanidades predominan sobre las informales ya que se utilizan con mayor frecuencia las redes establecidas mediante el organigrama, así como canales y espacios formales e institucionalizados.

Los espacios y canales de comunicación que generalmente funcionan en la Facultad de Humanidades, son los directos, coincidiendo con reuniones de diversas índoles, matutinos, asambleas sindicales, entre otras, y en menor medida encontramos los canales indirectos con el uso de encuentros informales entre ellos: actividades festivas aisladas con motivo de conmemoraciones importantes. Se puede destacar también que existe el empleo de canales mediatizados mediante el empleo del teléfono, correo electrónico, encuentros informales, entre otros.

La retroalimentación se manifiesta en la Facultad de Humanidades, cumpliendo con las necesidades de la Universidad ya que se le intenta dar respuesta lo más rápido posible a las inquietudes y proposiciones de la organización para lo cual se despliegan todos los medios al alcance de sus directivos; esto revela el interés porque sus miembros se sientan representados. Sin embargo resulta escasa en cuanto a los espacios tanto formales como informales existentes en la organización para su efectivo cumplimiento donde solamente se enmarca es en las reuniones.

CONCLUSIONES:

- El estudio realizado a las diferentes fuentes bibliográficas permitió el análisis de la abundante bibliografía existente sobre comunicación interna y diagnóstico de comunicación interna.
- Los resultados del diagnóstico arrojaron que en la Facultad de Humanidades la información transita de forma escalonada según el organigrama, el tipo de comunicación que predomina es la vertical descendente, los mensajes que más se utilizan son los de tarea, se abordan temas relacionados con el quehacer institucional y la responsabilidad laboral individual, predominan las redes formales sobre las informales.
- La comunicación interna en la Facultad de Humanidades se caracteriza por ser vertical descendente, con predominio de mensajes de tarea aunque están presentes los de mantenimientos y humanos. Funcionan los canales formales sobre los informales y la retroalimentación resulta escasa en un público mayoritariamente femenino entre 25 y 45 años de edad.

RECOMENDACIONES:

Con la presente investigación se quiere recomendar:

- 1- Que constituya un material de consulta para los futuros investigadores sobre este tema en los próximos cursos escolares.
- 2- Proponer a la dirección de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” la continuidad de la presente investigación ya que este es un tema que por su importancia nunca queda acabado.
- 3- Realizar un diagnóstico con similares características de la comunicación con el público externo de la entidad, a fin de completar el diagnóstico, sistematizar toda la información referida al proceso de comunicación y diseñar el Sistema de Comunicación que sea capaz de solucionar las deficiencias detectadas.
- 4- Evaluar sistemáticamente los procesos de comunicación interna de la institución, a partir de la aplicación del Sistema de Comunicación para contrastar los resultados y comprobar si se eliminan las deficiencias detectadas en el presente diagnóstico.

BIBLIOGRAFÍA:

- Alonso Alonso, M^a Margarita (2000). La investigación de la comunicación en Cuba: Préstamos teóricos para un itinerario singular. Ciudad de La Habana. Revista Temas # 20.
- Alonso Alonso, M^a Margarita (2005). Teoría de la Comunicación. Material en formato digital. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Andrade, H. (1991): Hacia una definición de comunicación organizacional. México. Editorial Trillas. Autónoma de Barcelona.
- Arias Leiva, G (2005). Hablemos sobre la Comunicación oral. Ciudad de la Habana. Ed Pueblo y Educación.
- Báez García M. (2006). Hacia una Comunicación más eficaz, Ciudad de La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
- Becerra, E. (2002). La comunicación organizacional en instituciones. ALAIC' 2002-VI Congreso Latinoamericano de Ciencias de la Comunicación. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Bland Michel y Jackson Pete (1992). Comunicación Interna Eficiente, Ediciones Legis, Colombia. Versión digital.
- Carrión, P. (2002): "Comunicación organizacional". Disponible en: <http://www.monografias.com>. Extraído febrero 2011.
- Castro Ruz, F. (Febrero de 2004). Discurso en la Clausura del cuarto Congreso de Educación Superior, "Universidad 2004". La Habana. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Collado, A. (2006). La investigación en la Comunicación Social. Madrid. Antena.
- Freire, P. El proceso comunicativo: la práctica de la comunicación. Pág. 30-85.
- Goldhaber, Gerald M. (2000). Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
- Gómez Martínez, Y. Notas sobre Comunicación Organizacional (CO) desde la perspectiva de producción simbólica en la economía inmaterial. 2004. En línea. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos30/comunicacion-organizacional/comunicación-organizacional.shtml>. Consultado: 23/10/2008.
- González Maura, V. (1995). Psicología para educadores. Estilos de comunicación. La Habana: Ed Pueblo y Educación, p.83-84
- González Rey, F. (1995). Comunicación, Personalidad y Desarrollo. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

BIBLIOGRAFÍA.

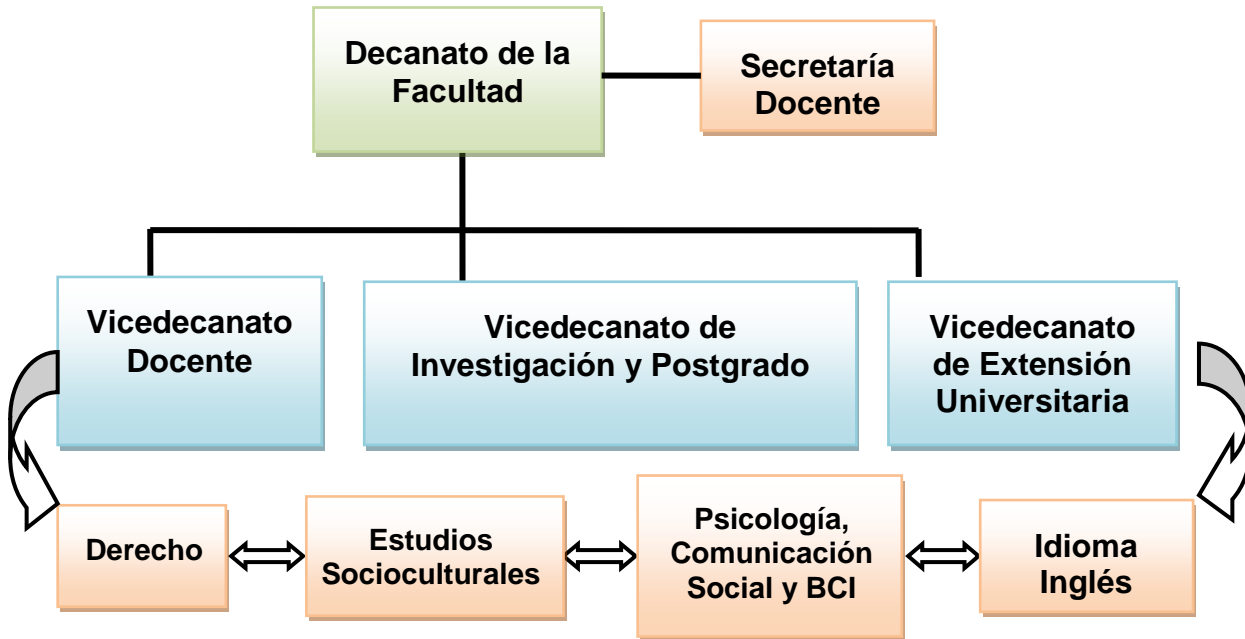
- Hernández Gómez, A.R. (2001). Paisaje después del diagnóstico. Propuesta para continuar en Revista Espacio No 4. La Habana, Ed Logos.
- Hernández Sampieri, R. (2004). Metodología de la Investigación. La Habana. Ed Félix Varela. Tomo 1 y 2.
- Ibarra Martín, F. y coautores (2001): Metodología de la Investigación. La Habana. Ed Félix Varela.
- Lara, S. (2006). Comunicación organizacional. En línea. Disponible en <http://comorganizacional.blogspot.com>. Consultado 28/10/2008.
- López Viera, L. (2003). Comunicación Social, Selección de Textos. Ciudad de La Habana, Cuba. Ed Félix Varela.
- Martínez de Velasco, A. (1993). Comunicación Organizacional Práctica. México: Trillas.
- Meza, A. y Carballeda, P. (2005). El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. Versión digital.
- Moragas, M. (1982). Teoría de la Comunicación. Barcelona. Ed. Gustavo Gili.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas. Ed Andina, Quito.
- Portal Moreno R. (2003). Selección de lectura. Comunicación y Sociedad. Selección de lecturas. Ciudad de La Habana. Ed Félix Varela.
- Portal Moreno, R, Saladriga, H y Gómez N. (2002). Selección de lecturas de Comunicación Social II; La Habana. Ed Félix Varela.
- Portal Moreno, R y Recio Sila, M. (2003). Comunicación y Comunidad, Ciudad de La Habana. Ed Félix Varela.
- Portal Moreno, R, Saladrigas Medina, H y Recio Silva, M. (2001), Selección de lectura sobre Comunicación Social, Ciudad de La Habana. Ed Félix Varela.
- Portal Moreno, R y Amaya Trujillo, H. (2005). Comunicación y Sociedad Cubana. Selección de lecturas, La Habana. Ed. Félix Varela.
- Saladrigas Medina, H. (2001). Introducción a la Teoría y la Investigación en Comunicación. Selección de lecturas. Ed Capitán San Luís.
- Saladrigas Medina, H. y. A., M (2002). Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. La Habana: Félix Varela.
- _____. (2004). Una Mirada a la Comunicación Organizacional desde una Institución Educativa Cubana. En línea. Disponible en <http://www.miespacio.org/cont/gi/mirada.htm>. Consultado 10/09/2008.

BIBLIOGRAFÍA.

- Sales Garrido, L.M. (2004). La comunicación y los niveles de la lengua. Ciudad de La Habana, Ed, Pueblo y Educación.
- Trelles, Rodríguez, Irene. (2000). Comunicación Organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba, en Revista Espacio No. 3. La Habana. Ed Logos., p 24-28.
- Trelles, Rodríguez, Irene. (2001). Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones. Revista Espacios, Junio.
- Trelles, Rodríguez, Irene. (2004). Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Trelles, Rodríguez, Irene. Bases teóricas – metodológicas para una propuesta de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis de Doctorado en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, 2002. Versión digital.
- Martín Barbero, Jesús. (1987). De los medios a las Mediaciones. Ediciones Gustavo Pili. Barcelona.
- Martín Serrano, Manuel y Piñuel Raigada, José Luis. (1982). Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia (2da. Ed.). La Habana. Ed. Pablo de la Torriente Brau.
- _____. (Compiladora). (2004). Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. La Habana. .Ed Félix Varela.
- _____. (2000). Comunicación Organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba en Revista Espacio No 3. La Habana. Ed Logos.
- _____ (2003). Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? Espacio, 9, pp. 25-27.
- _____ (2005). Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Espacio, 10, pp. 29-31.
- _____ (2006). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En Trelles, I. (comp.), Comunicación Organizacional. Selección de lecturas (3ra ed., pp. 1-17). La Habana: Félix Varela.
- Vidal, José Ramón. (2005). Cómo comunicarnos mejor. En Ética de la comunicación. Ed. Félix Varela.
- Vidal, J. R. (2003). Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación” en: Comunicación Social. Selección de lecturas, Ciudad de La Habana, Ed. Félix Varela.

ANEXOS:

Anexo # 1 Organigrama de la Facultad de Humanidades



Estructura de la Organización

La organización está estructurada de la siguiente forma:

- Un Decano
- Tres Vicedecanos:
 - Docente.
 - Extensión Universitaria.
 - Investigación y Postrado.
- Cuatro Departamentos:
 - Derecho.
 - Estudios Socioculturales.
 - -Psicología Comunicación Social y BCI (Bibliotecología y ciencias de la información).
 - Inglés.

Anexo # 2 Análisis de Documentos.

Documentos del centro consultados.

Nota aclaratoria: los documentos consultados no se encuentran anexados por formar parte de la información confidencial del centro, solo serán mencionados.

- Objetivos de Trabajo del centro.
- Actas de Consejos de Dirección.
- Actas de reuniones de departamentos y carreras.

Objetivo: Explorar indicadores para obtener información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

Anexo # 3

Misión: Participar en la formación integral de los profesionales que cursan estudios en nuestra institución, en la modalidad de Curso Regular Diurno, Curso Regular para Trabajadores, Continuidad de Estudio y Educación a Distancia Asistida, contribuir a la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el territorio, el postgrado con perfiles afines a las áreas de estudio, la investigación científica, la extensión universitaria, la superación política del claustro, la informatización, la captación de recursos y relaciones internacionales.

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

Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes, en correspondencia con las demandas de fuerza laboral calificada universitaria en la provincia. La interdisciplinariedad y la consolidación del trabajo por proyectos tanto nacionales como internacionales, permiten el financiamiento de nuestros principales grupos científicos y con ello se logra potenciar la generación de conocimientos y tecnologías para el Desarrollo Local.

Objeto Social:

Llevar a cabo la formación Integral de los estudiantes universitarios en las ramas de las ciencias sociales y humanísticas.

- ◇ Llevar a cabo la formación académica de postgrado y la superación continua de los profesionales universitarios.
- ◇ Desarrollar la investigación científica como elemento consustancial de la educación superior.

ANEXOS.

- ◇ Promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora de la facultad en la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria.

Debemos decir que existe una planeación estratégica recientemente diseñada a nivel de universidad pero no es así a nivel de facultad, aunque se dan algunos pasos para resolver dicha carencia.

Anexo 4 Guía de observación participante.

Fecha:

Lugar:

Hora:

Objetivo: Explorar indicadores de la comunicación interna en espacios grupales informales en la Facultad de Humanidades de la Universidad "José Martí Pérez".

Indicadores:

-Describir físicamente el área de investigación para verificar si existen las condiciones favorables para una comunicación interna efectiva.

Describir las actividades que se realizan.

1. Mensajes:

Frecuencia: En función de la cantidad.

Tipología: En función de los contenidos.

Identificar mediante qué vías los mensajes son transmitidos.

2. Flujos:

- Intercambio entre trabajadores.
- Intercambio entre directivos.
- Intercambio entre directivos y trabajadores.

3. Participación:

Cantidad de trabajadores o directivos.

Distribución y ambientación de los espacios, estado de la señalización.

Estimulación y atención al hombre.

Colaboración entre diferentes áreas.

Desempeño del trabajo en equipo.

El proceso de toma de decisiones .Participación

Manifestación del sentido de pertenencia al centro por parte de los trabajadores.

Describir el comportamiento de los empleados ante una información emitida por un directivo, teniendo en cuenta los gestos y criterios expresados al respecto.

Anexo 5 Encuesta a estudiantes.

Compañero estudiante:

1) La Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, está realizando un estudio encaminado a identificar y evaluar los procesos de comunicación interna que están presentes en la misma. Para ello se ha confeccionado el presente cuestionario que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer los aspectos relacionados con el tema. Se le asegura que las respuestas serán totalmente anónimas y se le agradece de antemano su colaboración.

Edad: ___ Sexo F: ___ M: ___

2) ¿Qué imagen cree usted que ofrece su Universidad? (Marque con una X)

Mala: ___ Regular: ___ Buena: ___ Muy buena: ___ Excelente: ___

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

No, la realidad es peor: a) No la realidad es mejor: b) Si se corresponde: c)

4) Considera que dentro de la universidad predomina el tipo de flujo:

Descendente: ___ Ascendente: ___ Horizontalmente: ___ Vertical: ___

5) La comunicación fluye por: (Circule el número de su respuesta)

1. Canales directos 2. Canales indirectos

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

Mensajes de tarea: ___ Mensajes de mantenimiento: ___ Mensajes humanos: ___

7) ¿Conoce usted el Objeto Social y la Misión de la Universidad?

Conocen: ___ Desconocen: ___ Más o Menos: ___

8) ¿En qué medida se siente identificado con la Universidad? (Circule el inciso de su respuesta)

a) En nada: b) Poco: c) Mucho:

9) En la FEU cómo son los siguientes aspectos:

ANEXOS.

	Muy Débil	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte	Muy Fuerte
Estilos de Dirección					
Liderazgo de Jefes					
Planificación y control					
Motivación por la Organización					
Organización Docente					
Papel protagónico PCC					
Papel protagónico UJC					
Comunicación Directivos					

10) Diga lo que, con relación a su Universidad:

a) Más le gusta: _____

b) Menos le gusta: _____

Muchas Gracias.

Anexo 6 Encuesta a profesores.

Compañero profesor:

La Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, está realizando un estudio encaminado a identificar y evaluar los procesos de comunicación interna que están presentes en la misma. Para ello se ha confeccionado el presente cuestionario que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer los aspectos relacionados con el tema. Se le asegura que las respuestas serán totalmente anónimas y se le agradece de antemano su colaboración.

No. de encuestas aplicadas: Sexo: F M
Docentes: ___ No docentes: ___ Dirigentes: ___ Técnicos: ___ Administrativos: ___

1) ¿Conoce usted el Objeto Social y la Misión de la Universidad?

Conocen: ___ Desconocen: ___ Más o Menos: ___

2) La Universidad en los últimos años

Ha empeorado bastante: ___ Ha empeorado algo: ___ Se mantiene igual: ___

Ha mejorado algo: ___ Ha mejorado bastante: ___

En los últimos años se piensa que:

Empeorará: ___ Se mantendrá igual: ___ Mejorará: ___

3) En la Facultad como son los siguientes aspectos

	Muy débil	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte	Muy fuerte
Estilos de dirección					
Liderazgo en jefes					
Planificación -Control					
Organización docente					
Gestión ambiental					

ANEXOS.

Gestión de Calidad					
Gestión económico financiera					
Gestión de recursos humanos.					
Proceso Docente					

5) ¿Conoce usted valores compartidos que predominen en la Universidad:

Conocen: ___ No conocen: ___ Tengo dudas: ___

6) Se cambiaría a otra Universidad para desarrollar un trabajo similar:

Si sin dudas: ___ Quizás: ___ No sabría decir: ___ Creo que no: ___ No, sin duda: ___

7) En qué medida se siente identificado con la Universidad:

En nada: ___ Poco: ___ Mucho: ___

8) ¿Qué es lo que más le gusta y lo que menos le gusta de la Universidad? Argumente.

9) En la Universidad:

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

10) ¿Cómo es el clima interno que se vive en la Facultad de Humanidades?

Una gran familia: ___ Una selva: ___ Un club de amigos: ___ Un cuartel: ___

11) ¿Qué imagen cree usted que ofrece su Universidad?

Mala: ___ Regular: ___ Buena: ___ Muy buena: ___ Excelente: ___

ANEXOS.

12) ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

No, la realidad es peor: ___ No la realidad es mejor: ___ Si se corresponde: ___

13) Considera que dentro de la Universidad predomina el tipo de flujo:

Descendente: ___ Ascendente: ___ Horizontalmente: ___ Vertical: ___

14) La comunicación en la Universidad fluye por:

Canales directos: ___ Canales indirectos: ___

15) ¿Cuáles son los mensajes que más se ponen en práctica en la Universidad?

Mensajes de tarea: ___ Mensajes de mantenimiento: ___ Mensajes humanos: ___

Muchas Gracias.

Anexo 7 Entrevista en profundidad a profesores.

La Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, está realizando un diagnóstico para mejorar el clima organizacional, para lo cual se necesita de su colaboración en la contestación de la presente entrevista. La información que pueda brindarnos será absolutamente confidencial, pues el interés que reviste este estudio es solo de índole institucional.

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo? Si o No. ¿Por qué?
2. ¿En igualdad de condiciones laborales y salariales, se cambiaría a otro centro del sistema u otra organización para desarrollar un trabajo similar? En caso de responder afirmativamente. Explique por qué.
3. ¿Qué opinión merece el ambiente de trabajo que existe en su institución, en cuanto a la comunicación con los superiores, con los compañeros y la forma en que son promovidos los trabajadores?
4. ¿Cómo son sus relaciones con su jefe inmediato superior?
5. ¿Se puede hablar de una preocupación hacia los trabajadores enfermos o necesitados? Explique al respecto.
6. ¿Está satisfecho con su salario?
7. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en la Facultad, con qué expresión lo haría?
8. ¿Cree usted que se corresponde la reputación ofrecida por el Ministerio de Educación Superior con relación a la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”? Explique.

ANEXOS.

9. ¿Cómo es a su consideración el clima organizacional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”?

10. ¿Cuáles son los canales de comunicación fundamentales que se emplean en la Facultad de Humanidades? ¿Cómo valora la información recibida?

11. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que la Facultad es y representa?

12. ¿En su opinión, la organización en su conjunto, en los últimos meses ha mejorado, se mantiene igual o ha empeorado?

Muchas Gracias.

Anexo 8 Entrevista en profundidad a trabajadores.

La Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, está realizando un diagnóstico para mejorar el clima organizacional, para lo cual se necesita de su colaboración en la contestación de la presente entrevista. **La información que pueda brindarnos será absolutamente confidencial, pues el interés que reviste este estudio es solo de índole institucional.**

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo? Si o No.
2. ¿Está satisfecho con su salario?
3. ¿En igualdad de condiciones laborales y salariales, se cambiaría a otra organización para desarrollar un trabajo similar? Argumente.
3. ¿Conoce usted lo qué es la comunicación? ¿En ocasiones cómo se manifiesta la misma: siempre adecuada___ o no adecuada___?
4. ¿Cómo son sus relaciones con su jefe inmediato superior?
5. ¿Cómo define el ambiente interno que se vive en la Facultad? ¿Con qué expresión lo haría?
Bueno___ Regular___ Malo___
6. ¿Cuáles son los canales de comunicación fundamentales que se emplean en el caso de su función en la Facultad de Humanidades? Marque con una X por favor.
Teléfono___ Reuniones___ Matutinos___ Encuentros informales___ Cartas___ Correo electrónico___
7. ¿En su opinión, la organización en su conjunto, en los últimos meses ha mejorado algo, se mantiene igual o ha empeorado? Circule su respuesta.

Muchas Gracias.