

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS "JOSÉ MARTÍ PÉREZ"**

**FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN
EL HOSPITAL MATERNO INFANTIL DE CABAIGUÁN.**

TRABAJO DE DIPLOMA

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

Autora: Yaima Benavides Acosta

Tutora: MSc . Ana Ibis Álvarez Lumpuy

Abril de 2014

"Año 56 de la Revolución"

“Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”.

Leonardo Sayago Uch

DEDICATORIA

A mi mamá, por darme la vida, por ser la luz que me ilumina, por ser mi esencia, por su amor y dedicación durante muchos años, que a pesar de no estar físicamente, siempre la llevo en mi corazón.

A mi papá, por ser mi ángel protector y estar presente en todos los días de mi vida y demostrarme que sí se puede.

A Edua, por apoyarme incondicionalmente, y enseñarme que la vida está llena de colores, que no importa cuán lejos esté el camino, lo importante es creer en uno mismo.

De forma general a todas las personas que confiaron y creyeron que sí podía lograrlo,

A TODOS LES DOY LAS GRACIAS Y LES DEDICO MIS ÉXITOS.

AGRADECIMIENTOS

Se acerca ya la culminación de seis años de esfuerzo y sacrificio y no sería justo dejar de agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra me extendieron la mano cuando más la necesité:

A toda mi familia por hacerme sentir siempre importante para ellos.

A mis profesores por brindarme lo mejor de sus conocimientos, y en especial a mi jefa de carrera y tutora Ana Ivis por dedicarme esa paciencia infinita y su apoyo en todo momento.

A mis compañeros, y a todo mi grupo en general.

A mi consultante Mari por las oportunas sugerencias para perfeccionar esta investigación.

A los trabajadores del Hospital Materno Infantil por su ayuda y por brindarme la atención necesaria.

GRACIAS.

Resumen

La investigación es un diagnóstico de la comunicación interna en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán, tiene como objetivo diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en esta entidad durante el período enero - abril de 2014. Se utilizó la metodología cualitativa en un estudio descriptivo de corte transversal con un diseño no experimental, se tomó como muestra a trabajadores de la institución. Se aplicaron métodos y técnicas como el análisis de documentos, la observación, la entrevista en profundidad, el cuestionario y la triangulación metodológica. Los supuestos teóricos se pudieron validar a partir de los resultados obtenidos, dándole solución al problema planteado. El diagnóstico elaborado permitió caracterizar la comunicación interna en la institución, la cual se manifiesta de forma aceptable, con la presencia de todos los flujos de comunicación, prevalecen los canales directos; la satisfacción de los mismos con su sistema de atención así como por su participación en la toma de decisiones. Como elementos en contra se pueden citar que no tienen una estrategia de comunicación diseñada, ni una persona encargada de este proceso.

SUMMARY

The present investigation is a diagnosis of the internal communication at the Children Hospital of Cabaiguán and the execution is given to the objective of diagnosing the current state of the internal communication in this entity during the period January - April of 2014. The qualitative methodology was used in a descriptive study of traverse cut with a non experimental design and we took like sample to all the workers of the institution. For the collection of data methods were applied and technical as the analysis of documents, the observation, the interview in depth, the questionnaire and the methodological triangulation. The theoretical suppositions could be validated starting from the obtained results, giving solution to the problem outlined by the investigator and he reached the conclusion that the descending communication prevails in the institution, the used channels are the direct ones and they are manifested to a certain scale the maintenance messages. As for the participation of the workers in the taking of decisions he could corroborate that the subordinates have the possibility of outlining to their directive ideas or approaches that can improve the quality of the work. As elements which are against, can't mention that they don't have neither a defined strategic nor a person in charge of this process.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS - METODOLÓGICOS SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	6
1.1- Conceptos de comunicación.....	6
1.2- Acercamiento a la comunicación organizacional.....	8
1.3- La comunicación interna y sus componentes.....	13
1.4- La investigación y el diagnóstico de comunicación interna.....	29
1.5- Marco Referencial.....	32
CAPÍTULO II: CAPÍTULO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	36
1. Metodología.....	36
2. Análisis de los resultados.....	42
2.1- Análisis de documentos.....	42
2.2- Observación.....	43
2.3- Entrevista en profundidad aplicada a los directivos.....	46
2.4- El cuestionario.....	48
2.5- Triangulación de los resultados.....	52
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha sido teorizada, subvalorada, redimida y manejada de tantas formas que a veces se obvia su importancia por la cotidianidad con que es vista. Es tan antigua como las primeras civilizaciones, que mientras más se complejizaban más crecía su necesidad de desarrollarse y por tanto de interactuar entre ellos. Con la diferenciación de roles, la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías en busca de beneficios comunes, el nivel de organización creció y se hizo imprescindible la evolución del lenguaje.

Con los años, la comunicación dejó de ser únicamente lenguaje, para convertirse paulatinamente en medio de comunicación masiva y mediación cultural y es el centro neurálgico de una organización. Toda institución debe utilizar esta “herramienta” con la mayor efectividad, porque el éxito está en comunicar a tiempo, de forma abierta y precisa para que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos.

Desde la década de los años treinta se ha estado estudiando cómo planificar cambios que sitúen a las organizaciones empresariales en mejores condiciones de ofrecer resultados acordes con las metas prefijadas. En general, y en lo que respecta a la vertiente formativa de estos intentos, se puede englobar esta tendencia en lo que se denomina desarrollo organizacional.

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

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

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

Actualmente se introducen variaciones sustanciales en la percepción del desarrollo organizacional. La cuestión no es ya tanto el centrarse únicamente en la investigación y la formación en los procesos vinculados a la producción de bienes y servicios, sino establecer principios, técnicas y procesos que faciliten el funcionamiento sinérgico, orientado a la adaptación y al cambio a entornos fluctuantes.

Para que las empresas puedan ser competitivas y se enfrenten con éxito a los frecuentes cambios del mercado, deben saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores trabajadores e inculcarles una verdadera cultura institucional, para que se sientan identificados y sean fieles a la organización, y es precisamente aquí donde la comunicación se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar los recursos de los trabajadores y por lo tanto, es un proceso digno de estudiarse para analizar si se está llevando a cabo de forma eficaz o si de lo contrario, no está desarrollándose de la manera adecuada para plantear soluciones. (Diez, S, 2005:120)

El proceso de comunicación de la organización está determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la

organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

La comunicación organizacional en estos momentos más que una opción a elegir es una necesidad. En el mundo de hoy, la marca, la calidad, el control ambiental, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la identidad, la innovación, la creatividad y la inteligencia empresarial son factores que inciden notablemente en la eficiencia de las empresas.

Una adecuada comunicación entre las direcciones, las áreas funcionales y todos los trabajadores, crean las condiciones necesarias para la mayor participación de todos en el proceso, lo que debe asegurar la efectividad del mismo en aras de elevar los resultados empresariales. El diagnóstico de comunicación interna se realiza para conocer las características de los sistemas de comunicación de la institución.

En Cuba, uno de los sectores de mayor impacto social es la salud. Es por ello que en los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se abordan, desde el lineamiento 143 y hasta el 148, los objetivos a cumplir en este sector para elevar la calidad de los servicios que se brindan, en lo cual incide significativamente la adecuada aplicación de los sistemas de comunicación.

El municipio de Cabaiguán cuenta con un total de 5 instituciones médicas, con sus derivados, de las cuales el Hospital Materno Infantil ocupa un lugar priorizado ya que acciona sobre grupos vulnerables de la población, embarazadas y niños, con vistas a garantizar una salud integral, libre de riesgo, continua, oportuna y humana. En este sentido el servicio no presenta en todos los casos la calidad requerida ya que existen pacientes y acompañantes que manifiestan insatisfacción y trabajadores que presentan inconformidad en cuanto a su participación en las acciones y decisiones que se toman en la entidad.

Actualmente este centro no cuenta con estudios realizados que diagnostiquen el proceso de comunicación interna, tan importante para el buen desarrollo de la organización y por tanto, el cumplimiento satisfactorio de su objeto social, es por ello

que la propia dirección del centro solicita un estudio de este tipo, de ahí su pertinencia y justificación.

Se plantea como **problema de investigación**:

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán?

Definiendo como **objetivo general** Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán.

Y como **objetivos específicos**:

1. Determinar los referentes teóricos – metodológicos de la comunicación interna y su diagnóstico.
2. Describir el estado de la comunicación interna en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán.

Categoría analítica: Comunicación interna

El estudio de la comunicación interna en las organizaciones “centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tarea encomendadas y en como los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos trazados”. (Trelles, 2001)

El diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado del proceso 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, dirigidas a eliminar deficiencias detectadas en el diagnóstico.

Para ello se muestra el estado actual de la comunicación interna a partir de las siguientes dimensiones o subcategorías: mensajes, flujos, canales, barreras, satisfacción del público interno, redes y retroalimentación.

Se utiliza la metodología cualitativa, no experimental, de corte transversal, el estudio es descriptivo pues se caracteriza la comunicación interna en esta institución. Se emplearon diferentes métodos como el análisis de documentos, la observación participante, la entrevista en profundidad, el cuestionario y la triangulación metodológica, para brindar mayor validez a los resultados obtenidos.

Novedad y Aporte práctico: La presente investigación ofrece un diagnóstico de la comunicación interna del Hospital Materno Infantil de Cabaiguán, sus resultados pueden constituir una herramienta para perfeccionar la comunicativa interna de los miembros de esta institución. El fortalecimiento de los procesos comunicacionales en esta importante institución hospitalaria del municipio se revierte en la calidad de los servicios de salud que exigen los momentos actuales. Una comunicación interna saludable, significará mayor calidad informativa, menos desorientación, menos errores y mayor profesionalidad en los servicios.

El trabajo está estructurado en dos capítulos:

En el **Capítulo I** se realiza un estudio acerca de las principales consideraciones y concepciones de la comunicación, la comunicación organizacional, la importancia del diagnóstico institucional y la comunicación interna, definiéndose los conceptos más importantes de la investigación.

En el **Capítulo II** se describe la metodología empleada y se analizan los resultados obtenidos, a partir de la aplicación de los instrumentos que permiten diagnosticar la comunicación interna en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán durante el período de enero - abril del 2014.

Además se ofrecen las **conclusiones** del estudio, las **recomendaciones**, así como la bibliografía consultada y los **anexos** de la investigación.

CAPITULO 1: REFERENTES TEÓRICOS - METODOLÓGICOS SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

1.1 Conceptos de Comunicación.

La comunicación es una necesidad que el hombre ha manifestado desde sus orígenes y con el transcurso del tiempo ha desarrollado habilidades para perfeccionarla. El término Comunicación es referido desde la antigüedad de dos formas: una relacionada con el hecho de información, de transmisión, de emisión, relativos al verbo comunicar y otro como diálogo, intercambio, relación de compartir, que utiliza un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia grande y heterogénea.

La comunicación es una actividad muy antigua, cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos circundantes. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social, que posibilita la formación de agrupaciones sociales con cualquier tipo de complejidad. (Silva Rodríguez, M., 2010:1).

Pentland sugirió que los canales de comunicación no lingüísticos, pudieron comenzar entre nuestros antepasados, mucho antes de que la evolución del lenguaje hablado constituyera una forma más primaria de comprender las intenciones de otro, coordinar actividades y establecer relaciones de poder dentro del grupo. La comunicación se ha definido tradicionalmente como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor.

En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta. (Pentland, Alex (2010).

Con el decursar del tiempo el concepto comunicación se ha teorizado gracias al estudio de diferentes autores, los cuales exponen el mismo desde diferentes puntos de vista. Muriel y Rota (2004) 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.”

Según Bastardas (1995) la comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más seres vivos o entidades donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor, el cual decodifica la información recibida, todo eso en un contexto determinado.

A su vez Ribeiro (1994) define la comunicación como “parte esencial en el desarrollo de la capacidad, motivación, y productividad entre los miembros de una organización y es un arte y una ciencia que vienen dada con una virtud, para la cual es necesario tener en cuenta el entendimiento y el conocimiento de todos los que participan en ella, por lo que se necesita contar con las técnicas que pueden hacer de cualquier persona un buen comunicador.”

Este proceso comunicativo, inherente a los seres humanos y necesario para su supervivencia, es un proceso de construcción social que sustenta sus relaciones y se pone de manifiesto en diferentes ámbitos, entre estos el organizacional. (Silva Rodríguez, M., 2010:1).

Se corrobora así que “el estudio de los procesos comunicativos se concibe también desde aproximaciones variadas: con énfasis en los aspectos de gestión y administración en algunos casos; con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, y se subraya el importante rol de la construcción de símbolos, pero en todos se destaca la necesidad y utilidad de un enfoque integrador de sus diversos campos, que multiplique la eficiencia y eficacia de los procesos comunicativos”. (Trelles Rodríguez, I., 2001:3).

La comunicación es un sistema de procesos que se establecen en un contexto histórico-cultural y social determinado, que mediatizan, generan y facilitan las relaciones humanas; en el cual se intercambian, construyen y reconstruyen significados a través de signos y símbolos a diferentes niveles de organización social. Se establece una

influencia racional y emocional recíproca entre los participantes que le permiten la organización de la actividad conjunta.

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. (Calviño M., 2004:38).

También es definida por Irene Trelles como “un sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción de objetivos comunes, y con ellos el aumento de motivación y participación de los públicos, la formación de autodisciplina y exigencia en las empresas. Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones son la esencia de la actividad organizacional y el proceso básico de que otras funciones se derivan”. (Trelles Rodríguez, I., 2003:24).

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura, ni civilización. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito). (Trelles Rodríguez, I., 2001:3).

De este modo, se ha percibido la comunicación, y practicado el tratamiento de la misma, por lo que existen partidarios y detractores de cada uno de ellos. En la actualidad, ambos son utilizados con fines y resultados diversos y se asume como un fenómeno de carácter social integrado por todos los actos, donde cada individuo es el eje fundamental dentro del proceso comunicativo en el cual se intercambian mensajes, experiencias, conocimientos, información, valores, metas y objetivos a alcanzar.

1.2 Acercamiento a la Comunicación Organizacional.

Es fundamental precisar qué se entiende por organización, antes de abordar los conceptos sobre Comunicación Organizacional. Considerables autores han reflexionado sobre este concepto y diversos son los que hasta hoy se han divulgado.

Schein propone entender la organización “como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad”. (Schein, E., 1970:31).

A su vez Marín considera las organizaciones como una unidad social compleja, deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos, crean un conjunto de relaciones sociales, en donde los individuos regulados por una estructura jerárquica de normas y reglamentos orientan su actividad al logro de metas colectivas. (Lucas Marín, A., 1997:48)

Asimismo, Rodríguez Wong plantea que generalmente “en la organización la autoridad se encuentra incorporada a una compleja jerarquía de posiciones o rangos, que tienden a definir un área de responsabilidad y que (al menos teóricamente) implica la autoridad suficiente para garantizar que su quehacer va a ser realizado de acuerdo con un plan concebido de una autoridad de mayor rango”. (Rodríguez Wong, M., 2002:7)

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

Plantea además que en un primer lugar, la organización es un sistema porque está compuesta de partes interdependientes, asociadas según una estructura propia y, además, porque posee límites que permiten definirla y la aíslan del medio exterior. Y, en segundo lugar, el sistema es abierto porque la organización se adapta conscientemente, según las decisiones tomadas por sus dirigentes y las actividades de sus miembros, a las variaciones del medio exterior. (Trelles Rodríguez, I., 2001:5)

El desarrollo de la comunicación y el de las organizaciones están indisolublemente ligados, la primera es imprescindible para el funcionamiento de la segunda. A la manifestación de este proceso en el ámbito de las organizaciones, es a lo que se le llama comunicación organizacional. (Silva Rodríguez, M., 2010:23).

Al estudiar la comunicación organizacional se acota como primer problema la necesidad de profundizar en torno a su naturaleza, objeto de estudio e incluso su propia definición, para ello es necesaria la revisión de los postulados más defendidos de Comunicación Organizacional por los estudiosos del tópico.

A lo largo de la historia la comunicación organizacional ha transitado por diferentes tendencias teóricas o escuelas con características particulares en cuanto a concepciones y modos de ver los procesos comunicativos en la organización, las más significativas son: la teoría clásica, desarrollada a finales del siglo XIX y principios del XX con características mecanicistas; la teoría humanista, desarrollada entre finales de los años veinte y principio de los treinta, que se preocupaba un poco más por los rasgos humanos tanto en el orden laboral como en el personal; la teoría de los sistemas que surge como complemento a la teoría humanista y por último, la teoría contingente que se desarrolla a finales de los años cincuenta y principio de los sesenta (Trelles, Rodríguez, I., 2001:7)

La comunicación organizacional se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

Redding (1964) concibe la Comunicación Organizacional como un proceso de recibo y envío (intercambio) de la comunicación en una organización. Para Jablin (1987) está relacionada con el campo cultural, la relaciona con la capacidad de producir símbolos, valores de los públicos que pertenecen a esa organización.

Annie Bartoli plantea que la comunicación organizacional se entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización”, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Bartoli, A., 1992: 28)

Otros continúan y amplían los estudios iniciales, y con ello se inaugura este nuevo campo en las ciencias sociales. Autores extranjeros lo han trabajado desde diferentes

aristas, así, por ejemplo Katz y Khan la definen como “el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización”. (Katz y Khan., 1966:18).

Asimismo, Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio”, también la entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Citado en Trelles Rodríguez, I., 2005:1).

Según Mazzola, la Comunicación Organizacional es el proceso por el cual las personas que participan en la organización intercambian información de todo tipo, en cualquier cantidad y profundidad, de manera formal y de manera informal, así como internamente y de forma externa, su importancia radica en que permite crear consciente y planificadamente las condiciones comunicacionales que mejoren la productividad y la competitividad de la organización, así como promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno. (Mazzola 2002; 09:1-13).

En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por “el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado”. Sin embargo, el objeto de estudio de la joven disciplina es

paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales. (Trelles Rodríguez, I., 2001:1).

Resulta importante para el estudio propuesto, profundizar en las diferentes aristas de la comunicación organizacional, cuyo alcance va más allá de la propia institución u organización y toma en consideración lo que el público pueda aportar en el desarrollo integral de la misma.

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

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

A decir de Irene Trelles que la “Comunicación Organizacional es una disciplina que, junto a otras como la Historia de la Comunicación, la Sociología de la Comunicación o la Teoría de la Comunicación, por solo citar algunas, conforman lo que la mayoría denomina Ciencias de la Comunicación y otros, que todavía siguen renuentes a reconocer la categoría de ciencia, identifican como disciplinas de la comunicación”. (Trelles Rodríguez, I., 2003:25).

De manera general muchos autores coinciden en que el flujo o intercambio de mensajes entre los integrantes de la misma y de esta hacia el entorno es imprescindible

en la comunicación organizacional. Varios especialistas tienen diferentes acepciones de acuerdo a su naturaleza, objeto de estudio y su definición. Sin embargo todos coinciden para el mejor desempeño de las instituciones, ya que se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Aún mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. Valle (2006)

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

En nuestro país la base de perfeccionamiento de la gestión empresarial es el hombre que en la medida que se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización aumentará la eficiencia y la capacidad de las empresas. Es por ello que la comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha de los objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y la exigencia de todas las instituciones.

1.3 La comunicación interna y sus componentes.

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

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

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

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

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

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

La retroalimentación, permite asegurarse de que el mensaje no solo ha sido recibido, sino comprendido. Es la información de retorno que inicia una nueva comunicación que, a su vez en la mayoría de los casos, incorpora una nueva retroalimentación y así sucesivamente. El resultado es un ciclo de comunicación en dos sentidos, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes en una especie de flujo de comunicación continuo. Es decir es la vía cuya finalidad consiste en verificar que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido. (González, 2009).

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

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

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

Si se analiza el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial se puede decir que la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderar, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje (feed-back) está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial (Losada José C, 2004:259).

Collado la define como "el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".(Fernández Collado, 2002:22)

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

Irene Trelles argumenta que el estudio de la comunicación interna en las organizaciones "centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tarea encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos trazados". (Trelles, 2001)

Tomando en consideración estos supuestos teóricos, de la Dra. Irene Trelles la investigadora asume este concepto, por considerarlo el más completo, pues incluye los procesos comunicativos efectuados en el interior de la organización como elemento base para la comunicación interna, la cual está dirigida a conseguir firmeza para el logro de los objetivos organizacionales, la estabilidad, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la armonía entre todos los miembros de la organización.

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

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

Bland y Jackson Peter (1992:3) afirman que es indudable que una comunicación interna bien planificada constituye un elemento esencial de cualquier empresa, ya que las deficiencias en la comunicación con el personal conducirán a:

- Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.
- La incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles.
- Carencia de percepción de las demandas del consumidor y de los desafíos de la competencia.

- Malas relaciones con los superiores inmediatos.
- Crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones.
- Deficiente apreciación de la necesidad de la calidad y excelencia.
- Preferencia por recursos rápidos en la acción industrial, en lugar de la utilización de una discusión más prolongada que conduzca a soluciones más armoniosas.
- Una disminución general del estado de ánimo del personal.

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

La **comunicación formal** es aquella que sigue las estructuras formales de la organización. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existente entre sus miembros. En la práctica la comunicación formal se realiza fundamentalmente en sentido descendente. Los canales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; son herramientas importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas. (Trelles Rodríguez, I., 2006:45).

Se pueden identificar como otras formas de comunicación organizacional interna formal: la comunicación horizontal y la comunicación vertical, la que se despliega en descendente y ascendente y las que serán examinadas posteriormente al tratar el flujo o la dirección de la comunicación organizacional interna.

Desde otra arista analiza Trelles Rodríguez (2006:55) la **comunicación informal**, la cual tiene su base en los intercambios de información que se producen de manera espontánea y es producto de relaciones interpersonales afectiva. Por lo general, tiene lugar entre los diferentes grupos informales que existen. Facilitan la creación de numerosos canales de comunicación que no necesariamente coinciden con los

formalmente establecidos por la organización, por lo cual en la mayoría de los casos los mensajes que se transmiten a través de éstos no pueden ser controlados.

Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” que son especulaciones no confirmadas que se intentan dar por ciertas con un objetivo determinado, y que condicionan el comportamiento de los demás hacia él por encima de la información objetiva y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Los mensajes que fluyen a través de este tipo de red, también son conocidos como grapevine o enredadera y tienen como ventaja que las informaciones se transmiten rápidamente al no seguir los canales formales de comunicación y son mucho más personales en la transmisión, estos mensajes son exactos cuando se trata de información no controvertida.

Al estar presente en todas las instituciones pueden ser aprovechadas por los directivos para difundir información traduciéndola a un lenguaje comprensible para todos pues genera una constante retroalimentación.

La comunicación informal puede verse como todas las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controladas por la dirección y se caracteriza por no tener estructura, resaltando la rapidez con que se diseminan las informaciones por lo dinámico de sus relaciones.

A diferencia de las redes formales de comunicación, la informal se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecida por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a las relaciones interpersonales y de afecto entre los miembros de la organización.

En términos generales, la existencia de grupos informales según Miller y Form (1969) se considera positiva ya que son un factor de integración, evitando las tensiones y la competencia extrema en los grupos de trabajo, disminuyen la monotonía, la fatiga y el aburrimiento a través del juego, facilitan las comunicaciones, creando otras vías diferentes a las formas establecidas y hacen menos ajeno el trabajo al dar un factor emotivo de integración a la empresa (Trelles Rodríguez, I., 2006:58)

De manera general, ya sea en una organización formal o informal, se puede palpar la comunicación interna. En este sentido, los tipos de comunicación interna o los también llamados flujos de comunicación favorecen el desarrollo de una organización determinada pues los mismos aportan estabilidad, desarrollo y armonía entre sus miembros. De no ser así se produciría insatisfacción, incompreensión e inseguridad.

De esta forma se establecen los siguientes tipos de flujos comunicativos que a su vez, delimitan ciertos tipos de comunicación formal interna en la institución: comunicación horizontal, vertical, descendente y ascendente. Las particularidades de cada una de ellas se acentúan a través de sus funciones principales, así como los elementos que pueden limitar su desarrollo.

La comunicación horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. En estas relaciones es importante la atención a los problemas de estatus, de manera que cualquier comunicación verbal o no, que roce la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y cumple varias funciones: lograr la integración y coordinación de tareas y personas lo que contribuye a la resolución de problemas y conflictos entre miembros de uno o varios departamentos, y propiciar la participación en la información. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Puede ser estimulada de manera formal por ejemplo cuando la gerencia detecta que la transferencia de información, por la estructura vertical formal, deja de ser eficiente y precisa crearse informalmente para impedir la jerarquía vertical e impulsar las acciones. (Robins, S. P. 1998)

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

La comunicación vertical es aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

La comunicación vertical descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica es decir, fluye por los canales formales con destino a los empleados. Su objetivo está encaminado a indicar, de manera clara y precisa, instrucciones sobre el trabajo a realizar en la organización.(Trelles Rodríguez, I., 2004)

Las comunicaciones descendentes casi siempre están compuestas por instrucciones laborales, reglas y regulaciones, políticas. 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.

Aunque es normalmente reconocida como muy importante por la dirección también posee varios problemas para su óptimo desempeño como la sobrecarga de mensajes, dando como resultado un bombardeo de órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados. Otro problema es que los superiores muchas veces dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándole confusión y ansiedad.

La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros de lo que se le ha ordenado hacer, puede haber dificultades por los términos utilizados muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa.

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

La comunicación vertical ascendente, según Trelles (2001:52) es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto. Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistente, si su forma no está claramente prevista. La apertura de la vía de comunicación ascendente debe estar basada en una adecuada planificación (buzones de sugerencia, concursos de ideas, entre otras).

Esta posee las siguientes funciones:

- Proporciona a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para definir la eficacia.
- Es una fuente de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, alivia tensiones, al permitir a los miembros del nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de todos.

Resulta importante, ya sea en la comunicación de tipo horizontal descendente y ascendente, tener en cuenta otros elementos como las redes de comunicación, las cuales existen, según Trelles (2006:63) cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de comunicación y que comparten sistemas técnicos compatibles, códigos lingüísticos e intereses comunes.

Igualmente, se dividen, para su estudio en dos grupos fundamentales: las redes de comunicación formal e informal. Existe una red formal cuando los mensajes transitan por los caminos oficiales dictaminados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, fluyen siguiendo los cauces del organigrama y lo hacen de modo ascendente o descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

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

Según Kreps (1990:121-122) existen tres tipos de redes: las redes de sistema total, que trazan el mapa de los modelos de comunicación a través del conjunto de la organización; las redes de grupo, que identifican a grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización y las redes personales, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la organización. Ya sea de una forma o de otra, la comunicación interna favorece el funcionamiento de una organización o institución determinada, claro está, siempre con la premisa de que dichas instituciones forman parte de un todo complejo llamado sociedad. Por ello resulta vital tener bien definido los públicos, dado que estos son el conjunto de personas u organizaciones que, por su relación con la entidad constituyen un interés para el desarrollo de la comunicación y el avance de la propia organización.

Otros de los aspectos relevantes a analizar en la comunicación interna son **los mensajes**, pues son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generales durante las interacciones humanas dentro de la organización. Goldhaber se refiere a los mensajes como “la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado”. (Goldhaber G., 1984:18)

A la hora de clasificarlos se tiene en cuenta, en primer lugar, el propósito pues es importante analizar por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven. Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Los mensajes no son más que informaciones codificadas enviadas por las personas a través del lenguaje verbal, corporal o mediante la utilización de objetos. Son códigos o conjuntos de signos que emplean las personas para comunicarse.

Varios estudiosos han identificado las funciones primarias de los mensajes en las organizaciones (Katz; y Kahn 1966), definiéndose cuatro funciones de comunicación:

producción, mantenimiento, adaptación y dirección. En ese sentido, Redding ha sugerido tres razones fundamentales: tarea, mantenimiento y humanos. (Redding, 1967) Asimismo Thayer, también presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar. (Trelles Rodríguez, I., 2006:81)

Aunque todas las funciones tienen su valor específico, algunas están implícitas dentro de otras, por tal motivo se hace énfasis en el sistema propuesto por Redding, el cual resume la exposición razonada del flujo de mensajes en la organización y pueden incorporarse fácilmente en las tres categorías de Redding: tarea, mantenimiento y humanos. . (Trelles Rodríguez, I., 2006:83). En este sentido cabe señalar la importancia que poseen los mensajes y en qué medida influyen en el progreso de la organización al viabilizar u obstaculizar su desenvolvimiento.

Los mensajes de tarea según Goldhaber (en Trelles, 2001:83) guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. De igual forma tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos por lo que favorece considerablemente la motivación de los mismos, se relacionan directamente con el contenido de la producción del sistema. Incluyen actividades de capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, etc.

Estos mensajes están relacionados con la producción del sistema. Por ejemplo: mensajes sobre la mejora de calidad de un producto o venta, la agenda de una conferencia, etc.

Los mensajes de mantenimiento tienen estrecha relación con la realización de la producción. de manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización. “Ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma, órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización en función de los objetivos previstos; (...) están relacionados con la realización de la producción.” (Ibídem).

Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización, además son imprescindibles para el desarrollo exitoso de la organización, a través de estos los empleados pueden manifestar sus frustraciones o satisfacciones. Un ejemplo de ellos son las sesiones para resolver conflictos, las actividades informales, sesiones de asesoramiento, etc.

Generalmente, estos últimos son los responsables de que en la organización exista o no un clima favorable de trabajo. Al preocuparse principalmente por la satisfacción y realización de los empleados, sus sentimientos, actitudes y su moral, se propicia una relación comunicativa interna que trasciende los límites de la pura y fría relación de trabajo y trae como consecuencia una mayor cordialidad en los cotidianos intercambios comunicativos (Goldhaber G., 1984:56).

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 en Trelles, 2004:100).

Los canales de comunicación mediatizados son los que se basan en la tecnología para la transmisión de los mensajes, por lo que no existe la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación. Como ejemplo de ello tenemos el correo electrónico, la televisión, la radio e Internet.

Los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales. Existe otra clasificación de los canales de comunicación interna muy conocida y utilizada. Es aquella que los divide en orales y escritos, cuyas diferencias no necesitan explicación alguna. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc.

“En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización sobre objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. (...) Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento

de las tareas organizativas, dirigiendo las actividades de los miembros de la organización” (Marín en Trelles, 2001:50).

Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en Cuba son los directos, debido al bajo poder tecnológico y/o económico que pueden tener algunas las organizaciones: reuniones, asambleas, matutinos, entrevistas, encuentros informales, rumores, murales, cartas, circulares, teléfonos, buzones de quejas y sugerencias. En menor medida se emplean los indirectos: Intranet, correo electrónico, radio bases, boletines, periódicos y/o revistas internas.

Dentro de las funciones fundamentales de los canales de comunicación interna se encuentran:

- Recibir y transmitir mensajes.
- Retener información.
- Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
- Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

Otro elemento a tratar dentro de la comunicación según Trelles lo ocupa el **lenguaje** que se utiliza entre los miembros de la organización y se refiere al código que se emplea para comunicarse. Este código o conjunto de signos que transmiten mensajes, puede ser clasificado de acuerdo con sus características en *verbal* y *no verbal*.(Trelles Rodríguez I., 2001:104)

El **código verbal** está formado por palabras que son el vehículo empleado para comunicarnos y el **no verbal** está formado por toda una serie de indicios tales como gestos; movimientos; volumen, ritmo y tono de la voz; uso del tiempo y del espacio y expresiones. El **lenguaje verbal**, o sea a través de la palabra, puede a su vez subdividirse en oral y escrito. Los mensajes que emplean el lenguaje escrito son muy utilizados en las instituciones. Bajo este rubro se incluyen cartas, informes, reportes, boletines.

El **lenguaje no verbal**, o sea el que no utiliza la palabra sino toda una serie de indicios extra-verbales, puede subdividirse en función de la fuente que le da origen. En las instituciones existen dos fuentes de mensajes no verbales las personas y los lugares o ambientes, entendiéndose por estos el manejo del espacio a través de la arquitectura, el mobiliario, la decoración, entre otras.

En las personas, la comunicación no verbal se manifiesta fundamentalmente a través de la cara (gestos, expresiones, etc.), el cuerpo (movimientos, posturas, vestuarios, y la voz (volumen, ritmo, tono, pausas, fluidez en general).

Evidentemente, todos estos elementos se relacionan entre sí y las tácticas o actividades que se implementen en alguno de ellos afectarán al conjunto y por lo tanto el efecto que produzca el mensaje.

Según el modelo de Shannon y Weaver, los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

Fuente: Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.

Emisor o codificador: Es el punto (organización, persona o no) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder enviarlo de manera entendible -siempre que se maneje el mismo código entre el emisor y el receptor- al receptor. Como se puede ver, la comunicación no se limita al habla o a la escritura: es un complejo proceso interminable de interacción mutua.

Receptor o decodificador: Es el punto (persona, organización) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.

Existen dos tipos de receptor

a) el receptor pasivo que es el que sólo recibe el mensaje.

b) el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe, lo almacena, e incluso da una respuesta, intercambiando los roles.

Retroalimentación o feed-back (mensaje de retorno): Por lo general, el emisor necesita asegurarse de que su mensaje no sólo ha sido recibido, sino comprendido. Es 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 el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces sólo hay información mas no comunicación.

Otro de los elementos que componen a la comunicación son **las barreras**, las que se manifiestan en los sistemas de comunicación de una organización como dificultades que interrumpen el flujo y la claridad de los mensajes. Estas se clasifican en: **personales, físicas y semánticas.**

Las barreras personales son producto de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientemente, aunque pueden provenir de diferencias en la educación, grupo étnico, género, posición socioeconómica y cultura. “Vemos y oímos lo que estamos sintonizados emocionalmente para ver y oír, de modo que la comunicación está guiada por las expectativas personales. Además comunicamos nuestra interpretación de la realidad, no la realidad misma. La comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares”. (David, 2002:61).

Las barreras físicas “son interferencias en la comunicación que surgen en el entorno físico. También pueden estar dadas por la distancia entre las personas, los muros o la estática que interfiere en los sistemas radiofónicos. Los individuos pueden darse cuenta cuando ocurre la interferencia física e intentan compensarla”. (Ibídem).

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

Casi toda la comunicación ocurre mediante el uso de símbolos que indican significado (palabras, imágenes, acciones). *Las barreras semánticas* surgen de las limitaciones de estos símbolos. Ellos suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos. En ocasiones, se elige el significado incorrecto y tiene lugar un malentendido. Una barrera semántica puede producir también una barrera emocional.

“La semántica constituye un desafío especialmente problemático para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse” (David, 2002:63).

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

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, 1980:100).

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 organización. (Muriel y Rota, 1980:101)

Son los “actores de la acción social y de la comunicación en la empresa, son el conjunto de sus empleados o trabajadores, los propietarios y los representantes de los trabajadores; estos se ubican en el interior de la entidad.” (Trelles Rodríguez, I., 2004).

Los públicos externos son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema de institución que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos). A través de ella la institución entra en contacto con su medio ambiente, es de este medio ambiente de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema, se pueden distinguir dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes (entendemos como directivos a 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 los empleados en general o subordinados (los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos).

Asimismo el público interno de la organización es uno de los elementos que determina la imagen e identidad de la organización. Es el recurso fundamental para la aceptación social de esta, con independencia de si su actividad es lucrativa o no. El núcleo de esta imagen que se forman los públicos externos lo constituye la identidad de la organización, que es apropiada por sus miembros como autoimagen o imagen interna. Un papel importante en la conformación de una imagen organizacional es la identidad visual de la misma. Se trata de comunicar la identidad por medio del símbolo gráfico, el color y la forma que se plasman en los logotipos e imagotipos, y en la elaboración un sistema de identificación visual. (Álvarez, 2000)

Las comunicaciones organizacionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución.

1.4 La investigación y el diagnóstico de comunicación interna.

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 en que 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. 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. (Muriel y Rota, 2000:27).

El diagnóstico es el proceso investigativo que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución. Trelles (2001), se refiere a este proceder como un método de “levantamiento”, análisis de desempeño desde el punto de vista comunicacional interna o externamente, de modo que se facilite la toma de decisiones. Debe apuntar no solo a la detención de problemas, sino a los resultados deseados y los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin.

Esta autora plantea que el procedimiento resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador organizacional en el interior de la institución porque le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes.

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

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, 2000:103).

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

contrario, supone la existencia de todo un sistema de comunicación creado, que sirva de referencia a los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Es decir, la auditoría tiene un objetivo fundamentalmente evaluativo y de control. (Cortina, 2008: 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.

Sin embargo, es conveniente destacar que el diagnóstico en sí mismo, tiene un carácter subjetivo porque a pesar de la confiabilidad de la información recolectada que en parte es difícil de objetivar pues se trata de elementos intangibles como las opiniones, percepciones, representaciones, símbolos y signos 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. Ello se debe a que este no es directamente producto de la información obtenida, sino de su interpretación.

Para que el procedimiento de diagnóstico tenga utilidad, la multiplicidad de las mediciones es indispensable. La primera debe realizarse antes de implementar cualquier estrategia de cambio y sus resultados deben compararse con lo que se considera deseable; registrar las diferencias y diseñar con base en ello la estrategia de cambio. Una vez implementada ésta se mide de nuevo para comprobar si se dio o no el cambio y, de haberse dado, si reporta o no los beneficios esperados.

Para elaborar una estrategia de comunicación eficiente y coherente es necesario, en primer lugar, tener un conocimiento profundo del estado de los procesos de comunicación de la organización, a través del periódico análisis de sus sistemas de comunicación. El conocimiento objetivo y real de la organización es otro de los aspectos claves para la efectiva intervención del comunicador social al interior de la empresa.

Las técnicas de recolección de información mayormente utilizadas para la realización de un diagnóstico de comunicación interna son: la revisión bibliográfica y documental, la entrevista, los grupos focales, la observación y los cuestionarios. Además pueden

utilizarse indistintamente métodos cualitativos y cuantitativos, en dependencia de los objetivos del investigador.

La investigación y el diagnóstico de comunicación interna en la organización proporcionan la información necesaria sobre el estado actual, además de contribuir a la eficiente toma de decisiones en los procesos de comunicación, constituyen la base y el punto de partida para la planificación e implementación de planes y estrategias de comunicación.

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. Así como la creación e implantación de un plan de comunicación interna y una política de comunicación.

1.5 Marco Referencial

El Hospital Materno Infantil se encuentra ubicado en la Ave. Camilo Cienfuegos No 46, entre B y C, en el municipio de Cabaiguán. Fue fundado como una Cooperativa Benéfica del Gremio de Escogedores en el año 1936, comienza a prestar sus servicios oficialmente como clínica “Gremiode Escogedores” en el año 1947 fundamentalmente, con el objetivo de atender a los trabajadores del gremio de los tabaqueros. Funciona de esta manera hasta el año 1965 en que gracias al gobierno revolucionario pasa a manos del pueblo y comienza a funcionar como un Hospital Materno Infantil, perfil que mantiene hasta la actualidad.

Este Hospital a través de su historia ha sido objeto de varias remodelaciones y ampliaciones y también se han incrementado sus servicios. Cuenta en estos momentos con un total de 220 trabajadores entre ellos: 15 Cuadros, 143 Técnicos, 52 Servicios, 10 Operarios. Además tiene un total de 70 camas: 2 en neonatología, 7 en ginecología, 25 en pediatría y 36 en obstetricia.

Dentro de los principales servicios que brinda esta institución se encuentra: Pediatría, Neonatología, Obstetricia, Ginecología, Anestesiología, Enfermería, Laboratorio Clínico, Rayos x, Ultrasonido, Ropería, Pantry y Cocina.

El enfoque estratégico está comprometido con una visión transformadora de la realidad en un contexto de democracia, participación social y equidad, el cambio del centro es conceptual y deberá llegar hasta las más profundas raíces, deberá renovar la tradición y unificar las acciones de la salud cubana.

Es necesario tomar las riendas de la profesión y proyectar al personal en las tareas de su radio de acción, a los diferentes niveles del sector, estimulándolos con espíritu de trabajo a prestar servicios con calidad ante la realidad actual. Reflexionar para el enfrentamiento de nuevas exigencias pues renunciar al cambio sería renunciar al futuro, empleando todos sus potenciales y conocimientos, aplicándolos en la práctica de su trabajo diario, buscando soluciones adecuadas, oportunas, con nuevas iniciativa y dando un enfoque sistémico y científico a su labor.

Existe un sistema de pago a las asistentes de servicio de salud eficiente, muy bien, bien y regular, donde no pueden tener ausencias, ni llegadas tardes, ni licencias sin sueldo y realizar el trabajo con la calidad requerida. Para controlar su trabajo está el Jefe de Turno. Cada una de ellas tiene una hoja mensual por los diferentes días que trae cada mes y este al acabar su turno de trabajo le da la evaluación que se halla obtenido en cuanto a la calidad de su trabajo y la misma da constancia de su conformidad ejecutando su firma.

En la institución existen planes de acción de capacitación para los técnicos, personal de servicio, operarios, dirigentes y administrativo. De las instancias superiores se han ofertado curso para la superación, los cuales se les han dado a conocer con antelación para los que estén interesados y cuenten con los requisitos necesarios.

La evaluación del desempeño se realiza anual para evaluar los resultados de cada trabajador, efectuada por el jefe inmediato superior. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de darle a conocer a cada trabajador toda la información

necesaria sobre las normas de seguridad, los riesgos y los cuidados que debe tener presente de forma general, etc.

El reglamento disciplinario es conocido por todos los trabajadores, lo cual posibilita el control de la disciplina y forma de actuación de todo el personal, además existe un registro de incidencias, donde si un trabajador necesita salir de la institución por problema de trabajo o personal tiene que plasmar la incidencia en este control.

El convenio colectivo de trabajo incluye todas las actividades que se realizan en el centro, por lo que está discutido y aprobado por los trabajadores en las asambleas de afiliados, la sección sindical ocupa un eslabón fundamental para el buen funcionamiento de la entidad objeto de análisis. Los matutinos constituyen un espacio en el que se reúnen los trabajadores de diferentes niveles de profesionalidad y de manera coherente y armónica debaten y reflexionan los aspectos más relevantes en el ámbito internacional y nacional.

La institución tiene como objeto social brindar atención óptima en aras de mejorar la calidad de vida de la población. Su misión es ejecutar acciones de salud integral, libre de riesgo, continua, oportuna y humana a la población femenina e infantil del municipio, con enfoque de prevención y promoción priorizando el desempeño de su capital humano, consagración y abnegación e incorporando los adelantos de la ciencia y la técnica con la participación comunitaria e intersectorialidad.

La visión de la institución está proyectada en que su colectivo de trabajadores brinda un servicios con un gran sentido de humanidad, consagración, ética y alto nivel científico, ha alcanzado la excelencia en el desarrollo de la docencia y la investigación, así como las actividades asistenciales y aprovechando al máximo las oportunidades que brindan los programas de la Revolución.

Esta investigación se encuentra amparada por las Indicaciones del Ministerio de Salud Pública y la Dirección de Salud Municipales, (definición del encargo social, funciones y estructura de dirección de la entidad), Programa de la Salud, (Convenio Colectivo de Trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y las diferentes Resoluciones, así como actas del Consejo de Dirección, la UJC y el Sindicato).

CAPÍTULO II:CAPÍTULO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

1- Metodología

La metodología cualitativa requiere de complejas interpretaciones para captar la realidad del fenómeno que se estudia y de esta manera darle un sentido convincente al mismo. Las interpretaciones de los datos unido a la conceptualización teórica permiten determinar las relaciones que se establecen y llegar a conclusiones sobre el fenómeno objeto de interés para el investigador.

La mayoría de los científicos que abogan por la investigación cualitativa, entienden que la realidad no puede ser conocida de forma directa ni de manera infalible, sino por la convergencia de observaciones desde múltiples e interdependientes fuentes de conocimiento.

El elemento holístico que está implícito en dicha metodología de la investigación permite tener una visión amplia que conduce a la comprensión de lo complejo. Se interesa por un escenario social concreto y por la exigencia de permanencia en el lugar de estudio durante un período de tiempo. El investigador debe tener la habilidad suficiente para observar y agudizar su capacidad de observación y entrevista cara a cara (Rodríguez Gómez, G., 2000: 9)

Por tales motivos, este estudio responde a una *metodología cualitativa y es descriptivo*, se centra en realizar un diagnóstico para medir con mayor precisión cómo se comportan los procesos de comunicación interna: los flujos de comunicación (ascendente, horizontal y descendente), así como los mensajes, la presencia de barreras, los canales y la satisfacción laboral del público interno en el Hospital Materno infantil de Cabaiguán.

La propia naturaleza descriptiva de la investigación permite la elaboración de *un diseño no experimental de corte transversal*, a través del cual se le da respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos planteados. En este sentido, se caracterizan los procesos de comunicación interna en la institución durante el período enero-abril del 2014.

Aspectos éticos (Acceso al campo): para diagnosticar la comunicación interna en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán, esta investigación recibió la aprobación y autorización pertinente por parte de la dirección del centro, la que otorgó una carta de aceptación que permitió acceder a la información necesaria para poder aplicar todos los instrumentos, la misma fue válida a partir del mes de enero del presente año (Anexo 1).

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

Para desarrollar el estudio se hizo un cronograma que permitió efectuar el trabajo sin interrumpir la jornada laboral. Dicho cronograma incluía la aplicación de los métodos y técnicas para la recolección de datos, la elaboración del organigrama teniendo en cuenta los niveles jerárquicos en la institución objeto de estudio, así como la elaboración del informe final de la investigación.

Población y muestra

Como *unidad de análisis* se tiene a los trabajadores del Hospital Materno Infantil de Cabaiguán, esta entidad cuenta con una *población* de 220 trabajadores, ocupando estos diferentes roles dentro de la organización, y se realizó un *muestreo no probabilístico de tipo intencional*, tomando como *muestra* 66 trabajadores seleccionados al azar hasta llegar a la saturación de los datos, representan el 30 % del total de la población. . El desglose es el siguiente: 47 mujeres y 19 hombres, con un nivel cultural de 36 universitarios, de ellos 23 son de sexo femenino y 13 masculino y 30 técnicos medios, 19 de sexo féminas el resto son masculino. Los trabajadores escogidos tienen la siguiente permanencia en el centro: 22 trabajadores más de 20 años, 16 trabajadores entre 10 y 15 años ,17 trabajadores entre 5 y 10 años y 11 trabajadores que llevan un año en la institución, observándose que prevalece la experiencia en la muestra escogida.

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

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

La conceptualización de la comunicación interna toma relevancia para comprender cuál es la relación que se establece desde el punto de vista comunicacional entre todos los trabajadores de la institución objeto de estudio.

Categoría de análisis: La comunicación interna

El término de comunicación interna ha sido tratado por varios investigadores, pero como se hace alusión en el diseño teórico- referencial se toma el elaborado por Irene Trelles Rodríguez (2006:43), investigadora cubana en materia de comunicación social. El mismo se refiere a la comunicación interna como un “estudio que centra su interés en los procesos y sub-procesos por medio de lo que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo”.

Dimensión 1: Flujos de comunicación: Vertical (ascendente y descendente) y horizontal.

- Ascendente: fluye desde los miembros de más bajo nivel de jerarquía hacia los de más alto nivel (a menudo directivo). Retroalimentación o feedback.
- Descendente: se dirige desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica.

- Horizontal: fluye entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.

Dimensión 2: Canales de comunicación

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

Dimensión 3: Mensajes

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

Dimensión 4: Barreras en la comunicación:

- Personales: son producto de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientemente, aunque pueden provenir de diferencias en la educación, grupo étnico, género, posición socioeconómica y cultura.
- Físicas: son interferencias en la comunicación que surgen en el entorno físico.
- Semánticas: surgen de las limitaciones de los símbolos.

Dimensión 5: Satisfacción del trabajador

- Estimulación moral.

- Participación en la toma de decisiones.
- Atención al trabajador.

Dimensión 6: Redes de comunicación interna.

- formal.
- Informal.

Dimensión 7: Retroalimentación.

- Comprensión del mensaje

Para el logro del objetivo propuesto, así como la solución a la problemática de la investigación se pone en práctica un grupo de técnicas y métodos de recogida de información: el análisis de documentos, la entrevista en profundidad ,la observación participante(marginal) y el cuestionario. Cada uno de ellos, tomando en cuenta la unidad de análisis, facilita la información necesaria para el posterior análisis de los resultados.

El análisis de documentos es un método de recolección bibliográfica, el cual se llevó a cabo en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán, con el objetivo de conocer elementos de comunicación interna, mediante la revisión de los siguientes documentos: la historia de la institución , definición de la misión, visión, objeto social, el organigrama, la existencia de una estrategia de comunicación, de un comunicador social, actas del Consejo de Dirección, Sindicato, UJC y el reglamento disciplinario.(Anexo 3)

La observación participante: es un método de recogida de información que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que observa. En este sentido, se utilizó con el fin de diagnosticar el estado de la comunicación interna en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán.

Está diseñada para trabajar directamente en el lugar en el que se desenvuelven los procesos de vida cotidiana institucionalizados o no, además permitirá obtener percepciones de la realidad estudiada en dicha institución.

Esta observación se realiza aproximadamente en un transcurso de sesenta días en diferentes horarios para, obtener información acerca de los mensajes más difundidos por los directivos y trabajadores de este centro, los canales de comunicación más usados, detectar la existencia de barreras de la comunicación y descubrir actitudes (conformidad, sentido de pertenencia, laboriosidad, insatisfacción) en los trabajadores del Hospital Materno Infantil de Cabaiguán. La guía de observación aparece como (anexo 4).

La entrevista en profundidad: se realizó con el fin de obtener información acerca del funcionamiento de la comunicación interna dentro del Hospital Materno Infantil de Cabaiguán, además de los criterios generales que asume la dirección de la institución para desarrollar la misma. En ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas, “tal y como lo expresan con sus propias palabras” (S. I. Taylor y R. Bogdan, 1998).

La entrevista en profundidad se puede desarrollar en una situación abierta, con mayor flexibilidad y libertad en un horario de acuerdo a las posibilidades de los directivos y posteriormente se analizarán y se sustraerán los datos que más tarde serán los resultados finales arrojados por las mismas. Esta entrevista se realiza aproximadamente en un transcurso de un mes en diferentes horarios. (Anexo 5) Se desarrolla con cierta formalidad.

La entrevista para obtener información acerca del funcionamiento de la comunicación interna se le aplica a los directivos de este centro, cuenta con un total de 15 dirigentes, fueron aplicadas a lo que representa el 53, 33% del total de la muestra.

El cuestionario: esta técnica tiene como objetivo conocer las opiniones de los trabajadores sobre el objeto de investigación y su comportamiento dentro de la institución, la muestra escogida será de treinta y seis trabajadores.

“Es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad” (Rodríguez, G. 2000: 185- 186) y se aplicará teniendo en cuenta que es una técnica de recogida de información, por medio de preguntas organizadas en un formulario impreso, para obtener respuestas a preguntas abiertas que reflejarán conocimientos, opiniones y actitudes de todos los trabajadores del Hospital Materno Infantil de Cabaiguán, fue aplicada a 35 trabajadores que representan el 53% de la muestra. Se empleará en un horario determinado, de acuerdo a las posibilidades de los trabajadores de la entidad teniendo en cuenta que estos deben de estar concentrados en las preguntas en cuestión, para garantizar sinceridad en sus respuestas de esta forma lograr mayor validez en los resultados que arroje este instrumento de medición.(Anexo 6)

Los métodos y técnicas usados son tomados del Libro de Texto Metodología de la Investigación Cualitativa de Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez.

2. Análisis de los resultados

En este epígrafe se analizan los resultados del diagnóstico que se realizó a la Comunicación Interna en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán durante el período enero- abril de 2014, el cual arrojó una serie de datos e informaciones que permiten ilustrar la situación existente con relación a la categoría seleccionada.

2.1 Análisis de documentos

La aplicación de los métodos y técnicas de recogida de información corroboró resultados valiosos para dar respuesta al problema planteado, al objetivo general del estudio así como a los objetivos específicos.

Los primeros resultados se obtuvieron a través del *análisis de documentos*, que se pudo referenciar acerca de la historia de la organización, la misión, la visión y el objeto social, que a pesar de existir, no aparecen en el mural de la institución para el conocimiento de los trabajadores del centro.

A través de la revisión de seis actas del sindicato, 3 de la UJC y 4 del consejo de dirección, se pudo comprobar que los trabajadores se involucran en la toma de decisiones y que la comunicación descendente y ascendente fluyen de manera adecuada, se identifica que en las intervenciones de los trabajadores y jóvenes prevalecen los canales directos, de la comunicación.

El Reglamento Disciplinario aportó datos relacionados con la manera en que se procede en la institución para la toma de decisiones y el control de las actividades que realizan. La organización no cuenta con estrategia de comunicación, ni tiene personal encargado de velar por los procesos comunicativos.

2.2 La observación participante

Se realizaron una serie de observaciones abiertas a la dinámica interna de la institución y el desenvolvimiento diario de las tareas a realizar por los trabajadores, se participó en dos Consejos de Dirección, una reunión del Sindicato y dos Matutinos. Se comenzó a tener una visión real de dicha dinámica. Todo lo observado se fue recogiendo en un protocolo de información, con características de diario. Se pudo comprobar que la **comunicación ascendente** en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán es adecuada pues los trabajadores pueden comunicarle a los directivos sus criterios, opiniones, estados de ánimo, necesidades, motivaciones y propuestas de mejoras, aunque esta no es la que predomina, pues se ve menos debido a la dinámica de trabajo.

También se pudo observar que la **comunicación descendente** es la que predomina dentro de la organización, y fluye de forma rápida, pues los directivos mantienen informados a todos los trabajadores sobre los principales aspectos del desarrollo de la institución, a través de los matutinos, reuniones sindicales o simplemente por cada departamento. Además se percibió que los directivos velan por el cumplimiento de las tareas orientadas, se preocupan por su contenido de trabajo y así contribuyen a la calidad del mismo.

En cuanto a la comunicación horizontal se pudo constatar que fluye adecuadamente y se aprecia en las diferentes áreas de trabajo de la institución, debido generalmente, a que las personas que laboran en dichas áreas dirigen su accionar a la calidad de la labor que realizan y del cumplimiento estricto de las tareas.

Por otra parte los directores se comunican cordialmente y colaboran con los subordinados y con los demás directivos, también se pudo comprobar que existe una buena comunicación entre los trabajadores acompañada de adecuadas relaciones informales, aunque, en ocasiones, no coinciden en los criterios defendidos, lo que lleva a incomprendiones sobre procederes de tipo laborales. Este análisis alerta sobre la necesidad de un mejor tratamiento a la comunicación horizontal en el centro.

Se pudo corroborar además que **los canales** más utilizados son los directos, pues son los contactos cara a cara, las reuniones y las asambleas en grupos formales, donde se tratan temas para organizar generalmente el contenido de trabajo y las actividades a realizar, así como el funcionamiento de la entidad.

En el caso de los **canales mediatizados** se pudo observar por ejemplo: el teléfono y los murales, estos últimos tienen diseñados todos los espacios incluyendo la relación de los trabajadores destacados, las principales noticias en el ámbito nacional e internacional, pero se encuentran desactualizados y no brindan toda la información que pudieran, no tienen en ellos los fundadores de la organización, el objeto social, la misión, ni la visión. Además no figuran en los mismos documentos que develen las efemérides más significativas, resoluciones salariales, ofertas de cursos de capacitación y habilitación, así como las funciones de la institución, por lo que se considera ineficiente.

Los mensajes más utilizados en la institución son los de **mantenimiento, pues la comunicación interna** utiliza los mensajes dictados, tales como las resoluciones y documentos que norman la calidad de los servicios de salud y la ética profesional, de igual forma los procedimientos y los controles sistemáticos, manifestados en el seguimiento continuo a la salud integral de la población femenina e infantil del municipio para el logro de los objetivos previstos. Los de **tareas**, se utilizan para informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos y los **humanos** para fortalecer la moral y los sentimientos de los trabajadores.

Existen **barreras** de diversos tipos que entorpecen la realización adecuada del proceso de comunicación. Se observan las físicas, mediante interferencias que ocurren en el

ambiente donde se realiza la comunicación, puesto que existe distancia entre las personas y además se encuentran divididos en departamentos con paredes que no permiten la comunicación verbal, lo que ahoga de manera temporal el mensaje. Las personas que aquí laboran poseen adecuados hábitos de escucha.

Se pudo constatar también que no abundan las **barreras semánticas** en la comunicación de esta institución, pues no utilizan símbolos comunicacionales que puedan tener varios significados y los mensajes transmitidos son fácilmente entendibles por todos los trabajadores.

En cuanto a la **satisfacción laboral de los trabajadores** se observó que estos son reconocidos moralmente delante de todos sus compañeros en matutinos por su notable labor, de la misma forma son estimulados en actividades que se realizan en el centro en fechas marcadas como el día del médico, día de los padres, de las madres, día de los enamorados, se aprecia que estas actividades no siempre son sistemáticas, solo están en función de fechas señaladas y se realizan con muy poca frecuencia.

También se observó que los trabajadores tienen la posibilidad de superarse a través de temas metodológicos que se imparten en los colectivos técnicos de la institución, se usan las computadoras existentes en la institución para la superación de los trabajadores mediante software educativo, uso de la intranet, y la impartición de cursos de posgrado, conferencias, talleres etc.

Además se comprobó que las ideas que plantean los trabajadores respecto al mejoramiento de la institución, son tomadas en cuenta por sus directivos, estos trabajadores se encuentran representados por el secretario del sindicato, el cual está presente en todas las reuniones formales que se realizan en la organización, haciendo prevalecer los deberes, derechos e inquietudes de los trabajadores. (Por falta de instrumentos de trabajo en buen estado, como guantes, espéculos, suturas, recursos para desinfectar el salón y otros).

También en los consejos de direcciones se toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores siempre y cuando tengan razón y lo hagan correctamente con el debido respeto pues el objetivo fundamental de estos consejos de dirección son lograr la

eficiencia de la institución. En tal sentido quedó demostrado que existe una buena retroalimentación, manifestada en lo fundamental, en el cumplimiento de las necesidades de la institución y en el interés de los directivos porque sus trabajadores se sientan representados y siempre expresen sus criterios.

2.3- Entrevista en profundidad aplicada a los directivos

La entrevista en profundidad. (Anexo 5) fue realizada al jefe de servicio de anestesia, a la vicedirectora de enfermería, a la jefa de departamento del salón de operaciones, jefe de departamento de neonatología, ginecología, pediatría, obstetricia y a la directora del centro, con el objetivo fundamental de: diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la institución.

La aplicación La técnica facilitó un acercamiento a la realidad, así como al comportamiento de su comunicación interna, mediante un intercambio comunicacional menos formal con una mayor aproximación al ambiente de la organización.

Según directivos, la comunicación de sus trabajadores para con ellos es aceptable basada en el respeto y la disciplina. Esto responde a que la **comunicación ascendente** es adecuada, los trabajadores pueden comunicarle de forma directa a los directivos sus necesidades, intereses y opiniones para mejorar sus condiciones de trabajo y contribuir a la calidad del mismo “ellos tienen la posibilidad de expresarse de una forma clara y abierta y comunicar cuales son las necesidades que los atañen”.

La **comunicación descendente** también se manifiesta correctamente en función de lograr los propósitos de la institución, estos reflejan que es la que prevalece, debido a la dinámica del trabajo que se desarrolla, pues la supervisión constante garantiza la calidad de los servicios de salud que se prestan.

En cuanto a las relaciones comunicacionales entre directivos o la llamada **comunicación horizontal**, los entrevistados respondieron que son bastante buenas pues tratan de apoyarse mutuamente, colaborar entre sí, colegiar sus criterios y opiniones en una forma sociable pues así se puede trabajar con mayor eficiencia.

Con respecto a las relaciones comunicacionales entre los demás miembros de la institución expresaron que son buenas, aunque en ocasiones hay desigualdad de criterios, esto ocurre principalmente entre el personal médico, específicamente cuando se discute la situación de un caso determinado, “existen diferencias de criterios que resultan efímeras y de poca trascendencia, pero esto, aunque entorpezca la comunicación son necesarias, pues la solución de algunos casos depende de las hipótesis de nuestros profesionales”.

Estos directivos expusieron que **los canales** de comunicación más empleados para dar a conocer las informaciones a los trabajadores son los directos, pues la inmediatez de los mensajes son de primera necesidad y esta es la vía más eficaz para transmitirlos, lo realizan a través de reuniones y en el diálogo directo. También existen otros canales, pero son menos usados entre los públicos internos para comunicarse como, el servicio de correos electrónico y el teléfono, uno de los criterios expresado al respecto fue el siguiente:” Prefiero darle las informaciones personalmente a mis trabajadores, de forma directa, para así poder escuchar sus criterios y ver la realidad de las cosas.”

Así mismo expresaron que se usan **murales** para poner información referente a fundadores y mensajes de prevención en correspondencia con la función social de la entidad.

Respecto a los **mensajes** que predominan en la entidad según la forma de expresarse de los directivos son los de mantenimiento, dirigidos a preservar el ritmo y la eficacia del trabajo en función de garantizar la salud integral femenina e infantil con la calidad requerida. Los humanos y los de tarea también son utilizados, pero a menor cuantía.

Se pudo corroborar que existen **barreras** que atentan contra el buen desempeño de la función laboral, estas son físicas, de esta forma lo manifiestan los directivos cuando opinan:” claro que sí, se sabe que se interpone la distancia entre salas y departamentos, además de la falta de disciplina del público externo que interfiere en una buena comunicación entre el personal de la institución”.

La entrevista en profundidad reflejó que la **atención al trabajador** es adecuada: “Claro que sí se les atiende, y de diferentes maneras”, los directivos velan porque estos

tengan las condiciones necesarias para desarrollar su función, se preocupan por su salud. Además en el centro se festejan fechas señaladas y se toma en cuenta la seguridad de los trabajadores ante posibles accidentes laborales.

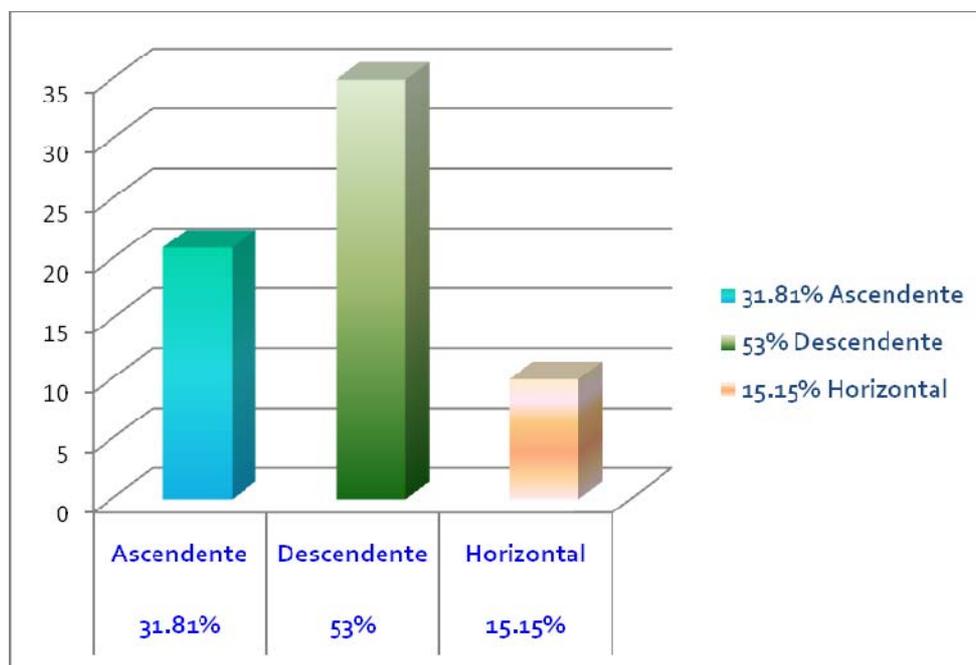
A través del empleo de este instrumento los directivos afirmaron **tomar en cuenta las opiniones** de sus trabajadores manifestando: “siempre tenemos en cuenta lo que piensan nuestro trabajadores”, por lo que se pudo corroborar que los subordinados cuentan con la posibilidad de plantearle a sus directivos ideas o criterios que pueden mejorar la calidad.

2.4- Cuestionario a trabajadores

En cuanto a los flujos de comunicación existente en la entidad, se encuestaron 35 trabajadores de un total de 66, para un 53 %, estos declararon que predomina la **comunicación descendente**, la dirección está constantemente orientando y controlando a los trabajadores, 10 trabajadores para un 15.15% de los encuestados hacen referencia a la comunicación horizontal y 21 trabajadores para un 31.81 % a la comunicación ascendente.

Estos datos reflejan el predominio de una comunicación que va desde los directivos a los trabajadores, dado por la propia dinámica de la institución. Se desarrollan otros tipos de flujos, aunque en menor medida, lo que indica una debilidad en esta subcategoría de análisis. (Ver tabla 1)

Tabla 1: Comportamiento de los flujos de comunicación entre los trabajadores.



Respecto a **los canales** de comunicación de uso más frecuente son los directos y así lo afirmaron los 66 trabajadores para un 100%, ya que estos se comunican entre sí y con sus directivos de forma directa, cara a cara para recibir información con respecto al trabajo.

Se puede detectar un predominio de los canales directos, los mensajes que se generan, por su importancia necesitan del intercambio entre las personas y por lo que puede aportar para la calidad del trabajo. (Ver tabla 2)

Tabla 2: Predominio de los canales de comunicación entre los trabajadores.

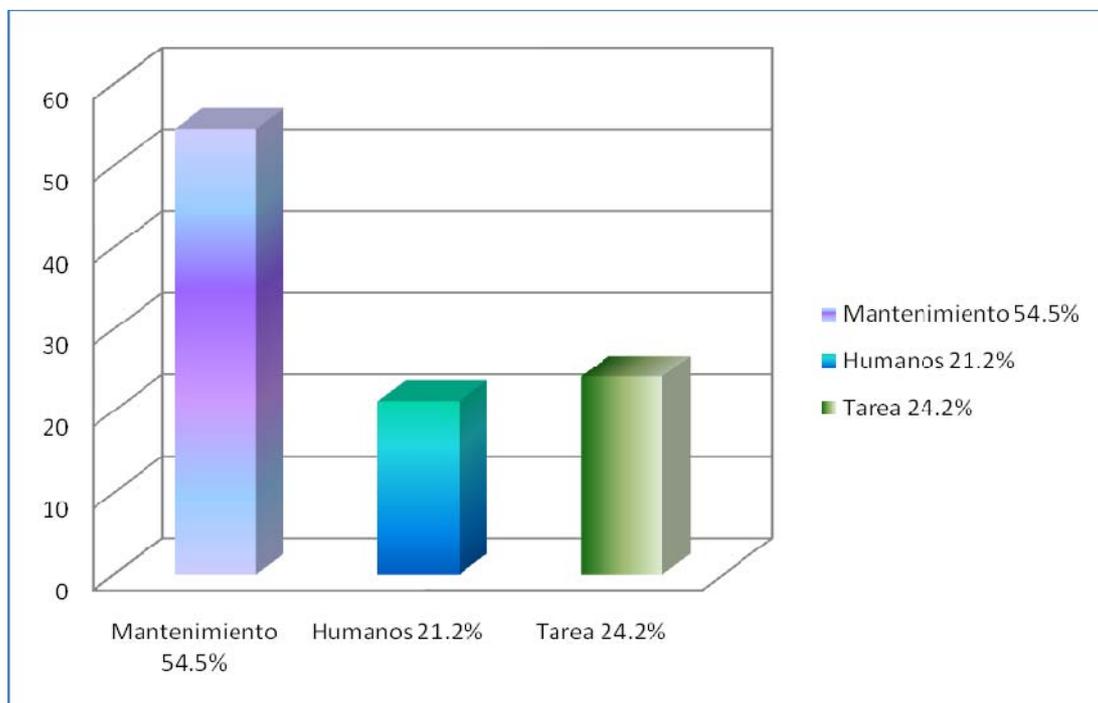
Tipo de Canales	Número de trabajadores	% De selección de los trabajadores
Directos	66	100%

Referente a los **mensajes** se pudo constatar que los más utilizados son los de mantenimiento, pues 36 trabajadores para un 54.5% lo manifestaron, los mismos están encaminados principalmente al seguimiento de los casos, como las embarazadas y los niños de la sala de pediatría, así como las operaciones de afecciones uterinas.

Acercas de los mensajes de tarea, para 16 trabajadores, que representan un 24.2 % del total de encuestados, expusieron que los mismos están encaminados principalmente al cumplimiento de su labor y a la solución y atención de casos. No coinciden así, 14 trabajadores para un 21.2% de los encuestados, pues alegan que los más utilizados son los mensajes humanos.

Se puede concluir, en el análisis de este indicador, que existe un predominio de los mensajes de mantenimiento, pues se usan los procedimientos y los controles adecuados para el logro los objetivos previstos, los mensajes humanos y de tareas, se utilizan en menor escala. (Ver tabla 3)

Tabla 3: Predominio de los mensajes utilizados en la comunicación entre los trabajadores.



Respecto a **las barreras** no se aprecia el mismo resultado, 66 trabajadores para un 100% de los encuestados, hacen referencia a las de tipo física, debido a la lejanía entre las áreas de trabajo, también los ruidos ambientales provocados por el público externo.

En lo que se refiere a la **satisfacción del trabajador**, 38 de la muestra que representa un 57.57.% afirmó estar complacido con la **atención** que le brindan sus superiores, los directivos velan porque estos tengan las condiciones necesarias para desarrollar su función, de la misma forma que mantienen una correcta atención al hombre.

28 de los encuestados para un 44.42%, manifiesta no recibir atención por parte de sus directivos, aspecto que puede lacerar la comunicación interna en la institución.

El 40 % de los trabajadores encuestados afirma no sentirse **estimulado moralmente** en su trabajo, mientras que el 60 % afirma lo contrario.

Referido a la **participación en la toma de decisiones** por parte de los trabajadores, un 80 % dijeron a través de la técnica aplicada, que generalmente, se aceptan y se toman sus ideas para contribuir al mejoramiento del trabajo con lo anteriormente mencionado no coincidió el 20% de los encuestados los que exponen que de forma general no se toman en cuenta sus ideas en la toma de decisiones.

De manera general, tras el análisis de estos indicadores, se puede concluir que la satisfacción del trabajador es lo más débil, indicador que se centra principalmente en la atención al hombre. Este fenómeno quizás tenga su explicación, pero se puede convertir en limitantes para el desarrollo adecuado de la comunicación interna. Aunque las cifras no son significativas, es válido hacer énfasis, pues el principal recurso empleado en esta institución es el capital humano y de su satisfacción dependen los resultados que puedan obtener con respecto a su función social.

De igual modo el 80% de los trabajadores expresan que existe una adecuada **retroalimentación**, pues los mensajes son transmitidos de manera correcta y se les

proporciona dar criterios y opiniones, formular preguntas y hacer sugerencias cuando lo consideren necesario

Refiriéndose a las redes formales el 70 % de los trabajadores coinciden en que los mensajes son recibidos por los canales correspondientes y por vías oficiales, fluyen siguiendo los cauces del organigrama y lo hacen de modo ascendente o descendente, un 20% no coincide

Respecto a las redes informales el 73% expresa que existen relaciones de simpatía entre los miembros de la organización, un 27% expresa lo contrario.

2.5- Triangulación de los resultados

Al triangular los datos obtenidos con la aplicación de los métodos utilizados en la presente investigación se pudo diagnosticar la comunicación interna de IHospital Materno Infantil teniendo en cuenta la categoría y los indicadores de la presente investigación.

Con respecto a la comunicación interna se analizaron indicadores como los flujos, donde se pudo apreciar que la **comunicación descendente** es la que prevalece en la entidad, las informaciones transmitidas por los directivos generalmente velan por el cumplimiento de los servicios de salud con eficacia y atienden especialmente la orientación e instrucción necesaria que los trabajadores requieren con respecto a la función específica que desarrollan en la organización.

La **comunicación ascendente** se manifiesta de forma adecuada, y está dirigida generalmente a las necesidades, intereses y opiniones del personal de la salud para mejorar sus condiciones de trabajo y contribuir a la calidad de los servicios.

La **comunicación horizontal** es aceptable, aunque existen dificultades en el entendimiento laboral entre los trabajadores en cuanto a la divergencia de criterios.

Respecto a los canales utilizados en la institución se pudo corroborar que con mayor frecuencia son los directos, los trabajadores se comunican entre sí y con sus directivos de forma directa, cara a cara para recibir información con respecto al trabajo, para consultar dudas, exponer criterios referentes a la función que desempeñan sin la

necesidad de utilizar el teléfono u otros canales que requieran de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes.

Con relación a los **mensajes más utilizados** en esta entidad se pudo comprobar que son los de mantenimiento, debido a la forma en que se organiza el trabajo, además porque tienen un especial interés por la calidad de los servicios, por el seguimiento de los casos a tratar y el cumplimiento del objeto social de esta institución. Aunque los de tarea y humanos se ponen de manifiesto de forma adecuada, pero en menor escala.

En la institución existe el predominio de **barreras físicas** producto a las características constructivas de la entidad y a ruidos ambientales provocados por el público externo.

Referente a la **atención que se le brinda al trabajador** en esta entidad se pudo constatar que es adecuada, y se comprobó que se vela porque estos tengan las condiciones necesarias para desarrollar su función, además existe interés porque se desarrollen actividades festivas en días y fechas señaladas, así mismo existe preocupación por la seguridad de los trabajadores respecto a los accidentes laborales.

A pesar de que en ocasiones son reconocidos y estimulados por el buen desempeño laboral, es preciso destacar que falta atención al hombre, pues así lo arrojaron todas las técnicas, se debe aprovechar el marco de las reuniones colectivas para hacerlo frente a los demás compañeros de trabajo y lograr así que el trabajador se sienta más estimulado.

La retroalimentación es adecuada, tanto en los espacios formales como informales existentes en la institución, pues se pudo verificar que los mensajes enviados son correctamente asimilados y transmitidos, lo que contribuye a la adecuada comprensión por parte de los subordinados y trabajadores.

Referente a la **participación de los trabajadores en la toma de decisiones**, se pudo corroborar que los subordinados cuentan con la posibilidad de plantearle a sus directivos ideas o criterios que pueden mejorar la calidad del trabajo, las reuniones en la entidad, se conciben en un horario adecuado para que puedan asistir todos los trabajadores.

Las redes formales, fluyen siguiendo los cauces del organigrama de modo ascendente o descendente, **las redes informales** corroboran que existen relaciones de simpatía entre los miembros de la organización.

CONCLUSIONES

La definición de los supuestos teóricos metodológicos acerca del proceso de comunicación organizacional así como los elementos que caracterizan la comunicación interna, conllevaron a establecer las categorías analíticas de la investigación, tomando en cuenta las consideraciones teóricas de Irene Trelles llevadas al contexto del Hospital Materno Infantil de Cabaiguán.

El diagnóstico elaborado permitió caracterizar la comunicación interna en esta organización, la cual se manifiesta de forma aceptable, por la presencia de todos los flujos de comunicación, prevalecen los canales directos; la satisfacción de los mismos con su sistema de atención así como por su participación en la toma de decisiones. Quedó demostrado durante el diagnóstico que prevalece la **comunicación descendente** y los mensajes de mantenimiento. No existe en la entidad, una estrategia de comunicación diseñada, ni una persona encargada de este proceso tan vital para el logro de todos sus objetivos, existen barreras físicas que dificultan la comunicación.

RECOMENDACIONES

Con el fin de lograr mayor implicación de todos los elementos comunicacionales en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán, se le recomienda a la Filial Universitaria hacer llegar a la Dirección del centro la necesidad de completar el estudio en esta organización, lo cual permitan mejorar su funcionamiento comunicacional, sobre la base de los datos obtenidos en estas investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, M. M. y Saladrigas, H. (2002). Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica. La Habana: Félix Varela.

Alonso, M. y R. Rivera. (2005). Tipos de modalidades de la comunicación. En Introducción a la teoría y la investigación en la comunicación, Hilda Saladrigas Medina (Compil). La Habana: Editorial Félix Varela.

Andrade, H. (1997). La Comunicación en Organizaciones. México: Editorial Trillas S.A.

Austín, T. (2000) Fundamentos sociales y culturales de la educación. Chile: Editorial Universidad Arturo Prat.

Barquero Daniel. (2000). Comunicación y Relaciones Públicas. España Ediciones Gestión.

Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. Barcelona: Editorial Paidós.

Bastardas Boada, Albert (1995). *Comunicación humana y paradigmas holísticos*. Claves de razón práctica.

Calviño, M. (2004). Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza. La Habana: Ediciones Logos.

Carrillo, R. (2005). Metodología de la investigación y estadística para comunicadores. Revista Espacio, (10), (25-28). La Habana: Ediciones Logos.

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

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

Paidós.

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

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

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

González Rodríguez. A 2009 "Diagnóstico de Comunicación Interna en la Facultad de Psicología".

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

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

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

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

Jablin, (1987). Disponible en: Notas estudiadas en clase.

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

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

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

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

Martín, M. (2007). Planificación en Comunicación: Tres Aproximaciones a su Finalidad en las organizaciones. Revista electrónica Razón y Palabra, (55). Consultado el 24/2/2014

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

Martínez, A. (2006). Escuelas del Comportamiento Organizacional, En Comunicación Organizacional, Irene Trelles. (Compil) Selección de Lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.

Martínez, Y. (2009). Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional. La Habana: Ediciones Logos.

Mazzola, C. (2002). Comunicación ascendente: el buzón de sugerencias para comunicación interna. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. Consultado el 24/2/2014

Muriel, M, y G Rota. (2006 b). Redes informales. En Comunicación organizacional. En Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La Habana: Editorial Félix Varela.

Muriel, M. y G Rota. (2006a). Públicos internos de la comunicación institucional. En Comunicación Organizacional, de Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La Habana: Editorial Félix Varela.

Murillo, W. (2005). *La investigación científica.*: Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>. Consultado el 24 / 2/ 2014.

- Pasquali, A. (1996). *Comprender la Comunicación*. Caracas: Editorial. Monte Ávila.
- Pentland, Alex (2010). *HonestSignals*("Señales de Honestidad"). Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/www.telepinar.icrt.cu/>. Consultado el 2/3/2014.
- Pérez Betancourt, A. y Díaz C (1999). *Lo que todo empresario cubano debe conocer*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Pérez, R. M. (2009). La comunicación de bien público y su importancia en la sociedad moderna. *Revista Espacio*, (12), (43-45). La Habana: Ediciones Logos.
- Portal, R. y M. Recio. (2003). *Comunicación y comunidad*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Ramos C. (1991). *La comunicación, un punto de vista organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Redding, Charles (1964). Disponible en: Notas estudiadas en clase.
- Ribeiro, L. (1994). *La comunicación eficaz*. Editorial Urano.p.45-67.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2004). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Saladrigas, H. y Gómez, N. (2002). Conceptos generales de comunicación. En R. Portal (comp.), *Selección de lecturas de comunicación social II*. La Habana: Félix Varela.
- Schein, E. (1985). *Psicología de la organización*. México: Prentice/Hall Internacional.
- Schein, E. (2006). *La Cultura Empresarial, una visión dinámica*. La Habana: Editorial Félix Varela.

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

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

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

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

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

Anexo 1: Carta de autorización para realizar la investigación.

Cabaiguán, 25 de enero de 2014.

“Año 55 de la Revolución”

De: Yaima Benavides Acosta.

A: Directora del Hospital Materno Infantil de Cabaiguán”.

Solicito su aprobación para diagnosticar el estado de la comunicación interna en esta entidad, donde se aplicarán métodos de recogida de datos como entrevistas, cuestionarios y observación participante, partiendo de los principios éticos de la investigación.

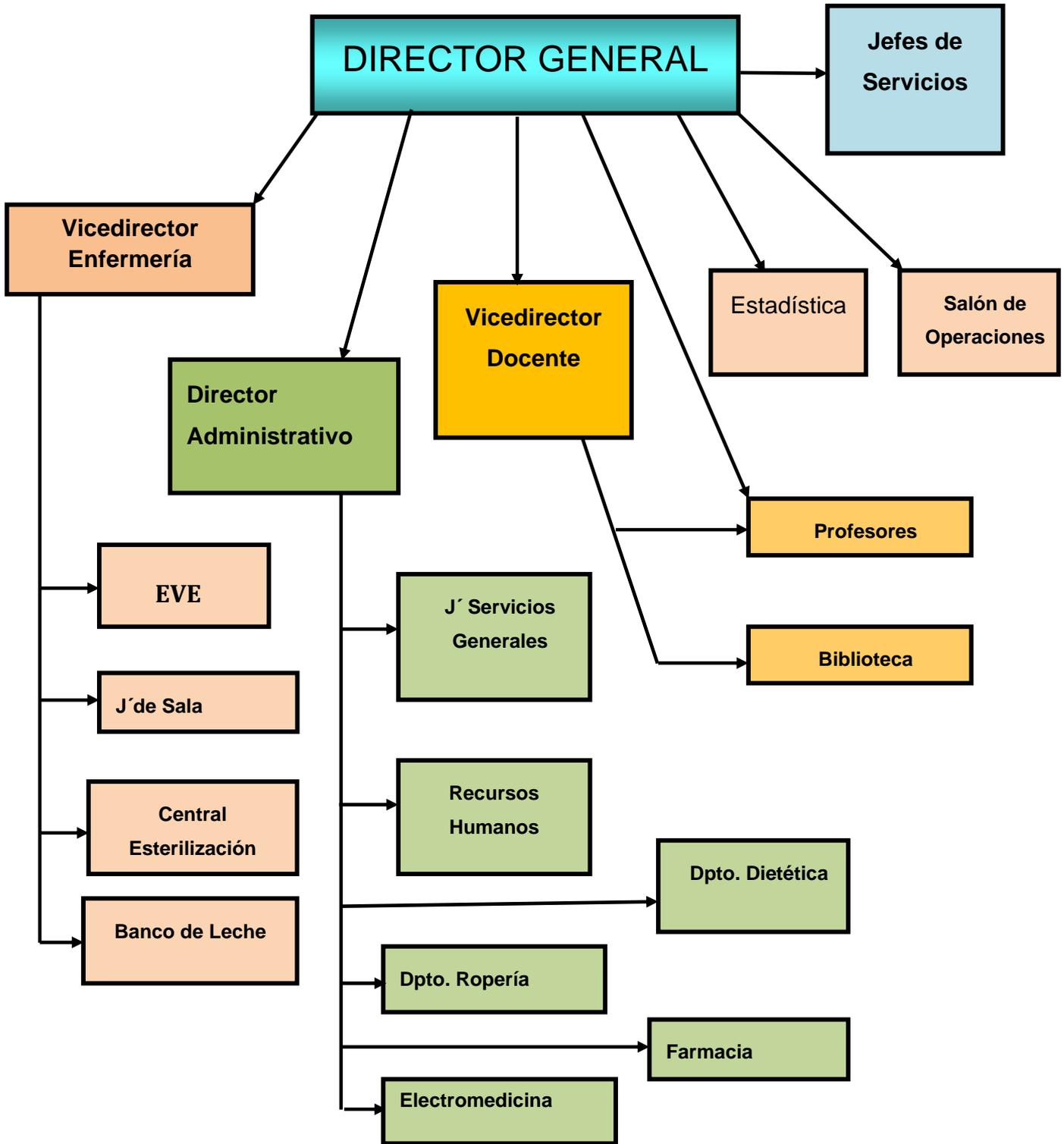
Leisy Pérez Martínez

Directora

Yaima Benavides Acosta

Estudiante

Anexo 2: Organigrama del hospital materno infantil de Cabaiguán



Anexo 3: Guía de Análisis de documentos

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

1. Existencia de la historia de la organización.
2. Definición de la misión, visión, objeto social y organigrama.
3. Existencia de estrategia de comunicación.
4. Existencia de un comunicador social en esta entidad.
5. Chequeo de las actas del Consejo de Dirección, Sindicato y UJC.
6. Reglamento disciplinario.

Anexo 4: Observación participante

Objetivo. Observar aspectos de la comunicación organizacional en el Hospital Materno Infantil de Cabaiguán.

Aspectos a observar:

1. Flujo de comunicación que prevalece: (Ascendente, descendente, horizontal).
2. Medios o Canales de comunicación más utilizados: (Directos o mediatizados).
3. Mensajes más usados: (Humanos, de tarea o de mantenimiento).
4. Existencia de barreras en la comunicación: (Semántica o personales).
5. Satisfacción del trabajador: (Condiciones de trabajo, participación en la toma de dediciones, atención al trabajador).

Anexo 5: Entrevista en profundidad a directivos.

Objetivo. Constatar los criterios de los directivos sobre la concepción y desarrollo de la comunicación organizacional en la institución.

Solicitud de cooperación: Se está realizando una investigación para conocer como se comporta la comunicación interna del Hospital Materno Infantil de Cabaiguán, teniendo en cuenta el intercambio de información, la transmisión de mensajes, las barreras, el flujo de comunicación que prevalece y los canales más utilizados para ello, así como la satisfacción de los trabajadores. Hecho por el cual necesitamos de su colaboración y sinceridad en sus respuestas para de esta forma poder lograr un resultado verás en el estudio. Esta información es confidencial. Gracias por su ayuda.

1. Labor que realiza en este centro _____
2. Tiempo que lleva laborando en este centro _____
3. Tiempo de experiencia en la labor que desempeña _____
4. ¿Cómo considera la comunicación de sus trabajadores para con usted?
5. ¿Cómo fluye la comunicación de usted para con sus trabajadores?
6. ¿Cómo se manifiesta la relación comunicacional entre subordinados y entre los directivos?
7. ¿Cómo usted da a conocer las informaciones de su centro de trabajo? ¿Qué canales o medios utiliza para transmitirlos?
8. ¿Cuándo necesita comunicarse con sus subordinados lo hace mediante, documentos, directamente, usando el teléfono, el correo electrónico o los murales?
9. ¿Qué mecanismos utiliza para mantener informados a sus trabajadores acerca de sus contenidos de trabajo?
10. ¿Cómo valoraría usted el buen desempeño de sus trabajadores?
11. ¿Qué tipos de mensajes usted cree que prevalecen en la institución?

12. ¿A su juicio cuáles son las barreras que atenten contra el buen desempeño de la función laboral?

13. ¿Cómo contribuye usted a la satisfacción del trabajador?

14. ¿Estimula debidamente al trabajador? ¿En qué ocasiones lo hace?

15. ¿Toma usted en cuenta las opiniones de sus trabajadores a la hora de tomar una decisión?

16. ¿Qué posibilidad tiene el trabajador de que una idea suya sea puesta en práctica?

17. En este centro, ¿cómo se pone de manifiesto la atención al trabajador?

18. ¿Qué tipos de actividades se realizan en la institución para reunir al colectivo de trabajadores?

19. ¿Sus trabajadores cuentan con las condiciones necesarias para realizar su trabajo?

Anexo 6: Cuestionario dirigido a los trabajadores.

Objetivo: conocer aspectos fundamentales de la comunicación interna en la entidad

Solicitud de cooperación: Este cuestionario se realiza con el objetivo de conocer aspectos fundamentales de la comunicación interna. Le pedimos que sea lo mas honesto posible, ya que su colaboración resulta de suma importancia para obtener los resultados reales. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere. Muchas gracias.

Datos Generales

Nivel de escolaridad: _____ Edad: _____

Años en el centro: _____ Tipo de actividad que realiza: _____

1. ¿Qué tipos de comunicación son los más utilizados dentro de la organización? Marque con una X los que usted considere.

____ Comunicación ascendente: aquella que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivos)

____ Comunicación horizontal: aquella que se desarrolla entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.

____ Comunicación descendente: aquella que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica y permite mantener informados a todos los trabajadores sobre los principales aspectos del desarrollo de la empresa.

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

Reuniones _____ Murales _____

Entrevistas _____ Buzones _____

Asambleas _____ Cartas _____

Rumores ____ Teléfono ____

Otros _____

3. Marque con una X a su consideración cuál es el mensaje más utilizado en este centro:

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

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

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

4. Señale cuáles son las barreras que dificultan la comunicación en esta entidad:

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

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

5. ¿Como evaluaría las condiciones de trabajo de la institución?

Muy favorables ____ Favorables ____ Neutrales ____ Desfavorables ____

6. Considera que la actividad que realiza afecta su salud.

En gran medida ____ En alguna medida ____ En ninguna medida ____

7. ¿Puede usted comunicarse libremente con su superior? Sí__ No__. En caso de que su respuesta sea positiva, indique a través de qué medios lo hace:

8. Marque con una X según usted considere.

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

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

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

Los directivos de mi entidad estimulan moralmente mi trabajo.

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

En general, nunca se ejecutan las ideas que plantean los trabajadores sobre el mejoramiento del trabajo...

9. Qué tipos de redes de la comunicación son los más utilizados dentro de la organización? Marque con una X los que usted considere

----Redes formales: cuando los mensajes transitan por los caminos oficiales dictaminados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, fluyen siguiendo los cauces del organigrama y lo hacen de modo ascendente o descendente.

---Redes informales se dan mediante relaciones de simpatía entre los miembros de la organización, permiten un nivel de satisfacción personal.

10. La comunicación en su centro se manifiesta. Marque con una X los que usted considere.

---- Como un ciclo en dos sentidos.

----Como un proceso donde los mensajes enviados son correctamente comprendidos.

----Como un proceso unilateral.