



**UNIVERSIDAD JOSÉ MARTÍ PÉREZ
SANCTI-SPÍRITUS
FACULTAD DE HUMANIDADES**



TÍTULO: *Diagnóstico de comunicación interna en el Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.*

AUTORA: María de las Mercedes Jiménez Bonilla

Tutora: MsC. Raúl Domínguez Arrieta

CURSO 2010 / 2011

*La comunicación es imprescindible para la
dirección"*

Che

✚ A mi esposo.

✚ A mis hijos.

✚ A todos lo que me aprecian.



Agradecimientos

Agradecimientos

Sincera gratitud a todas las personas que colaboraron en este empeño:

- ✚ Al MrC. Raúl Domínguez Arrieta, tutor, quien me guió con mucho profesionalismo en este trabajo.**
- ✚ A mi amiga y compañera de estudios Yari, por su ayuda y preocupación permanente durante el desarrollo de este Trabajo.**
- ✚ A todas las personas que me brindaron información, que dedicaron un pedacito de su tiempo y aportaron a la propuesta.**

...A todos Gracias por confiar en mí...



RESUMEN

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar la comunicación interna en el Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.

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

El intercambio con los trabajadores y estudiantes y los resultados que afloraron de la aplicación de los métodos y técnicas permitió evaluar la comunicación interna de la entidad y definir los factores que la favorecen y afectan.

Los resultados de este trabajo sientan las bases para mejorar las deficiencias detectadas. El conocimiento de los factores determinantes en la comunicación interna de esta institución educacional, puede coadyuvar a su perfeccionamiento y a la calidad del proceso docente, así como evitar gastos innecesarios de recursos materiales y humanos y eliminar las barreras comunicativas y efectos no deseados como consecuencia de interpretaciones erróneas.

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





índice

ÍNDICE

	Pág
Introducción	1
Capítulo I: Marco Referencial. La comunicación Organizacional	6
1.1. Categoría comunicación	6
1.2. Concepto de organización	9
1.3. Comunicación organizacional	10
1.3.1 Enfoques de la Comunicación organizacional	13
1.3.2. Comunicación Interna	15
1.3.3. Flujos de comunicación	18
1.3.4. Mensajes	19
1.3.5. Canales	21
1.3.6. Retroalimentación	22
1.4. La investigación de Comunicación Interna	24
1.4.1. Públicos	25
1.5. Diagnóstico de Comunicación Interna	27
1.6. Fundamentos metodológicos del diagnóstico de Comunicación Interna	29
Capítulo II Diseño Metodológico	31
Capítulo III: Análisis e interpretación de los Resultados del diagnóstico	38
3.1. Caracterización de la Unidad	38
3.2. Diagnóstico de la Comunicación Interna	40
3.3. Análisis integral de los Resultados	66
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
Bibliografía	77
Anexos	



Introducción

INTRODUCCION

La comunicación institucional, además de ser un conjunto de mensajes e interrelaciones, influye en los procesos que se producen en cualquier entidad y a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad. Y agrega que es, por tanto, un fenómeno complejo que requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación y evaluación, (según Trelles 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos expresar que “la comunicación es el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ellos el aumento de motivación y participación de los públicos, la formación de hábitos 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 del que otras funciones se derivan.” (Trelles en Arzuaga, 2003:24).

A nivel mundial la supremacía de las empresas ya no está definida por su alto nivel tecnológico ni su gran caudal financiero, si estas no tienen implementadas una coherente gestión de la comunicación, poco o nada vale todos los recursos invertidos para su desarrollo y su supremacía.

La comunicación es la estrategia perfecta, empezando desde adentro para calar fuera. La comunicación organizacional es la palabra de orden, de ventaja y de perfección.

Una comunicación interna equilibrada, planificada y controlada es un buen comienzo asegurado para toda organización.

Cuba está dando pasos seguros para su gestión y aplicación dentro de las organizaciones nacionales. Aún cuando no se ha comprendido ni interiorizado del todo su efectividad ni su importancia, pasando muchas veces desapercibida su gestión y su funcionabilidad.

El diagnóstico de la comunicación interna es el punto de arrancada si se quiere implementar la comunicación a nivel organizacional. Es la manera inmediata de comenzar a navegar a favor de la corriente, permite delimitar puntos, aclarar visiones y subsanar errores. Es la mejor manera de sentar bases para un trabajo de excelencia, de preparar condiciones y limar asperezas. Un diagnóstico de comunicación interna, prepara la organización para un futuro comunicativo, comenzando desde dentro.

La presente investigación propone la realización de un diagnóstico de comunicación interna en el Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.(IPEL), debido al claro uso de la comunicación dentro de su quehacer como organización educativa, donde la interacción y el intercambio de información ocurre entre profesores y alumnos, y donde los fallos, barreras y deslices, acarrearían serios trastornos en el aprendizaje, además de favorecer un clima organizacional disfuncional y repercutir en la imagen del IPEL, tanto interna como externa.

La comunicación interna es una herramienta aglutinadora dentro de la organización, su buen uso permite el entendimiento y la cooperación entre los miembros de la misma, en el caso de una organización educativa como el Instituto Provincial de Estudios Laborales, donde se fomenta el aprendizaje y la formación profesional del personal de las entidades del territorio, juega un papel determinante.

El IPEL tiene una alta importancia en la formación de profesionales, por lo que esta misión sería afectada de no diagnosticar posibles deficiencias dentro de un sistema tan importante como la comunicación.

Ante todo lo anteriormente expuesto se plantea como **Problema** de Investigación:

¿Cuáles son las características de la comunicación interna en el Instituto Provincial de Estudios Laborales de Spíritus?

Una vez delimitado el problema científico, se propone como **Objetivo general:**
Caracterizar la comunicación interna del Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.

En correspondencia con el objetivo general, se plantean los diferentes **Objetivos específicos:**

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

- Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en el Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.

-Caracterizar la comunicación interna del Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.

Para la elaboración del marco teórico se realizó una profunda revisión bibliográfica, siendo fundamental la literatura estudiada en clases, así como la recogida de información científica en la biblioteca y la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales. Para la recogida de información se utilizaron tres técnicas fundamentales: la entrevista semiestructurada, la encuesta y la observación, estas técnicas sirvieron para una triangulación metodológica de los resultados, aportando veracidad científica a la investigación.

La presente investigación, si bien a nivel mundial, es uno de los recursos más concurridos a la hora de conocer el comportamiento de la comunicación interna dentro de una organización, es la primera de su tipo que se realiza dentro del Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.

Anteriormente se establecieron ejercicios prácticos, con el objetivo de conocer elementos comunicativos de la organización, aunque sin abordar específicamente la comunicación interna, y sin la profundidad científica que intenta obtener la presente investigación.

Sirva pues, como primer precedente científico para la realización en un futuro de un plan de gestión de la comunicación y de otras investigaciones que ayuden al total desempeño de esta herramienta.

Fundamentación del Problema:

Consideramos que el tema propuesto es pertinente ya que no se ha realizado ningún estudio similar en el Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus. Entendemos que es necesario pues se debe partir del hecho de que toda organización, quiéralo o no, necesita una correcta gestión de la comunicación, el reto está en establecer los rasgos que caracterizan la comunicación interna, la cual se realiza a partir de acciones aisladas, no existe gestión de la misma, por lo que se infiere la no existencia de control de los resultados forma establecerla.

Es viable en tanto se cuenta con los recursos para llevarla adelante y la comprensión y total apoyo de directivos y trabajadores.

Es de gran importancia en tanto aportará un grupo de elementos en relación con la empresa que servirán de base para la implementación de la gestión de la comunicación y permitirá realizar las acciones, que tributarán a un mejor desempeño de la organización, y a las mejores relaciones con sus públicos.

En el caso de este trabajo se trata de una organización educacional, encargada de capacitar a los profesionales que se desempeñan en los centros laborales del territorio, institución que trabaja para perfeccionar su cultura, y que requiere mejorar sus procesos de comunicación, vista ésta como un todo en sus procesos internos y externos, en aras de alcanzar la eficiencia en el logro de los objetivos trazados.

Por lo que se hace necesario investigar y diagnosticar, la situación actual de su comunicación interna lo que permitirá a partir de este conocimiento, optimizar sus procesos comunicativos y trazarse un plan estratégico de comunicación organizacional, que enfatice una mayor implicación de sus miembros y contribuya al crecimiento humano de estos, provocando mayor eficiencia de la organización.

Como resultado de una petición de la dirección del Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus es que surge esta investigación, con el objetivo de identificar la situación actual de la comunicación en esa instalación en el público interno, dada la importancia que reviste para su buen desempeño.

Precisamente al realizar el diagnóstico de comunicación interna en el IPEL de Sancti Spíritus, la autora pretende, entre otros aspectos, satisfacer la necesidad de la dirección de ese centro de conocerse internamente, de diagnosticar la percepción de sus públicos internos, y la eficacia de sus canales de comunicación.

A partir de este diagnóstico, la unidad de análisis podrá desarrollar nuevas estrategias y planes de comunicación, dirigidas a solucionar los problemas detectados, así como a consolidar los aspectos positivos, lo cual le posibilitará el fortalecimiento de su colectivo.

Por otra parte, esta investigación permitirá desarrollar un estudio bastante amplio y sistematizador, no realizado antes por la autora, en el cual se podrán aplicar los conocimientos obtenidos durante los seis años de la carrera de comunicación social, y al mismo tiempo adquirir otras experiencias y habilidades investigativas muy necesarias para la vida profesional.

Estructura del Trabajo:

-Capítulo I:

- Fundamentos teóricos metodológicos de la investigación.

-Capítulo II:

- Diseño metodológico.

-Capítulo III:

- Análisis de los resultados.



capítulo I

Capítulo I: Marco Referencial teórico

1.1. Categoría comunicación.

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. En castellano, el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad.

Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre comunicarse y estar en comunidad, de lo cual podemos deducir que estamos en comunidad cuando ponemos algo en común a través de la comunicación.

La comunicación, por tanto, es el acto de poner en común, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza. Al respecto, tenemos que “cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación” (Goldhaber, 2001.p.63).

Es un proceso, donde se desarrollan acciones, ya sean de manera intencional o no, las cuales son percibidas, interpretadas y compartidas entre las personas, pues es inconcebible el desarrollo humano si estamos aislados, por lo tanto se convierte en el fundamento principal de la vida social del ser humano. A través de ella se adquiere la información fundamental para el crecimiento y el aprendizaje, mediante la codificación y decodificación de los mensajes transmitidos por los seres humanos en su interacción social.

Como todo fenómeno estudiado por el hombre, la comunicación ha sido interpretada a partir de disímiles paradigmas que organizan el conocimiento científico de acuerdo con la construcción de postulados teóricos y metodológicos, los cuales posibilitan una comprensión del proceso en cuestión.

También es creciente el número de trabajos investigativos y publicaciones dedicadas a abordar las cuestiones esenciales de la epistemología y teoría de la comunicación

con perspectivas informacionales y sistémicas. Sin embargo, esta tendencia plantea, a su vez, nuevos problemas y contradicciones en el pensamiento científico contemporáneo, pues los enfoques actuales sobre la comunicación, sean de corte epistemológico o no, presentan ciertas regularidades:

- Reflejan un gran pluralismo teórico y metodológico.
- Intentan estructurar una ciencia general sobre la comunicación que agrupe a varias ciencias particulares.
- No solo se ha incrementado el número de publicaciones sobre el tema, sino que se ha institucionalizado en las universidades su estudio como carrera y como profesión (comunicólogo o comunicador).
- Vincula conceptos de diferentes niveles de generalidad y de distintas ciencias con la intención de establecer paradigmas científicos de cierto grado de universalidad.
- Tiene un basamento experimental sistemático de carácter funcional que garantiza su aplicación práctica en la sociedad y su correspondiente teorización.
- Manifiesta un predominio del enfoque sistémico y cibernético.
- Contiene una conceptualización peculiar, con préstamos lingüísticos y científicos de otras ciencias (naturales y exactas).
- Ofrece cierta complejidad terminológica y conceptual al no lograrse siempre la necesaria articulación desde el punto de vista lógico formal.
- Se destacan indistintamente los niveles teóricos generales, particulares y metodológicos de la teoría científica.
- Se reconoce unánimemente el impacto de las nuevas tecnologías informativas en el proceso comunicativo, con la aparición de la palabra impresa y las imágenes reales y virtuales.

-Introduce variables políticas como determinadas en la comunicación de masa (políticas estatales de comunicación).

Es por esto que la comunicación y su estudio científico se inserta cada vez más en la vida moderna, sobre todo dentro de las Ciencias Sociales utilizando cada ciencia en particular.

En su versión más simplificada, el proceso de comunicación ocurre cuando dos o más personas interactúan entre sí. Según Goldhaber (en Trelles, 2001), ello se puede manifestar de tres maneras distintas: como un proceso transaccional, personal o seriado.

Comunicación como proceso transaccional: implica el envío y la recepción simultánea de mensajes. Por ello, jamás dos comunicaciones son idénticas, ni pueden vivirse de nuevo, ni están aisladas de su medio ambiente, ni son estáticas.

Comunicación como proceso personal: implica la singularidad de las personas.

Debido a las diferencias en los sistemas nerviosos y en el medio ambiente, nuestras percepciones serían distintas. Debido a las distintas percepciones, nuestra conducta y la interpretación de los mensajes también serán distintas. Por consiguiente, la comunicación es un proceso aproximado en la que los individuos que participan en ella pretenden alcanzar una comprensión común.

Comunicación como proceso seriado: implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Una o más personas envían y reciben mensajes a una o más personas que los reproducen por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final. Debido a su naturaleza seriada, los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios.

Por lo tanto para esta investigación nos basamos en el siguiente concepto:

“La comunicación es el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ellos el

aumento de motivación y participación de los públicos, la formación de hábitos 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 del que otras funciones se derivan” (Trelles, en Arzuaga. 2003, p.24).

1.2. Concepto de organización.

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

Por lo que una organización es:

“Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fabricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no” (Trelles, 2001, p.7).

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

Para muchos teóricos, la organización es un sistema de procesos interrelacionados e interdependientes entre sí que actúan (o deben hacerlo) armónicamente. Como todo sistema, los estudiosos del tema reconocen también la capacidad que tiene este de relacionarse con el exterior, es decir, con la sociedad, de la cual “se reciben unas

influencias o inputs y a la que se le dan unos resultados u outputs” Marín en Trelles, 2001, p.41).

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

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

Según el tipo de función, las organizaciones pueden clasificarse en empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural o de salud, entre otras.

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

“Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupales más pequeños, fabricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no” (Trelles, 2001, p.7).

1.3. Comunicación organizacional.

El ser humano, independientemente de su raza, cultura o religión, se comunica, es un proceso inherente a su propia existencia. Cuando un grupo de personas se unen

con intereses y objetivos comunes, para desarrollar una determinada misión, interactuando entre sí y con el entorno, conforman una organización “...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación” (Sánchez, 1996, p.2).

Para definir teóricamente la comunicación organizacional, la autora se apoya en diferentes conceptos:

“Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización” (Egidos, 2000, p.4).

Puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización (...) no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresa, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. De hecho, “la comunicación va más allá de la simple transmisión de la información, pues implica siempre una cierta interacción entre personas, que modifican en alguna medida sus actitudes o comportamientos” (Minués, S/F, p.8).

La comunicación organizacional, como instrumento, permite el desarrollo de la organización y su supervivencia al facilitar la interrelación de la organización con su entorno, además permite y facilita la interacción entre los diferentes miembros del público interno.

“El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” , y se entiende también como el grupo de “técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensaje que se

dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández, 1997, p.30-31).

La aplicación de una política de comunicación organizacional en una entidad, favorece la eficacia, la calidad y la productividad de los miembros de la organización, debido al carácter coordinador y gestor de la comunicación. Estas oportunidades aprovechadas en la organización, facilitan la interacción entre los miembros de la misma, ayudando a crear y a fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación grupal e institucional de los miembros de esta.

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

- 1 Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- 2 Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- 3 Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

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

Por lo tanto nos apoyamos para la realización de esta investigación en el siguiente concepto:

“La comunicación organizacional, es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización” (Egidios, 2000, p.4).

1.3.1. Enfoques de la Comunicación organizacional.

Entre los rasgos más importantes que la caracterizan como disciplina científica se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas. Así, en Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional, en tanto en Europa se le denomina comunicación institucional y en América Latina se le conoce de ambas formas. En la investigación se utilizará el término comunicación organizacional porque se considera como más inclusivo ya que la institución - para muchos y con lo que concuerda este estudio- es un tipo de organización con fines no lucrativos.

Varios autores han ofrecido sus percepciones para marcar los límites del término. Redding y Sanborn (1964, citado en Trelles y cols, 2006) definen la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización Su apreciación incluye las comunicaciones internas, las habilidades comunicativas, las relaciones humanas y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Katz y Khan (1966, p. 18) la perciben como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.

Y no quieren decir con esto que la organización sea una entidad cerrada pues sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado entre otros por Bertalanffy (1956, citado en Goldhaber, 1974), la definen como sistemas abiertos que importan energías del medio externo para desarrollar servicios y productos que luego se devuelven al medio.

Basándose también en las teorías sistémicas, Thayer (1968, p. 36) define a la comunicación organizacional como flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Este autor identifica tres sistemas de comunicación dentro de las organizaciones: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones) y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas, publicidad, capacitación).

También hay autores como Bormann y cols (1969, citado en Goldhaber, 1974, p. 16) que limitan su estudio a la comunicación oral dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos. Huseman y cols (1969, citado en Goldhaber, 1974, p. 17) confinan el campo de la comunicación organizacional a la estructura organizacional, la motivación y las habilidades comunicativas como escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir.

Asimismo, Witkin y Stephen (1972, citado en Goldhaber, 1974, p. 17) precisan en sus estudios al sistema de comunicación organizacional como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización. Y Haney (1973), sirviéndose de un método semántico y general de comunicación, la define como la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas. (p. 26).

Muriel y Rota (2000, p. 31) amplían el horizonte conceptual y la entienden como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la

consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional.

Las autoras le conceden gran importancia a la relación con los públicos (externos e internos), puesto que en estos descansa finalmente la misión de la institución, así como el logro de los objetivos de ambas partes en dicha relación.

En la base de todos estos conceptos están las tendencias de los autores a ubicar la comunicación organizacional en distintos enfoques que responden a las escuelas de comportamiento organizacional.

Después de esta gama de conceptos de diversos teóricos, el autor de la investigación considera que de acuerdo al tema de estudio, Fernández Collado (1997) ofrece la definición más completa al expresar que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio. Se agrega que estos mensajes son portadores de un conjunto de significados en un contexto determinado, y que influyen en la actuación de los públicos internos y externos de la organización.

1.3.2. Comunicación Interna.

La comunicación organizacional está compuesta por dos tipos diferentes de comunicación, la comunicación interna. De manera general se entiende por comunicación externa aquella que realiza la empresa con el público externo, dígase clientes, intermediarios proveedores, competencia, medios de comunicación, comunidad local, gobierno local y nacional, grupos financieros y demás instituciones u organizaciones. En este capítulo se profundizará en lo relativo a la comunicación interna que es la base de la presente investigación.

Bajo una primera mirada conceptual podemos definir 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” (Kreps, en Trelles, 2001, p.43).

También desde otra arista, “la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (Marín en Trelles, 2001, p.41).

La aplicación de la comunicación interna en las organizaciones contribuye a lograr objetivos estratégicos, ayuda en la integración, socialización motivación e identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales, favorece la calidad de vida laboral e incide en el producto o servicio ofrecido por la misma.

Para Fernández Collado (1997), existen tres lineamientos que agrupan los propósitos y funciones en general de la comunicación interna. Estos son:

-Producción: la comunicación se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta a la producción. Se ocupa de la información sobre la capacitación del personal, las normas y procedimientos de trabajo, la apertura de espacios para la formulación y establecimiento de objetivos, la solución de conflictos, así como de las sugerencias de ideas para perfeccionar la calidad de los servicios y/o productos.

-Innovación: la comunicación debe originar los cambios internos que permitan el crecimiento de la organización y facilitar una mejor adaptación de los individuos a los cambios externos. Esta función incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

-Mantenimiento: está relacionada con los espacios de socialización de los individuos y posibilita un contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual mejora las relaciones interpersonales y acentúa la identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento se encarga de recompensar y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos y las metas de la organización, así como reconocer a los trabajadores competentes y valiosos, resaltar el trabajo en equipo y la creación individual.

Con una buena planificación y gestión de la comunicación interna se aumenta la productividad y la competitividad de los integrantes de la organización. La comunicación interna es el modo fundamental de crear, mantener y transmitir la cultura organizacional, además de establecer un clima socio psicológico favorable en la empresa.

“La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir cambios en las mismas, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan” (Marín en Trelles, 2001, p.41).

Dentro de la comunicación interna también existen diferentes tipos de comunicación, entre los cuales se incluyen:

Comunicación formal: aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priori de manera intencional. 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.

La principal desventaja de la comunicación formal es que se complejiza al seguir las líneas del organigrama, lo que puede acarrear que la información se distorsione en el camino, así como llegar con atraso a los niveles más bajos del organigrama. En muchos casos constituye un obstáculo para la libre comunicación entre las distintas partes de la organización.

Comunicación informal: se manifiesta de manera espontánea y es producto de relaciones interpersonales afectiva. Por lo general, tiene lugar entre los diferentes grupos informales que existen dentro de la organización. 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 la información que se transmite a través de éstos no puede ser controlada. Esta falta

de control es identificada por algunos autores como la principal desventaja de la comunicación informal, sobre todo cuando se trata de la difusión de rumores.

1.3.3. Flujos de comunicación.

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

Horizontal: tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información. Los mensajes que se transmiten están fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos.

Tiene entre sus funciones la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, la estimulación del trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder.

Descendente: aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. Es la forma más común, aunque no siempre la más eficiente, de transmisión de información en las organizaciones. Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia los objetivos empresariales. Las comunicaciones descendentes casi siempre están compuestas por instrucciones laborales, reglas y regulaciones, políticas, mensajes, etc. Su función principal es la transmisión de informaciones relacionadas con el trabajo. Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué.

Ascendente: aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. El principal beneficio de este tipo de comunicación es

ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

1.3.4. Mensajes.

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.

Según Muriel y Rota (en Trelles, 2001, p. 104). “el lenguaje verbal se expresa mediante la palabra y puede ser oral o escrito: mientras que el lenguaje no verbal se expresa a través de la gestualidad, el vestuario, ritmo y tonos de la voz, expresiones, usos del tiempo y el espacio y demás signos extra-verbales. En las personas, la comunicación se manifiesta mediante la cara (gestos, expresiones...), el cuerpo (movimientos, posturas, vestuarios...) y la voz (volumen, tono, ritmo, pausas, fluidez...), entre otros rasgos. En lugares o ambientes, se manifiesta a través del manejo de los espacios (arquitectura, diseño industrial, mobiliario...) y uso de los objetos en general”.

“Son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humana” (Goldhaber en Trelles, 2004. p.66).

Se han establecido diversas clasificaciones de los mensajes, por ejemplo, según cuatro taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión y propósito de flujo. Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos, Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum.

En esta investigación se tomarán como referencias las tres funciones de los mensajes que identifica Redding: de tarea, de mantenimiento y humanos.

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

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

“Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización; (...) tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar su trabajo. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. (...) Están relacionados con el contenido de la producción del sistema” (Goldhaber en Trelles, 2001, p.83).

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

“Ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las 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).

Mensajes humanos: tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa.

“Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización; (...) se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tiene de sí mismo los empleados” (Ibídem).

1.3.5. Canales.

Los canales de comunicación “son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en mediatizados y directos” (Muriel y Rota en Trelles, 2004, p.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.

“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, p.50).

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

Para esta investigación, se afirma que los canales son los métodos de difusión empleados para enviar los mensajes. Estos métodos pueden dividirse en canales mediatizados y canales directos.

1.3.6. Retroalimentación.

Por lo general, el emisor necesita asegurarse de que su mensaje no sólo ha sido recibido, sino comprendido. La retroalimentación 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 (y roles) en una especie de flujo de comunicación continuo. La retroalimentación, por tanto, es la vía cuya finalidad consiste en verificar que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido.

Existen elementos que pueden distorsionar el proceso de comunicación en la empresa, los cuales se denominan ruidos o barreras de la comunicación.

Las barreras en la comunicación, son obstáculos que impiden la claridad del acto comunicativo, es decir que el mensaje sea descodificado por el emisor. Según Keith Davis, “existen tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas” (David, 2002, p.61).

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, el grupo étnico, el género, la posición socioeconómica, y la cultura.

“Vemos y oímos lo que estamos sintonizando 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, p.61).

Las barreras personales afectan también la comunicación. Las emociones pueden afectar el desarrollo de una idea en su presentación, el método y la forma de su transmisión, la manera de decodificarla, y su aceptación. La habilidad para escuchar tiene un efecto considerable en la recepción e interpretación de un mensaje.

Las barreras físicas son interferencias en la comunicación que surgen en el entorno físico. Por ejemplo, el volumen de una radio obstaculizando una conversación. También pueden estar dadas por la distancia entre las personas, los muros o la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos. Sin embargo, las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas, mediante el control ecológico, en el cual el emisor modifica el entorno para influir en los sentimientos y el comportamiento del receptor.

Los individuos pueden darse cuenta cuándo ocurre la interferencia física e intentan compensarla.

Las barreras físicas, como el ruido y la distancia geográfica, tienen efectos ante todo en la transmisión y recepción de los 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 (los símbolos) 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, p.63).

1.4. La investigación 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 como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna” (Muriel y Rota en Trelles, 2001, p.144).

La investigación social es de vital importancia para la comunicación organizacional, pues además de contribuir a la eficiente toma de decisiones en los procesos de comunicación, constituye la base y el punto de partida para la planificación e implementación de planes y estrategias de comunicación.

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.

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 uno de los aspectos claves para la efectiva intervención del comunicador social al interior de la empresa.

En este sentido el diagnóstico de comunicación interna es esencial, pues proporciona la información necesaria sobre el estado actual de la comunicación en la organización.

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.

El desarrollo de los diagnósticos de comunicación ha sido paralelo al auge de la comunicación organizacional como elemento clave para el desarrollo, supervivencia y adaptación de las organizaciones a nivel internacional. En nuestro país han adquirido una importancia vital, al ser incluida la comunicación empresarial como uno de los requisitos indispensables para la implementación del perfeccionamiento empresarial.

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.

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

1.4.1. Públicos.

Los públicos de una organización son todos aquellos agentes que reciben directa o indirectamente los servicios o productos que ofertan la misma. Están relacionados a la organización y son afectados por la misma. El público consiste en un grupo de

personas que se nuclear de manera espontánea alrededor de una discusión acerca de algún acontecimiento publico y llegan a una decisión u opinión colectiva.

Para esta investigación se toma a efecto el concepto de públicos definidos como todas las personas que directa o indirectamente recibe los productos o servicios de la organización.

A su vez estos públicos pueden catalogarse de internos y externos, pero a los efectos de esta investigación sólo abordaremos los internos, por tratarse el presente diagnóstico de la comunicación interna, considerándose así los trabajadores y estudiantes del Instituto Provincial de Estudios Laborales Sancti Spíritus.

En cuanto a los públicos su clasificación o taxonomía, no es estática, varía según el vínculo de los mismos con la organización. En la medida que en la organización se revierten los intereses del público, para satisfacer las necesidades de ambos, los intereses y expectativas, ese público es interno. Pues son indisoluble, e inseparable de los objetivos finales de la organización.

En el caso específico de los trabajadores y los estudiantes del IPEL de Sancti Spíritus, estos pueden ser catalogados de público interno, pues además de conformar la plantilla oficial de la organización, son quienes la conforman, son el objeto tangible de la institución, pues de no existir estos, no existiría tampoco la organización. Comparten información, espacios y son afectados por las decisiones tomadas dentro de la misma.

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

Por lo tanto, podemos definir que tanto los estudiantes del curso regular diurno, como los trabajadores del IPEL de Sancti Spíritus, constituyen el público interno de la

misma, pues comparten espacio, información, cultura, mensajes, clima, redes y códigos comunes.

Diagnóstico de comunicación interna.

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

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

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

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 auditoria, 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 auditoria tiene un objetivo fundamentalmente evaluativo y de control. (Cortina, 2008, p. 30)

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

A decir de Pérez Betancourt (2007) 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. (p. 3)

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

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

La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación interna. Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna. Muriel y Rota (2000)

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

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

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

1.6. Fundamentos metodológicos del diagnóstico de comunicación interna.

Para el desarrollo de esta investigación, el autor asume el modelo de diagnóstico de la comunicación interna de María Luisa Muriel y Gilda Rota, que aparecen en el Libro Comunicación organizacional, Selección de Lecturas de la Compiladora Dra. Irene Trelles Rodríguez.

El proceso de diagnóstico de la comunicación intra-institucional consta de una serie de pasos, pero el autor de esta investigación asume aquellos que son pertinentes, teniendo en cuenta las características de la unidad objeto de estudio.

- Análisis de los flujos de comunicación de la institución.
- Canales
- Mensajes
- Espacios de comunicación
- Retroalimentación
- Barreras de la comunicación
- Conocimiento de directrices empresariales
- Deberán investigarse todas las actividades diseñadas propositivamente para encauzar la comunicación intra-institucional, tales como reuniones de todas clases, determinando a qué sector del público interno se dirigen.

Todos los pasos anteriores permitirán evaluar la comunicación interna en su conjunto.



capítulo II

Capítulo II. Diseño Metodológico

2.1. Organización metodológica de la investigación.

La presente investigación se realizó desde el paradigma cualitativo, con una perspectiva metodológica no experimental pues no se manipularán las variables independientes con el fin de condicionar un resultado predeterminado, se observará el fenómeno sin afectarlo en su propio contexto; y es descriptiva, pues el objetivo del estudio es indagar los elementos en los que se manifiesta la variable comunicación interna en un único momento en el tiempo, como una fotografía del fenómeno.

2.2. Caracterización de la Unidad de Análisis.

El Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL), es un centro adscrito a la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social (DPT), sito en Céspedes 156 Norte entre Cruz Pérez y Frank País. 26 trabajadores. Fue fundado en el año 1977 con el fin de formar sus propios técnicos en la organización del trabajo y los salarios. En la actualidad esta estructurado por la Dirección General, la secretaria docente, la Subdirección docente, Departamento de Servicios Sociales y Legislativo, Departamento de Dirección, Departamento de Organización del Trabajo y el Departamento de Higiene del Trabajo.

Es el Instituto Provincial de Estudios Laborales, el centro destinado a la capacitación y desarrollo del capital humano y a las investigaciones en temáticas socio laborales.

Este Instituto es único en la provincia y prioriza en sus acciones a los Recursos Humanos del Sistema de Trabajo, pero incluye además a las áreas de Recursos Humanos de las empresas del territorio.

Se eleva la cultura del trabajo en el Sistema y en las organizaciones, sobre todo lo referente a la esfera de la administración de personal hasta lo normalizado hoy en Cuba para gestionar recursos humanos y convertirlos en capital humano y a la seguridad social.

Se desarrollan investigaciones con resultados impactantes que han coadyuvado al desarrollo del Sistema Trabajo en la Provincia.

Las organizaciones se empeñan en ser cada vez mejores. Se recurre a todos los medios disponibles a fin de cumplir ese objetivo. El factor humano tiene singular importancia. Se dice que una organización será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos.

En la actualidad es un centro especializado en la formación y desarrollo de las temáticas laborales y de seguridad social, autorizada a impartir enseñanza postgraduada con impacto en la comunidad afín.

Posee desarrollo en la Gestión de Información y en la Informática, con un aumento de su fondo bibliográfico impreso y digitalizado. Existencia de intranet, correo electrónico y sitios web.

Se realizan según normas internas labores docentes, investigaciones y técnicas. Todas las acciones de superación están encaminadas a la cobertura individual de la brecha entre el estado actual del conocimiento, habilidades y el requerido según el perfil de competencias. Sus acciones están encaminadas a la creciente satisfacción de los alumnos que reciben capacitación y de todas las personas que soliciten nuestros servicios. La evaluación del desempeño esta en correspondencia directa con la normalizada.

Misión: Capacitar y desarrollar con calidad el personal de trabajadores del personal de la provincia espiritana, en la Gestión Integrada del Capital Humano para impactar en los resultados socioeconómicos del territorio.

Visión: Es un centro que trabaja por competencias laborales, ostenta la máxima categoría como escuela ramal y ofrece servicios docentes hasta la formación académica en la especialidad de sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

2.3. Población y muestra de investigación.

La población de este estudio, es el público interno del IPEL de Sancti Spíritus, que lo conforman los 25 trabajadores.

La muestra lo constituyen los 25 trabajadores, es decir, el 100%. Se utilizó un muestreo probabilístico de tipo intencional ya que todos los elementos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados. De esta forma, la muestra quedó constituida de la siguiente manera:

Tabla 1

Población	Total	Muestra	%
Trabajadores	25	25	100

Fuente: Elaboración propia

2.4. Operacionalización de la categoría de investigación: Comunicación interna

Definición conceptual: “la comunicación (interna) es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta “(Marín en Trelles y cols, 2006, p. 42).

Definición operacional: la comunicación interna se define como el conjunto de acciones desarrolladas en el ambiente interno del Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus, con el fin de orientar, regular y coordinar la actividad laboral, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la institución, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso con y entre sus miembros.

Esta variable será trabajada a partir de los siguientes indicadores.

- Flujo de comunicación.
 .Descendente.

- .Horizontal.
- .Ascendente.
- Canales de comunicación.
 - .Utilización.
 - .Importancia.
 - .Canales creados por la institución o por los trabajadores.
- Mensajes (propósitos y funciones)
 - .Mantenimiento.
 - .Tarea.
 - .Humanos.
- Espacios de comunicación.
- Retroalimentación.
- Barreras de la comunicación.
 - .Problemas Semánticos.
 - .Humanas y psicológicas.
 - .Canales deficientes.
 - .Distorsiones perceptivas y culturales.
- Conocimiento de directrices empresariales (se conocen/no se conocen)
 - .Misión
 - .Visión

2.5. Métodos y técnicas para la recogida de información.

Para obtención de información en esta investigación se utilizaron varios métodos y técnicas, con el objetivo de comprobar la misma, además de realizar una triangulación metodológica para una mayor veracidad científica. Las técnicas utilizadas fueron: encuestas, entrevista semiestructurada, observación participante y revisión de documentos.

Entrevista semiestructurada: “Es un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae información de una persona” Saladrigas, 2002, p.62). La entrevista es una

técnica que obtiene información de forma amplia abierta, en dependencia de la relación entrevistador –entrevistado.

De esta forma se le realizó la entrevista semiestructurada a todos los trabajadores del IPEL de Sancti Spiritus.

Encuesta: "estamos ante la acumulación de varias entrevistas de declaraciones, que se presentan simultáneamente al lector para ofrecer un abanico, mas bien reducido, de opiniones intelectuales ante una misma cuestión situada en el candelero público" (Martínez, Albertos, 2007, p.317).

Se realiza, a los trabajadores de la organización, para fortalecer los resultados de la entrevista semiestructurada. Esta es una técnica anónima, que posibilita al entrevistado expresar lo que realmente siente, sin la presión de sus compañeros, facilitando así datos veraces y medibles, como se realizó en toda la Facultad.

Observación: "Consiste en un registro sistemático, valido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas" (Collado, 2006, p.315).

Posee un valor significativo al verificar efectos emergentes en técnicas anteriores, brindando al investigador los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos en que se manifiestan, además de enriquecer la información obtenida en otras técnicas aplicadas durante la investigación.

La observación, como otros procedimientos de recogida de datos, constituye un proceso deliberado y sistemático que ha de estar orientado por una pregunta, propósito o problema. Este problema es el que da sentido a la observación en sí y el que determina aspectos tales como qué se observa, quién es observado, cómo se observa, cuándo se registran, cómo se analizan los datos procedentes de la observación o qué utilidad se da a los datos.

Se realizó con el objetivo de observar el ambiente donde se está desarrollando el cambio organizacional, está se desarrollo en la preparación metodológica y asambleas de afiliados.

Revisión de los documentos.

Los principales documentos analizados fueron, actas de consejos de dirección, de reuniones del PCC, asambleas de afiliados y de la UJC.

Las encuestas a los profesores y alumnos se les aplicaron en sus horarios libres, teniendo estos todo el tiempo suficiente para responde con sinceridad y responsabilidad las preguntas confeccionadas.

La entrevista semiestructurada, se realizó de igual forma todos los alumnos y profesores tenían los mismos derechos de responder las preguntas.

La observación se hizo de forma discreta, sin interrumpir las actividades del IPEL, en la asamblea de afiliados donde participan la mayor cantidad de trabajadores para plantear sus inquietudes, también en la preparación metodológica donde el profesor se está preparando para impartir las clases a los alumnos.

2.6. Acceso al campo.

En el mes de enero del 2011, la autora de la presente investigación solicitó a la Directora del Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus un permiso para realizar el diagnóstico de Comunicación interna en el centro antes mencionado, el cual analizará el comportamiento de la comunicación interna y como fluye la misma, con la finalidad de saber el estado en que se encuentra la comunicación interna.

2.7. Selección de informantes.

Una vez en el campo, la autora de la investigación seleccionó una compañera como informante: Norma Rodríguez, profesora del centro, para de esta forma obtener la información deseada sin que se sintieran vigilados para posteriormente hacer el análisis de la información obtenida y compararla con el resto de los instrumentos aplicados.

La presente investigación se realizó teniendo en cuenta los principios éticos de la ciencia. En este sentido fue respetada la confidencialidad de toda la información referida por los sujetos de investigación. Se aseguró a estos que no se identificarían en ningún momento ni su nombre ni ninguno de sus datos personales.

La autora, aunque no forma parte de la unidad de análisis, labora en la Dirección de Trabajo de la provincia, centro al cual se subordina este centro, lo cual facilitó el trabajo de investigación con la aprobación del Director Provincial de Trabajo de Sancti Spíritus.

2.8. Procedimiento.

Para dar solución al problema científico planteado, primero se buscó la metodología propuesta por los autores latinoamericanos Muriel y Rota sobre los pasos a seguir para hacer el diagnóstico, que aparece descrita en el Capítulo I, luego se realizó la codificación de las categorías, se aplicaron las técnicas de investigación seleccionadas, y se hizo la triangulación de los métodos para encontrar una justa caracterización del estado actual de la comunicación interna.

2.9. Abandono del campo.

En el mes de junio del 2011, la autora de esta investigación, después de haber recopilado toda la información señalada, abandonó el campo, con el propósito de analizar los resultados, no sin antes, agradecer a los trabajadores y directivos del centro, el apoyo y comprensión para la realización de este estudio.

2.10. Procesamiento de la información.

Para la evaluación de los resultados, se realizó en primer lugar un análisis de los mismos por técnicas aplicadas y luego un análisis más integral de los resultados obtenidos. Para ello se tomaron en cuenta los indicadores para medir la variable, analizando cada respuesta en función del mismo, utilizándose la triangulación metodológica, con el objetivo de disminuir el margen de error.

En la presente investigación, todos los resultados fueron analizados de acuerdo a los objetivos de la misma, por lo que no hubo manipulación alguna por parte del investigador.



capítulo III

Capítulo III. Análisis e interpretación de los resultados

3.1. Caracterización del Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.

El Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL), es un centro adscrito a la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social (DPT), sito en Céspedes 156 Norte entre Cruz Pérez y Frank País. 26 trabajadores. Fue fundado en el año 1977 con el fin de formar sus propios técnicos en la organización del trabajo y los salarios. En la actualidad esta estructurado por la Dirección General, la Secretaria Docente, la Subdirección Docente, Departamento de Servicios Sociales y Legislativo, Departamento de Dirección, Departamento de Organización del Trabajo y el Departamento de Higiene del Trabajo.

Es el Instituto Provincial de Estudios Laborales, el centro destinado a la capacitación y desarrollo del capital humano y a las investigaciones en temáticas socio laborales.

Este Instituto es único en la provincia y prioriza en sus acciones a los Recursos Humanos del Sistema de Trabajo, pero incluye además a las áreas de Recursos Humanos de las empresas del territorio.

Se eleva la cultura del trabajo en el Sistema y en las organizaciones, sobre todo lo referente a la esfera de la administración de personal hasta lo normalizado hoy en Cuba para gestionar recursos humanos y convertirlos en capital humano y a la seguridad social.

Se desarrollan investigaciones con resultados impactantes que han coadyuvado al desarrollo del Sistema Trabajo en la Provincia.

Las organizaciones se empeñan en ser cada vez mejores. Se recurre a todos los medios disponibles a fin de cumplir ese objetivo. El factor humano tiene singular importancia. Se dice que una organización será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos.

En la actualidad es un centro especializado en la formación y desarrollo de las temáticas laborales y de seguridad social, autorizada a impartir enseñanza postgraduada con impacto en la comunidad afín.

Posee desarrollo en la Gestión de Información y en la Informática, con un aumento de su fondo bibliográfico impreso y digitalizado. Existencia de intranet, correo electrónico y sitios web.

Se realizan según normas internas labores docentes, investigaciones y técnicas. Todas las acciones de superación están encaminadas a la cobertura individual de la brecha entre el estado actual del conocimiento, habilidades y el requerido según el perfil de competencias. Sus acciones están encaminadas a la creciente satisfacción de los alumnos que reciben capacitación y de todas las personas que soliciten nuestros servicios. La evaluación del desempeño esta en correspondencia directa con la normalizada.

Misión: Capacitar y desarrollar con calidad el personal de trabajadores del personal de la provincia espiritana, en la Gestión Integrada del Capital Humano para impactar en los resultados socioeconómicos del territorio.

Visión: Es un centro que trabaja por competencias laborales, ostenta la máxima categoría como escuela ramal y ofrece servicios docentes hasta la formación académica en la especialidad de sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

En la actualidad es un centro especializado en la formación y desarrollo de las temáticas laborales y de seguridad social, autorizada a impartir enseñanza postgraduada con impacto en la comunidad afín, respaldada por las resoluciones:

- 187/2006
- 188/2006

- 349/2003
- 67/2005
- 30/2003

De esta manera las resoluciones antes mencionadas se convierten en las bases legales de la presente investigación.

El público objetivo interno del Instituto son sus trabajadores que se agrupan, en docentes y de apoyo, en tres áreas bien diferenciadas, a saber: La Dirección, la Subdirección Docente, y la Administración. En la Dirección se encuentra la directora, la secretaria y el chofer. La Subdirección Docente agrupa a la subdirectora, la metodóloga y a diez profesores de las diferentes especialidades, los docentes directamente vinculados con el proceso docente educativo, por lo general, los de mayor nivel de instrucción. Existe en este centro dos categorías de trabajadores; los docentes y los de apoyo a la docencia. Se contratan profesionales especialistas en las materias a impartir que pueden o no tener otro vínculo laboral.

En general, la Directora, Subdirectora Docente, la Metodóloga, los profesores y Especialista en Bibliotecología, en sus categorías, tienen un alto grado de profesionalidad en el desarrollo de sus funciones y el clima laboral es adecuado. El significativo nivel del personal directamente vinculado a la docencia y en general su identificación y sentido de pertenencia con el Instituto, porque se facilita la comunicación con los órganos de dirección y la expresión libre y abierta de sus opiniones. Los flujos de comunicación hacia el público interno tienen sus nodos de destino en:

- El Consejo de Dirección
- El Consejo Técnico Asesor
- Las reuniones de afiliados
- Las reuniones de cada Coordinador con su Comité Académico.
- Las reuniones de equipos de investigación.

4.4-2. Público externo

La misión social del Instituto se focaliza en el Sistema de institutos de su tipo en la nación cubana, y dentro de éste, dentro del grupo que aplica enseñanza posgraduada autorizado

por el Ministerio de Educación Superior. Dado su carácter de organización de capacitación y desarrollo de los especialistas y técnicos de las direcciones de los Recursos Humanos, el Instituto se relaciona ampliamente con otras escuelas ramales de la provincia, los politécnicos de Educación General, la Universidad de Sancti Spíritus. En correspondencia con lo anterior, su público objetivo externo es el siguiente:

- Directivos, especialistas y técnicos de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial, en especial de la Dirección de los Recursos Humanos.
- Clientes priorizados: considerados como tales los Directivos, especialistas y técnicos de las Áreas de Política del Sistema de Trabajo en la provincia.
- El resto de los clientes de las empresas y unidades presupuestadas.
- Prescriptores, en particular los miembros del Grupo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial que actúan como reguladores o evaluadores de la gestión empresarial en general.
- Comunicadores y directivos de los medios de comunicación social.
- Población en general.

(Ver Anexo con Organigrama)

3.2. Diagnóstico de la Comunicación Interna.

La investigación se llevó a cabo en el Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus, con el objetivo de conocer el comportamiento de los procesos comunicativos en el público interno, es decir en los trabajadores docentes y no docentes. Los principales documentos analizados fueron, actas de consejos de dirección, de reuniones del PCC, asambleas de afiliados y de la UJC.

Los principales resultados de este análisis se ofrecen a continuación:

Entrevista semiestructurada.

Al realizar el análisis de las entrevistas aplicadas a los profesores y trabajadores no docentes (ver Anexo # 1), se pudo definir que los resultados de la misma son:

Priman los mensajes de tarea y mantenimiento, siendo más escasos los de tipo humano.

Le siguen el mural docente y las conversaciones informales. El primero les permite conocer solamente el horario docente, puesto que es lo único que muestra, Es fácilmente utilizable debido a su estratégica posición.

En el caso del segundo canal, por esta vía se gestiona la información, siendo ampliamente negociable por la escasez de canales oficiales según plantean los trabajadores que permitan su obtención.

Los espacios destinados a la comunicación, como las reuniones, tienden a ser muy formales y distantes, por lo que la comunicación se ve afectada, al no ser propicio un intercambio continuo de información.

Mediante los canales correo electrónico y conversaciones informales, además de los espacios mencionados, los entrevistados reciben mensajes de tareas y mantenimiento fundamentalmente, en ocasiones de tipo humano, siendo estos últimos menos asiduos que los anteriores.

En el caso de los profesores, estos utilizan como canales de comunicación, el e-mail, la pizarra informativa y las conversaciones informales, además de los despachos y el mural docente.

La pizarra informativa es revisada cada vez que se tiene la oportunidad, debido a su estratégica ubicación es consultada asiduamente. Los despachos solicitados con antelación, debido a la carga de trabajo imperante, por lo que la comunicación a entablarse puede demorar y no surtir efecto debido a esta situación. Los profesores consultan el mural docente solo para orientarse en el horario docente y el listado de guardia.

Las principales barreras que encuentran los profesores es la jerarquización de la comunicación en la informatización de la misma, debido a la presencia dominante del flujo de comunicación vertical descendente. Además mencionan como barreras

comunicación la extensión y frecuencia de las reuniones. La carga de trabajo que tienen los profesores del IPEL les impide dedicarle más tiempo al acto comunicativo.

Algo lógico si se tiene en cuenta que uno de los canales principales de comunicación son las conversaciones informales, las cuales deforman los mensajes, debido a la carga personal que le transfieren los actores.

En la transmisión de los mensajes inciden valores, presunciones básicas, conceptualizaciones, creencias, etc. Por lo que al no estar controlado el proceso comunicativo, los mensajes pueden sufrir variaciones e incluso perder su significado, relevancia o contenido.

Los espacios para comunicarse que más utilizan son, en primer lugar las reuniones del Sindicato y del PCC, en segundo lugar, las reuniones del departamento, prefieren que sean menos extensas y menos asiduas.

Reciben los tres tipos de mensajes, predominando los de tarea y los de mantenimiento, recibiendo en menor medida los mensajes humanos.

Tantos los trabajadores docentes como no docentes coinciden en un concepto de comunicación, siempre desde la visión de intercambio de información, lo que demuestra un alto conocimiento de la materia y una favorable actitud comunicativa. Además realzan la importancia de la comunicación dentro de una organización educativa como el IPEL.

Los trabajadores no docentes exponen con sus palabras conceptos de comunicación sin llegar a un alto grado de complejidad, pero si están conscientes de su importancia para el IPEL. Muy pocos de los encuestados mencionan el concepto institucional u organizacional de la misión, los que los mencionan, lo hacen a partir de elaboración de contenido propio.

Encuestas.

Los resultados de las encuestas aplicadas a trabajadores docentes y no docentes (ver Anexo # 2), son:

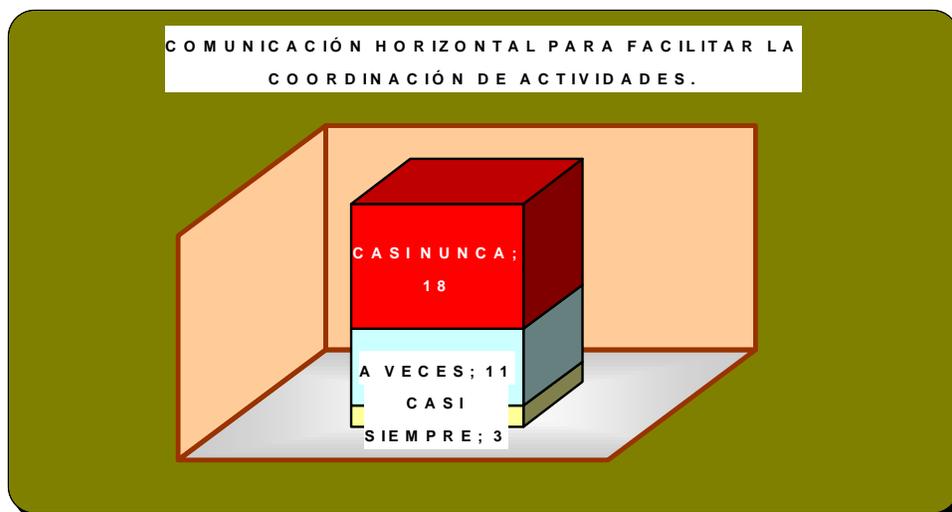
1- En cuanto a la comunicación horizontal 11 compañeros de igual jerarquía en el IPEL, respondieron para el 34.4% que a veces hay la facilitación de la coordinación de actividades, solo 3 para un 9.4% plantea que casi siempre la utiliza y 18 respondieron que casi nunca tienen esta facilitación esto representa un 56.3%.

Tabla 2

COMUNICACIÓN HORIZONTAL PARA FACILITAR LA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES		
RESPUESTAS	CANTIDAD	%
CASI SIEMPRE	3	9,4
A VECES	11	34,4
CASI NUNCA	18	56,3
TOTAL	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1



Fuente: Tabla 2

Es importante resaltar que 14 trabajadores para el 43.8% plantean que casi nunca utilizan la comunicación con compañeros de igual jerarquía para compartir

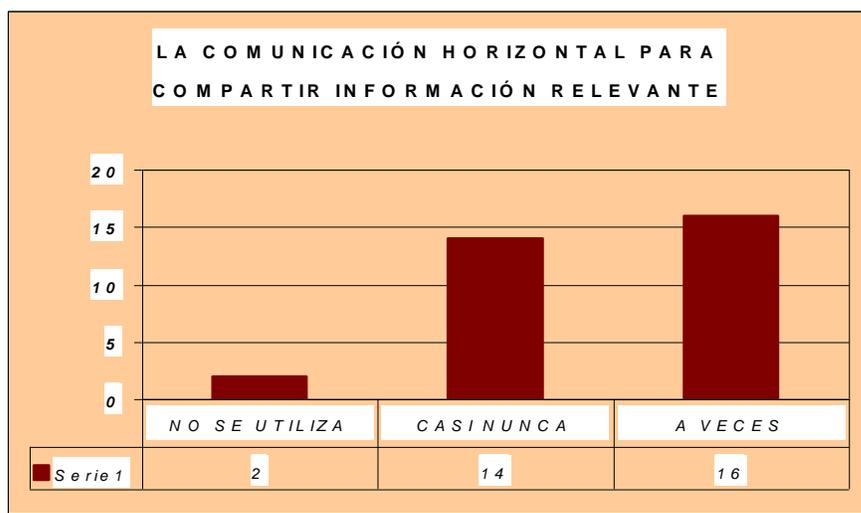
información relevante y 16 para el 50.0% solo la utiliza a veces. Solamente 2 para el 6.3% no la utiliza.

Tabla 3

LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL PARA COMPARTIR INFORMACIÓN RELEVANTE.		
RESPUESTAS	CANTIDAD	%
NO SE UTILIZA	2	6,3
CASI NUNCA	14	43,8
A VECES	16	50,0
TOTAL	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2



Fuente: Tabla 3

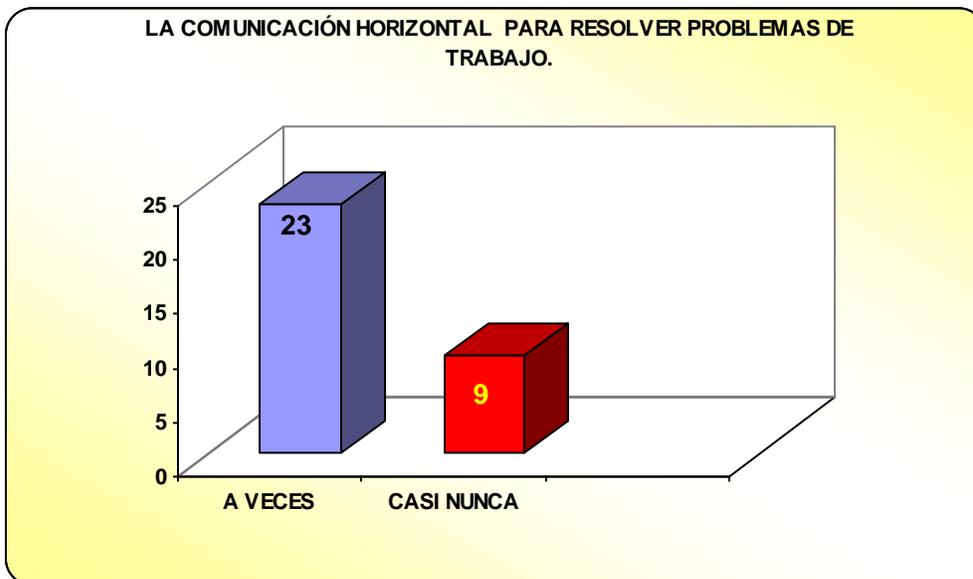
Solo 23 trabajadores para un 71.9% respondieron que a veces utilizan la comunicación entre los mismos compañeros para resolver problemas de trabajo, y 9 para un 28.1% casi nunca la utilizan.

Tabla 4

LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL PARA RESOLVER PROBLEMAS DE TRABAJO		
ESPACIOS	CANTIDAD	%
A VECES	23	71,9
CASI NUNCA	9	28,1
		0,0
TOTAL	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3



Fuente: Tabla 4

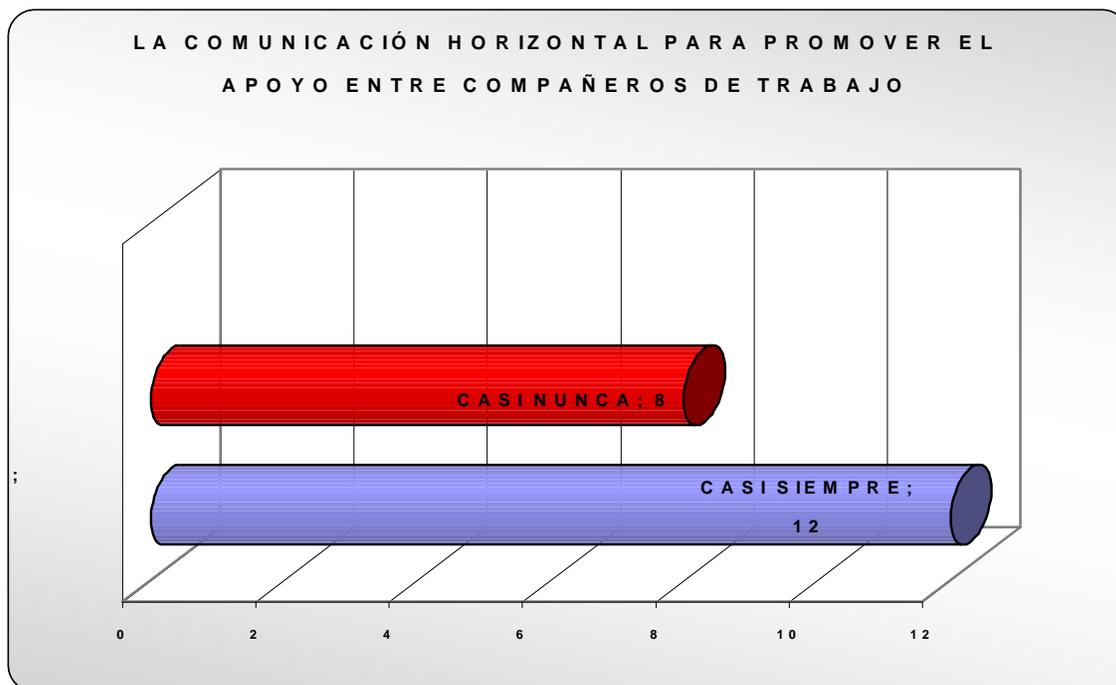
De igual forma es importante resaltar que 12 para el 37.5% responden que casi siempre utilizan la comunicación horizontal para promover el apoyo entre compañeros de trabajo e igual número refiere que solo a veces es utilizada para este tipo de acción y 8 que representa un 25.0% respondió que casi nunca.

Tabla 5

LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL PARA PROMOVER EL APOYO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO		
ESPACIOS	CANTIDAD	%
CASI SIEMPRE	12	37,5
CASI NUNCA	8	25,0
		0,0
TOTAL	20	96

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4



Fuente: Tabla 5

2- Ningún trabajador conoce de forma precisa la misión del IPEL, sin embargo 10 profesores de 25 encuestados si llegaron a explicar cuál era la misma, que si bien no es exactamente igual a lo que define la institución si respondió elementos coincidentes y 22 la desconocen.

Tabla 6

CONOCIMIENTO DE LA VISION		
RESPUESTAS	CANTIDAD	%
NO LA CONOCEN	15	68,8
SI LA CONOCEN	10	31,3
TOTAL	25	100,0

Fuente: Elaboración propia

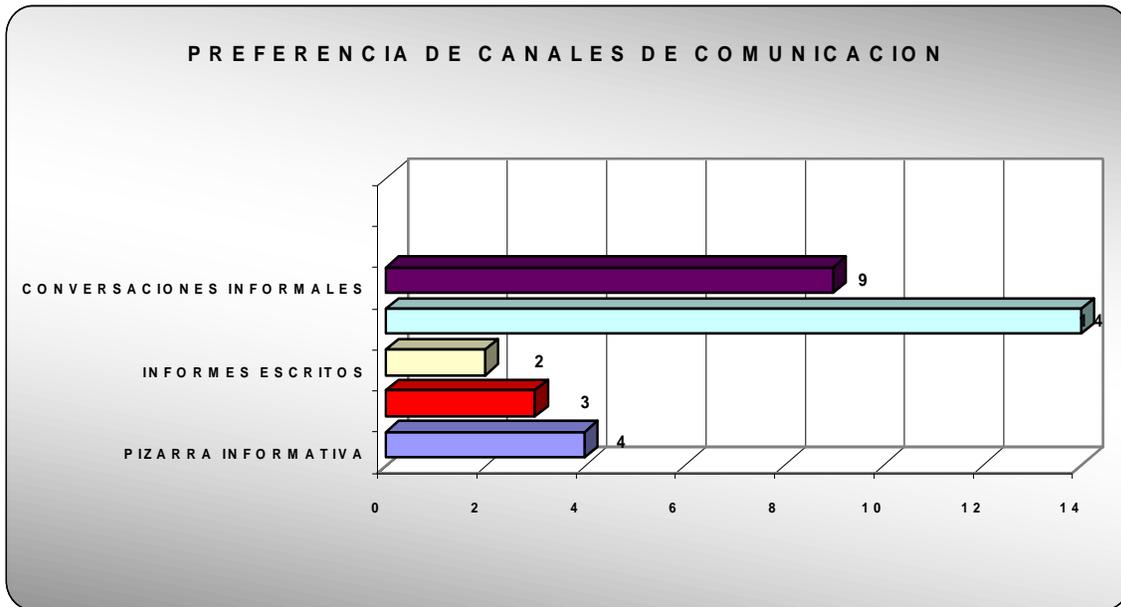
3- En cuanto a los canales de comunicación, 14 de los encuestados marcaron el correo electrónico, 9 encuestados marcaron las conversaciones informales, 4 marcaron la pizarra informativa, 3 marcaron los despachos y 2 persona marcó los informes escritos.

Tabla 7

PREFERENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN		
CANALES	CANTIDAD	%
PIZARRA INFORMATIVA	4	12,5
DESPACHOS	3	9,4
INFORMES ESCRITOS	2	6,3
CORREO ELECTRONICO	14	43,8
CONVERSACIONES INFORMALES	2	28,1
TOTAL	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5



Fuente: Tabla 7.

4- En cuanto a la comunicación con su superior, 8 para el 25.0% de los encuestados respondieron que casi siempre le permite informar los problemas de su área de trabajo, 4 para el 12.5% que casi nunca la utiliza para estos fines y 15 para un 46.8% respondieron que solo a veces utiliza la comunicación con su superior.

Es necesario destacar que en la participación de la toma de decisiones 20 para el 62.5% de los encuestados respondieron que a veces participa en la misma, y 6 para el 18.7% respondió que casi siempre, y 3 solamente para el 9.4% que casi nunca participa en la toma de decisiones.

En el caso de plantear sus preocupaciones e inquietudes, 17 para el 53.1% de los encuestados respondió que a veces lo hace, 5 para el 15.6% de los encuestados plantea que casi siempre, mientras que 4 para el 12.5% alega que casi nunca la utiliza. Solamente 6 para el 18.7% de los encuestados no la utiliza.

5- En cuanto a la preferencia de los canales para recibir la información, las respuestas mencionadas fueron por orden de preferencia: (23) par un 71.9% el

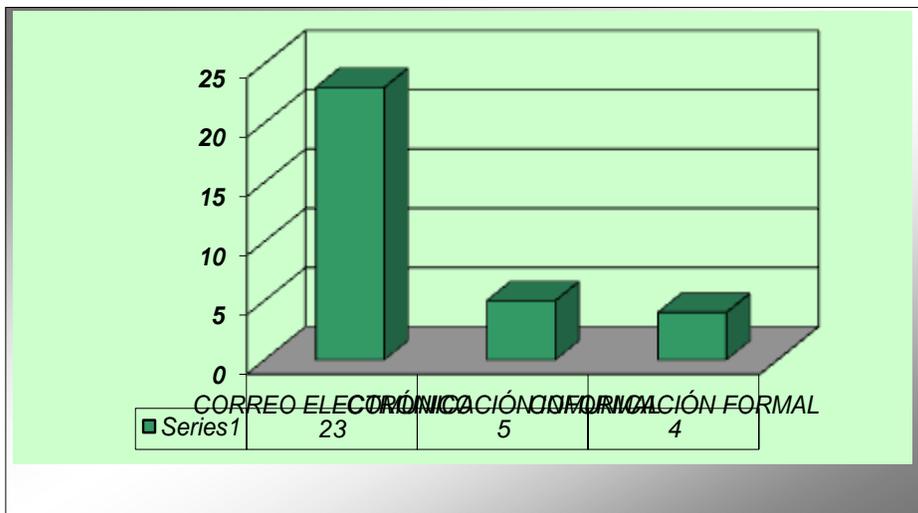
correo electrónico, (5) para el 15.6% la comunicación personal y (4) las conversaciones formales esto representa solo el 12.5%.

Tabla 8

CANALES DE COMUNICACIÓN QUE PREFIERE PARA RECIBIR INFORMACIÓN		
RESPUESTAS	CANTIDAD	%
CORREO ELECTRÓNICO	18	71,9
COMUNICACIÓN INFORMAL	5	15,6
COMUNICACIÓN FORMAL	2	12,5
TOTAL	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6



Fuente: Tabla 8.

6- Según los encuestados se plantea que la información se recibe con mayor frecuencia, por las reuniones del departamento con un 68.8% (22), por las asambleas del sindicato con el 25.0% (8), así como por la reunión del PCC solo (2) para un 6.3%.

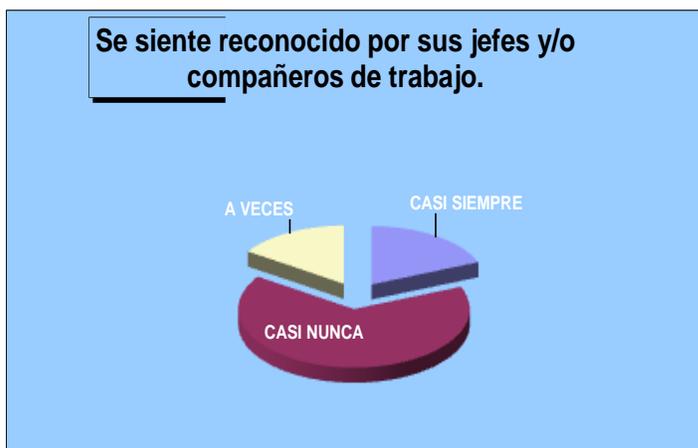
7- En cuanto al reconocimiento de los trabajadores por sus superiores mediante felicitaciones, halagos y estímulos, 21 para el 65.6% responde que casi nunca se siente reconocido, 6 para el 18.7% de los encuestados respondió que casi siempre, y 5 para el 15,6% respondió que a veces se siente reconocido por su superior mediante felicitaciones, halagos y estímulos morales.

Tabla 9

Se siente reconocido mediante felicitaciones, halagos o estímulos		
RESPUESTAS	CANTIDAD	%
CASI SIEMPRE	4	18,8
CASI NUNCA	19	65,6
A VECES	2	15,6
TOTAL	25	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7



Fuente: Tabla 9.

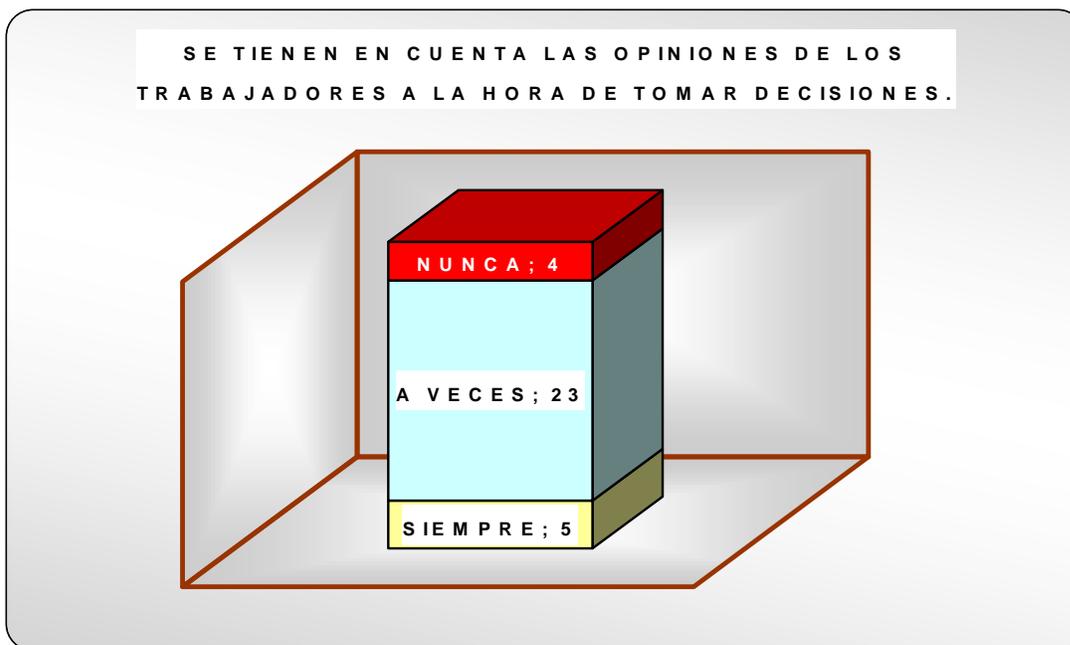
8- Cuando los trabajadores del IPEL fueron encuestados para conocer si se tenía en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones, 23 para el 71.9% respondió que a veces eran tomados en cuenta, 5 para el 15.6% de los encuestados respondió que siempre y solamente 4 para el 12.5% afirmó que nunca se cuentan con las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones.

Tabla 10

SE TIENEN EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS TRABAJADORES		
RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SIEMPRE	5	15,6
A VECES	16	71,9
NUNCA	4	12,5
TOTAL	25	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8



Fuente: Tabla 10.

9- En cuanto a la discusión de los objetivos, las metas y los resultados que va teniendo el IPEL con los trabajadores, 20 para el 62.5% respondió que a veces se hace, 9 para el 28.1% de los encuestados respondió que sí se discuten y solamente 3 para el 9.4% de ellos que no se realizan estas discusiones.

Tabla 11

SE DISCUTEN LOS OBJETIVOS, LAS METAS Y LOS RESULTADOS		
	CANTIDAD	%
SI	9	28,1
NO	3	9,4
A VECES	20	62,5
TOTAL	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

10- A la hora de utilizar la comunicación con sus subordinados para enviar información de trabajo, 23 para el 71.9% que casi siempre la utiliza para estos fines, 3 para el 9.4% de los encuestados respondieron que casi nunca la utiliza, mientras 6 para el 18.7% afirma que a veces la utiliza.

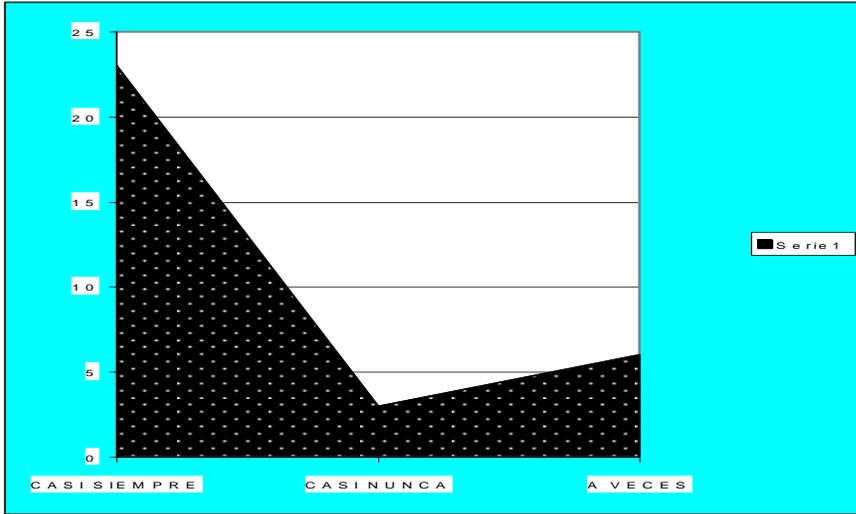
Tabla 12

LA COMUNICACIÓN CON SUS SUBORDINADOS USTED LA UTILIZA PARA ENVIAR INFORMACIÓN DE TRABAJO		
RESPUESTAS	CANTIDAD	%
CASI SIEMPRE	23	71,9
CASI NUNCA	3	9,4
A VECES	6	18,8

TOTAL	32	100,0
-------	----	-------

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10



Fuente: Tabla 12.

Solo 13 trabajadores encuestados para el 40.6% respondieron que casi siempre utiliza la comunicación con sus subordinados para dar a conocer los objetivos de la organización.

9 respondió para un 28.1% que a veces la utiliza para ello, 10 respondió para un 31.3% que casi nunca la utiliza para dar a conocer los objetivos de la organización.

Tabla 13

LA COMUNICACIÓN CON SUS SUBORDINADOS USTED LA UTILIZA PARA DAR A CONOCER LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN		
RESPUESTAS	CANTIDAD	%
CASI SIEMPRE	13	40,6

CASI NUNCA	10	31,3
A VECES	9	28,1
TOTAL	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11



Fuente: Tabla 13.

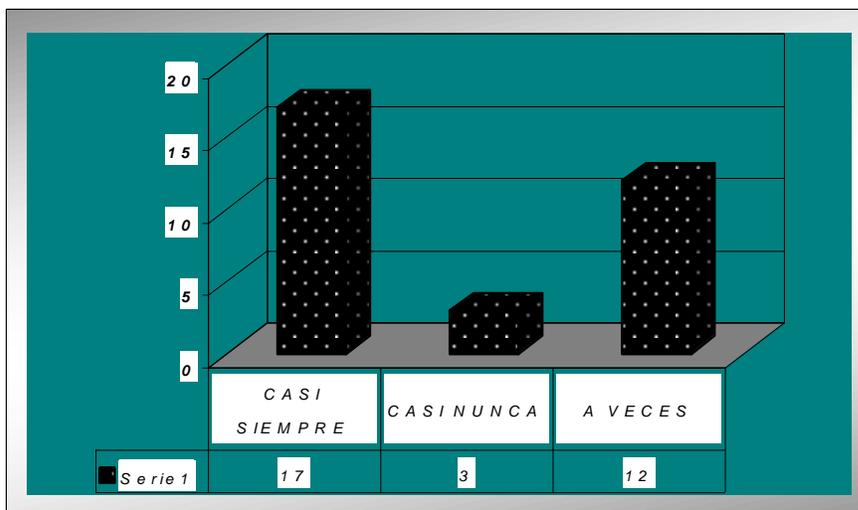
17 encuestados respondió que casi siempre utiliza la comunicación con sus subordinados para enviar órdenes, esto representa un 53.1%, mientras que 12 respondió para el 37.5% que a veces la utiliza. Solamente 3 respondió para un 9.4% que casi nunca la utiliza.

Tabla 14

LA COMUNICACIÓN CON SUS SUBORDINADOS USTED LA UTILIZA PARA ENVIAR ORDENES		
RESPUESTAS	CANTIDAD	%
CASI SIEMPRE	17	53,1
CASI NUNCA	3	9,4
A VECES	12	37,5
TOTAL	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12



Fuente: Tabla 14.

11- Ningún trabajador (32) encuestado respondió cual era la visión del IPEL lo que evidencia un desconocimiento en este sentido.

12- En cuanto a las dificultades que presenta la comunicación en el IPEL según sus criterios estas están referidas a: las discusiones externas (5) por el 15.6%, la falta de gestión de comunicación (12) para el 37.5%, la insuficiente participación (4) para el 12.5%, el exceso de subtexto (3) para un 9.4% y la falta de retroalimentación (8) para el 25.0%.

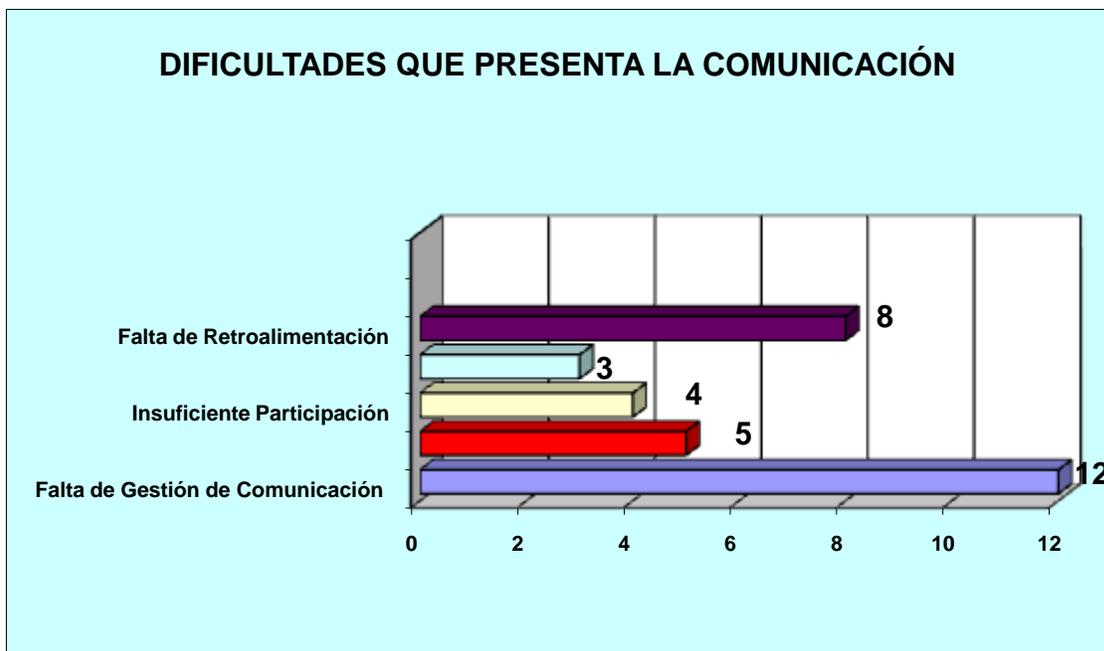
Tabla 15

DIFICULTADES QUE PRESENTA LA COMUNICACIÓN		
CANALES	CANTIDAD	%
Falta de Gestión de Comunicación	12	37,5
Discusiones Externas	5	15,6
Insuficiente Participación	4	12,5
Exceso de Subtextos	3	9,4
Falta de Retroalimentación	8	25,0

		0,0
		0,0
TOTAL	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13



Fuente: Tabla 15.

13- Al preguntarles sobre los aspectos que quisieran se les brindaran mayor información, 23 para el 71.9% de los encuestados respondió, todo tipo de información para el desarrollo laboral y profesional, 9 la dejaron en blanco.

Los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes (ver Anexo #3), son:

1- En cuanto a la comunicación con los compañeros en el IPEL, 139 para el 50.3% respondió que a veces le permite facilitar la coordinación de actividades, 99 para un 35.7% de los encuestados respondió que casi siempre, y 30 para el 10.8% que casi nunca la utiliza. 9 que representa un 3.2% no la utiliza para estos fines.

En cuanto a compartir información relevante, 150 para el 54.1% respondió que a veces utiliza la comunicación con los compañeros para ello, mientras que 63 para el 22.7% respondió que casi siempre, 50 para el 18.1% afirmó que casi nunca. Solamente 14 no la utilizan que representa el 5.1% de los alumnos encuestados.

De ellos 160 para el 57.8% de los alumnos encuestados respondió que casi nunca utilizan este tipo de comunicación para resolver problemas. 78 para el 28.2% a veces la utiliza para ello, mientras que 30 para el 10.8% respondió que casi siempre. Solamente 9 para un 3.2 % no la utiliza.

El 49.8% de 138 alumnos encuestados afirmo que a veces utiliza la comunicación con sus compañeros para promover el apoyo entre ellos. 77 que representa un 27.1% respondió que casi siempre la utiliza para ello, mientras que 51 para el 18.4%, casi nunca la utiliza. Solamente 13 para un 4.7% de los encuestados no la utiliza.

Al preguntarles por otras facilidades que les permite este tipo de comunicación, 260 respondió que fortalecer relaciones interpersonales, desarrollar actividades docentes, fortalecer cohesión grupal, programar actividades extra clases, retroalimentación, fortalecer el estudio, 17 no respondió la pregunta.

2- Solamente 25 estudiantes de 277 encuestados para un 9.0% se acercaron con sus palabras a la misión del IPEL, ninguno utilizó la versión oficial de la organización, 252 no respondió esa pregunta representando un 91.0 %.

3- Sobre los canales de comunicación por los cuales reciben información con mayor frecuencia, 153 para un 55.2% de los encuestados afirmaron el correo electrónico, 69 para el 24.9% las conversaciones informales, 18 para un 6.5% marcaron el mural como canal de comunicación, 20 para un 7.2% las consultas con los profesores, 8 para el 2.9% los informes escritos, 4 el chat para el 1.4% y 5 mencionaron otros canales como la Intranet y las conversaciones formales que representa 1.8%.

4- Para recibir la información los encuestados prefieren vías como la comunicación directa con representantes oficiales del IPEL, a través del e-mails y del mural los 277 para el 100%.

5- 150 alumnos de los encuestados que representan el 54.1% respondió que a veces utilizan la comunicación con sus profesores para informar los problemas que se les presenten, 78 para un 28.2% respondió que casi siempre la utiliza, mientras

que 41 para el 14.8% de los alumnos afirmo que casi nunca la utiliza. Solamente 8 para el 2.9% no la utiliza para informar sus problemas.

El 50.2% que representan 139 encuestados casi nunca utilizan la comunicación con sus profesores para participar en las decisiones que se toman, 70 para el 25.3% respondió que a veces la utilizan, mientras que 45 para un 16.2% de los alumnos afirmaron que casi nunca la utilizan. Solamente 23 para el 8.3% no la utilizan para informar sus problemas.

Mientras que 138 para el 49.8% de los encuestados a veces utilizan la comunicación con sus profesores para plantear sus preocupaciones e inquietudes, 77 para el 27.1% respondió que casi siempre la utilizan, y 55 para el 19.9% de los alumnos afirmaron que casi nunca la utilizan. Solamente 9 para el 3.2% no la utilizan para plantear sus preocupaciones e inquietudes.

Al preguntárseles por otras utilidades que le ven a este tipo de comunicación, 150 que representan un 54.2% respondió que los profesores solamente la utilizan en las clases. 10 para un 3.6% dicen que permite coordinar, pero falla. 89 alumnos para un 32.1% dicen que la retroalimentación no se tiene en cuenta. Solo académica, formación profesional, empatía con los profesores, muchas pero poco utilizada, de los encuestados 28 no respondió la pregunta.

7- Al preguntarles a los encuestados si se sentían reconocidos por su jefe y/o compañeros de estudio mediante felicitaciones, halagos, estímulos, etc., 139 para el 50.2% respondió que a veces, y 99 para un 35.7% que casi nunca se siente reconocido, 39 para el 14.1% de los encuestados respondieron que casi siempre.

9- El 16.2% de los encuestados (45) del IPEL, el 61.4% (170) respondió que a veces. El 22.4% (62) que no se discuten.

10- Ningún estudiante (277) respondió la pregunta sobre su conocimiento de la visión del IPEL.

11- Los encuestados alegaron que las dificultades que presenta la comunicación en el IPEL son: (2) para un 0.7% falta de credibilidad de niveles superiores, (51) para un

18.4% falta de gestión de comunicación, (52) para un 18.8% no existe participación, (58) para el 20.9% demasiados subtexto, (1) para el 0.4% manipulación, (99) para un 35.7% que no hay retroalimentación, (4) para el 1.4% la sub utilización de los canales preestablecidos, (7) para el 2.5% respondió falta de canales de comunicación, (3) para un 1.1% respondió pseudo participación.

Observación.

Al finalizar la guía de observación aplicada en los espacios de comunicación observados: reuniones sindicales y reuniones de departamentos (ver anexo # 4), podemos concluir que:

Existen flujos de comunicación en las tres dimensiones, horizontal, ascendente y descendente, potenciándose este último, debido a que la presidencia posee un papel preponderante, dictando objetivos claves y mensajes. La comunicación ascendente también esta presente en estos espacios, aunque no es muy utilizada, solamente para informar problemas de trabajo y buscar soluciones con los superiores.

Su presencia es escasa, al no utilizarse todas las ventajas que esta herramienta propone. La comunicación horizontal nos es muy frecuente, solamente en la discusión de objetivos con los participantes de similar categoría.

Los tipos de mensajes más utilizados son los de tarea y mantenimiento, pocas veces los humanos. En los espacios utilizados para la realización de las sesiones de observación, se pudieron constatar la superioridad cuantitativa de los mensajes de tarea y mantenimiento sobre los humanos, lo cual repercute negativamente en la satisfacción personal hacia el trabajo y sobrecarga la disponibilidad del trabajador, además estos mensajes pueden sobrecargar de tareas y responsabilidades al trabajador, por lo que desciende su régimen de productividad y es proclive a la creación de un clima laboral desfavorable.

La poca disponibilidad de tiempo por parte de los actores, así como la frecuencia y duración, de las acciones comunicativas en estos espacios (reuniones) actúan como barreras a la comunicación. Los actores de la comunicación mostraron distracción e

intranquilidad durante las sesiones de observación, lo cual influyó en la poca comunicación, buscando principalmente brevedad en el discurso y restándole importancia a temas que podrían dilatar la extensión de los espacios y canales.

La retroalimentación es un recurso utilizado fundamentalmente por los directivos de la organización, en ella aparecen fundamentalmente mensajes de mantenimiento, utilizándose para el control y rectificación de actividades.

3.3. Análisis integral de los Resultados:

Al realizar un análisis integral y después de haber triangulado metodológicamente los resultados de las diferentes técnicas de investigación se obtuvieron los siguientes resultados.

- El flujo de comunicación vertical descendente es el más significativo de los encontrados en el diagnóstico, estando presente de manera general en toda la organización, por lo que claramente demuestra sobredimensione de las tareas a realizar por los miembros de la organización.
- Los flujos descendentes parcializan la comunicación al viajar mayoritariamente enviada o centralizada por los directivos de la organización, quedando poca retroalimentación e impidiendo el envío y transmisión de mensajes hacia la dirección del IPEL. Este flujo está presente en todos los públicos internos del IPEL, tanto en el personal docente y no docente, como en los alumnos de la misma. En los primeros es determinante el flujo comunicativo desde los cuadros principales del IPEL y en los segundos desde estos y desde los profesores.

Este flujo es claramente perceptible mediante las observaciones aplicadas a documentos y reuniones del IPEL, así como en las entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra de esta investigación.

- Los trabajadores docentes y no docentes de la organización utilizan mayormente la comunicación horizontal para coordinar actividades y para

resolver problemas de trabajo. En menor medida la utilizan para compartir información relevante y para promover el apoyo entre los compañeros.

- Los estudiantes tampoco hacen uso de la comunicación horizontal en la totalidad de sus ventajas, pues a veces la utilizan para compartir información relevante, resolver problemas, apoyar a sus compañeros, etc. Sin embargo conocen las facilidades que le brinda este flujo de comunicación, pues entre sus ventajas mencionaron: fortalecer relaciones interpersonales, desarrollar actividades docentes, fortalecer cohesión grupal, programar actividades extra clases, retroalimentación, fortalecer el estudio.
- El flujo de comunicación horizontal le sigue al anterior, denota una comunicación horizontal poco utilizada y poco explotada, máxime cuando esta es una herramienta que permite agilizar (hasta donde sea posible) la comunicación dentro de la organización. Es fácilmente utilizable, debido a la disponibilidad de interacción entre compañeros de similar jerarquía, además de utilizar la empatía y la comunicación interpersonal para su utilización.
- Tampoco la comunicación ascendente es explotada en toda su magnitud, pues no siempre es utilizada para informar problemas a los profesores, ni para participar en la toma de decisiones, así como para plantear preocupaciones e inquietudes.
- Por otro lado la comunicación ascendente se utiliza, aunque no todo lo que debiera, a veces para informar problemas de trabajo, plantear preocupaciones e inquietudes y participar en la toma de decisiones. Sin embargo la comunicación descendente es utilizada principalmente para el envío de información de trabajo, órdenes y a veces para dar a conocer objetivos del IPEL.
- El menos presente en la comunicación interna del IPEL, es el flujo de comunicación ascendente lo cual trae consigo falta de retroalimentación y falta de conocimiento de las necesidades de los subordinados. La comunicación ascendente es vital para el reconocimiento de los trabajadores hacia los dirigentes, al permitir el intercambio de comunicación entre los mismos.

- Tanto en la observación, como en las entrevistas y las encuestas, es evidente la poca comunicación ascendente, lo cual puede resumirse a la poca atención que recibe este tipo de información, creándose así una barrera que se interpone en el intercambio de comunicación.

Canales.

- Los canales de comunicación más utilizados por los trabajadores docentes y no docentes son el correo electrónico, las conversaciones informales, la pizarra informativa, los murales, los despachos y los informes escritos. Prefieren las conversaciones formales y el e-mail, como canales para recibir y enviar información. Los canales de comunicación más utilizados por los estudiantes son el correo electrónico, las conversaciones informales, el mural, las consultas con los profesores y los informes escritos, estableciéndose una similitud en este sentido con respecto a los trabajadores. Prefieren la comunicación directa con representantes oficiales del IPEL, a través del e-mail y del mural.
- En el caso de los profesores funciona de similar manera, aunque difiere en el contenido de los mensajes que circulan por este canal. Al tratar estos con otras condiciones y otro tipo de información, si es utilizado para fines docentes y reglamentarios, sobre todo para compartir información sobre el trabajo.
- Los canales de comunicación directos, como son las conversaciones informales, son la vía más utilizada por los públicos para compartir información, en primer lugar por los pocos canales de comunicación preestablecidos y por la comodidad y disponibilidad de espacios de interacción en el IPEL.
- La pizarra informativa es otro de los canales más utilizados por los públicos internos, debido a su estratégica posición y su claridad informativa.
- Al ser utilizada durante tanto tiempo, se ha creado un hábito hacia la misma siendo un canal favorable en la búsqueda informativa, ya que también refleja actualización en la información que brinda.

- Los murales docentes, son canales utilizados por los alumnos en la búsqueda, aunque posee buena ubicación espacial aún está subutilizado al mostrar sólo contenido referido a los horarios y las guardias, por lo que su función no permite la utilización que pudiera brindar de ser aprovechada toda la capacidad informativa que asimila.
- Los despachos y los informes escritos son altamente confiables en la transmisión de información, permite la interacción entre los sujetos, de forma personal, por lo que no se pierde ni se transforma el contenido de los mensajes mediante este canal, aunque en ocasiones puede constituir una barrera en la comunicación si no son utilizados de forma racional y adecuada.

Mensajes.

- Los mensajes recibidos tanto por los trabajadores como por los estudiantes son fundamentalmente de tarea y mantenimiento, ocasionalmente existen los mensajes de carácter humano. Planteándose en ambos públicos la poca participación en la toma de decisiones y en la discusión de objetivos y resultados.
- Los mensajes de tarea, frecuentemente utilizados en la comunicación interna del IPEL, en su mayoría son enviados por los directivos de la organización. Estos mensajes transportan instrucciones hacia los subordinados, tocante al desarrollo de sus labores en el IPEL, por lo que tienen un claro sentido instructor y es recibido por todos los trabajadores, en diferentes áreas y secciones de la misma. También se encuentra presente en los alumnos, los cuales los reciben de sus profesores, enfocados en su mayoría hacia la orientación de actividades.
- Los mensajes de tarea provocan un sobrecargo en los integrantes de la organización, aunque si bien son necesarios, pueden afectar el desempeño de la organización al estar los miembros de la misma en constante quehacer de tareas y no dedicarle tiempo (o menos tiempo) a otros tipos de actividades que pudieran ser orientadas o no por los mismos emisores.

- Estos mensajes son claramente perceptibles mediante las observaciones aplicadas a documentos y reuniones, así como en las entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra de esta investigación.
- Le siguen en número a los mensajes de tarea, los mensajes de mantenimiento, estos en su mayoría son enviados por los directivos de la organización. Estos mensajes son los encargados de controlar las instrucciones enviadas hacia los subordinados, tocante al desarrollo de sus labores en el IPEL y al igual que los anteriores son recibidos por todos los trabajadores.
- Son enviados por todos los responsables de áreas claves hacia sus subordinados, encontrándose presentes en los alumnos, los cuales los reciben de sus profesores, enfocados en su mayoría hacia el control en la realización de las orientaciones de actividades.
- Al igual que los mensajes de tarea, los de mantenimiento provocan un sobrecargo de tareas en los integrantes de la organización, aunque si bien son necesarios, pueden afectar el desempeño de la organización, al estar los miembros de la misma en constante quehacer de tareas y no dedicarle tiempo (o menos tiempo) a otros tipos de actividades que pudieran ser orientadas o no por los mismos emisores de los mensajes de tarea.
- Los menos numerosos enviados por los directivos para el reconocimiento de las actividades orientadas a través de los mensajes de tarea, además de otras actividades que reporten o no los integrantes de la organización, son los mensajes humanos.
- Cuando son enviados por los directivos de la organización, en su mayoría son reconocimientos a tareas de gran significado o impacto para la organización, no siendo enviados por tareas de menor relevancia pero también importantes para el (los) sujetos(s). Estos mensajes son los encargados de transmitir reconocimiento de los dirigentes hacia los subordinados, en cuanto a lo tocante al buen desarrollo de sus labores en dentro y fuera del IPEL.
- Por lo que tienen un claro sentido de aliento y estimulación. Es pobremente recibido por todos los trabajadores, en diferentes áreas secciones del IPEL.

- Son poco enviados por los dirigentes hacia sus subordinados, encontrándose presentes en los alumnos, los cuales los reciben de sus profesores.
- También están presentes estos mensajes en el contenido extracurricular, el cual es enviado con más asiduidad por personal no docente.
- Los mensajes humanos, provocan una mejoría en el reconocimiento social de quienes lo reciben, por lo que se reconforta su trabajo y se implementan nuevos bríos y deseos en el cumplimiento del mismo. El poco envío de los mensajes humanos puede afectar el desempeño de la organización, produciendo desmotivación en el cumplimiento de sus funciones al no obtener reconocimiento social o individual por su desempeño.

Espacios de comunicación.

- Los espacios más utilizados para recibir y enviar información por los trabajadores de la organización son las reuniones de departamento, la asamblea del sindicato y la reunión del PCC, así como los más utilizados por los estudiantes son las reuniones con el profesor.
- Los espacios de comunicación referidos a reuniones y despachos oficiales, son los más utilizados, debido a la gran carga de trabajo que presenta un centro de este tipo, en estos espacios se comparte información, permitiendo la coordinación de actividades de una manera práctica y fácil.
- Las reuniones son espacios ideales de interacción grupal, permiten establecer, coordinar y unificar soluciones, criterios y objetivos, sin embargo pueden constituir en algunos casos una barrera para la comunicación, por lo que deben medirse minuciosamente su duración y periodicidad, fluctuando de manera que interfieran lo menos posible con las tareas y quehaceres de los implicados en las mismas.
- En el caso de los despachos oficiales, estos permiten de primera mano el intercambio de información con los responsables directos de las tareas, por lo que debe potenciarse y adecuarse su uso como mejor se ajuste a la organización.

Retroalimentación.

- La retroalimentación está estrechamente vinculada con los flujos de comunicación presentes en el IPEL. Al ser estos fundamentalmente vertical descendente, queda poca opción para los ascendentes, por lo que la capacidad de respuesta a inquietudes de los subordinados es palpable.
- Existe una subutilización de los canales preestablecidos, demostrado principalmente en el caso de los murales informativos, que estos no poseen la cantidad de información que asimilan como canal, además de su pobre atracción visual que los afecta, tanto como canal de comunicación, como a los públicos internos que se sirven de ellos.
- Los canales de comunicación establecidos por el IPEL (Murales informativos, pizarra informativa), son claramente insuficientes para la transmisión de información. Al no estar gestionada la comunicación en la organización, los integrantes de la misma utilizan canales convenientes para la realización del acto, por lo que estos no son lo suficientemente seguros, fiables, ni controlables.

Barreras de comunicación.

- Mencionan los trabajadores como barreras de la comunicación en el IPEL las discusiones externas, falta de credibilidad de niveles superiores, falta de gestión de comunicación, se percibe que no hay participación, demasiados subtexto, manipulación, no hay retroalimentación.
- La falta de gestión de comunicación, principal barrera detectada en la investigación se refiere a la falta de una planificación del acto comunicativo provocando la mayoría de las barreras y problemas comunicacionales detectados y mencionados.
- Los públicos internos, al no tener planificada, dirigida y controlada la comunicación, utilizan los medios, canales mensajes y espacios a su alcance inmediato, con tal cantidad de códigos, textos y subtextos, experiencias, valores, lo que hace que la comunicación interna se vea afectada en su funcionamiento.

- Los subtextos están referidos a la utilización como canal de comunicación las conversaciones informales, provocando la manipulación de los mensajes, los rumores y la intertextualidad con el déficit comunicativo que esto conduce. Al no estar controlada la comunicación interna se producen mensajes de todo tipo con cargas semánticas disímiles, por lo que la comprensión textual se dificulta y puede convertirse en serias barreras comunicativas.

Conocimiento de la misión y la visión.

- Ambos públicos internos conocen la misión del IPEL, pero no la definición institucional de la misma, así como desconocen la visión del IPEL, lo que denota un desconocimiento de los documentos rectores de la misma.
- El desconocimiento de la misión y de la visión del IPEL, afecta a la organización, debido a que los documentos no están recogidos ni organizados en lugares de fácil acceso para los integrantes de la organización, lo cual denota falta de gestión de la comunicación.

La pseudo participación está orientada hacia la falta de participación en la toma de decisiones importantes por parte de los dirigentes del IPEL, lo que menoscaba el sentido de pertenencia de los subordinados y los alumnos, lo cual influye directamente en la calidad del trabajo realizado. Esto sumado a la falta de flujos ascendentes, retroalimentación, mensajes de carácter humano y pocos canales de comunicación establecidos, afecta la labor de la organización, así como el estado motivacional de los integrantes de la misma.

Se puede afirmar que la comunicación interna del IPEL de Sancti Spíritus es efectiva, aunque se debe trabajar sobre la base de algunas deficiencias para su perfeccionamiento.



Conclusiones

Conclusiones

1. Existen los referentes teóricos y metodológicos que sustentan el diagnóstico de comunicación interna.
2. No existe una gestión adecuada de la comunicación institucional, por lo cual los propios actores asumen y crean sus propios canales de comunicación. Esto conlleva a deficiencias que atentan contra una utilización y disponibilidad de la comunicación de forma óptima.
- 3- Los canales de comunicación más utilizados en la organización son las conversaciones informales, los espacios de comunicación que más se utilizan son las reuniones y los despachos, el flujo de comunicación que predomina en la organización es el flujo vertical descendente centrado en los mensajes de mantenimientos y tareas, lo que dificulta la retroalimentación y los mensajes humanos.



Recomendaciones

Recomendaciones

Al Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.

- Sin dejar de utilizar los canales de mayor importancia para los públicos internos de la organización se debe potenciar el canal formal para la transmisión de información y/o el intercambio con trabajadores y estudiantes, ya sea a partir de los espacios establecidos o por la creación de otros más efectivos en este sentido.

Esto propiciará agilidad y veracidad en la información que se recibe.

- Continuar esta investigación a través de la realización, implementación y evaluación de una estrategia de comunicación que contribuya al perfeccionamiento de la comunicación interna del IPEL y sirva de punto de partida para una proyección más adecuada de la misma.

A la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí de Sancti Spíritus.

- Extender la investigación a la comunicación externa de tal forma que se cuente con un diagnóstico acabado de la comunicación en dicha organización.



Bibliografía

Bibliografía

1. Arzuaga, S. (2003). Diagnóstico de comunicación interna en el Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. Unpublished Tesis de Diploma, La Habana.
2. Balam, M. y, V., R (1997). Clima organizacional. Disponible en www.monografias.com. Consultado.
3. Betancourt, L. (2003). Diagnóstico de comunicación interna en la compañía CUBANACAN Turismo y Salud S.A. Unpublished Tesis de Diploma, La Habana.
4. Bustos, P. (2008). Clima Organizacional. Disponible en www.gestiopolis.com. Consultado.
5. Collado, A. (2006). La investigación en la Comunicación Social. Madrid: Antena.
6. Costa, J. (2000). Comunicación en el siglo XXI, Argentina: Alas.
7. Davis, K. y. N., J (2002). Comportamiento humano en el trabajo (11. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
8. Egidos, D. y. P., L (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 35, 4-7.
9. Escobar, J. (2003). La comunicación corporativa. Disponibles en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/ger/comucorp.htm>. Consultado.
10. Fernández, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. México: Trelles.
11. Goldhaber, G. (2001). Comunicación Organizacional. México: Diana S.A.
12. Hernández, R. (2000). Metodología de la Investigación (2. ed.). México: McGraw-Hill.
13. Lucas, A. (1997). La comunicación en las empresas y en las organizaciones. España: Colección Bosh Comunicación.

14. Martínez, A. (2007). Guía de periodismo investigativo. Madrid: Barsa.
15. Martínez de Velasco, A. (1993). Comunicación Organizacional Práctica. México: Trelles.
16. Minguez, N. (S/F). Un Marco Conceptual Para La Comunicación Corporativa. Disponible en <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>. Consultado.
17. Muriel, M. y. R., G (1980). Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Ecuador: Andina.
18. Piñuel, J. (S/F). Plan estratégico de comunicación interna. Disponible en www.monografias.com. Consultado.
19. Rogers, Everett M, y Agarwala Rogers, Rekha,1976 Communication in Organizations. The Free Press. A division of MacMillan Publishing Co, Inc. Nueva York, 1976.
20. Saladrigas, H. y. A., M (2002). Para investigar en comunicación social. Guía didáctica La Habana. Félix Varela.
21. Saló, N. (2000). La comunicación en las organizaciones. España: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
22. Saló, N. (2001). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Disponible en www.barcelonamanagementreview.com. Consultado.
23. Sánchez, S. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra, 4 (1), 72-76.
24. Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27 (10).
25. Schein, E. (2002) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana: Félix Varela.
26. Trelles, I. (2001). Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones Revista Espacios, Junio.

27. _____. 2002, Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, La Habana. (Tesis de Doctorado).



ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA A TRABAJADORES Y ALUMNOS

Concepto de comunicación que maneja e importancia que le atribuye para el desarrollo del IPEL

Canales de comunicación que se utilizan. (Especificar la frecuencia de su uso y precisar el contenido de los mensajes).

Valoración personal de dichos canales, en cuanto a: agilidad, confiabilidad, utilidad, distorsión. (Si es posible especificar ejemplos cómo utiliza los diferentes canales, para qué tipo de informaciones, cuáles han sido más efectivos, etc.).

Precisar cuáles son las principales barreras en la comunicación que existen en el IPEL.

Describir qué canales utiliza para retroalimentarse. Valorar su efectividad.

Espacios de comunicación creados determinados por la organización.

¿Cómo funcionan?

¿Frecuencia de uso, qué funciones cumplen?

Mensajes: mantenimiento, tarea y humanos.

Que cambiaría o mejoraría respecto a la comunicación en el IPEL.

ANEXO 2: ENCUESTA A TRABAJADORES

Compañero trabajador:

Estamos realizando un estudio encaminado a identificar, y evaluar los **procesos de comunicación interna** que están presentes en el IPEL. Para ello se ha confeccionado el presente cuestionario que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer los aspectos relacionados con el tema. Le aseguramos que las respuestas son **totalmente anónimas** y le **agradecemos** de antemano su colaboración.

1. La comunicación horizontal (la que usted mantiene con compañeros de igual jerarquía) le permite:

	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	No la utilizo
Facilitar la coordinación de actividades				
Compartir información relevante				
Resolver problemas de trabajo				
Promover el apoyo entre compañeros de trabajo.				

¿Qué otras facilidades le permite este tipo de comunicación?

2. La misión es.

3. Marque con una X por cuál (o cuáles) de estos canales de comunicación recibe información con mayor frecuencia.

a)___ Conversaciones informales

b)___ Mural

c)___ Correo electrónico

d)___ Informes escritos

e)___ Despachos

f)___ Pizarra informativa

g)___ Otros. ¿Cuáles?_____

4. La comunicación con su superior (es) le permite:

	Casi Siempre	A Veces	Casi nunca	No la utilizo
Informar los problemas de su área de trabajo				
Participar en las decisiones que se toman				
Plantear sus preocupaciones e inquietudes				

¿Qué otra utilidad le ve a este tipo de comunicación?

5. ¿Qué canales prefiere para recibir la información?

6. Marque con una X por cuál (o cuáles) de estos espacios de comunicación recibe información con mayor frecuencia

- a) _____ Asamblea del Sindicato
 - b) _____ Reunión del PCC
 - c) _____ Reunión de la UJC
 - d) _____ Reunión de factores
 - e) _____ Reunión de Departamento
 - f) _____ Claustro
 - g) _____ Otros, ¿cuáles?
-

7. ¿Se siente reconocido por su jefe y/o compañeros de trabajo mediante felicitaciones, halagos, estímulos, etc.?

- a) _____ Casi siempre b) _____ A veces c) _____ Casi nunca

8. ¿ Se tiene en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar una decisión?

- a) _____ Siempre b) _____ A veces c) _____ Nunca

9. ¿Se discuten los objetivos, las metas y los resultados que tiene el IPEL?

- a) _____ Si b) _____ A veces c) _____ No

En caso de responder los incisos a) o b) mencione cada qué tiempo se realiza

10. La comunicación con sus subordinados usted la utiliza para:

	Casi siempre	A veces	Casi nunca	No la utilizo
Enviar información de trabajo				
Dar a conocer los objetivos de la organización				
Enviar órdenes				

Además de esto, ¿para qué más la utiliza?

11. La visión es.

12. ¿Qué dificultades a su entender presenta la comunicación?

13. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera se le brindara mayor información?

ANEXO 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES.

Compañero estudiante:

Estamos realizando un estudio encaminado a identificar, y evaluar los procesos de comunicación interna que están presentes en el IPEL Para ello se ha confeccionado el presente cuestionario que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer los aspectos relacionados con el tema. Le aseguramos que las respuestas son totalmente anónimas y le agradecemos de antemano su colaboración.

1. La comunicación con sus compañeros le permite:

	Casi siempre	A veces	Casi nunca	No la utilizo
Facilitar la coordinación de actividades				
Compartir información relevante				
Resolver problemas				
Promover el apoyo entre compañeros				

¿Qué otras facilidades le permite este tipo de comunicación?

Autora: Mercedes Jiménez Bonilla

2. La misión es:

3. Marque con una X por cuál (o cuáles) de estos canales de comunicación recibe información con mayor frecuencia.

- a)___ Conversaciones informales
- b)___ Mural
- c)___ Correo electrónico
- d)___ Informes escritos
- e)___ Consultas con los profesores
- f)___ Chat
- g)___ Otros. ¿Cuáles?

4. ¿Qué vía prefiere para recibir la información?

5. La comunicación con sus profesores le permite:

	Casi siempre	A veces	Casi nunca	No la utilizo
Informar los problemas que se le presenten				
Participar en las decisiones que se toman				
Plantear sus preocupaciones e inquietudes				

6. Marque con una X por cuál (o cuáles) de estos espacios de comunicación recibe información con mayor frecuencia.

a) ___ Reunión sindical

b) ___ Otros. ¿Cuáles?

7. ¿Se siente reconocido por sus profesores y/o compañeros de estudio mediante felicitaciones, halagos, estímulo, etc.?

a) ___ Casi siempre b) ___ A veces c) ___ Casi nunca

8. ¿Se tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes a la hora de tomar una decisión?

a) ___ Siempre b) ___ A veces c) ___ Nunca

9. ¿Se discuten los objetivos, las metas y los resultados que va teniendo?

a) ___ Si b) ___ A veces c) ___ No

En caso de responder los incisos a) o b) mencione cada qué tiempo se realiza

10. La visión es.

11. ¿Qué dificultades a su entender presenta la comunicación?

12. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera se le brindara mayor información?

ANEXO 4: OBSERVACIÓN

Guía de observación:

1. Fecha:
2. Horario:
3. Lugar:
4. Características del ambiente donde se realizó la observación: Ambiente físico.
5. Descripción de las actividades que se realizan:
 - . Actividades generales.
 - . Secuencia en que ocurren.
6. Percepción de diálogos:
 - . Palabras, gestos.
 - . Expresiones dichas entre los sujetos.
 - . Expresiones dichas en la relación sujeto-objeto.
7. Comportamiento de los observadores:
 - . Actitudes, acciones y conservaciones con los participantes durante la investigación.
8. Descripción de eventos especiales que pueden haber ocurrido durante la observación.
9. Observaciones generales.
10. Reflexiones de los observadores.

Nuestro objetivo: obtener toda la información posible que arrojarán los trabajadores en su comportamiento habitual, sin presiones de nuestra parte, que pudieran servir en algo a nuestro trabajo.