



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



Carrera. Comunicación Social

TÍTULO. Diagnóstico de Comunicación Interna en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural Sancti Spíritus.

Autor. Emigdio Esteban Cañizares Álvarez

Tutora. Ms. Yolanda Brito Águila

CURSO ESCOLAR 2011/2012



“Hombre es algo más que ser torpemente vivo: es entender una misión, ennoblecerla y cumplirla”

José Martí.

(O C., t. 6, p.332)



- Al padre de la patria comandante Fidel Castro Ruz.
- A mi esposa
- A mis hijos
- A mis compañeros que me estiman.



Agradecimientos.

Una inmensa gratitud a todas las personas que colaboraron y pusieron su granito de conocimiento en esta investigación.

A la MS.c Yolanda Brito Águila tutora, por confiar en mí y guiarme en este trabajo con la profesionalidad que la caracteriza.

A mi esposa por sentirse parte de mis estudios y decirme si se puede.

A mis hijos Lady, Emigdio y Laritza por preocuparse siempre por mis nota en cada prueba realizada.

A Estebito mi padre por su honradez y honestidad, buen padre.

A CUSITA MIMI, MI MADRE, alegre pero profunda en su enseñanza.

A mis queridas nietas y trillizas Dianela Carla, Dianela Claudia y María Fernanda por mantener alegre la casa.

A mi hermana Cera porque en todo momento se encuentra para contar con ella.

A mi yerno Yunion por su aporte en los aseguramientos de cada actividad realizada.

A mi nuera Isabel por estar siempre preocupada por mis resultados.

A mi suegra pancha por darme la compañera que tengo.

A mis compañeras de trabajo María Antonia Jiménez Margolle (ÑÑK,) Margarita Becerril, Enrique Neira y Damaris González, porque siempre que las necesité estaban allí presta a colaborar.

A Anait mi directora por la estimulación que me da a continuar mis estudios.

A todos los profesores por su preparación demostrada y preocupación en cada encuentro, su ayuda incondicional en todo momento de la carrera.

A la Revolución pues sin ella sería imposible este empeño.



Resumen

La presente investigación se desarrolló en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural en la ciudad de Sancti Spíritus y consiste en el diagnóstico de la comunicación interna del mismo. Su objetivo general gira alrededor de la caracterización de la comunicación interna en la entidad a través del análisis de la conceptualización propia de la comunicación, los mensajes, los flujos, las redes y los espacios comunicativos que intervienen en el funcionamiento general de esta organización. Se utilizó para ello una metodología cualitativa, basándose en un estudio descriptivo que se apoyó en el empleo de instrumentos, como el análisis de documentos oficiales, la observación participante, entrevista semiestructurada. En el intercambio con los trabajadores, directivos y los resultados nos permitió a través de la aplicación de los métodos y técnicas evaluar el comportamiento de la comunicación interna del centro y precisar la fortaleza y debilidades de esta actividad en la entidad. Los resultados de esta investigación abre el camino para el fortalecimiento de la comunicación interna en el Centro Provincial de Patrimonio y ayuda a una mayor efectividad en el cumplimiento de su misión; las conclusiones del estudio da respuesta a los objetivos planteado por el autor.



Descripción	Páginas
Introducción	1
Capítulo I: Capítulo I. Marco Teórico – Metodológico - Referencial	14
1.1 Marco Teórico - Conceptual	14
1.1.1 Definiendo la comunicación	14
1.2 La comunicación en las organizaciones. Definición y elementos.	16
1.1.3. Comunicación interna.	19
1.1.4. Comunicación formal	21
1.1.5 Comunicación informal	22
1.1.6 Flujos de Comunicación.	22
1.1.7 Mensajes	24
1.1.8 Canales de comunicación	25
1.1.9 Espacio	27
1.2 Retroalimentación	27
1.2.1 Diagnóstico de comunicación interna	29
1.2.2 Públicos	32
1.2.3 Referencial	32
Capítulo II. Análisis de los resultados.	35
2.1 Acceso al campo:	35
2.2 Selección de informantes	35
2.3 Análisis por técnicas	36
2.4 Análisis integral de los resultados.	63
Conclusiones	66
Recomendaciones:	67
Bibliografía	68
Anexos	71



INTRODUCCIÓN

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

Cuando se habla de seres vivo , no se refiere tan solo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad ,es el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral, mientras que los demás lo hacen por sonidos (pájaros, cuadrúpedos, delfines, ballenas),fricción de elementos de su cuerpo (grillos, chicharras) o por acción (formación de vuelo de las abejas, posición del cuerpo de perros o venados,(formación de nado de los peces),,Los mamíferos, incluido el hombre, también tiene la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal).

Se pueden señalar tres tipos de comunicación.

- Comunicación interpersonal: aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellos. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.
- Comunicación masiva. Toda aquella que se realiza a través de los medios de difusión de información, como el radio, televisión, periódicos, revistas e Internet.
- Comunicación Organizacional: es la que tiene como objeto la comunicación entre los hombres estrechamente vinculados a los procesos de interrelación relacionados a los logros de los objetivos comunes en organizaciones sociales

El mundo de los negocios se desenvuelve cada vez más rápidamente, el cambio mismo se enfrenta a novedades y presiones. El fin de milenio ha puesto sobre las organizaciones, las instituciones en general retos constantes en los cuales el punto central es el hombre, el ser humano.

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo, en la actualidad las grandes empresas de negocios permiten un mejor ambiente, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes. Encontramos así que las organizaciones aplican ya en la década de los años 90 un sistema en el cual se promueven las filosofías de calidad, se enfocan a la educación, se produce también material de apoyo, se llevan a cabo , Seminarios que fomentan calidad, educación y comunicación más abierta, sobre todo se tienen técnicas y mecanismos de soporte en comunicación para que los contenidos sean más efectivos y comprensibles se ha encontrado que se maneja el fortalecimiento Personal ,en el Desarrollo Organizacional y se hace uso de diferentes teorías,.

Algunos de los elementos que contribuyen al éxito de una organización están sustentados sobre el funcionamiento eficiente y eficaz de sus sistemas de dirección o administración, así como de la proyección estratégica y el logro de sus objetivos que permiten enfrentar los retos de la realidad del siglo XXI, donde cada día es más complejo el papel del hombre en la sociedad como ente transformador del mundo actual.

En Cuba con el proceso de la Revolución, el sistema de dirección se ha venido perfeccionando continuamente: se modificó la estructura de los órganos de dirección, se formaron y desarrollaron nuevos métodos de dirección, surgieron formas de participación de trabajadores en la dirección y la planificación, se produjeron cambios en la correlación de los diferentes métodos y funciones de la organización relacionados con la dirección. Este desarrollo se basa en fundamentos de principios como la esencia de un estado socialista que va encaminado a la reducción de importaciones a pesar de los fuertes golpes que nos provoca el bloqueo comercial impuesto por el gobierno de los Estados Unidos de América

La comunicación juega un papel fundamental en la institución, siendo mediatizada las relaciones entre sus miembros, lo que propicia un ambiente favorable en los momentos de toma de decisiones, soluciones de problemas, factibles relaciones

interpersonales, intercambio de informaciones, mejor proyección de sus integrantes hacia el sentido de pertenencia y proyección de una imagen adecuada y otras herramientas que brinda para ayudar al logro de los objetivos y resultados esperados. De allí, la tarea de diagnosticar la comunicación interna; contribuyendo a la mejora de las actividades en cuanto a su planificación, organización, dirección y control.

La comunicación es fundamental en la existencia de la comunidad moderna, es así como la Relaciones Públicas constituyen una actividad por medio de la cual las empresas, las organizaciones y los individuos, en igual forma los organismos gubernamentales buscan la comprensión y la colaboración de la comunidad a la que pertenecen.

Investigaciones como esta ayudan a que se le asigne a la comunicación la importancia que tiene para el desarrollo institucional y social, se hace imprescindible abordarla de manera coherente, integral, estudiarla, concebirla, organizarla, evaluarla, es decir, aplicar los instrumentos con que nos prevé la Comunicación Organizacional. Apoyando de este modo el significativo papel del Centro Provincial de Patrimonio Cultural en la protección, conservación y restauración de los bienes patrimoniales tanto materiales como inmateriales, para mostrar a las presentes y futuras generaciones el patrimonio que atesoran la provincia y prestar un servicio que se corresponda con las exigencias actuales permitiendo con ello, elevar los resultados de la misión.

La presente investigación se desarrolla en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural provincia Sancti Spíritus consiste en el diagnóstico de la Comunicación Organizacional del centro. Se considera que es necesario este estudio porque esta unidad no cuenta con un especialista en comunicación por lo que los procesos comunicativos no se desarrollan adecuadamente. La Institución de forma general no realiza una correcta gestión de la comunicación interna para fortalecer el conocimiento organizacional.

A partir de esta situación problemática se plantea como problema de investigación:

¿**Cuál es el estado actual** de la comunicación interna en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural?

Objeto de investigación Comunicación Organizacional.

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

Diagnosticar la comunicación interna del Centro Provincial de Patrimonio Cultural.

Objetivos específicos:

- **Determinar los referentes teóricos y metodológicos sobre diagnóstico de comunicación interna en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural.**
- **Caracterizar la comunicación interna en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural.**
- **Diagnosticar la comunicación interna en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural.**

Se utilizó en la investigación una metodología cualitativa que permite una aproximación científica e interpretativa de la comunicación en la organización, estudiando a las personas en su contexto y las acciones en que se hallan implicados. No se trata, del estudio de cualidades separadas; sino del estudio de un todo integrado que forma o constituye esta organización. Se siguió un diseño de tipo descriptivo que se apoyó en el empleo de instrumentos, como el análisis de documentos oficiales, la observación participativa, una entrevista semiestructurada aplicada a los miembros del Consejo de Dirección y una encuesta a los trabajadores seleccionados como muestra.

Premisa de la investigación: En el Centro Provincial de Patrimonio Cultural se desconocen los elementos que conforman los procesos comunicativos, la dirección de la entidad muestra interés por conocerlos en función de elevar la eficacia, eficiencia y calidad del trabajo.

Categoría analítica. Comunicación Interna

Comunicación interna

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

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

Categoría:

- Flujo de comunicación
 - Ascendente
 - Descendente.
 - Horizontal
- Canales de comunicación
 - Utilización
 - Importancia
- Mensajes
 - Mantenimiento
 - Tarea
 - Humanos
- Espacios de comunicación
- Retroalimentación
- Conocimiento de directrices empresariales.

Misión

Visión

Población y muestra.

La población de este estudio es el público interno del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Sancti Spíritus que lo conforman 52 trabajadores en plantilla oficial, son quienes la forman, 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 la misma.

La muestra lo constituyen los 22 trabajadores, es decir el 42,3 %

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 forma.

Tabla 1

Población	Total	Muestra	%
Trabajadores	52	22	42,3

Se utilizaron diferentes métodos y técnicas.

Histórico-lógico: permitió establecer la lógica de los elementos de la comunicación interna, adaptada a la lógica del desarrollo histórico de la comunicación, determinando los aspectos que inciden en el problema y el estado real del fenómeno.

Análisis- síntesis: permitió analizar los elementos establecidos en el fenómeno que se investiga en su totalidad y multiplicidad, seleccionar aquellos aspectos que tenían relación y buscar unidad y variedad.

Inductivo-deductivo: permitió manejar datos para aprobar la teoría de lógicas que se presentaron, proporcionando la valoración personal del autor.

En la investigación se utilizan varios métodos y técnicas, con el objetivo de acreditar la misma, se realiza una triangulación metodológica para una mayor veracidad científica. Las técnicas utilizadas fueron: revisión de documentos oficiales, observación participante, entrevista semiestructurada y encuesta **Descripción de los instrumentos aplicados.**

Los instrumentos seleccionados para la investigación fueron la revisión de documentos, la observación participante, la entrevista semiestructurada, y la encuesta.

Revisión de documentos oficiales de la institución.

La utilización de documentos es importante en cualquier investigación, independientemente de la metodología que la oriente. Resulta útil durante la indagación para obtener información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo y en etapas avanzadas resulta una fuente primordial, incluso única de información, sobre el objeto estudiado. También puede ser fuente complementaria o de comprobación de datos obtenidos por otros instrumentos.

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

En esta investigación, se analizaron documentos oficiales internos de la organización como actas de los consejos de dirección, asambleas de afiliados y de reuniones del partido, así como las guías de aplicación para controlar el funcionamiento de las entidades subordinadas, programas de trabajo de algunas de las áreas

Estos documentos además de situar en el contexto que se estudia presentan los roles internos, estilos de dirección, flujos, redes, compromisos, valores, etc, así como la misión, visión y organigrama de la misma, que también aportan elementos importantes acerca de la comunicación interna de dicha organización.

La revisión de algunos documentos como el Convenio Colectivo de trabajo, el Reglamento disciplinario, Plan de Trabajo Anual y Programa Socio-Cultural de cada una de las áreas de resultados claves, las actas de los acuerdos adoptados en las diferentes reuniones del Consejo de Dirección del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Sancti Spíritus, permitieron un acercamiento a las características generales del mismo, su desarrollo, la gestión de las actividades que realizan en el año, el concepto de comunicación utilizado y las principales debilidades y fortalezas de la organización, se evidencia la participación que tienen sus miembros en la toma de decisiones al tener en cuenta sus criterios porque tienen conocimiento con

antelación de los temas que serán tratados y pueden proponer acuerdos de forma organizada. Se demuestra que los planteamientos no quedan en un plano meramente informativo sino que se busca el intercambio.

La observación participante.

“Consiste en un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”. (Collado, 2006, p.315)

En todo proceso investigativo, la observación juega un papel importante, al brindar datos al investigador sobre los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos en que estos se manifiestan, además, de enriquecer la información obtenida en otras técnicas aplicadas durante la investigación. Ésta es la técnica clásica primaria y más usada por los investigadores cualitativos para adquirir información. Para ello, el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus usos, costumbres, estilos y modalidades de vida.

En este caso la observación participante supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales, donde su objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través de un contacto directo, en contextos y situaciones específicas. No responde a un diseño rígido, su carácter flexible y abierto permite al investigador partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar hipótesis de trabajo.

Esta permite captar los elementos que los sujetos le aportan a la comunicación de la organización, además de conocer el funcionamiento y la dinámica de las relaciones internas, y sus interrelaciones con el medio. Posibilitando evaluar el comportamiento manifiesto de los miembros de la organización en su cotidianidad. Se realiza con el objetivo explorar elementos de la comunicación interna en el colectivo de trabajadores del Centro Provincial de Patrimonio Cultural.

Entrevista semiestructurada

“Es un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae información de una persona”. (Saladrigas 2002, p. 62)

La entrevista semiestructurada ofrece mayor libertad y flexibilidad al entrevistado, permitiendo a su vez preguntas que el entrevistador entienda que sean necesarias hacer para buscar, ampliar o profundizar en la información deseada.

La entrevista semiestructurada se le aplicó con el objetivo de Caracterizar el Centro Provincial de Patrimonio Cultural y el funcionamiento de su comunicación interna.

Se realiza al Director de Monumento, El director del Museo Provincial y a la Directora del Registro de Bienes Culturales, pues se consideran que estos debían poseer mayor dominio al respecto por encontrarse en una posición media entre la directora y los demás miembros, es decir, son subordinados pero a la vez dirigen.

Encuesta

“Estamos ante la acumulación de varias entrevistas, de declaraciones, que se presentan simultáneamente al lector para ofrecer un abanico, más bien reducido de opiniones intelectuales ante una misma cuestión situada en el candelero público”. (Martínez, Alberto, 2007, p. 317)

La encuesta permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria, no en profundidad. Si bien existe una amplia variedad de cuestionarios, con carácter general podemos decir que con ellos lo que se persigue es sondear opiniones, y no tratar cuestiones que exijan una profunda reflexión de los entrevistados. Por tal motivo el empleo de las encuestas suele asociarse a enfoques y diseños de investigación típicamente.

Cuando el investigador busca una información cualitativa, sus preguntas deben indicar tanto las opciones que se ofrecen al encuestado, como otras de carácter abierto dentro de las que se buscará la respuesta, la cual deben ser determinadas, en general, a partir del problema en que se centra el estudio, en este caso la comunicación organizacional.

Se les aplico a 22 trabajadores que fue la muestra seleccionada.

APORTES Y JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

La investigación permitirá a la entidad objeto de estudio, la descripción de una serie de problemas detectados sobre los que debe prestarse atención, en aras de lograr el perfeccionamiento de su sistema de comunicación interna. Se considera que el tema propuesto es pertinente ya que no se ha realizado ningún estudio similar en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Sancti Spíritus.

La relevancia social está en la importancia que ha concedido el colectivo de trabajadores del Centro Provincial de Patrimonio Cultural a la Comunicación Interna y la necesidad que han sentido de abordarla de manera coherente, integral, estudiarla, concebirla, organizarla, evaluarla, para el desarrollo institucional y social. Apoyando de este modo el significativo papel de la entidad en el cumplimiento de su misión.

El valor práctico: Estos aportes son de significación práctica, se obtiene un diagnóstico de comunicación que contribuye al aprovechamiento de las habilidades comunicativas a desplegar dentro de la institución para alcanzar el cumplimiento de las tareas y su papel en la sociedad

El valor teórico metodológico radica en: que posibilita las herramientas de comunicación para alcanzar los objetivos y para que se utilicen los resultados de la investigación como línea a seguir en el desarrollo del trabajo presente y futuro.

La investigación es viable porque se emplearon medios técnicos, se tuvo el asesoramiento de personas preparadas y se contó con los documentos referenciales que tienen que ver con el tema de investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se asume el modelo de diagnóstico de la Comunicación interna de María Luisa Muriell y Gilda Rota. Que aparece en el libro

de Comunicación Organizacional .Selección de lecturas de la especialista Irene Trelles.

Los aspectos a tener en cuenta en el diagnóstico son:

1- Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización orientada:

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

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

2-Aspectos de carácter estratégico (son aquellos que van a definir el eje desde el cual deben partir las acciones de comunicación):

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

3-Aspectos de carácter funcional:

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

4- Aspectos propiamente de la actividad de comunicación:

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

- Como se establecen los procesos de comunicación para el desarrollo de los diferentes públicos. Son eficientes o no. (áreas que emiten mensajes y definir sus contenidos, finalidades, así como los soportes que se utilizan para difundirlos y su frecuencia)
- Determinar cómo fluyen los mensajes. La direccionalidad y características de la comunicación: existencia de canales horizontales y verticales.)

5-Aspectos de contenido de comunicación:

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

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La investigación está estructurada en dos capítulos. En el primero se realiza un posicionamiento científico que ubica al problema y las evidencias empíricas obtenidas en investigaciones previas, en un campo del conocimiento preciso. En el segundo se aborda un análisis de los resultados propuestos, así como al modo de proceder con su utilización, se exponen los principales resultados del diagnóstico realizado, las conclusiones, recomendaciones y anexos correspondientes.



Capítulo I. Marco Teórico – Metodológico - Referencial

1.1 Marco Teórico - Conceptual

1.1.1 **Definiendo la comunicación**

En la actualidad la comunicación social adquiere mayor protagonismo por ser parte constitutiva de la actividad del hombre en todas las esferas de su vida. La complejidad del mundo contemporáneo, marcado por el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las prácticas globalizadoras y la consecuente redefinición de los procesos identitarios, el creciente predominio de conglomerados trasnacionales y otras muchas tensiones entre las que hoy se debaten las sociedades, han potenciado significativamente la legitimación social e importancia de la comunicación.

Casales plantea que *“lo comunicativo es un ámbito óptimo para resolver conflictos, motivar al personal a cumplir sus objetivos, diagnosticar el clima de trabajo y mejor aún, anticipar problemas dentro de las organizaciones”*. (Citado en Trelles, 2000, p.29). Es cierto que la comunicación nos brinda las herramientas necesarias para enfrentar los conflictos, resistencias al cambio que se producen en la organización y ayuda a promover la participación de los miembros de la misma, sin embargo, si se pretenden alcanzar acciones mejor planificadas es preciso antes disponer de un diagnóstico del entorno que sería objeto de estudio. Es por ello que se decide profundizar en este estudio mediante los temas que se relacionan en este primer capítulo que irá avanzando a medida que se analicen los diferentes conceptos y elementos de la comunicación.

El término *comunicación*, proviene del latín comunis, que significa poner en común. Varias han sido las definiciones que se han hecho en torno a esta, enriqueciendo su significado. De igual modo en el de cursar histórico de la comunicación como ciencia y arte, vemos que han existido disímiles paradigmas.

Así, Barbero (1987), Orozco (2001) y Canclini (2002) concuerdan en ver un giro en el análisis de los procesos comunicativos, donde los papeles del emisor y receptor se intercambian, se funden y desaparecen en un proceso social activo de construcción y reconstrucción de significados. Se alejan de esa concepción donde veían la comunicación como transmisión y presentan por tanto, un modelo más participativo.

Otro criterio es el de Vidal (2000) al plantear en su tratamiento del fenómeno, que existen diferentes niveles en el proceso de comunicación. Está la comunicación intrapersonal, interpersonal, intergrupal, intergrupal, institucional (organizacional) y global. (p.11) El presente trabajo se enmarca esencialmente en el nivel institucional, sin dejar de estudiar los demás, ya que el objetivo que se persigue es diagnosticar la comunicación interna en una organización se analizan en diferentes momentos lo grupal y lo interpersonal.

En el funcionamiento de estos niveles, la comunicación participativa, tiene una gran importancia, no solo permite mejorar el uso de la información, sino que para el trabajo del directivo, en el proceso de toma de decisiones, el éxito de un buen uso de la comunicación participativa contribuye en mayor medida al logro de resultados.

La comunicación actualmente ha venido ocupando un papel determinante, en el nivel organizacional desarrollándose y tomando relevancia en este contexto, debido al valor que tiene el impacto de la comunicación en la satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, y la propia eficiencia y productividad.

La comunicación tiene su razón de ser en las organizaciones, en la sociedad en cualquier lugar que se hallen personas existe comunicación mediante el uso del lenguaje demostrándose la relación entre sociedad como transformadora en el espacio interactivo de la comunicación de las personas y cómo estas intercambian experiencias particulares y del entorno a su organización.

1.1.2. La comunicación en las organizaciones. Definición y elementos.

En Estados Unidos y Canadá se le identifica como Comunicación Organizacional, en Europa se le nombra Comunicación Institucional o Corporativa y más ajustada a los momentos actuales en Estados Unidos como en Europa, Corporate. En América Latina, se asumen ambos términos.

Muchos autores han investigado acerca del concepto ¿Qué es una organización?, entre ellos Schering, (1970), Fernández (1997) y Trelles (2001); los que coinciden en entenderla como la unión de dos o más personas, que de manera coordinada interactúan para lograr alcanzar metas y objetivos comunes.

Carlos Fernández Collado (1997) refiere que “la Comunicación Organizacional es el flujo o intercambio de mensajes dentro de una organización y de esta con su medio”. Es importante destacar que esta visión recoge algunos de los elementos que mueven la comunicación organizacional, es decir, la necesidad de intercambio, apelando al carácter participativo de la comunicación, así como a los participantes de este complejo proceso, los públicos que interviene en ella.

Respecto al objeto de estudio de esta investigación, se identifica con el concepto que se considera como más acabado para el desarrollo de la misma, las ideas de Trelles (2001), ya que es el menos excluyente en el vínculo de criterios, entendiéndose a la *organización* como: “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no” (Trelles, 2001, p.7).

El término Comunicación Organizacional, se trata de manera teórica por primera vez en la década del setenta con la publicación del libro Comunicación en la

Organización del especialista norteamericano Charles Redding, aunque ya desde los años cincuenta del pasado siglo se estudiaba el tema.(Citado en Trelles, 2001)

Se considera entonces que la Comunicación Organizacional debe entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencia; apoyándose en la interacción sobre la base de la cual se conforma una conciencia Organizacional que abarca la cultura y valores, como proceso de construcción de significados compartidos mediante la interacción para el logro de los objetivos de la entidad.

"La comunicación organizacional es además el proceso interaccionar, en el que el significado es estimulado a través de la creación e intercambio de mensajes. Es el movimiento o transmisión de comportamientos verbales y no verbales y el compartir información en toda la organización". (Muriel y Rota; 2000)

Rebeil (2000) refiere que la comunicación organizacional, es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo.

Planteado por Muriel y Rota (1980) de que es: "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". Desde esta concepción la comunicación institucional para la organización en estudio, no es solo una herramienta para lograr el desarrollo óptimo de la entidad sino que es más abarcadora al tener en cuenta el desarrollo nacional; donde el esfuerzo entre la institución y el pueblo, el trabajo en equipo, va a ser impulsor de ese desarrollo nacional; dependiendo de que se alcance o no los objetivos trazados, ya sea mediante la realización de diagnósticos, implementación de estrategias o la planificación de todas las actividades comunicativas.

Como dijera Nuria Saló (2000) la creciente complejidad de nuestra sociedad requiere un cambio en la vida de las organizaciones, en el aspecto de una mayor y amplia participación, formación de equipos de trabajo con más autonomía y control sobre las situaciones.

Su importancia radica, en que la misma está presente en toda actividad institucional, involucrando a cada uno de los miembros, en la integración de las tareas de la entidad, ayudando a obtener un mejor desempeño en el trabajo, a recibir la cooperación de otros y a concebir que las ideas e instrucciones se entiendan con claridad. La utilidad de la Comunicación Organizacional se evidencia en sus funciones.

Daniel Katz y Rabert Khan para referirse a tales funciones se basan en dos niveles diferentes:

1. En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
2. En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior subordinado). (Citado en Trelles, 2001)

Estos autores separan las funciones en dos niveles que cuando se analizan guardan interrelación, la relación superior-subordinado se encuentra dentro de la propia dirección. De igual modo las funciones a las que hacen referencia quedan en un plano muy inferior ya que solo queda en el procedimiento de trabajo de modo muy general y no abarca el resto de la vida institucional.

Por otra parte Martha Jacob reconoció doce sistemas de categorías funcionales diferentes y las agrupó en cinco categorías: terminación del trabajo, mantenimiento o apoyo, motivación, integración e innovación. (Citado por Fernández Collado; 1997)

La importancia y utilidad de la comunicación en las organizaciones está dada por las funciones que desempeña la misma en ese contexto, lo que permite el control organizacional, la motivación, la expresión emocional, la transmisión de la información, la interacción, la coordinación de necesidades personales e individuales,

facilita el desempeño, la adaptación al entorno, la coordinación hacia dentro y fuera de la organización.

Irene Trelles hace mención de una tipología de funciones más amplia, teniendo en cuenta los ámbitos de la organización y cómo los diferentes elementos influyen en estos, no solo plantea que ayuda a aceptar lo erróneo sino también como realizar cada actividad para reformarlo. De este modo quedarían las tres funciones:

Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: expone las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que los hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que están produciendo.

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. (Citado en Trelles, 2001, p.4)

Función de mantenimiento: dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación. La comunicación de mantenimiento, se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano.

Se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Solo a través de esta, los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización.

Existen diferentes postulados acerca de las variadas funciones que puede ejercer la comunicación en las organizaciones, sin embargo, lo importante es saber adecuar cada función al contexto en que se emplean y los objetivos que se persigan con estas.

1.1.3. Comunicación interna.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de

motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía para conseguir retener el talento.

Un buen sistema de comunicación interna, hace que las organizaciones puedan alcanzar un valioso desempeño en sus funciones, actualmente se requiere que en ellas exista cada vez una mayor atención hacia los procesos comunicativos internos.

Se habla de *comunicación interna*, al referirse a "los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo; dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines". (Trelles, 2001)

Concordando con el concepto que brinda Kreps "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". (Citado por Trelles, 2001) En este sentido se plantea que la concepción defendida por Kreps, resulta válida en tanto hace referencia a la interacción humana que ocurre en el proceso de comunicación interna, pero nos resulta incompleta e imprecisa al evadir un componente tan relevante como el uso de medios de comunicación que tributen al logro de la motivación del público interno para la consecuente obtención de las metas y objetivos organizacionales.

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

- Una disminución general del estado de ánimo del personal.
- Malas relaciones con los superiores inmediatos.

- Crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones.
- Deficiente apreciación de la necesidad de la calidad de los servicios.
- Falta de comprensión de los objetivos de la empresa

La comunicación interna, permite a sus miembros adecuarse a las diferentes situaciones que se puedan presentar y comprender los lineamientos y políticas de trabajo,

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

Las organizaciones serán positivas si sus miembros son justos para utilizar y coordinar la comunicación. Cada acción de comunicación especialmente la interna debe estar integrada en un plan y en un sistema de circulación de la comunicación y de la información organizacional, interrelacionada con los diferentes niveles operativos de la organización y con los tipos de comunicación que allí se producen. (Nuria Saló ,2000).

En el interior de una organización se encuentran dos tipos de comunicación la formal y la informal.

1.1.4. Comunicación formal

La comunicación formal es la que sigue las líneas del organigrama a decir de Trelles brinda una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización

En general esta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, Memorandun, entre otros)...La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

La comunicación formal se hace necesaria en la funcionalidad de la empresa y la formalidad de las actividades y los mensajes que se transmiten dentro de la organización, además su utilización es imprescindible para evitar el ruido y la distorsión de la información que debe llegar de manera clara y precisa a los públicos en este caso internos.

De acuerdo con el criterio de Trelles (2001) la comunicación ascendente realiza diferentes funciones: proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, (...) ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, (...) aliviar tensiones, (...) estimular la participación y el compromiso de todos.

1.1.5 Comunicación informal

La comunicación informal, surge producto de la curiosidad de los miembros de la organización, la atracción interpersonal y la misma interacción social., por la necesidad que tienen los miembros de información acerca de la organización, que en ocasiones a través de los canales formales no les llega lo suficientemente en tiempo o la requerida por ellos.

Un elemento que facilita estas tareas es el rumor que a decir de Trelles (2001) lo clasifica "como la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización".

A la hora de analizar los sistemas de comunicación es importante tener en cuenta los elementos formales y los informales, en muchas instituciones se obvian los procesos informales cuando estos son igual de imprescindibles para el funcionamiento de la comunicación entre sus miembros.

1.1.6 Flujos de Comunicación.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.7 Mensajes

Los mensajes son definidos por Goldhaber (1984) como " la información que es percibida a la que los receptores le dan un significado". Se entiende entonces como mensaje toda información significativa que se transmite y comparte sobre situaciones, objetos, personas, en los marcos de la organización. Para describir los mensajes utilizados en la dinámica comunicativa se han de tener presentes la cantidad, rapidez, claridad, suficiencia, propósito o tipología de los mismos. Estos de acuerdo a su contenido se clasifican en:

Los mensajes de tarea: generalmente se relacionan con el aspecto productivo de la organización, es decir, con los productos, servicios y actividades que realiza. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y generación de nuevas ideas.

Los 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.

Los 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 organización. Por otro lado, el conocimiento de los múltiples factores que involucran a la comunicación dentro del contexto organizacional sería inútil, si no tuviera como objetivo mejorar la calidad y la oportunidad de los mensajes que se intercambian entre los miembros a través de los flujos de comunicación

1.1.9 Canales de comunicación

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

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

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

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

Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en Cuba son: las reuniones, asambleas, matutinos, rumores, murales, cartas, circulares, teléfono, correo electrónico, Intranet, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida,

las entrevistas, encuentros informales, Radio Base, boletines y periódicos o revistas internas.

A decir de Irene Trelles (2001) una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (...) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo con dos personas por unas pocas, o por toda una organización.

Las redes de comunicación pueden ser formales o informales, las redes formales son las que se basan en la jerarquía organizacional y se rigen por ella, estas pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales dependiendo de quién inicie la interacción y de quién responde (Trelles, 2001). Mientras que las informales, son espontáneas, dinámicas, fluyen sin respetar las líneas jerárquicas, ni las estructuras formales de trabajo, respondiendo más a las afinidades personales.

El manejo adecuado de las redes informales permite el fortalecimiento de las redes formales, la adecuación de las estructuras formales a las necesidades 23 individuales y grupales de los miembros de la organización, y la formalización de algunos canales informales que emergen como nuevos canales de comunicación.

La existencia de ambos tipos de redes propicia el desarrollo de las relaciones entre el público interno de la organización, determinan el carácter de las relaciones entre subordinados y directivos así como entre el personal que se encuentra en el mismo nivel de jerarquía. Aunque cada una presenta sus particularidades, resaltamos que se dan de forma simultánea. Las redes de comunicación dan lugar a espacios de comunicación. Si hablamos de espacios de comunicación debemos partir de que existen diferentes concepciones de espacio. Entre ellas se encuentra la de Martínez (1995) que lo ve desde tres miradas: espacio como dimensión física, espacio como dimensión de identidad cultural y espacio como dimensión económica y de desarrollo tecnológico. Si se habla de espacio como sinónimo de entorno lo ve como el conjunto de factores, de seres vivos, de objetos sobre un espacio que rodea. Si se ve como sinónimo de contexto, se refiere a los factores temporales y espaciales, geográficos, que condicionan.

1.1.9Espacio

El espacio juega un papel importante en toda relación entre el hombre y su entorno, pues como dice la frase todo espacio es ante todo espacio de una acción concreta. Cada acción vital tiene su espacio y su tiempo. Si se analiza este concepto buscando entender qué son los espacios de comunicación da la idea que se habla de este término cuando nos referimos a ese momento donde las personas plantean su problema más libremente, existiendo una interacción mutua entre los participantes. Es un momento para crear, intercambiar, por ejemplo, la creación de talleres creativos comunitarios de radio, música, literatura, plástica, y teatro, espacios donde no prevalezcan las diferencias entre los de adentro y los de afuera sino como un espacio de retroalimentación constante.

Por otra parte los espacios de comunicación no se deben ver como una vía donde resolver los problemas y los límites de una institución. Por lo que es importante establecer la real extensión del espacio comunicacional en la institución, sea esta del tipo que sea, pues quizás por ausencia de una definición consensuada de la comunicación o por el desconocimiento de su objeto en algunos contextos institucionales se deposite en este tipo de prácticas más perspectivas de las que se esperan.

1.2 Retroalimentación

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

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

terminar la comunicación). Si no hay retroalimentación, solo hay información, más no comunicación.

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

1. Prontitud: Permite la solución de problemas o conflictos con más efectividad y conocer los efectos de la comunicación en el receptor en el momento indicado.
2. Objetividad: Se propone reducirla al mínimo a través de la especificación del tipo de comunicación que se busca, intentando planteamiento generales y datos que ayuden a objetivar los problemas reduciendo en la medida de lo posible la subjetividad que rodea todo los procesos comunicativos
3. Utilidad: Se refiere a conseguir enfocar la comunicación a cosas específicas y a sus posibles soluciones. Se propone evitar la sobre información.
4. Confianza: Lograr que la retroalimentación provenga de una fuente confiable.

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

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

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

Para analizar estos sistemas y su funcionamiento esta investigación se basa en la realización de un diagnóstico de comunicación interna

1.2.1 Diagnóstico de comunicación interna

Previo a realizar una investigación se hace un diagnóstico de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada a modificar el estado actual por el estado deseado.

Las características distintivas de este tipo particular de investigación que es el diagnóstico pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Es un proceso de conocimiento sistemático.
- Busca percibir lo que sucede en un ambiente de trabajo en la organización.
- Los indicios positivos o negativos cuyo origen se busca y analiza, son elegidos y Examinados por el analista.
- Lograr la superación de los aspectos problemáticos y potenciar sus aspectos positivos, es el fin del investigador.

Este diagnóstico de comunicación 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, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas.

"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, citado por Trelles, 2001).

El presente trabajo investigativo se basa en la comunicación participativa analícese que en un diagnóstico la participación de los involucrados es imprescindible. Por ello Daniela Bruno explica:

"Diagnosticar la comunicación es analizar de manera sistemática el sentido que los actores producen en una determinada situación social, a partir de sus contextos y de sus propias historias personales que cobran sentido en el marco de una cultura. Esto se sustenta en el entendimiento de que la comunicación es un proceso de construcción y de apropiación de sentidos de la vida cotidiana, que abarca tanto las relaciones personales como aquellas que están mediatizadas. Esta mirada relacional de la comunicación la comprende como un proceso de significación y producción de sentido en el que el intercambio informacional es sólo un aspecto más de cuantos están involucrados en el proceso".

Según Castillo es importante tener en cuenta a la hora de realizar el diagnóstico la participación activa de los miembros de la organización en el desarrollo de la misma, es una vía para logra el incremento del sentido de pertenencia y el trabajo en equipo como acción primordial del funcionamiento administrativo, aspectos que sin lugar a dudas contribuyen al desarrollo continuo de la institución. A mayor participación de los actores mayor eficacia en el desarrollo del proceso de dirección, ya sea en la planificación, la organización, la dirección y el control. Muriel y Rota al referirse al diagnóstico realizado dentro de la institución lo hacen con el término diagnóstico

intra-institucional; señalando que "es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución"(1980). Consideran que es de gran utilidad por la información que brinda sobre los procesos de comunicación internos existentes, haciendo más fácil la intervención en el interior de la institución, ofreciendo las siguientes ventajas:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución. (Muriel y Rota.1980.p.147).

Han sido mucho los autores que han trabajado este tema Heriberto Cardoso, Allaire, Otto Klepnars, Luisa Muriel, Gilda Rota, Irene Trelles y Fernández Collado entre otros. A partir de un diagnóstico de tal naturaleza se podrá llegar a una planificación coordinada de la comunicación institucional entre los miembros de las organizaciones, aspectos que se ajustan a las características del Centro Provincial de Patrimonio Cultural, que es el objeto de estudio de la investigación.

Otras de las salidas del estudio diagnóstico, posibilita orientar al directivo en la preparación de los subordinados que no poseen dominio de los indicadores para evaluar la marcha de los planes de desarrollo y los elementos relativos a su participación en la elaboración y control de los distintos aspectos de la institución.

1.2.2 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.

Los públicos se clasifican en internos y externos, al efecto de esta investigación se consideran solo los internos por tratarse de un diagnóstico de comunicación interna, considerándose así los trabajadores del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Sancti Spíritus.

“Los públicos internos están formados por las personas que se encuentra directamente vinculadas a la institución en virtud que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican. Por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución”. (Muriel Rota 1980, p269).

1.2.3 Referencial

El Centro Provincial de Patrimonio Cultural, perteneciente al Sectorial Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus se encuentra ubicado en la calle Céspedes Sur no.11 entre Avenida de los Mártires y Ernesto Valdés Muñoz en Sancti Spíritus, el mismo fue creado en los primeros años de la década del 1990

Esta instalación tiene diseñada una estructura basada en las áreas y direcciones fundamentales:

- Centro Provincial de Patrimonio.
- Diecisiete museos diseminados en toda la provincia.
- Dos equipos de restauración de bienes muebles.
- El Registro de Bienes Culturales.
- Ocho Delegaciones Municipales de monumentos.

Tiene como funciones la protección, conservación y restauración de los bienes patrimoniales tanto muebles como inmuebles, así como el asesoramiento metodológico de los diecisiete museos, la exposición de los objetos patrimoniales

piezas miserables que atesoran, con el objetivo de mostrarlo a los visitantes nacionales y extranjeros ,así como la labor comunitaria en su radio de acción y el apoyo de las investigaciones que se realizan, controla todos los bienes patrimoniales que se autorizan a la salida al exterior , inventaría de forma oficial las piezas miserables que se encuentran en poder de personas jurídicas y naturales, controla todo lo relacionado con los muebles de valor patrimonial ubicados en el casco histórico de la ciudad , proyecta su protección, de la misma manera con las tarjas, bustos , monumentos y sitios históricos. Con el propósito de mostrar a las presentes y futuras generaciones el patrimonio que atesoran las instalaciones en la provincia, prestar un servicio que se corresponda con las exigencias actuales.

Misión

Institución encargada de asesorar el trabajo metodológico, impartir docencia especializada y rectorar la labor investigativa de la red de museos, así como, velar por el cuidado, la conservación, exhibición, protección y promoción del patrimonio cultural y natural local con basamentos científicos e históricamente fundamentados, en función de la investigación, conservación, protección, colección, exposición y promoción de los bienes patrimoniales en la Salvaguarda de la Identidad y el Patrimonio cubano.

Visión

Es un centro docente, metodológico e investigativo que garantiza la defensa y protección de la identidad patrimonial cultural y natural, potencia toda la red de Museos de la provincia con científicidad, profesionalidad, eficiencia y eficacia en la labor de investigar, proteger, conservar, coleccionar, exhibir y promover los bienes patrimoniales culturales y naturales, la defensa de nuestra identidad y del patrimonio cultural y natural, el amor a la patria, la soberanía, la cultura e identidad nacional , el amor, protección y defensa de los bienes patrimoniales culturales y naturales. la entrega al trabajo, el respeto a la diversidad cultural, la elevación de la calidad en los servicios y la labor cultural desarrollada por los museos de la provincia, la profesionalidad de los especialistas y cuadros de dirección del Centro Provincial de Patrimonio Cultural y de la red de museos.

1.2.4 Bases legales de la investigación

Está constituida por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación, entre esos documentos tenemos:

- Resolución 60/2011. Contraloría General de la República de Cuba. .sección cuarta. Información y comunicación.
- Decreto Ley 281/2007, sobre El Perfeccionamiento Empresarial. Capítulo 19: Sistema de Comunicación



Capítulo II. Análisis de los resultados.

2.1 Acceso al campo:

Con la finalidad de conocer el estado en que se encuentra la comunicación interna en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Sancti Spíritus, se solicita a la Directora del mismo el mes Noviembre 2010 el permiso para realizar el diagnóstico de Comunicación Interna en el centro el cual analizaría el comportamiento de la comunicación y como fluye la misma.

2.2 Selección de informantes

El autor de la investigación es trabajador del Centro Provincial de Patrimonio Cultural lo que le propició el trabajo de investigación, al tener acceso al campo, selecciona como informante a la compañera María Antonia Jiménez Margolle que es la de mayor experiencia y conocimiento acerca del funcionamiento del centro, con el cargo de organizadora de actividades culturales e investigadora para de esta forma obtener mayor información sin que la muestra se sintiera presionada y posteriormente realizar el análisis de la información obtenida y compararla con el resto de los instrumentos aplicados.

La investigación se realiza teniendo en cuenta los principios éticos de la ciencia. Fue respetada la confidencialidad de toda la información referida por los sujetos de investigación.

Abandono del campo

En el mes de noviembre del 2011, el autor de esta investigación, después de recopilar toda la información abandona 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 del estudio.

Codificación y Procesamiento de los datos

Para la evaluación de los resultados, se realiza en primer lugar un análisis de los mismos por técnicas aplicadas y luego un análisis más integral de los resultados

obtenidos. Se toma en cuenta los indicadores para medir la variable, se analiza cada respuesta en función del mismo, se utiliza la triangulación metodológica con el objetivo de disminuir el margen de error.

Todos los resultados fueron analizados de acuerdo a los objetivos de la investigación, por lo que no hubo manipulación por parte del investigador.

2.3 Análisis por técnicas

2.3.1. Análisis de la observación participante.

La observación en la organización se realiza de manera sistemática ya que el autor de esta investigación es miembro del colectivo a medida que se aplican los instrumentos, ya fuese en espacios formales o informales, por ser una de las categorías a analizar en la presente investigación.

La observación se realizó de forma discreta, sin afectar las actividades del centro, reuniones del Consejo de Dirección por la importancia que se le confiere a estas, allí participan los dirigentes de las distintas áreas de la entidad, así como el sindicato y PCC, además se toman acuerdos para las soluciones de los problemas existentes en las diferentes áreas de resultados claves.

Asambleas de afiliados donde participan la mayor parte de los trabajadores para plantear sus necesidades e inquietudes, en matutinos que es un espacio de ofrecer informaciones de interés, así como en reuniones del partido como parte del público interno del centro trabajo.

2.3.2. Análisis de documentos

Se revisaron varios documentos oficiales internos de la organización, atendiendo al objetivo general de diagnosticar la dinámica de los procesos comunicativos dentro del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Sancti Spíritus, entre los que se encuentran el documento donde aparece la misión y visión del contexto investigado,

así como su organigrama, ya que aportan elementos importantes acerca de la comunicación interna de dicha organización.

Se revisó además, el Convenio Colectivo de trabajo, el Reglamento disciplinario, Plan Anual de trabajo y el Programa Socio-Cultural de cada una de las áreas de resultados claves, actas de las diferentes reuniones del Consejo de Dirección., asambleas de afiliados y del núcleo del partido.

A partir de la revisión del organigrama se pudo apreciar la estructura gráfica del mismo, donde se ponen de manifiesto los flujos comunicativos, la relación formal existente entre los diferentes miembros y por tanto, la presencia de redes formales que ayudan a una comunicación entre los mismos, sus principales funciones, y la autoridad relativa de cada cargo o jerarquía. Se aprecia un flujo de comunicación descendente, directora, Oficina de Monumentos y Sitios Históricos, Registro de Bienes Culturales, Administración, Equipo de Restauración, Dirección Museo General y las Delegaciones Municipales de Monumentos y estos a los demás miembros de cada una de las áreas de resultados claves.

De manera general en la organización la comunicación fluye tanto en dirección vertical como horizontal.

La misión y la visión de la organización están adecuadamente planteadas, y en correspondencia una con la otra. La Misión está enfocada a asesorar el trabajo metodológico, impartir docencia especializada y rectorear la labor investigativa de la red de museos, así como, velar por el cuidado, la conservación, exhibición, protección y promoción del patrimonio cultural y natural local con basamentos científicos e históricamente fundamentados, por la salvaguarda de la Identidad y el Patrimonio cubano.

La visión está en correspondencia con la misión, se distingue por la preocupación sistemática en la calidad del trabajo docente, metodológico e investigativo que garantiza la defensa y protección de la identidad patrimonial cultural y natural,

potencia toda la red de Museos de la provincia con científicidad, profesionalidad, eficiencia y eficacia en la labor de investigar, proteger, conservar, coleccionar, exhibir y promover los bienes patrimoniales culturales y naturales, la defensa de nuestra identidad y del patrimonio cultural y natural, el amor a la patria, la soberanía, la cultura e identidad nacional , el amor, protección y defensa de los bienes patrimoniales culturales y naturales. la entrega al trabajo, el respeto a la diversidad cultural, la elevación de la calidad en los servicios y la labor cultural desarrollada por los museos de la provincia, la profesionalidad de los especialistas y cuadros de dirección del Centro Provincial de Patrimonio Cultural y de la red de museos.

La revisión de algunos documentos como el Convenio Colectivo de trabajo, el Reglamento disciplinario, Plan de Trabajo Anual y Programa Socio-Cultural de cada una de las áreas de resultados claves, las actas de los acuerdos adoptados en las diferentes reuniones del Consejo de Dirección del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Sancti Spíritus, permitieron un acercamiento a las características generales del mismo, su desarrollo, la gestión de las actividades que realizan en el año , el concepto de comunicación utilizado y las principales debilidades y fortalezas de la organización.

Acta de Reunión del Consejo de Dirección

Este espacio es planificado por la institución una vez al mes. En esta reunión participan la directora, Director de la Oficina de Monumentos y Sitios Históricos, Directora del Registro de Bienes Culturales, Administración, Jefe del Equipo de Restauración, Director del Museo General y como invitados los Secretarios del núcleo del PCC y de la Sección Sindical. Se escoge esta acta por ser la reunión más importante del Centro Provincial de Patrimonio Cultural durante el mes cuyo objetivo fundamental es realizar un balance de los resultados de las diferentes áreas de resultados claves.

El lenguaje utilizado es sencillo, se transmiten mensajes de tareas y de mantenimiento, se adoptan acuerdos para dar solución a determinadas problemáticas con las personas responsables, se trazan los objetivos a cumplir en

cada plan de trabajo entre otras normas que quedan plasmadas en esta acta. Este es un espacio formal al que se confiere gran importancia, pues permite la realización de los planteamientos individuales, debatir sobre las posibles soluciones y llegar a acuerdos, sin embargo no se tratan sistemáticamente mensajes de carácter humano.

Se evidencia la participación que tienen sus miembros en la toma de decisiones al tener en cuenta sus criterios porque tienen conocimiento con antelación de los temas que serán tratados y pueden proponer acuerdos de forma organizada. Se demuestra que los planteamientos no quedan en un plano meramente informativo sino que se busca el intercambio.

2.3.3 Análisis de la entrevista semiestructurada.

La entrevista semiestructurada se le aplicó con el objetivo de Caracterizar el Centro Provincial de Patrimonio Cultural y el funcionamiento de su comunicación interna.

Se le realiza al Director de Monumento, al director del Museo Provincial y a la Directora del Registro de Bienes Culturales, pues se consideran que estos debían poseer mayor dominio al respecto por encontrarse en una posición media entre la directora y los demás miembros, es decir, son subordinados pero a la vez dirigen, además son las personas que más se mueven en las gestiones de la organización.

Al realizar el análisis de las entrevistas semiestructurada aplicada los resultados de la misma son:

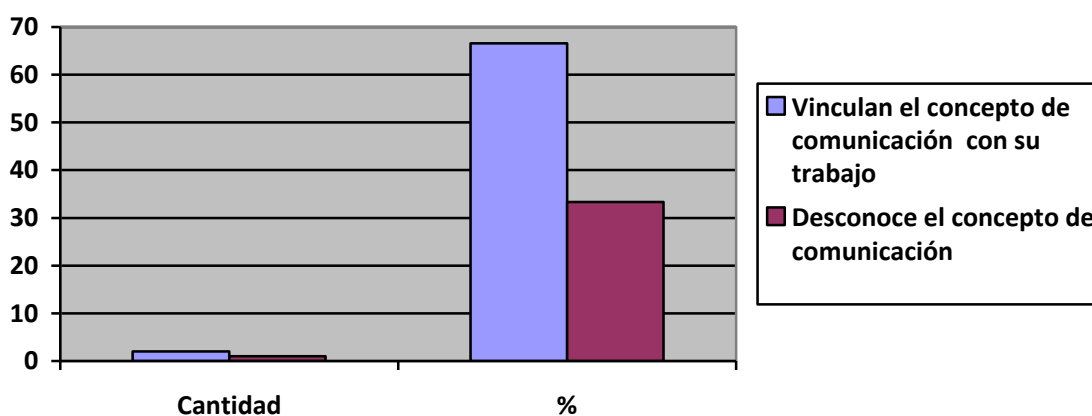
El 66,6 % vinculan el concepto de comunicación con su trabajo y señalan que es la información y divulgación entre jefe y subordinado y el 33,3 % refiere que desconoce el concepto de comunicación, lo que evidencia el desconocimiento de los directivos al respecto siendo esto la vía fundamental de entendimiento donde se *puede transmitir las indicaciones principales, puede recibir de los subordinados sus criterios e intercambiar y por supuesto, contribuir al surgimiento de las estrategias a seguir para el cumplimiento de las tareas.*

Tabla 1 Comunicación

	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Vinculan el concepto de comunicación con su trabajo	2	66,6
Desconoce el concepto de comunicación	1	33,3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1 Comunicación



Fuente: Elaboración propia

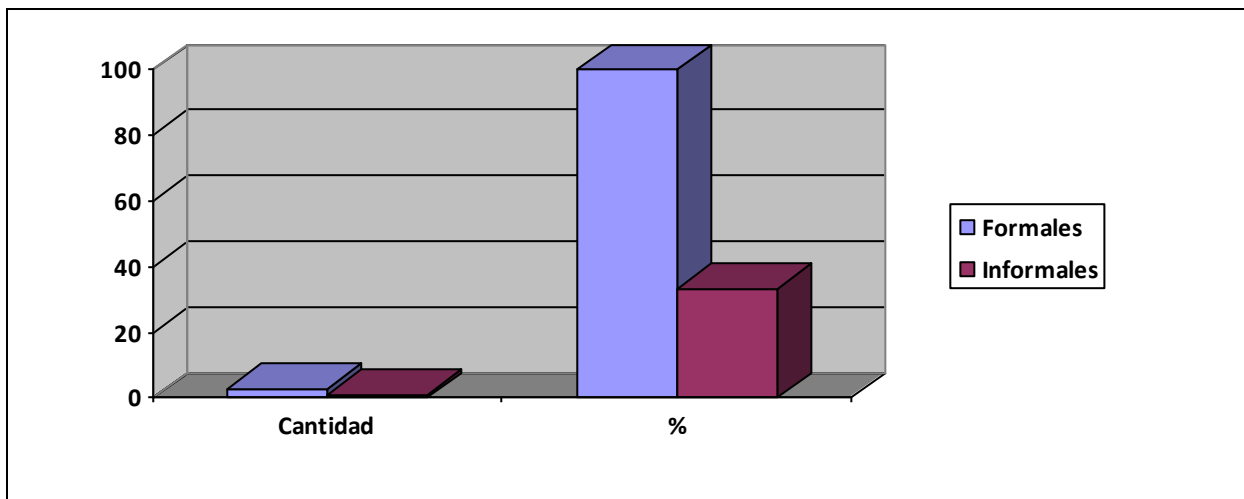
La comunicación está presente en diferentes espacios, para debatir los problemas o dar cualquier orientación se utilizan las reuniones como espacio formal señala el 100% de los entrevistados, que las más utilizadas son el Consejo de Dirección y el Consejo Técnico que se realizan una vez al mes según el plan de trabajo. El 33,3% utiliza los espacios informales. Evidenciando que el funcionamiento de la comunicación informal se ve limitada, no existen habitualmente lugares o espacios para que los trabajadores puedan compartir y tratar temas aislados o vinculados al proceso laboral, casi no tienen actividades para compartir, siendo lo más importante el trabajo, pues solo se habla de ello, por lo que es mínima la utilización de redes y espacios informales.

Tabla 2 Espacios de comunicación

Espacios	Cantidad	%
Formales	3	100
Informales	1	33,3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2 Espacios de comunicación



Fuente: Elaboración propia

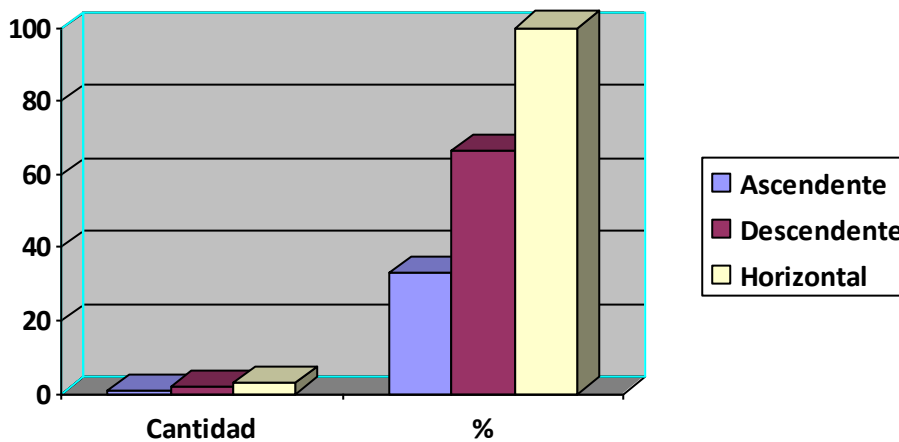
En el caso de los flujos de comunicación el 100 % refieren que prevalece el descendente el 33,3 % el ascendente y el 66,6 % horizontal, a través de ellas se establecen las relaciones entre cada uno de los departamentos, así como entre directivos y subordinados. Constituye una fortaleza el enfoque con que manejan la comunicación considerándola de gran valor en función de la participación. Predominan el flujo descendente y el horizontal, la directora recibe información de la nación y provincia, la misma es transmitida a los directores de las diferentes áreas de resultados claves, la información pasa desde la cúspide de la pirámide organizacional hasta la base.

Tabla 3: Flujos de comunicación que prevalecen

Flujos	Cantidad	%
Ascendente	1	33,3
Descendente	3	100
Horizontal	2	66,6

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3 Flujos de comunicación que prevalecen



Fuente: Elaboración propia

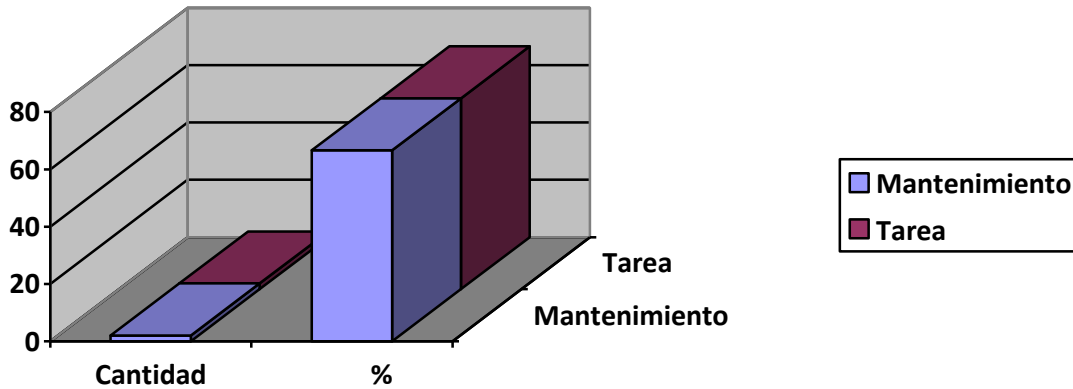
El 66,6 % plantean que los tipos de mensajes más usuales son los de tarea, igual por ciento refieren que se utilizan los de mantenimiento, ninguno hace referencia a los humanos.

Tabla 4 Tipos de mensajes más usuales

Mensajes	Cantidad	%
Mantenimiento	2	66,6
Tarea	2	66,6

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4 Tipos de mensajes más usuales



Fuente: Elaboración propia

Los diferentes directores en sus áreas elaboran los mensajes que necesitan que sean comunicados pero para ello no tienen ningún nivel de preparación técnica ni conocen ninguna normativa que les indique cómo hacerlo. Generalmente, son mensajes para el cumplimiento de alguna tarea o de informaciones importantes sobre algún asunto que interese compartir. La mayor parte del tiempo se están asignando órdenes de actividades a realizar: tal día tal reunión, tal entrega de informe, etc. Fundamentalmente, los mensajes de mantenimiento y los de tarea priman en la organización y en menor medida se ponen de manifiesto los mensajes humano. *Los mensajes no se planifican, se emiten como cada quien estime conveniente desde su área o desde lo que cada cual le haga falta informar.*

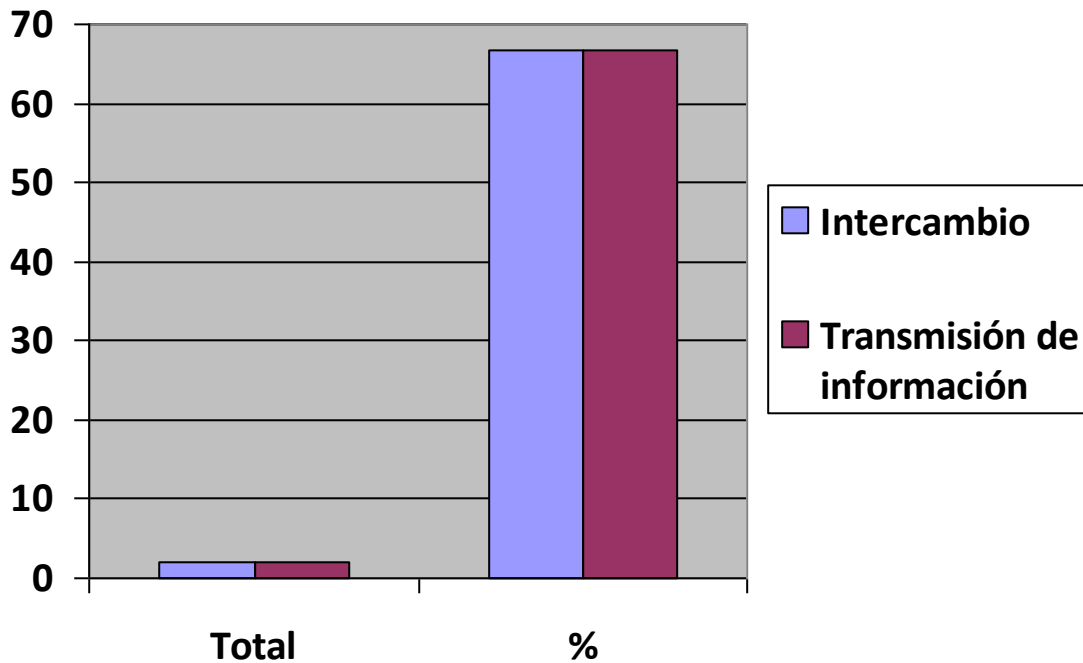
El 66,6% señala que el intercambio es una de las formas de comunicación en la organización y el 66,6% considera la trasmisión de información.

Tabla. 5 Comunicación entre los miembros de la organización

Tipos de comunicación	Total	%
Intercambio	2	66,6
Transmisión de información	2	66,6

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6 Comunicación entre los miembros de la organización



Fuente: Elaboración propia

Según plantea el 66,6 % de los entrevistados no se han realizado estudios sobre este tema en la organización y el 33,3% reconoce que se han hecho debates por el autor de la investigación.

El promedio de permanencia en el centro de los entrevistados es de 8 años.

El 66,6 % plantea que en la institución tienen poco conocimiento de la comunicación, el 33,3 % comenta que se conoce por la divulgación y programación que se brinda cada institución.

El 100 % señala que para realizar el trabajo diario se basan en el cumplimiento del plan de trabajo diario que se deriva del mensual, el anual, el Programa socio-cultural y los informes no planificados que deben elaborar.

Las inquietudes, opiniones o problemáticas que se presentan en la organización que van a influir en las motivaciones de los trabajadores y en el logro de objetivos propuesto por la instalación, son discutidos en los espacios estipulado por la misma (reuniones, entrevistas, etc.). Lo que evidencia la existencia de espacios institucionalizados para estas ocasiones.

2.3.4 Análisis de la encuesta

Mediante este instrumento se pretende diagnosticar el funcionamiento de la comunicación dentro de la organización, los resultados obtenidos hasta el momento en cuanto al funcionamiento de la comunicación interna del Centro Provincial de Patrimonio Cultural, aplicándose a los veintidós trabajadores de la muestra.

Primeramente se preguntó sobre la comunicación horizontal, la concepción que tienen ellos de comunicación, obteniéndose que la minoría la conciben como transmisión de información y retroalimentación entre sus miembros, siendo para la mayoría intercambio de información. Ninguna persona ve al jefe superior como el único personal capacitado para transmitir información, pues se busca más la participación mediante el intercambio, siendo esto una ventaja para la organización por el papel activo que se persigue entre sus miembros.

El 86,3% destacan que casi siempre la comunicación le sirve para facilitar la coordinación de actividades el 9% a veces.

Tabla 6 Comunicación horizontal para facilitar la coordinación de actividades.

Respuestas	Cantidad	%
Casi Siempre	19	83,3
A veces	2	9
Casi nunca	1	4,5
Total	22	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que 11 trabajadores para el 50 % casi siempre utilizan la comunicación horizontal para compartir información relevante 5 solo la utilizan a veces para un 22,7 %.

Tabla 7 La Comunicación horizontal para compartir información relevante

Respuestas	Cantidad	%
Casi Siempre	11	50
A veces	5	22,7
Casi nunca	0	0
Total	16	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

El 63,6 % para resolver problemas de trabajo mientras que el 68,1 % refieren que les permite promover el apoyo entre compañeros de trabajo, la minoría enfatiza que le permite el mejor entendimiento entre todos, mantenerse informado cuidar los bienes patrimoniales y la mejor comunicación entre todos.

Tabla 8: Resolver problemas de trabajo

Respuestas	Cantidad	%
Casi Siempre	14	63,6
A veces	3	13,6
Casi nunca	1	4
Total	18	81,8

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Para Promover el apoyo entre compañeros.

Respuestas	Cantidad	%
Casi Siempre	15	68,1
A veces	5	22,7
Casi nunca	2	9
Total	22	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

El 86,3 % conocen de manera general la Misión del Centro

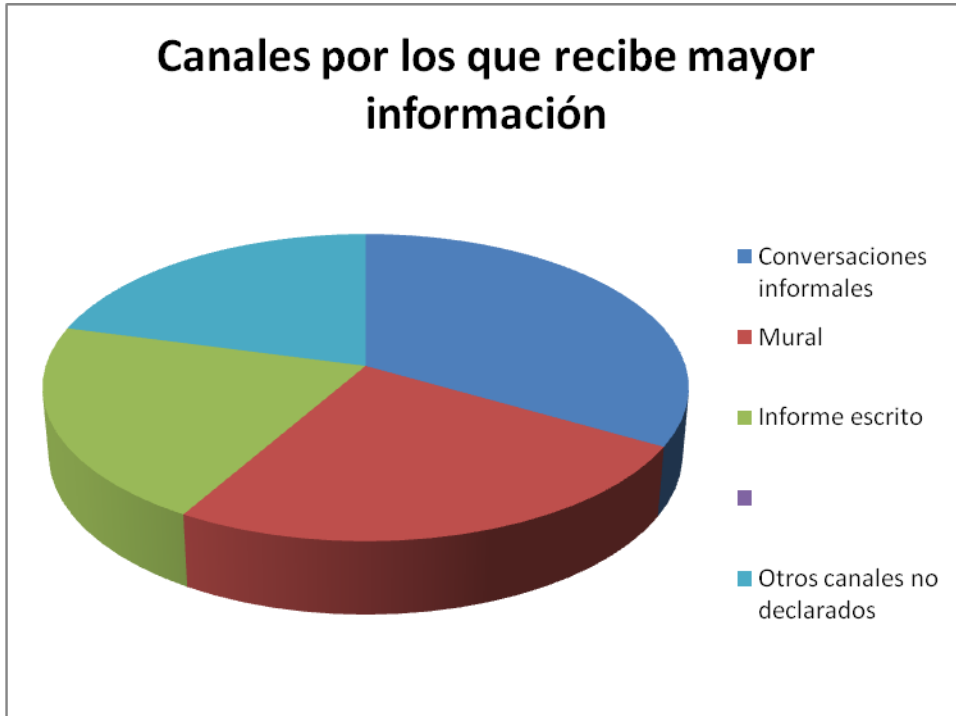
La comunicación la reciben por diferentes canales al respecto el 72,7 % señalan que reciben la comunicación por conversaciones informales, el 54,5 % por el mural, 45,4 por correo electrónico e igual por ciento por otros canales no declarados. Mientras que un pequeño por ciento refieren que a través de despachos, pizarra informativa e informes escritos.

Tabla 10: Canales por los que recibe mayor información

Canales	Cantidad	%
Conversaciones informales	16	72,7
Mural	12	54,5
Informe escrito	10	45,4
Otros canales no declarados	10	45,4

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

El 90,9 % al referirse a la comunicación con los jefes casi siempre lo hacen para informar los problemas del área el 72,2 % para plantearle sus preocupaciones e inquietudes, el 36,3 en la participación en la toma de decisiones, un pequeño por ciento refieren que además se comunican para comentar situaciones del centro, resolver los problemas que se presentan.

Tabla 11 Informar los problemas de su área de trabajo

	Cantidad	%
Casi siempre	20	90,9
A Veces	2	9,1
Casi Nunca	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Participar en la toma de decisiones.

	Cantidad	%
Casi siempre	8	36,3
A Veces	13	59,9
Casi Nunca	1	4,5
Total	22	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 12



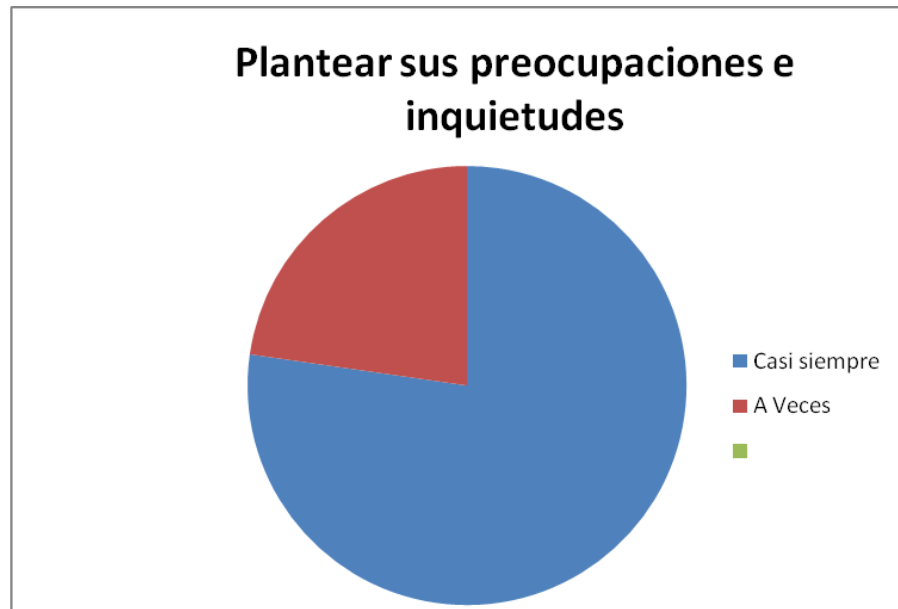
Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Plantear sus preocupaciones e inquietudes

	Cantidad	%
Casi siempre	17	36,3
A Veces	5	22,7
Total	22	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia

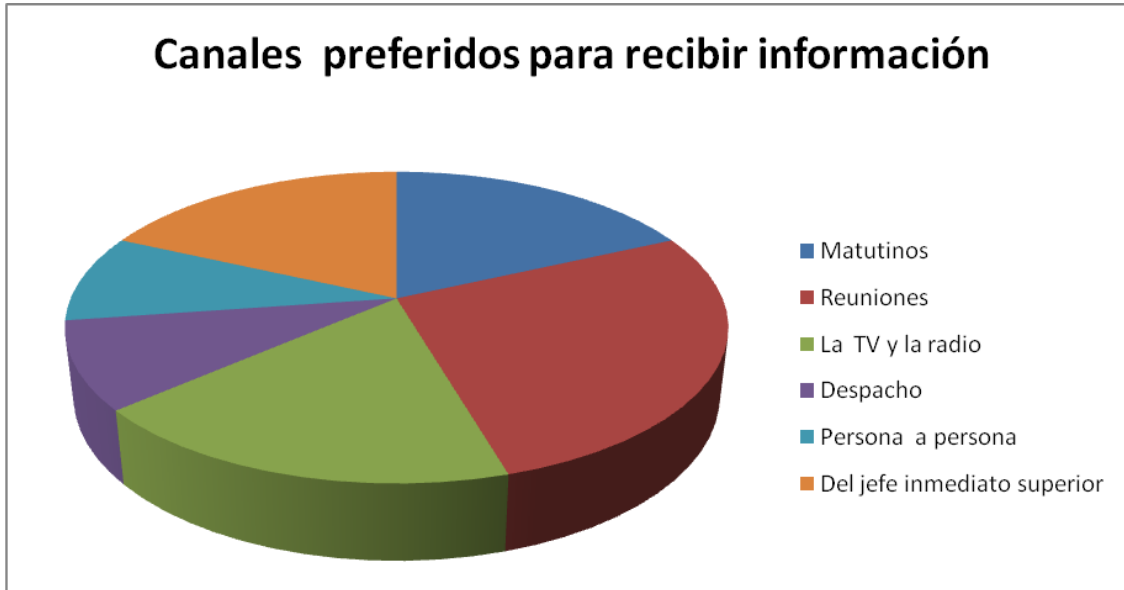
Referido a los canales elegidos para obtener información se encuentra en un 9 % los Matutinos, la TV y la radio y a través del Jefe inmediato superior, mientras que un 13,6 % señalan que el canal preferido son las reuniones, algunos trabajadores prefieren de las organizaciones del centro.

Tabla 14: Canales preferidos para recibir información

Canales	Cantidad	%
Matutinos	2	9
Reuniones	3	13,6
La TV y la radio	2	9
Despacho	1	4,5
Persona a persona	1	4,5
Del jefe inmediato superior	2	9
Total	11	50

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia

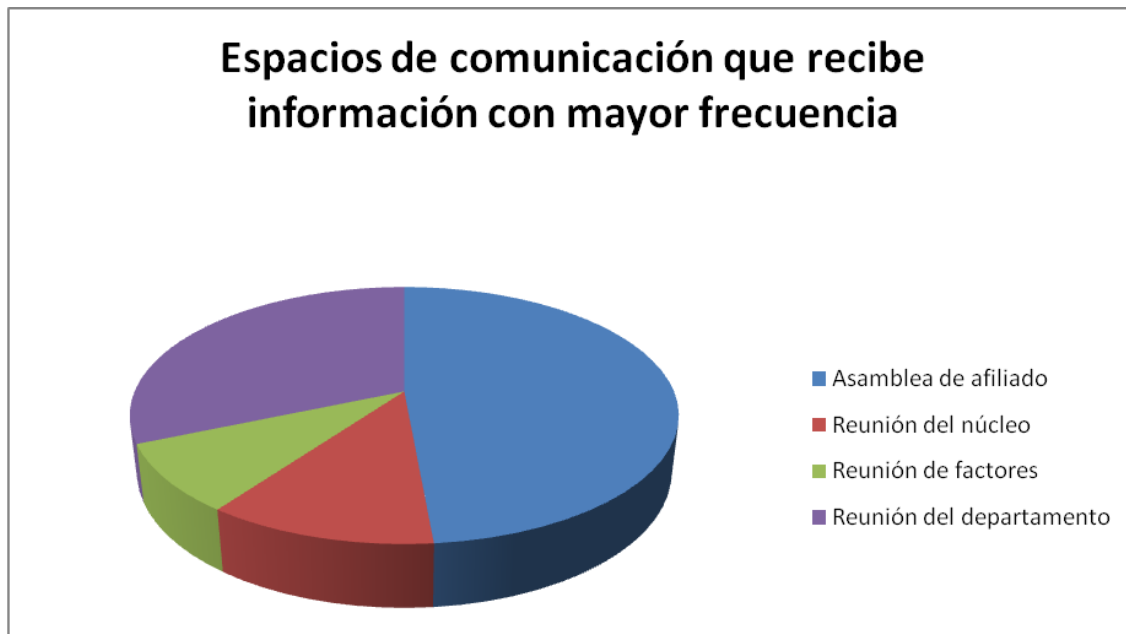
Al destacar los espacios de comunicación por los que reciben información con mayor frecuencia, el 77,2 % señala las asambleas de afiliados, el 50% a través de las reuniones de Departamento, el 18 % a través de las reuniones del núcleo del PCC, un 9 % a través de otros espacios no declarados.

Tabla 15: Espacios de comunicación que recibe información con mayor frecuencia

Espacios	Cantidad	%
Asamblea de afiliado	17	77,2
Reunión del núcleo	4	18,1
Reunión de factores	3	13,6
Reunión del departamento	11	50

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 15



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la estimulación por parte del Jefe, el 50 % refiere que casi siempre, el 18% a veces y casi nunca y el 9 %.

Tabla 16: Sobre el reconocimiento a los trabajadores

	Cantidad	%
Casi Siempre	11	50
A Veces	4	18,1
Casi Nunca	2	9
Total	17	77,2

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia

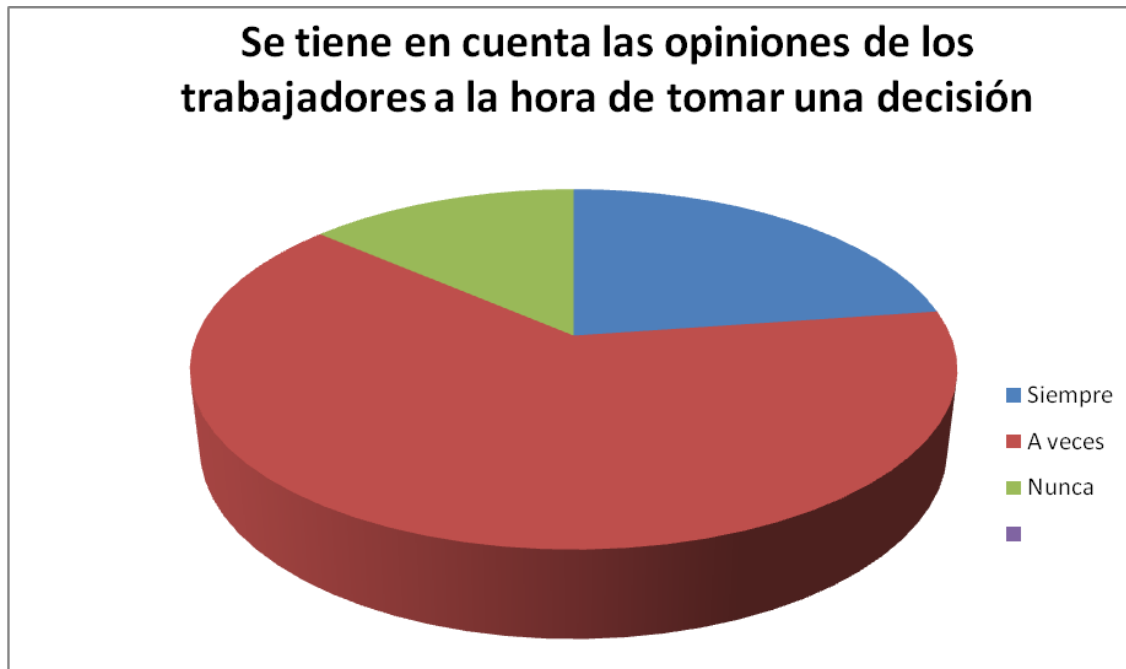
El 63,6 % plantea que a veces se tiene en cuenta las opiniones de trabajadores a la hora de tomar decisiones, un 22,7 % casi siempre y un 9 % nunca.

Tabla 17. Se tiene en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar una decisión

	Cantidad	%
Siempre	5	22,7
A veces	14	63,6
Nunca	3	13,6
Total	22	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia

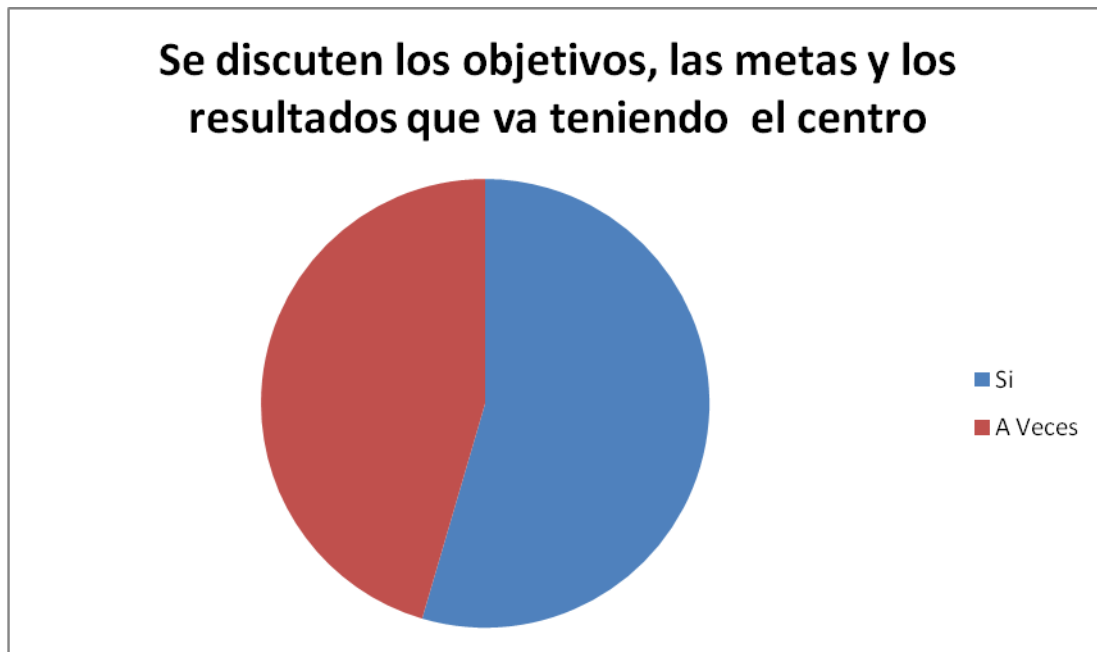
El 54,5% plantea que se discuten los objetivos, las metas y los resultados que va obteniendo el centro, el 50% refiere que no se discuten.

Tabla 18: Se discuten los objetivos, las metas y los resultados que va teniendo el centro.

	Cantidad	%
Si	12	54,5
A Veces	10	45,4
Total	22	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 18



Fuente: Elaboración propia

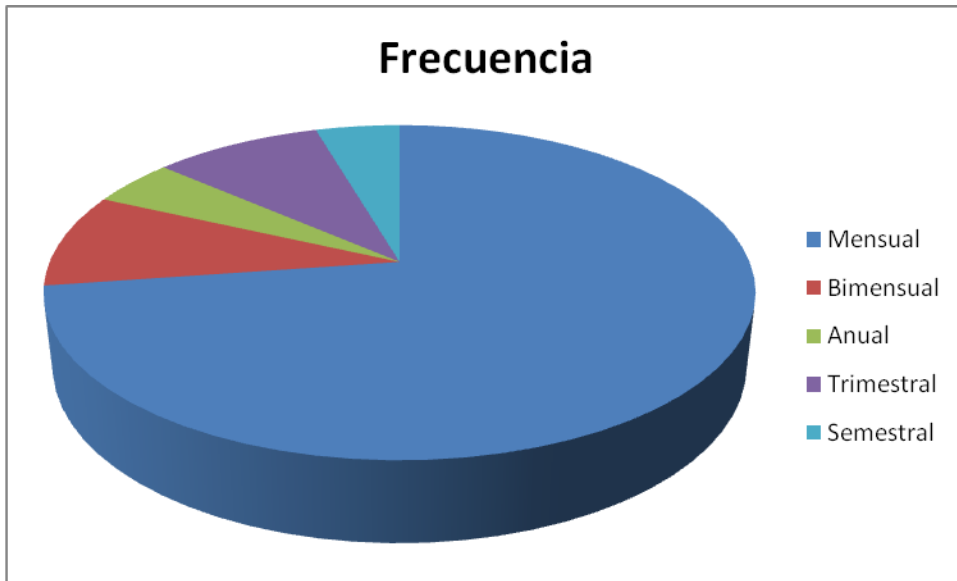
Al señalar con que frecuencia se discuten las metas y los resultados del trabajo señala el 59 % mensual, el 9 % trimestral, el 4,5 % semestral y el 9 % bimensual y el 4,5 % anual.

Tabla 19: Frecuencia

Frecuencia	Cantidad	%
Mensual	16	72,7
Bimensual	2	9
Anual	1	4,5
Trimestral	2	9
Semestral	1	4,5
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia

Referido a la comunicación con los subordinados el 54,5% señala que casi siempre se realiza para enviarles información, el 59% para darle a conocer los objetivos de trabajo, el 27,2 % para recibir órdenes mientras que el 18,1 % señalan que a veces se le dan a conocer los objetivos de trabajo y el 9% plantean que a veces se comunican para enviar información o para recibir órdenes, el 22,7 % de los encuestados refieren además que este tipo de comunicación se utiliza para Consolidar el trabajo, mejorar trabajo en equipo cumplimiento de las tareas, para mantener mejores relaciones interpersonales y de trabajo que todo, fluya de la mejor manera.

Tabla 20: Enviar información de trabajo

	Cantidad	%
Casi Siempre	12	54,5
A veces	2	9
Casi nunca	0	0
No la utilizo	2	9

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 20



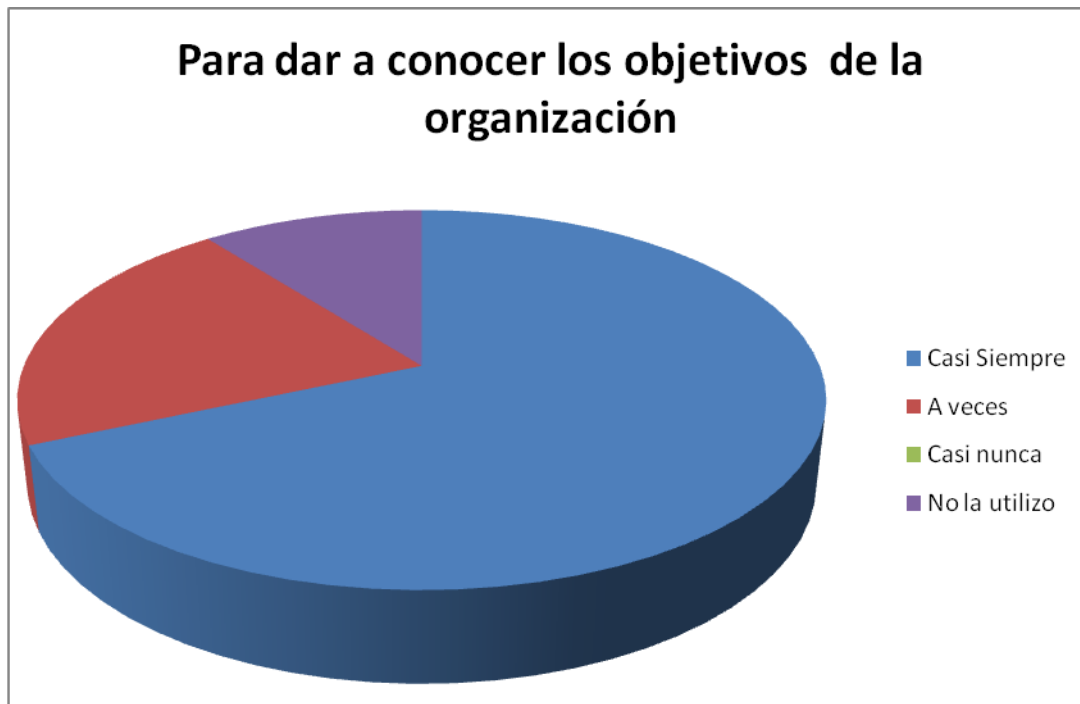
Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Para dar a conocer los objetivos de la organización

	Cantidad	%
Casi Siempre	13	59
A veces	4	18,1
Casi nunca	0	0
No la utilizo	2	9

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Para enviar órdenes

	Cantidad	%
Casi Siempre	6	27,2
A veces	2	9
Casi nunca	0	0
No la utilizo	3	13,6

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 22



Fuente: Elaboración propia

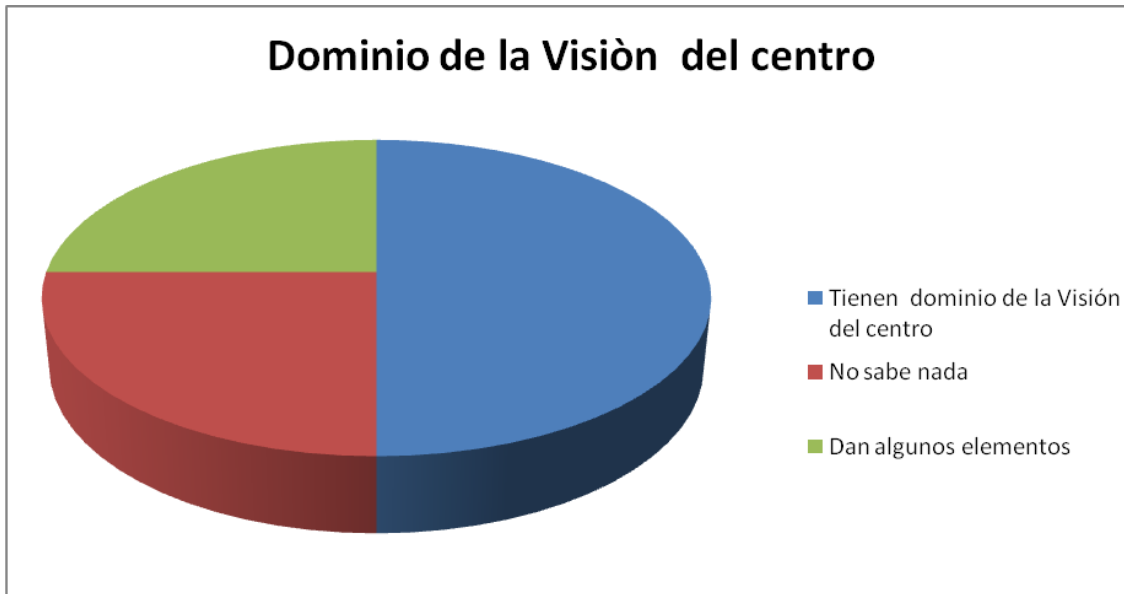
El 36,3 % tienen dominio de la Visión del centro, el 18 % no sabe nada mientras que el 18 % dan algunos elementos.

Tabla 23: Dominio de la Visión del centro.

	Cantidad	%
Tienen dominio de la Visión del centro	8	36,3
No sabe nada	4	18
Dan algunos elementos	4	18

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 23



Fuente: Elaboración propia

Al mencionar las dificultades que presenta el centro en la comunicación se señalan:

- Falta de comunicación entre trabajadores y directivo
- Presenta dificultades que conllevan a la indisciplina
- Hay que mejorar la comunicación desde administración a sindicato y de aquí a los trabajadores.
- Falta de comunicación oportuna.

2.4 Análisis integral de los resultados.

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

- Para el análisis de los flujos comunicativos se tuvo en cuenta su doble tipología: vertical tanto ascendente como descendente y horizontal. La comunicación en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural fluye tanto en dirección vertical como horizontal. Específicamente la comunicación vertical se

aprecia de forma descendente de la directora al resto de los subordinados. Por otro lado, la comunicación horizontal se efectúa entre los miembros del Consejo de Dirección ya que de forma general se encuentran a un mismo nivel jerárquico. Se pudo constatar que el tipo de flujo que predomina es el vertical descendente, ya que una gran cantidad de información fluye de la directora a los demás miembros y estos a su vez son los encargados de distribuir estas informaciones. Esto no impide que las redes de comunicación informales funcionen adecuadamente, lo cual es apreciable en las relaciones sociables que se manifiestan a nivel de pasillo, esto demuestra que las relaciones interpersonales entre los miembros permiten una apropiada comunicación.

- Los principales canales utilizados son los directos, entre ellos la más usual son las conversaciones informales, las que son sistemáticas, y se convierten en medios para la retroalimentación, sin embargo también se hacen presentes los mediatizados.
- Se pudo constatar con la aplicación de cada uno de los instrumentos que los mensajes predominantes son los de tarea y los de mantenimiento. Continuamente se emiten mensajes orientados al cumplimiento de objetivos en las propias reuniones siempre se están indagando ideas nuevas para la búsqueda de soluciones. En menor proporción existen los mensajes humanos. generalmente en espacios informales donde abundan conversaciones sobre temas personales. Por lo general se utiliza un lenguaje sencillo y mucho respeto en la manera de expresarse. Los mensajes son elaborados por creación individual no existe ninguna norma que rija este proceso.
- De forma general el funcionamiento de la comunicación informal se ve limitado, ya que no existen habitualmente variedad de lugares o espacios, para que los trabajadores puedan compartir y tratar temas aislados al proceso laboral, sin embargo se aprecia que en aquellos lugares donde es frecuente este tipo de comunicación, la misma se produce satisfactoriamente.
- Los espacios más utilizados son los institucionalizados, encontrándose como más usuales los matutinos por su sistematicidad y la más importante el

Consejo de Dirección. empleándose una comunicación formal, donde mayormente se analizan los temas relacionados con la institución.

- En pocas ocasiones se utilizan espacios informales para este tipo de actividad, estos se propician generalmente en horarios de almuerzo o merienda, en los pasillos, ya sea antes de entrar a trabajar o en algún momento de descanso que son muy pocos, también suele suceder que se citan en despacho para aclarar alguna problemática o dar alguna orientación y de esta forma se logra la retroalimentación.
- La organización no cuenta con un departamento de comunicación, ni especialistas que se encarguen de las temáticas de la comunicación.
- La misión y la visión de la organización están adecuadamente planteadas, y en correspondencia una con la otra y se conoce por los trabajadores.

Algunos de los problemas en la comunicación interna se resumen en:

- Predominio de mensajes de tarea y mantenimiento, sobre los mensajes humanos, limitando que se potencie la motivación y las relaciones interpersonales en función del desarrollo de la comunicación organizacional.
- Poco hábito de escucha.
- Carencia de un especialista en comunicación, que facilite el proceso de toma de decisiones en la comunicación interna.
- Pocos espacios informales donde compartir sus inquietudes u otros temas que sean de su interés.



CONCLUSIONES

1. Existen los presupuestos teóricos y metodológicos que permitieron confirmar la existencia de una amplia base conceptual sobre el tema analizado, además favoreció el esclarecimiento de la categoría considerada para una mejor comprensión de estos procesos en el contexto organizacional.
2. La aplicación de este diagnóstico ofrecerá a los miembros del Centro Provincial de Patrimonio Cultural herramientas de la Comunicación interna, que propiciarán una mejor realización de las actividades y funcionamiento del mismo.



Recomendaciones:

- A la dirección del Centro Provincial de Patrimonio Cultural evaluar en su Consejo de Dirección los resultados de este diagnóstico obtenidos en esta investigación.
- Sugerir al departamento de Recursos Humanos y de Capacitación del Centro Provincial de Patrimonio Cultural incluir en los planes de capacitación los temas referentes a la comunicación organizacional.
- A la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí de Sancti Spíritus dar continuidad al estudio del diagnóstico de comunicación interna del Centro Provincial de Patrimonio Cultural, con los estudiantes de la carrera de Comunicación Social.



BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera, J. y Orjuela, G. (2009): *Comunicación organizacional*. Extraído el 16 de abril de 2011 desde <http://www.gestiopolis.com/administracion-Estrategia/estado-de-la-comunicación-interna-en-entidades-del-districto.html>
2. Alonso, M. y Saladrigas., H (2000). *Para investigar en Comunicación Social*. La Habana: Pablo de la Torriente.
3. Altisen, C (SF): *Comunicación y resolución de conflictos*. Extraído el 18 de febrero de 2010 desde www.monografias.com
4. Álvarez Hernández, A.(1996): *Propuesta de una Estrategia de comunicación para el público interno del Centro Juan Marrinello*. Trabajo de diploma. Universidad de La Habana.
5. Álvarez, I. (1997): *Investigación Cualitativa. Diseños Humanísticos*. UCLV. Material de Estudio.
6. Álvarez, J.(SF): *El poder de la comunicación interna*. Universidad de Sevilla. Extraído el 18 de febrero de 2010 desde www.monografias.com
7. Álvarez, K. (1998):*La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El caso de FESPAD*. Extraído el 12 de marzo de 2010 desde www.revistarazonypalabra.com
8. Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de comunicación organizacional*. México: Trillas.
11. Barreiro, L. (2000): La comunicación en la administración empresarial. Publicado en la *Revista Espacio*, No 2, Cuba.
12. Berlo (1973). Citado en Kaplún, M. (1984). *Modelos de educación y modelos de comunicación*. El comunicador popular. Guayaquil: SIESPAL.
13. Betancourt, L. (2003): *Diagnóstico de la comunicación interna en la compañía de Cubanacán Turismo de Salud*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.

14. Bueno, E. (2004): *La Administración Pública como agente de conocimiento en la sociedad de la información*. Sistemas de gestión y desarrollo del capital intelectual, Monografía CIC, UAM, Madrid.
15. Cirigliano, C. (SF): *Gestión de la Comunicación Interna en la Organizaciones*. Extraído el 22 de febrero de 2011 www.monografias.com
16. Coello, H. (2007). Diagnóstico participativo. Extraído el 19 de enero de 2011 desde www.monografias.com
17. Collado, A.(2006).*La investigación en la Comunicación Social*. Madrid: Antena.
18. Cortés,I.;Aparicio,A.;Caloca L.(SF): *Retos actuales de la comunicación interna en las instituciones de educación superior*. Extraído 18, febrero, 2011 desde www.eumed.net.com.
19. Eco, H. (1998): *¿Cómo se hace una tesis?*. Barcelona. Editorial Gedisa.
20. Espinosa, A.; Meriño, J.; Trelles, I. (2005): *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea*. La Habana. Editorial Félix Varela.
21. Fernández Collado, C. (1997):*La comunicación en las organizaciones*. . México: Trillas.
22. Flórez, M. V. (2003). *La comunicación organizacional de cara al siglo XXI*. Razón y Palabra, 32.
23. Gámez, R.(SF):*Comunicación y Cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas*. Extraído el 22 de febrero de 2011 desde www.gestipolis.com
24. Goldhaber, G. (1984): *Comunicación organizacional*. México.
25. Goldhaber, G. (2000): *Comunicación Organizacional*. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
26. Sampier, R. (2003): *Metodología de la investigación*. La Habana. Editorial Félix Varela.
27. José M., F.; José R, R.; Gustavo, T.(SF): *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. Editorial Océano, Barcelona, España.

28. Kaplún, M. (1998): *Procesos educativos y canales de comunicación. Montevideo. Uruguay*. Extraído el 25 de febrero de 2011 desde www.monografías.com.
29. Kaplún, M. (2002): *Una pedagogía de la Comunicación: el comunicador popular*. La Habana. Editorial Caminos.
30. Muriel, M. y. R., G. (2000). *Comunicación institucional*. Enfoque Social de Relaciones Públicas. México, Alianza.
- 31 Ramos, C.(2003):*La comunicación , un punto de vista organizacional*. Trillas. México.
32. Taylor, S.; Bogdan, R. (1987): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Editorial Paidós.
33. Trelles, I. (2004): *Comunicación organizacional*. La Habana. Editorial Félix Varela.
34. Villafañe, J (2006): *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
35. Wolf, M. (1999). *La investigación de la comunicación de masas*. Crítica y perspectivas. . Barcelona: Paidós.



Anexo: 1 Observación participante

Guía de observación

Objetivo Explorar elementos de la comunicación interna en el colectivo de trabajadores del Centro Provincial de Patrimonio Cultural.

1. Fecha
2. Horario
3. Lugar
4. Características del ambiente físico donde se realizó la observación..
5. Descripción de las actividades que se realizan.
 - Actividades generales
 - Secuencia que ocurre
6. Percepción de diálogos
 - Palabras, gestos
 - Expresiones dichas entre los sujetos
 - Expresiones dichas en 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.

Anexo: 2 Encuesta a trabajadores.

Estimado trabajador

La siguiente encuesta tiene como objetivo diagnosticar el funcionamiento de la comunicación dentro de la organización, por ello, es de vital importancia sus criterios. Le pedimos su total sinceridad en las respuestas que ofrezca y le aseguramos que las mismas son totalmente anónimas.

1. La comunicación horizontal (la que usted mantiene con sus 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 cual o cuales' de estos canales de comunicación recibe información con mayor frecuencia

- A) -----Conversaciones informales
- B) -----Mural.
- C) -----Informe escrito
- D) ----- Pizarra informativa
- E) -----Correo electrónico
- F) ----- Despachos
- G) -----Otros ¿Cuáles?-----

4. La comunicación con sus 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 cual o cuales de estos espacios de comunicación recibe información con mayor frecuencia

- A) -----Asamblea de afiliados
- B) ----- Casi nunca -----Reunión del Núcleo del PCC
- C) ----- Reunión de factores
- D) -----Reunión de Departamento.
- E) -----Otros ¿Cuáles?

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

Casi Siempre A veces Casi nunca

----- ----- -----

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

Siempre A veces Nunca

----- ----- -----

9. Se discuten los objetivos, las metas y los resultados que va teniendo el centro

a) Si b) A veces c) No

----- ----- -----

En caso de responder los incisos a y b mencione cada que tiempo se realiza.

10. La comunicación con sus subordinados usted la realiza para

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

Además de lo anterior para que más la utiliza

11. La Visión es

12. ¿Qué dificultades presenta la comunicación en el centro?

13. Sobre qué aspectos usted necesita mayor información.

Anexo: 3 Guía de entrevista semiestructurada.

Objetivo:

Caracterizar el CPPC y el funcionamiento de su comunicación interna.

- Principales características del CPPC
- Concepto de comunicación manejado por los integrantes de la organización.

Espacios de comunicación:

- Formales
- Informales

Flujos de comunicación que prevalecen:

- Ascendente
- Descendente
- Horizontal

Los tipos de mensajes más usuales:

- Mantenimiento
- Tarea
- Humanos.

La comunicación entre los miembros de la organización.

- Intercambio
- Transmisión de información.

Estudios realizados anteriormente en la organización con relación a este tema.

Tiempo que lleva ejerciendo en la institución.

Qué conocimientos tienen de la comunicación en las instituciones.

En qué se basan para realizar su trabajo diario. Si existe algún plan que los orienta.