

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL
SIMÓN BOLÍVAR.
YAGUAJAY.

Facultad de Comunicación Social.



TRABAJO DE DIPLOMA.

Título: *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Complejo
Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.*

Autor: Osiris Afonso García.

Tutor: Lic. Lacnier Lago Consuegra

Mayo 2012.

DEDICATORIA

A las personas más importantes de mi vida: mis hijas, mis padres y mi esposa.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo incondicional.

A mi tutor, que sin su ayuda no habría sido posible llegar hasta aquí.

A los profesores por la formación durante todo este tiempo.

A los trabajadores del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos por su apoyo.

PENSAMIENTO

“Queda prohibido no sonreír a los problemas, no luchar por lo que quieres, abandonarlo todo por miedo, no convertir en realidad tus sueños”

Pablo Neruda

Resumen.

La investigación constituye un diagnóstico de comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay. Con este fin utiliza la metodología cuantitativa y cualitativa. La primera para cuantificar y generalizar los resultados mediante la investigación del tipo descriptiva, la segunda para interpretar los resultados obtenidos. Como parte de los pasos a seguir se selecciona la muestra a través de un muestreo probabilístico del tipo estratificado, donde todos los sujetos tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos.

Los métodos y técnicas cualitativas que se utilizaron fueron el análisis documental, la observación participante y la entrevista en profundidad. Se utilizó además la encuesta, siendo ésta una técnica cuantitativa.

Los resultados de la investigación arrojaron que las actividades de planificación de la comunicación institucional son insuficientes. Los elementos de la comunicación interna se manifiestan adecuadamente, aunque no se desarrollan al máximo de sus capacidades. Existen dificultades en la comunicación que inciden en la labor de la institución.

Esto conlleva a proponer una serie de recomendaciones que pudieran mejorar los procesos de comunicación en el interior del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Introducción	1
Elementos indicativos al problema.....	1
Diseño metodológico.....	4
Aportes y justificación del estudio.....	9
Estructura del informe de investigación.....	9
Capítulo I: Marco Teórico-Referencial	10
1.1. La comunicación: pautas conceptuales.....	10
1.2. La organización: aspectos necesarios.....	11
1.3. La comunicación organizacional: puntos de vista para su estudio.....	13
1.3.1. Funciones de la comunicación organizacional.....	15
1.3.2. Ámbitos de la comunicación organizacional.....	16
1.4. Comunicación interna: un apoyo a las demandas laborales.....	16
1.4.1. Tipos de comunicación interna.....	18
1.4.2. Flujos de comunicación interna.....	19
1.4.3. Mensajes en la organización.....	20
1.4.4. Canales de comunicación.....	21
1.4.5. Retroalimentación.....	22
1.4.6. Barreras de comunicación.....	22
1.4.7. Público interno.....	23
1.4.8. El diagnóstico de comunicación interna.....	24
1.5. Los museos.....	25
1.5.1. Los museos en Cuba.....	28
1.5.2. La comunicación interna en los museos.....	31
1.6. Características del contexto de investigación.....	34
1.7. Bases legales de la investigación.....	37
Capítulo II: Análisis de los Resultados	38
2.1. Análisis por técnicas.....	38
2.1.1. Análisis de documentos.....	38
2.1.2. Análisis de la observación participante.....	39
2.1.3. Análisis de la entrevista en profundidad.....	39
2.1.4. Análisis de la encuesta.....	42

2.2. Análisis integral de los resultados.....	50
Conclusiones.....	53
Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	55
Anexos.....	60

Introducción

1-Elementos indicativos del problema

El hombre, por su naturaleza, es un ser eminentemente social y es, por esta razón, que desde los inicios de la humanidad ha tenido la necesidad de comunicarse. En el transcurso de la historia del desarrollo humano la comunicación ha jugado un papel decisivo al constituir la base de las relaciones sociales. La importancia del fenómeno comunicativo se ha extendido a las esferas de actuación del ser humano, siendo las organizaciones uno de los tantos ejemplos. En la actualidad la comunicación en la institución ha cobrado gran fuerza por el nivel de implicación que tiene en el logro de sus objetivos generales y de su misión.

El museo como institución desarrolla una comunicación, la cual constituye una herramienta inherente a su trabajo y sus funciones. La gestión comunicativa es necesaria, no sólo en aquellas organizaciones empresariales, sino también en las que tienen como objetivo fomentar los conocimientos y valores de su público objetivo como es el caso de los museos.

Los museos son instituciones que trabajan con los procesos comunicativos como parte de su gestión para cumplir con su objeto social. Para lograr este fin es necesario que estas instituciones centren su atención, no sólo en la comunicación con el público externo, sino también con su público interno. La comunicación que se va a producir en el interior de los museos va a influir en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La comunicación interna como procesos de intercambio de mensajes que se establecen entre los miembros de una organización van a favorecer, cuando se manejan adecuadamente, el entendimiento, la coordinación y la cooperación entre éstos.

Los museos tienen la necesidad de influir y motivar a su público interno para el desarrollo eficaz y eficiente de sus funciones. Para estos, y otros objetivos, la comunicación interna se centra en analizar y perfeccionar los canales a través de los cuales se intercambian mensajes y los flujos de comunicación en todas las direcciones, estimulando la

retroalimentación por parte de los directivos. Además, busca planificar estratégicamente los procesos comunicativos en el ámbito interno para que los miembros de la institución asimilen los mensajes y, de esta forma, ampliar el horizonte hacia un conocimiento compartido de las tareas, misión, objeto social, misión y la imagen intencional que se desea articular en la mente de sus públicos. También se tiene en cuenta a través de una comunicación interna bien planificada el fortalecimiento de las relaciones humanas y la minimización de barreras en el proceso.

En las actividades que desarrollan los museos con sus públicos la comunicación se destaca como mediadora, y cuando se maneja de manera adecuada puede entenderse como un fenómeno estratégico. Los museos están integrados por miembros que coordinan esfuerzos, por lo que una comunicación interna bien planificada y eficiente, va a incidir positivamente en el cumplimiento de sus objetivos generales. La comunicación en el interior de los museos va a unificar las actividades que ejecuta el público interno para el logro de su misión y su objeto social.

De esta forma la comunicación interna constituye un fenómeno esencial en las instituciones, incluyendo los museos, mediante la cual se puede construir y transmitir una visión compartida, valores y los objetivos estratégicos que se tracen para un efectivo desempeño de las actividades, por esta razón es necesario evaluarla de manera sistemática.

El Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay es un museo ampliado con un mausoleo y varios exponentes exteriores. Esta institución es un paradigma en nuestro país por su implicación histórica y educativa. La base de la gestión de este centro es el hombre, por lo que en la medida que este se motive y se implique en los objetivos de la institución, mayor será la eficacia y la eficiencia de ésta. Esto se debe a que la comunicación es inherente al proceso de la actividad, favoreciendo la participación, la disciplina, la exigencia laboral, el conocimiento compartido de los temas de interés institucional y la coherencia en las funciones laborales. En estas actividades la comunicación tiene un fin instrumental, sirviendo de base en las interacciones que

establece la institución con sus públicos. En este sentido, este proceso debe ser considerado como uno de sus principales recursos o activos.

En estas circunstancias se debe llevar a cabo una serie de acciones de comunicación que estén bien planificadas y que respondan al plan estratégico global, todo ello sobre la base de estudios diagnósticos. De esta forma se minimiza la espontaneidad y se fortalecen la coordinación.

Tomar conciencia de la importancia de la comunicación interna significa un paso de avance en el proceso de perfeccionamiento del desempeño diario de los trabajadores que laboran en este tipo de instituciones.

En este desempeño es necesario implementar un sistema de comunicación bien planificado, antecedido por un diagnóstico, y consecuente con los objetivos de la misma en función de fortalecer la coordinación entre los miembros del público interno como elemento central, el perfeccionamiento de los procesos de participación en la ejecución de servicios y el manejo de la información en función de la toma de decisiones. El diagnóstico favorece el logro de las actividades, sobre la base de una relación cada vez más dinamizadora, generadora y promotora de los intereses de la institución.

El diagnóstico de la comunicación en las instituciones es un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los procesos comunicativos de las organizaciones y que tiene en cuenta que el sistema de comunicación de la organización. Es decir que un diagnóstico de la comunicación institucional tiene en cuenta los dos planos de análisis: la comunicación interna y la comunicación externa, pero el estudio trabaja con los procesos internos de comunicación que se dan en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

El diagnóstico de comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay es un paso de avance en su gestión, pues al evaluar los procesos comunicativos en su ámbito interno permite la obtención de datos que

constituye la base para desarrollar acciones para mejorarla o potenciarla. En consecuencia, el presente estudio constituye un estudio de comunicación interna para determinar los presupuestos comunicativos que están funcionando en la organización.

Por tanto, la presente investigación propone efectuar un diagnóstico de comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay, el cual aportará un análisis crítico a partir del cual se podrían perfeccionar y/o reorientar creencias, posturas y prácticas comunicativas. Igualmente pretende generar una revisión de la labor de comunicación ya implementada en la entidad en aras de optimizar el trabajo y los recursos.

2-Diseño Metodológico

La investigación científica es un proceso riguroso y cuidadosamente planificado que busca producir conocimiento científico, a través del cual se recogen datos e información de la realidad objetiva para dar respuestas a diversas interrogantes que se aprecian en ella. Su propósito y fin reside en descubrir principios, leyes, así como desarrollar procedimientos adecuados y aplicarlos a situaciones reales concretas. Surge cuando se tiene conciencia de un problema al cual urge buscarle una solución con métodos científicos. La investigación científica es un proceso que está compuesto por una serie de etapas, las cuales unas se derivan de otras. Por ende al efectuar una investigación no se debe omitir etapas ni alterar el orden para que el investigador pueda alcanzar su objetivo: revelar la esencia de lo que investiga.

La investigación se plantea como **problema de investigación:**

¿Cómo se comporta la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay?

De ahí que se plantee como **objetivo general:**

- Diagnosticar la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Este objetivo general se alcanza a través de los siguientes **objetivos específicos**:

- Determinar los presupuestos teórico-metodológicos de la comunicación institucional.
- Identificar los planteamientos estratégicos de la comunicación institucional en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.
- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Para desarrollar la investigación se empleó la metodología cuantitativa y cualitativa. El paradigma cuantitativo permite medir tendencias y frecuencias en el comportamiento de la Comunicación Organizacional, específicamente en el ámbito interno.

Debido a que es una investigación orientada a la producción, se enriqueció con técnicas cualitativas que permitió realizar deducciones e interpretaciones a partir de la realidad, por lo que se siguió un esquema de pensamiento a partir de la realidad concreta del fenómeno comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

El tipo de investigación es descriptivo porque el propósito del estudio es determinar cómo se manifiesta y especificar las propiedades del fenómeno de la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos. Todo ello a través de un diseño no experimental transversal, pues el estudio se realiza sin manipular deliberadamente la categoría de análisis: comunicación interna y se recolectan los datos en un momento dado, en un tiempo único.

La categoría comunicación interna se define conceptualmente de la siguiente manera: "La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps citado en Trelles, 2006)

Se define operacionalmente como el proceso mediante el cual los miembros del complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos interaccionan entre sí de manera coordinada a través de un conjunto de acciones y/o actividades en las que fluyen mensajes por

diferentes canales de comunicación con el objetivo de dar respuesta a sus metas. Para trabajar esta categoría se utilizaron las siguientes dimensiones e indicadores:

1. Planteamientos estratégicos de comunicación institucional
 - 1.1. Políticas de comunicación
 - 1.2. Objetivos de comunicación.
 - 1.3. Nivel de conocimiento sobre la comunicación.
2. Concepción de la comunicación:
 - 2.1. Comunicación como transmitir.
 - 2.2. Comunicación como compartir.
3. Flujos de comunicación que predominan:
 - 3.1. Descendente.
 - 3.2. Horizontal.
 - 3.3. Ascendente.
4. Mensajes:
 - 4.1. Contenido de los mensajes (tarea, mantenimiento y humanos)
 - 4.2. Cantidad.
 - 4.3. Pertinencia.
 - 4.4. Calidad.
 - 4.5. Frecuencia.
5. Canales:
 - 5.1. Directos
 - 5.2. Mediatizados
6. Barreras en la comunicación.

Selección de la muestra:

Población

La población objeto de la investigación coincide con el público interno del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay (53 trabajadores).

Muestra

Para seleccionar la muestra se utilizó un muestreo probabilístico del tipo estratificado donde todos los sujetos tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos y además se puede calcular e intentar reducir al mínimo el error estándar.

La muestra quedó constituida de la manera siguiente:

Estratos	Total	Muestra
Directivos del Complejo Histórico	5	5
Especialistas del Museo	5	5
Trabajadores	43	38
	53	48

Métodos y Técnicas de investigación

Los métodos y técnicas utilizadas para la recogida de información fueron el análisis bibliográfico o documental, la observación participante, la entrevista en profundidad y la encuesta.

Análisis documental o bibliográfico:

El análisis bibliográfico y documental como fuente de obtención de información es muy útil en el comienzo de la investigación. Consiste en la búsqueda en los documentos, entendidos como cualquier objeto físico que constituya el registro de algún conocimiento: escritos, audiovisuales, arquitectónicos, etc., de leyes, regularidades, características, conceptualizaciones en torno a un tema previamente definido. 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 profundidad. Se utilizó mayoritariamente para consultar diversas fuentes bibliográficas de la institución (Ver Anexo 1).

Su objetivo fue:

- Identificar los planteamientos estratégicos de comunicación institucional.
- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Observación participante:

Es un "método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas." La observación científica, contraria a la observación habitual o a la esporádica, "es orientada hacia un objetivo, planificada de manera consciente y deliberada; tiene carácter selectivo y se controlan la validez, confiabilidad y exactitud." (Alonso y Saladrigas, 2000). La guía de observación (Ver Anexo 2) incluye los principales aspectos en los cuales el investigador centró su atención durante sus intercambios y presencia en las actividades de comunicación desarrollados por el público interno de la institución.

Se desarrolla con el objetivo de:

- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Entrevista en profundidad:

La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterada. Se establece una relación empática entre el entrevistador y el entrevistado. No constituye una entrevista formal de preguntas y respuestas, sino que mantiene una relación productiva entre los participantes. La entrevista en profundidad (Ver Anexo 3), se le aplicó a los directivos de la institución con el objetivo de:

- Identificar los planteamientos estratégicos de la comunicación institucional.
 - Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Encuesta:

Consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas. Es el instrumento de recolección de datos

mediante el cual se obtiene respuestas a preguntas utilizando un formulario impreso que el investigador llena al interrogarlo o que es contestado por el propio encuestado. "Consiste en una serie de preguntas dirigidas a un determinado número de personas para conocer una situación social, un hecho, una actitud, una opinión." (Alonso y Saladrigas, 2000).

En la investigación se aplicaron 2 encuestas, una a los especialistas y otra a los trabajadores (Ver Anexos 4 y 5 respectivamente), cuyos objetivos eran:

- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Para la realización de la investigación se tuvo en cuenta el código de ética de las ciencias, sobre la base de las normas establecidas. La responsabilidad, privacidad y confidencialidad fueron cualidades que guiaron los pasos del estudio.

3-Aportes y justificación del estudio

Esta investigación constituye el punto de partida para un proyecto mayor en aras de perfeccionar la comunicación en la institución, siendo la primera vez que se efectúa una investigación de comunicación en la institución. El diagnóstico constituye una parte o etapa que servirá de punto de partida para la implementación del Sistema de Comunicación en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos en Yaguajay.

Se trata de una investigación en comunicación para la producción, pues se trató de buscar con el mayor rigor científico posible la información necesaria respecto a los problemas prácticos de la comunicación interna en la organización.

4-Estructura del informe de investigación

El trabajo se divide en la introducción donde se refleja los antecedentes, el contexto y el desarrollo del tema y el problema que se investiga. Se justifica el estudio y se denota el impacto del estudio desde el punto de vista científico y social. Se presenta y explica los

pasos desarrollados por la metodología. También presenta dos capítulos. El primero expone la literatura actualizada sobre comunicación organizacional, principalmente la comunicación interna, para crear un marco conceptual que acredite el estudio realizado en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay. El segundo está dirigido al análisis de la información colectada; y finalmente las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y un conjunto de anexos que amplían aspectos relacionados con el estudio.

Capítulo I: Marco Teórico-Referencial

1.1. La comunicación: pautas conceptuales

Etimológicamente, comunicación proviene del latín *communis*, que significa establecer algo en común con alguien. El término comunicación hace referencia al establecimiento de una cierta sintonía entre los sujetos implicados en el proceso. Hay que tener en cuenta que la comunicación es un proceso regulado y que siempre existe una intención por parte de los interlocutores.

El término comunicación hace referencia al hacer común, a una real participación entre los implicados en el proceso. Sin embargo, en la actualidad coexisten dos maneras de entender el término comunicación: la comunicación como transmitir y comunicación como compartir.

Esta ambigüedad en el término hace que los modelos de transmitir y compartir diverjan en cuanto a su conceptualización y su estudio.

De acuerdo al modelo transmisivo Osgood (1954), "Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro - el destinatario - mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga".

Para Berelson y Steiner (1964), "el acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras".

Este modelo concibe la comunicación como transmisión de información, es decir se define en términos como emitir y difundir. Se califica la comunicación como lineal y unidireccional, pues la información fluye en un solo sentido: de emisor a receptor donde este último posee un carácter pasivo. De este análisis se puede destacar que esta es una forma limitada de concebir la comunicación.

La otra perspectiva de entender el fenómeno comunicativo hace referencia a un diálogo entre los participantes. De acuerdo a este modelo, Beltrán (1981), define la comunicación como el "proceso de interacción social democrática basada en el intercambio de signos por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación".

También desde este punto de vista, Hiebsch y Vorweg (1989), plantean que "bajo el concepto de comunicación debe entenderse una relación específica entre dos o más sistemas, en la cual sus elementos se influyen mutuamente por medio de signos o sistemas de signos".

En este modelo la comunicación no se da por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por sujetos que intercambian experiencias, conocimientos, sentimientos, emociones y una cultura mediante las relaciones que se establecen entre si. Se califica la comunicación como un proceso participativo.

Por lo que la comunicación puede ser definida como el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ellos el aumento de motivación y participación de los públicos, la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia en las empresas. Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones son la esencia de la actividad organizacional y el proceso básico del que otras funciones se derivan (Trelles, en Arzuaga, 2003).

Para que se establezca la comunicación es fundamental que se produzca un proceso de intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen. Quienes se comunican deben tener cierto grado de códigos y experiencias comunes, además de significados compartidos.

1.2. La organización: aspectos necesarios.

La organización está constituida por grupos de personas que establecen relaciones sociales entre sí, por lo que el hombre como un ser social se vincula a esta. Por tal motivo la

organización constituye un entretejido de relaciones humanas que persigue un fin, la cual desarrolla sus actividades dentro de un entorno del cual forma parte y depende para el cumplimiento de su misión. "Las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción (o frustración) de diversas necesidades económicas y sociales; vivimos inmersos en una sociedad organizacional."(Collado, 1997). Cada una de las personas o grupos constituye un subsistema dentro de un sistema. Esto responde a la posibilidad que ofrece la teoría de sistemas de analizar cualquier estructura social como es el caso de las organizaciones. La organización es un sistema social abierto, por lo que se producen interrelaciones entre esta y su medio ambiente produciéndose un constante cambio en su estructura, función y conducta del sistema.

En torno al término organización se han desarrollado múltiples teorías y definiciones. De acuerdo a esto, Pérez (1998, citado en Trelles, 2002) define la organización como "esas coordinaciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos que producen e intercambian onerosamente y entre sí, y con otros agentes, bienes, servicios, ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada"

Desde un enfoque sistémico y en consecuencia, más completo, Muriel y Rota (1980) exponen que la organización es un "sistema social que mediante la utilización de recursos (insumos) actúa (transformación) coordinadamente (equilibrio, interdependencia, retroinformación, entropía y manejo de la incertidumbre) para la consecución de los objetivos (productos) para lo que fue creada".

Por su parte Edgar Shein (1970), define la organización como "la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad".

Sin embargo, la presente investigación se adscribe al concepto ofrecido por la Dra. Irene Trelles que define la organización como "todo tipo 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).

Se puede apreciar que todos los autores de referencia coinciden en que la organización está constituida por una agrupación de personas que interactúan entre sí. Sus objetivos están establecidos y son compartidos colectivamente sobre la base de actividades coordinadas. El concepto de Trelles coincide con los anteriores, pero hace énfasis en que "los fines de la organización deben estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Esto implica la existencia de valores compartidos y el conocimiento por parte de todos de las metas organizacionales como acuerdo común".

En esta investigación el término organización y centro va a hacer referencia a institución, por lo que cualquiera de estos términos serán utilizados indistintamente.

1.3. Comunicación organizacional: puntos de vista para su estudio.

La Comunicación Organizacional se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y posteriormente comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina. Es una disciplina que estudia la forma en que se da el fenómeno comunicativo en las organizaciones, y entre estas y su medio. Por la mayoría de los estudios es considerada como "un proceso que ocurre, que tiene lugar entre los miembros de una colectividad social" (Jablin, 1986). Debido a que es un proceso hay que tratarla como algo cambiante en constante flujo.

"El origen de esta disciplina se vincula con la tendencia moderna de unir áreas de la comunicación, tales como: la comunicación interna, la comunicación externa, la publicidad, la comunicación institucional y corporativa, las relaciones públicas y otras áreas de la comunicación. Estas áreas se convierten en elementos que integran un enfoque de comunicación coherente, las cuales facilitan la eficiencia de los procesos comunicativos en las organizaciones" (María, 2007).

La comunicación organizacional se caracteriza por la diversidad de enfoques y presupuestos conceptuales, por tal motivo son muchos los autores y las definiciones que se han propuesto. Para Muriel y Rota (2000), la comunicación institucional 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."

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

Al respecto, Horacio Andrade nos conduce a asumir su definición de comunicación organizacional para este estudio, al considerarla como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", y se entiende también como el grupo de "técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Andrade, 1985 en Fernández, 1997).

Desde el enfoque de la definición de Andrade, la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, que son los procesos comunicativos que se dan en el interior de la organización, es decir que establece ésta con su público interno y donde participan directivos, la gerencia media y los empleados; y en comunicación externa, que son los procesos comunicativos que establece la organización con el público externo como son los accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.

Partiendo de esta definición, se puede determinar que el objeto de estudio de la comunicación organizacional son los procesos comunicativos que se desarrollan en las

organizaciones, procesos “procesos muy complejos, dialécticos, flexibles, que por su esencia tienen como centro al hombre” (Grillo, 2007). Su campo de aplicación es amplio lo que demuestra la necesidad de tener conciencia de su papel en el logro de la eficacia y eficiencia organizacional sobre la base de su planificación.

1.3.1. Funciones de la comunicación organizacional

La utilidad de la comunicación institucional está dada por las funciones que realiza en la institución, y como en otros aspectos, existen diferentes opiniones en cuanto a cuáles son sus funciones. Muchos son los autores que proponen diversas funciones, sin embargo el estudio se adscribe a la propuesta ofrecida por Abraham Nosnik el cual las concibe como:

“La función descriptiva de un sistema de comunicación organizacional persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

La función evaluadora de un sistema de comunicación organizacional explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les sucede y la manera en que lo hacen. Es decir, es la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional (...)

Por último, la función de desarrollo efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.” (Nosnik, 1986, citado en Fernández, 1997)

Las funciones de la comunicación en las organizaciones se reducen a coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la cantidad de incidencias,

influencia y públicos de todas las acciones de comunicación. (Marín, 1997, en Arzuaga, 2003)

1.3.2. Ámbitos de la comunicación organizacional

Siguiendo los criterios de Horacio Andrade Rodríguez, la comunicación organizacional puede dividirse metodológicamente en dos tipos: la comunicación interna y la comunicación externa.

La comunicación interna puede ser entendida como los procesos o el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. También busca alcanzar una estabilidad y armonía entre la organización y su público interno en correspondencia con los objetivos estratégicos, metas, políticas y la cultura de la entidad.

La comunicación externa hace referencia al conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Por la importancia que reviste la comunicación interna para la institución, en el siguiente epígrafe se profundizará más sobre este tema.

1.4. Comunicación interna: un apoyo a las demandas laborales

La comunicación interna puede entenderse, de manera general, como todas las acciones y actividades comunicativas que se dan en el interior de una organización por parte de su público interno. Esta forma de comunicación puede ser definida como "(...) el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que

ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps citado en Trelles, 2006).

La comunicación interna es de gran importancia en toda organización, pues "ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes" (Marín en Trelles, 2006).

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

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

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

Mantenimiento: La comunicación de mantenimiento la que se encarga de recompensar y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos y las metas de la organización, así como resaltar el trabajo en equipo y la creación individual. Está vinculada

con el proceso de socialización de los individuos y posibilita un contacto con el ambiente físico y humano mediante la información oportuna, amplia y puntual.

Los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de la organización constituyen "...una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional " (Trelles, 2002).

La comunicación interna es inherente a las organizaciones por constituir la comunicación la base de las relaciones sociales. La organización es en sí un conjunto de personas que interactúan entre sí, y por su importancia no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos. La comunicación en el interior de las organizaciones se establece como un recurso estratégico que responde cuando está bien planificada al objeto social y misión de cada una.

1.4.1. Tipos de comunicación interna

La comunicación interna constituye la base de las interacciones que se desarrollan del conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización. Para esto se deben emplear diferentes medios de comunicación que mantengan informados a los públicos internos con el objetivo de transmitirles informaciones, motivados e integrados, y de esta forma el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas. La organización debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal.

Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la institución; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; estas se regulan en las cartas y manuales. Este tipo de

comunicación está previamente establecida, pues pasa por la dirección instituida en el organigrama. De esta forma se basa en las estructuras organizacionales y sus conductos principales son los flujos de comunicación administrativa.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se intercambia puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa. El compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia. De esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización. Estas actividades no responden necesariamente a una estructura formal, sino a una atracción interpersonal donde los miembros implicados van a satisfacer una necesidad de información.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí, siempre y cuando se manejen adecuadamente, para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones.

1.4.2. Flujos de la comunicación interna

Los flujos de comunicación hacen referencia a la dirección o el sentido en que circulan los mensajes. Estos pueden clasificarse en horizontal y en vertical descendente y ascendente.

Vertical descendente: es el flujo de comunicación que va desde los niveles superiores hacia los miembros de menor jerarquía en la organización. "Las funciones claves de la comunicación descendente son: 1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; 2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo; 3. Facilitar un resumen del trabajo realizado; 4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen (interioricen) los objetivos de la organización " (Marín en Trelles, 2006).

Vertical ascendente: se refiere al flujo de comunicación que va desde los niveles inferiores hacia los niveles superiores. Este sentido por el que fluye la comunicación se refleja en

preguntas, sugerencias, plantear inconformidades y llegar a acuerdos. Constituye una fuente de ideas y es una vía de retroalimentación.

Horizontal: es el flujo de comunicación que se desarrolla entre los niveles similares de autoridad. Busca el establecimiento de coordinaciones entre las diferentes áreas de la institución.

1.4.3. Mensajes en la organización

Los mensajes son informaciones significativas que el emisor envía a quien cumple función de receptor. Estas informaciones van a ser significativas siempre que esa significación es diferente para los diversos receptores, pues cada uno lo asimila de acuerdo a sus características personalógicas y el contexto en el que se produce la comunicación.

Un mensaje puede ser entendido como un “conjunto de códigos utilizados por el emisor con una intencionalidad, entendiendo por código un conjunto de signos y reglas que conforman representaciones y significados sociales” (Martínez, 2009). Por lo general el emisor tiene en cuenta los códigos compartidos por su destinatario a la hora de emitir un mensaje para que éste sea comprendido y se asegure la eficacia del proceso.

“Los mensajes se derivan de la información y dentro de cualquier sistema hay más información que la que perciben sus miembros” (Goldhaber 1990, citado en Trelles, 2002).

"La función de estos mensajes va a ser la de producir una serie de efectos intencionales en los sistemas receptores a través de la labor de coordinación. Dichos efectos, entendidos como el impacto producido en función de los objetivos sobre el conocimiento, las actitudes y/o las conductas de los receptores, contribuyen a alcanzar la meta del establecimiento propositivo, mantenimiento y optimización de las relaciones (comunicación) entre la institución y sus públicos" (Muriel y Rota, 1980).

Redding (1967), identifica tres funciones de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos.

Mensajes de tarea: están relacionados con las actividades de la organización. Son las informaciones que contienen las tareas que deben realizar los trabajadores y la forma de desempeñarlas. Se relacionan con las orientaciones, el establecimiento, cumplimiento de objetivos, etc.

Mensajes de mantenimiento: se vinculan con las actividades de producción en si misma y la consecución de los objetivos de la organización. Están relacionados con las normas, reglamentación, órdenes, procedimientos y las formas de realizar las actividades.

Mensajes humanos: son los mensajes que se dirigen a los miembros de la organización para estimularlos y reconocerlos cuando alcanzan resultados positivos.

El mensaje contiene informaciones significativas sobre personas, objetos y acontecimientos generales que ocurren como resultado de las interacciones entre las personas.

1.4.4. Canales de comunicación

De manera general los canales de comunicación pueden entenderse como los medios a través de los cuales se transmiten los mensajes. Estos mensajes se pueden considerar como efectivos a la vez que el receptor ha recibido y asimilado su contenido. Los canales o medios de comunicación "son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje" (Muriel y Rota, 1980). En las organizaciones, los públicos disponen de diferentes medios para llevar a cabo los procesos de comunicación.

Existen diferentes formas de clasificar los canales de comunicación, sin embargo la presente investigación asume la clasificación ofrecida por Muriel y Rota (1980), que los divide a grandes rasgos en mediatizados y directos.

Los canales de comunicación mediatizados son los que se apoyan en algún tipo de tecnología para emitir mensajes, es decir no se produce interacción física. Ejemplo de estos canales son la radio, la televisión, el teléfono, el correo y la Internet.

Los canales de comunicación directos son los que se establecen sobre la base de la interacción cara a cara por lo que dependen de la capacidad y habilidad individual a la hora de comunicarse.

Es necesario lograr un equilibrio entre ambos canales de comunicación, de acuerdo con los recursos financieros y tecnológicos.

1.4.5. Retroalimentación

La retroalimentación “se trata del proceso mediante el cual el emisor o fuente del mensaje recibe la reacción del destinatario “(Martínez, 2009).

La retroalimentación es un componente del proceso comunicativo, la cual es esencial para un buen funcionamiento de cualquier institución. “Es conocida también como comunicación de retorno o feedback y constituye un elemento que respalda la bidireccionalidad en el proceso comunicativo” (Lago, 2010). La retroalimentación puede ser entendida como la información que retorna al emisor.

La comunicación de retorno influye decisivamente en la relación entre el emisor-receptor, la cual permite al emisor conocer si el mensaje fue comprendido, si se transmite lo que se quiere decir y los efectos que produce en el receptor.

1.4.6. Barreras de comunicación

El proceso de comunicación que se desarrolla en el interior de las instituciones puede verse afectado por barreras. Estas barreras son interferencias que van a obstaculizar el proceso comunicativo (Lago, 2010).

Alicia Grillo define las barreras de comunicación interna como "los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la organización y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente" (Grillo, 2007).

Alicia Grillo (2007), expone varios tipos de barreras en la comunicación:

- Distorsiones perceptivas y culturales.
- Problemas Semánticos: se dan entre personas de diferentes áreas de la organización al no manejar el mismo lenguaje para identificar fenómenos internos.
- Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, dificultades a veces propias del proceso de socialización, etc.
- Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios y desconfianza entre las personas del público interno, debido a información que se “filtra” o que es selectiva.
- Distracciones físicas, canales deficientes.
- Falta de retroalimentación.

Las barreras en la comunicación interfieren en la recepción de los mensajes y pueden ser multicausales, pues puede ser por el canal, codificación del mensaje o en la selección incorrecta de los receptores.

La comunicación interna está expuesta a sufrir alteraciones que pueden distorsionar el mensaje que se quiere comunicar, por lo que es necesario identificar estas barreras y tratar de vencerlas.

1.4.7. Público interno

Un público puede ser entendido como “un conjunto de personas o instituciones que van a constituir un interés de comunicación para la organización” (Lago, 2010).

El público de una organización son todas aquellas personas que se vinculan directa e indirectamente con ésta. Es a quienes van dirigidos los mensajes de la organización y pueden ser divididos en públicos internos que son las personas que conforman la organización y el público externo que son todas aquellas personas que tienen alguna relación con la institución. Aunque ambas son de gran importancia para la organización por las características del estudio se va a profundizar más en los públicos internos.

Los públicos internos pueden ser definidos como "aquellos grupos de personas que trabajan dentro de la estructura de la organización o están directamente asociados a ella. O lo que es

lo mismo, que la organización, en la práctica, depende de esos grupos para su propia existencia. Ellos son, por así decirlo, la organización" (Piedra, 2005).

"En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema, pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. Evidentemente, estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes ya que una persona puede simultáneamente ser jefe y subordinado. Sin embargo, para efectos prácticos se le puede considerar como lo uno o como lo otro según el punto de vista que se adopte y los objetivos que se persigan" (Muriel y Rota, 1980).

Teniendo en cuenta el concepto anterior el público interno se puede dividir en dos tipos:

Directivos: son aquellos miembros de la organización que deciden las políticas generales que se han de seguir y la influencia que ejercen afectan a sus públicos y el funcionamiento de las actividades que se realizan.

Subordinados: aquellos miembros de la organización que llevan a cabo el trabajo que establecen los directivos.

El público interno y la institución establecen un vínculo muy fuerte, pues ambos mantienen un grado de dependencia muy alto. La institución depende del público interno para lograr su supervivencia. Por otro lado, el público interno depende de la institución para satisfacer mediante su trabajo sus necesidades individuales.

1.4.8. El diagnóstico de comunicación interna.

De manera general, un diagnóstico es un reconocimiento o una evaluación sobre un objeto o fenómeno determinado. El diagnóstico constituye el paso que antecede a la proyección de acciones que permitan cambiar esa realidad por una deseada. Por su parte "el diagnóstico de comunicación constituye una herramienta estratégica que permite medir la correspondencia de la comunicación con el trayecto que lleva la institución y hacia donde

quiere ir. Constituye una evaluación de la situación de la comunicación de un grupo, comunidad u organización” (Lago, 2010).

El diagnóstico de comunicación interna puede ser definido como "un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución" (Muriel y Rota, 1980).

Según Muriel y Rota, “las ventajas principales del diagnóstico de comunicación intra – institucional son: 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)

El diagnóstico de comunicación interna evalúa el estado de los procesos comunicativos en el ámbito interno de la institución facilitando su labor y constituye el punto de partida de la planificación, la cual responde a los objetivos generales y la misión institucional.

1.5. Los museos

El museo es una institución que no tiene afán de lucro, el cual acopia, expone, conserva, investiga y divulga el patrimonio tangible e intangible de los hombres y los pueblos para el libre acceso de todo tipo de públicos. El museo como centro cultural y científico participa activamente en la educación y la elevación del nivel cultural de las masas populares como agente de socialización. En un principio estaba concebido para preservar elementos de [interés](#) para un núcleo restringido de artistas, escolares y aficionados. Posteriormente su radio de acción se extendió a todos los campos y son considerados como [medios](#) de

educación. Aunque el museo moderno reúne colecciones no las exhibe a todas, una parte se guarda en reserva y constituye la [documentación](#) esencial del propio museo, posee además un [personal](#) científico y técnico que cumple con las funciones específicas de este tipo de institución.

Se puede definir el museo, según el Consejo Internacional de Museos (ICOM), como “una institución permanente sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierto al público que realiza [investigaciones](#) concernientes a los testimonios [materiales](#) del [hombre](#) y su entorno, los adquiere, los conserva, los comunica y principalmente los exhibe con fines de estudio, [educación](#) y deleite” (Fuentes, 2006).

De acuerdo a la diversidad y naturaleza de sus colecciones los museos se clasifican por tipologías, según lo estipulado por el ICOM. Jorge García et al (2008) propone una serie de tipologías que son:

- Museos de Arte: exponen obras de bellas artes y artes aplicadas.
- Museos de Historia: su finalidad es presentar la evolución histórica de una región, país o provincia durante un período determinado.
- Museos de Arqueología: difieren de los de historia porque de sus colecciones provienen todo o en parte de las excavaciones.
- Museos de Historia y Ciencias Naturales: exponen temas relacionados temas vinculados con una o varias disciplinas como biología, geología, botánica, zoología, paleontología, ecología.
- Museos de Ciencia y Tecnología: se dedican a una o varias ciencias exactas o tecnologías, tales como astronomía, matemáticas, físicas, química, ciencias médicas, etc.
- Museos de Etnografía y Antropología: exponen materiales sobre la cultura, las estructuras sociales, las creencias, las costumbres, las artes tradicionales, etc.
- Museos especializados: se ocupan de la investigación y exposición de todos los aspectos de un solo tema o sujeto que no esté cubierto en ninguna en ninguna de las categorías anteriores.

- Museos Generales: poseen colecciones mixtas y que no pueden ser identificados por una esfera principal.
- Monumentos y Sitios: obras arquitectónicas o esculturales y zonas topográficas que presentan especial interés desde un punto de vista arqueológico, histórico, etnológico y antropológico, y que por sus actividades de adquisición, de conservación y comunicación tienen el carácter de un museo o que figuran como trabajo de extensión con un personal expresamente asignado.
- Reservas Naturales: son territorios delimitados y con un personal asignado para su conservación, cuya característica específica es preservar y exponer específicamente vivientes

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se puede exponer que el museo es un fin, un objetivo; pero también un instrumento en el proceso científico y educativo de la cultura. Un museo es más que un lugar de simple disfrute, sino que brinda la posibilidad de exhibir lo auténtico y extraordinario de gran parte de los elementos culturales y es testigo también de los valores y tradiciones que se quieren conservar a través del tiempo.

El museo como institución científico-cultural desarrolla una serie de acciones entre las que se encuentran:

“Tener debidamente actualizada y ordenada la documentación referente al trabajo interno de la institución.

Garantizar la conservación del patrimonio cultural y natural que posee.

Comunicarse con la sociedad a través de su exposición, ya sea permanente, transitoria o itinerante.

Ejercer la acción cultural tendiente a incrementar los fondos del museo.

Desarrollar actividades de animación cultural dentro y fuera del museo.

Mantener actualizado el inventario de los bienes museables que integran los fondos.

Incrementar y controlar el desarrollo de la investigación específica de sus colecciones, así como las concernientes a las especialidades de museología y museografía.

Desarrollar una labor continua y sistemática para lograr el interés de la población y de los jóvenes en especial, en la apreciación, investigación y protección de los bienes de

Patrimonio Cultural en su concepto más amplio, no solo en lo referido a la historia de la localidad, sino incluyendo sus tradiciones, etnografía, flora y fauna, geografía del territorio y la cultura en todas sus manifestaciones” (García, J., et al, 2008).

El museo constituye una institución sociocultural que busca, entre otras cosas, alcanzar un reconocimiento de la sociedad mediante el número de visitantes, exposiciones y servicios que presta. Una gestión adecuada en el museo puede medirse teniendo en cuenta indicadores como el valor de sus colecciones, la calidad de sus programas y servicios, la fijación de sus objetivos y la relación con la comunidad.

Estas instituciones deben diseñar y ejecutar estrategias que definan aún más el cumplimiento de los objetivos generales trazados. Los objetivos se fijan teniendo en cuenta su misión y el consenso y cooperación entre cada una de sus áreas.

1.5.1. Los museos en Cuba

Los inicios del coleccionismo en Cuba parten del interés que se produjo a mediados del siglo XVIII y el XIX por el conocimiento de la historia natural, que en esa época se denominaba a las ciencias físicas, químicas y biológicas. Antonio Parra, portugués nacionalizado en España, fue el iniciador del coleccionismo científico en nuestro país. Llega a Cuba en el año 1766 como soldado y comienza, en su tiempo libre, a coleccionar piezas relacionadas con el reino animal. Son de destacar las vitrinas que elaboró su hijo para la exhibición de sus muestras. Vitrinas muy ornamentadas que si bien desde el punto de vista actual son incorrectas, fueron en extremo elocuentes, pues ellas mismas ensalzaban el carácter de la muestra, tal como era costumbre de la época en Europa. Tanto la estructuración de la colección, como la concepción de exhibirla que tuvo don Antonio Parra, lo hacen merecer del título de pionero en nuestra isla en el tema analizado. La obra de Don Antonio abre, en nuestro país, no sólo la vertiente de un coleccionismo estructurado sobre bases científicas, sino que la propia publicación que realiza es la primera dedicada a la Historia Natural y fue objeto de estudio de otros grandes que le sucederían, como Don Felipe Poey, que estudió concienzudamente las descripciones de los peces realizados para poder incorporarlos a su monumental obra Ictiología Cubana. Por otro lado, destacan los grabados realizados por el

hijo de Don Antonio, que se consideran, hasta ahora, entre los primeros reconocidos realizados en Cuba. Por toda la labor realizada por Parra fue nombrado como Miembro Correspondiente del Real Jardín Botánico de Madrid.

El 15 de diciembre de 1792, el entonces rey de España, Carlos IV, concedió autorización para establecer la Sociedad Patriótica de la Habana, surgida al calor de otras similares ya existentes en España y en algunos países suramericanos. El día 9 de enero de 1793 se celebró la primera sesión oficial siendo gobernador de la isla Luis de las Casas, a quien se designó en el acto de constitución de la Sociedad como Socio y Primer Presidente de Honor y Socio Protector del Cuerpo Patriótico.

Otros antecedentes de esta preocupación con las ciencias más diversas los encontramos en el siglo XVIII, cuando se fundan diversos centros de enseñanza, La Real Universidad Pontificia en 1728, el Real Seminario de San Carlos en 1773 y la Academia Gratuita de Escultura y Pintura de San Alejandro en 1818, ésta última bajo el amparo de la Sociedad Económica de Amigos del País. A principios del siglo se conoce de muchos intentos por establecer academias y escuelas de ciencias, matemática, idiomas y arquitectura.

En 1860 se promulga el Real Decreto firmado por el Ministro de Guerra y Ultramar Leopoldo O'Donnell, ordenando que estableciera en La Habana una Real Academia de Ciencias Médicas, Físicas y Naturales. En esta acción jugó un papel importante la Sociedad Económica de Amigos del País, que desde 1826 sus miembros gestionaban para la creación de la academia mencionada anteriormente; y además otras como la Sociedad Antropológica de la Isla de Cuba, fundada el 26 de julio de 1877. En ella se reunirían aquellos científicos que serían los pioneros en el país en el estudio de la arqueología aborigen.

En 1817, se abrió el Jardín Botánico de La Habana, en el lugar que hoy ocupa el Capitolio Nacional, a instancias de la Sociedad Económica de Amigos del País. Se tiene referencia de que en 1823 existió un Museo Nacional de Anatomía Descriptiva de La Habana, perteneciente al hospital Militar de San Ambrosio. En este museo trabajaron miembros de la Sociedad Económica de Amigos del País, quienes toman la iniciativa de proponer la

creación de la Real Academia de las Ciencias. Con anterioridad a la fundación de la Real Academia de Ciencias Médicas, Físicas y Naturales de La Habana, la Sociedad Económica de Amigos del País funda el Museo de Historia Natural el 4 de abril de 1838 que sería dirigido por el sabio cubano Don Felipe Poey.

En 1961 se disuelve La Real Academia, creándose en su lugar La Academia de Ciencias de Cuba y se le da autonomía al museo y en honor del Científico Cubano J. Finlay, se le pone su nombre. “En la actualidad posee entre sus colecciones: objetos personales de Felipe Poey, Carlos J. Finlay y otras de destacados hombres de ciencias, más de 60 000 ejemplares en libros donde se pueden ver colecciones valiosas dedicadas a las diversas ramas del saber, muebles utilizados en las reuniones de la Real Academia, entre ellos, el estrado donde defendió Carlos J. Finlay en 1881 su tesis sobre la trasmisión de la fiebre amarilla por el mosquito *aedes aegypti*, una colección de pomos de farmacia y diferentes objetos relacionados con las Ciencias Médicas” (García, s/f).

No sólo en La Habana se muestra un interés por el coleccionismo científico, en Matanzas Francisco Ximeno Fuentes, desarrolló las ciencias naturales, la arqueología y la bibliografía y conformó un museo en su residencia, el que fuera visitado por personalidades como Don Felipe Poey y Ramón de la Sagra. La colección de Ximeno Fuentes fue exhibida en la Exposición Universal de París en 1867. En 1892 se concreta la compra y venta de la colección zoológica en 8 000 pesos oro. Juan C. Gundlach es nombrado conservador de la colección y pone como condición que la colección permaneciera siempre en esta institución educacional y que tuviera el carácter de museo público.

En 1895, se inaugura el Museo Cubano de Zoología en el Instituto de Segunda Enseñanza de La Habana.

“Entre otras personalidades que descollaron en el siglo XIX como coleccionistas, debe mencionarse a Don Francisco Blanes, habanero radicado en Cárdenas, quien logró reunir una de las mejores colecciones de América de caracoles marinos, terrestres y fluviales. La colección de Blanes fue expuesta en una Universidad de Estados Unidos, la que gestionó su comprador por varios miles de dólares” (García, s/f).

En enero de 1959 comienza a programarse el trabajo cultural y las colecciones de estas instituciones fueron restauradas y reinstaladas. Posteriormente, fueron reparándose e instalándose las casas donde nacieron [Carlos Manuel de Céspedes](#) en [Bayamo](#), [Ignacio Agramonte](#) en Camagüey y [Calixto García](#) en [Holguín](#). Se crearon, además, museos temáticos como los de Artes Decorativas en La Habana, [Gibara](#), [Sancti Spiritus](#) y [Santa Clara](#); el museo Romántico de [Trinidad](#); el museo de la Ciudad en La Habana y el museo Farmacéutico en Matanzas. Se inauguraron los museos dedicados a la Revolución como el 26 de Julio en el [Moncada](#); la [Granjita Siboney](#); el [Museo de la Revolución](#) y se aprobó la Ley No. 23 de los Museos Municipales que planteaba la creación de un museo en cada municipio, para rescatar la historia, las tradiciones y la cultura de la comunidad. Es de destacar la inauguración el 28 de octubre de 1989 del Museo y Monumento Nacional Camilo Cienfuegos, donde se atesora todo lo relacionado con la vida y obra del Héroe de Yaguajay. Esta institución fue ampliada con la inauguración el 28 de octubre de 2009 del Mausoleo dedicado a los combatientes del Frente Norte de Las Villas, es decir, a la Columna 2 Antonio Maceo, y los destacamentos Marcelo Salado del Movimiento 26 de Julio y el Máximo Gómez del Partido Socialista Popular.

“El mayor reto en el manejo de museos y centros históricos en los momentos actuales, a escala supranacional, es lograr la diversidad de formas en la presentación de las colecciones, su catalogación, su gestión, pues se torna imprescindible desde hace años sacar al museo del espacio físico e integrarlo a la comunidad; lo que es lo mismo, a la familia y a la educación de las nuevas generaciones” (Zamora, 2009).

1.5.2. La comunicación interna en los museos

El museo es una institución que brinda [servicios](#) de enfoque cultural a la sociedad. La función fundamental de un museo es la conservación, investigación, exposición y la comunicación de los testimonios del pensamiento humano y de la naturaleza. Como agente socializador esta insertado en una comunidad determinada, con necesidades específicas y orientado a diversos públicos. Esta relación con sus públicos se desarrolla sobre la base de la comunicación, no solamente para promocionar sus actividades y servicios, sino también

para incentivar mediante la educación los valores y conocimientos necesarios para ampliar la cultura del pueblo.

En dicha relación que se establece el museo con sus actores se va a producir una comunicación, la cual va a ser mediadora en esta actividad. La comunicación constituye herramienta estratégica para las relaciones del museo con sus diferentes públicos, tanto los que se están enmarcados dentro como los que se encuentran en su entorno. Los museos están compuestos por miembros que integran y concilian esfuerzos, por lo que una comunicación eficaz y eficiente va a integrarlos en los objetivos y acciones que se quieren llevar a cabo para el cumplimiento de su objeto social y su misión. La comunicación en el ámbito interno de los museos va a unificar toda la actividad que se realiza para el logro de los objetivos propuestos. En estas circunstancias se debe llevar a cabo una serie de acciones de comunicación que estén planificadas y que respondan al plan estratégico global.

La planificación de la comunicación es “la actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos.” (Muriel y Rota, 1980)

La planificación de la comunicación es una acción que se desarrolla sobre la base de una serie de informaciones que se obtienen de la organización mediante una investigación previa.

Todas las actividades de comunicación se deben planificar y organizar respondiendo a las Políticas de Comunicación Institucional, las cuales van a constituir las bases que sustentarán dichas diligencias. La política de comunicación debe estar bien pensada, explícita, sistemática, flexible, integradora y objetiva.

Las políticas de comunicación institucional pueden definirse como “el conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios y normas de la organización, acción, control, evaluación y corrección, diseñado por y para el beneficio de la sociedad, y destinado a encabezar la

acción del estado de manera coherente hacia el mejor aprovechamiento social de los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación” (Capriles, 1979, citado en Muriel y Rota, 1980).

Las políticas de comunicación deben formar parte y responder a las políticas institucionales, por lo que “las políticas de comunicación se encuentren integradas en las políticas generales de la organización, y que, por añadidura, vincule los problemas de la comunicación con el nivel de eficiencia y desarrollo de la organización” (Muriel y Rota, 1980). La ventaja de que una institución posea un sistema de pautas y normas está dada en que se elimina la espontaneidad, favoreciéndose la sinergia entre los componentes del sistema organizacional. Por tal razón "una comunicación interna bien planificada ayuda a organizar y coordinar las acciones que realiza la Asamblea Municipal del Poder Popular con su público interno. De esta forma la comunicación se produce en función de la misión y las políticas que persiga la institución. Esto se debe a que la comunicación interna establece los cauces para que las informaciones fluyan de una manera que las acciones sean coherentes y respondan a los objetivos estratégicos de las instituciones" (Lago, 2010).

“La comunicación al interior de la empresa o institución es, pues, consustancial con la organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización” (Piñuel, 1997, citado en León, 2008).

Además la comunicación ayuda en la integración de los actores que están involucrados en las acciones, potenciando un clima favorable de cooperación sobre la base de una verdadera participación e implicación en la construcción de un territorio con un desarrollo que le permita satisfacer las necesidades básicas a la población.

Por otra parte, la Comunicación Interna puede resultar fundamental en la mejora de la productividad desde dos puntos de vista. Por un lado, desde la emisión por parte de la dirección y los departamentos pertinentes de la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los trabajadores (instrucciones para los empleados, normas de la empresa, etc.), y, por otro, sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa (León, 2008).

La comunicación en el interior de los museos, cuando se desarrolla adecuadamente, ayuda a integrar a los miembros del público interno que están involucrados en dar cumplimiento a los objetivos generales de la organización, favoreciendo un clima favorable de cooperación. Esta situación da una posibilidad aún mayor de que en la comunicación externa se transmitan los elementos de identidad deseados para que se cree una imagen favorable del museo o cualquier otra organización ante el público externo.

“Si no mantenemos conformes al público interno, difícilmente podremos satisfacer al público externo. Y es que la comunicación interna constituye un factor clave para fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados, aumentar la eficacia en el trabajo y lograr un clima de confianza, integrando a los factores que forman parte de la estructura interna de la organización, los cuales constituyen un factor decisivo en los resultados de la organización“ (Lago, 2010).

Por lo expresado anteriormente una comunicación interna bien planificada y efectiva va a influir decisivamente en la comunicación externa que establece el museo con el público que trasciende sus límites. La comunicación interna como un fenómeno estratégico constituye un apoyo para el logro de la misión y el objeto social de los museos o de cualquier otra institución.

1.6. Marco Referencial

El Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos es una institución que se inaugura el 28 de octubre de 1989 con la construcción del Museo y Monumento Nacional Camilo Cienfuegos; y cuando se crea el Mausoleo a los Combatientes del Frente Norte de Las Villas

es que se convierte en Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos. Desde su fundación hasta la actualidad tiene como misión la conservación, investigación y promoción de todo lo relacionado con la vida y obra del Comandante Camilo Cienfuegos.

La institución está compuesta por el Museo, el Mausoleo, el Salón de Protocolo, el Centro de Información, la Casa de Visita, el Stand del Caballo y la Plaza de la Revolución Comandante Camilo Cienfuegos, cerca de donde se encuentran varios exponentes exteriores como la Réplica del Dragón 1, Restos de una Avioneta que se utilizó en los combates en Yaguajay y la Locomotora # 17 utilizada por Camilo para atacar el Cuartel. Además cuenta con un total de 53 trabajadores.

La institución todos los años desarrolla una serie de eventos y actividades de gran impacto, programadas como respuesta a las demandas de la misión institucional. El primer programa es el Evento 6 de febrero, en el cual se celebra el natalicio del Comandante Camilo Cienfuegos. También se planifican una serie de actividades el 16 de abril en homenaje al ascenso de Camilo Cienfuegos a comandante. El 7 de octubre se celebra la llegada de la Columna 2 Antonio Maceo a Las Villas y la creación del Frente Norte de Las Villas. En esta fecha se desarrolla una guardia de honor por parte de los estudiantes más integrales de la Escuela Militar Camilo Cienfuegos de Sancti-Spiritus. El 26 de octubre se efectúa el Coloquio dedicado a la vida, obra, pensamiento y acción del Comandante Camilo Cienfuegos, donde se exponen obras de las diferentes ramas del arte por parte del pueblo de la Región Central destacándose las Escuelas Militares Camilo Cienfuegos de Ciego de Ávila, Villa Clara, Cienfuegos y Sancti-Spiritus. Posteriormente, y como cada 28 de octubre, se desarrolla un acto por el día en que desaparece físicamente el Comandante Camilo Cienfuegos. Por último se efectúa todos los 31 de diciembre la premiación del Concurso Nacional dedicada a la vida y obra del Señor de la Vanguardia en conmemoración a la histórica Batalla de Yaguajay. Esta premiación se nutre de las obras del Coloquio.

La institución brinda una serie de servicios a los clientes. Las visitas dirigidas constituyen el principal servicio que se brinda, que es el recorrido guiado que desarrollan los especialistas del museo con los visitantes. En esta acción el especialista efectúa una explicación detallada

acerca de todo lo relacionado con la institución, el Comandante Camilo Cienfuegos y los combatientes del Frente Norte de Las Villas. Otros de los servicios son la proyección de materiales audiovisuales, servicios de información, préstamo del Salón de Protocolo para reuniones y la exposición de obras de arte en la galería que se encuentre en dicho salón.

También desarrolla una serie de eventos y actividades de gran impacto, programadas como respuesta a las demandas de la misión institucional. El primer programa es el Evento 6 de febrero, en el cual se celebra el natalicio del Comandante Camilo Cienfuegos. También se planifican una serie de actividades el 16 de abril en homenaje al ascenso de Camilo Cienfuegos a comandante. El 7 de octubre se celebra la llegada de la Columna 2 Antonio Maceo a Las Villas y la creación del Frente Norte de Las Villas. En esta fecha se desarrolla una guardia de honor por parte de los estudiantes más integrales de la Escuela Militar Camilo Cienfuegos de Sancti-Spiritus. El 26 de octubre se efectúa el Coloquio dedicado a la vida, obra, pensamiento y acción del Comandante Camilo Cienfuegos, donde se exponen obras de las diferentes ramas del arte por parte del pueblo de la Región Central destacándose las Escuelas Militares Camilo Cienfuegos de Ciego de Ávila, Villa Clara, Cienfuegos y Sancti-Spiritus. Posteriormente, y como cada 28 de octubre, se desarrolla un acto por el día en que desaparece físicamente el Comandante Camilo Cienfuegos. Por último se efectúa todos los 31 de diciembre la premiación del Concurso Nacional dedicada a la vida y obra del Señor de la Vanguardia en conmemoración a la histórica Batalla de Yaguajay. Esta premiación se nutre de las obras del Coloquio.

En el centro se destaca la labor de sus trabajadores basado en los valores de unidad y el sentido de pertenencia con el museo y todo lo relacionado con la vida, obra, pensamiento y acción del Comandante Camilo Cienfuegos y la historia de la localidad. El personal que labora en el centro mantiene interés de elevar y perfeccionar su calificación preparado para mantener la total confianza y el apoyo en el desarrollo del proceso revolucionario. Además los valores patrióticos, la profesionalidad, la responsabilidad y solidaridad son elementos que caracterizan a los trabajadores del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos.

La labor de la institución se proyecta para conservar para las futuras generaciones lo que la historia ha legado al pueblo cubano, enriqueciendo cada día la obra de nuestro Héroe, atraer

a las actividades que desarrolla el Museo la mayor cantidad de participantes posibles, tanto de las comunidades como de todo el país, influyendo en las demás instituciones en el estudio de nuestro proceso revolucionario.

1.7. Bases legales de la investigación

Los documentos de naturaleza legal que se utilizaron como testimonio referencial y de soporte a la investigación fueron:

- Ley No. 23 de los Museos Municipales.
- Proyecto Sociocultural del Trienio 2011-2012-2013.
- Objetivos de trabajo 2012.
- Plan de actividades del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos.

Capítulo II: Análisis de los Resultados

Para procesar la información obtenida mediante la aplicación de las diferentes técnicas, se realizó una revisión bibliográfica y documental que aportó los fundamentos teóricos de la investigación y algunos elementos para caracterizar la institución e identificar los planteamientos estratégicos de la comunicación institucional acorde al objeto de estudio; se procedió a llevar a cabo la observación del tipo participante para registrar las acciones del público interno vinculadas a los objetivos planteados; se aplicó una entrevista en profundidad a los directivos de la misma, cuyas respuestas fueron analizadas e interpretadas en función de las variables; y se encuestó a los especialistas y trabajadores del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay y fueron analizados por el paquete estadístico SPSS, versión 11.5 en español.

2.1. Análisis de los resultados por técnicas

2.1.1. Análisis de documentos

El análisis documental permitió identificar la existencia o no de planteamientos estratégicos en cuanto a la comunicación institucional. Los documentos analizados (Ver Anexo1), arrojaron:

De acuerdo a los planteamientos estratégicos de comunicación institucional se pudo constatar que existen políticas de comunicación, pero muy superficiales y poco explícitas. Los documentos exponen algunas acciones de comunicación pero no se encuentran estructuradas en un plan. Estas políticas plantean que la labor de la divulgación y promoción deben ser sistemática. Como respuesta existe una Estrategia de Relación con la Prensa. Esto favorece la coordinación de las actividades de comunicación de la institución con los medios, sin embargo es la única acción estratégica de comunicación que se ha desarrollado, por lo que las actividades de planificación de este fenómeno son insuficientes.

A pesar de que no se encontraron políticas de comunicación lo suficientemente profundas y abarcadoras en los documentos se pueden identificar implícitamente algunas como es la relación directa de los directivos con los subordinados en las actividades de control y debate en las reuniones sobre la base de la participación. Aquí se maneja la comunicación formal y se fomenta el manejo de los flujos de comunicación interna vertical y horizontal. Estas políticas estimulan la participación de los trabajadores, por lo que el modelo de comunicación que se refleja es el participativo.

Debido a esta situación la institución no posee una planificación estratégica de comunicación que responda a sus objetivos generales.

2.1.2. Análisis de la observación participante

Se efectuó la observación a diferentes actividades realizadas en institución, la cual perseguía describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay (Ver Anexo 2). Se realizó la observación a:

2.1.3. Análisis de la entrevista en profundidad

La entrevista se aplicó con los siguientes objetivos:

- Identificar los planteamientos estratégicos de la comunicación interna.
- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

La entrevista realizada a los directivos (Ver Anexo 3) arrojó los siguientes resultados:

El Complejo Histórico Comandante Cienfuegos es un museo ampliado con el Mausoleo dedicado a los combatientes del Frente Norte de Las Villas y constituye *“la obra de mayor envergadura que se dedica al Comandante Camilo Cienfuegos”*. Este centro tiene como razón social *“la conservación, investigación y promoción de todo lo relacionado con la vida y obra del Comandante Camilo Cienfuegos y los combatientes del Frente Norte de Las Villas”*. Debido a esto plantean que los aspectos estratégicos de comunicación se reflejan en la

existencia de políticas de comunicación y que una trabajadora se encarga de la Programación en la institución, la cual planifica y envía un informe sistemático de las actividades que se realizan y la divulgación que se desarrolla.

“Existen orientaciones específicas en el caso de la divulgación de las actividades y eventos que se desarrollan. Se plantea y se fomenta la divulgación sistemática en el Complejo”.

“La compañera se planifica las acciones de divulgación en el centro, por lo que pienso que si se planifica la comunicación”.

En cuanto a la importancia que se le concede a la comunicación, consideran que es necesaria para alcanzar los objetivos institucionales y por ende, el cumplimiento de la misión. Se le da gran peso a la comunicación como mediadora de las relaciones que se establecen entre los miembros de la institución, y entre éstos y el público externo.

“Es un factor importante porque para lograr una relación entre los individuos en cualquier circunstancia la comunicación franca y abierta es esencial, y cuando hablamos de un colectivo es necesaria”.

“A través de la comunicación se favorece, cuando fluye adecuadamente, el cumplimiento de las tareas y objetivos”.

“La comunicación cuando se desarrolla como se debe ayuda a coordinar las orientaciones y el debate con los trabajadores. Por eso es imprescindible una comunicación adecuada que sea consecuente con nuestras metas y posibilidades como institución”.

Por lo que respecta a la existencia de un departamento o miembro que se encargue de la comunicación, no existe ninguna plaza. Lo más cercano es la especialista que atiende la Programación, la cual trabaja con la divulgación pero como un punto de su trabajo y no como una profesión.

Al abordar lo referido a los flujos de comunicación los entrevistados plantean que se dan en todas las direcciones. En los diferentes espacios tanto formales como informales los directivos les informan a los subordinados sobre tareas a realizar, orientaciones y modos de realizar éstas. Sin embargo esta relación es bidireccional o multidireccional, en dependencia de la situación. Los directivos intercambian ideas a la hora de transmitir algunas

orientaciones importantes y en ocasiones los subordinados también dialogan a la hora de entablar una comunicación con sus subordinantes que influya decisivamente en su trabajo.

“A través de reuniones planificadas o encuentros de último momento se les informa a los trabajadores tareas para que cumplan”.

“No siempre el director o cualquier otro directivo es el que informa sino que nos nutrimos de las experiencias e ideas de los subordinados”.

“En las reuniones nos intercambiamos opiniones”.

Acerca de los mensajes, plantean que se utilizan los mensajes de tarea, pues los subordinados reciben orientaciones que son emitidas y chequeadas sistemáticamente.

“Les damos a los trabajadores tareas a cumplir que tienen fechas a corto y mediano plazo. Después se les chequea el cumplimiento a las diferentes áreas”.

Los mensajes de mantenimiento están relacionados con la forma en que los miembros de la institución deben dirigir sus acciones y actividades.

“En el centro cada cual sabe su función pero en muchas ocasiones tenemos que recordarles en que tienen que realizar las funciones y tareas.”

“En la medida que se chequea el trabajo de las personas se les informa, en el caso que lo requiera, sobre el modo de hacer las cosas. Por esta razón hay que ejercer un control constante en el trabajo para alcanzar nuestros objetivos”.

Los mensajes humanos se reflejan en las críticas y estímulos morales a los miembros del público interno.

“Se les hacen y se les tiene que hacer reconocimientos y críticas de manera constructiva para que mejoren su labor”.

“Para cumplir con la misión de nuestro centro de trabajo se necesita criticar cuando se requiera al trabajador, pero además se debe y se tiene que estimular para que se motive en sus funciones”.

Para entablar el intercambio de mensajes se utilizan canales de comunicación directos y mediatizados. Dentro de los directos se encuentran los Matutinos *“donde se abordan temas de interés para nuestro trabajo y nuestra cultura general”*. Los Consejos Técnicos que se

producen el primer martes de cada mes y se analizan aspectos de funcionamiento de la institución. El Contacto que se desarrolla todos los martes, excepto el primero de cada mes, se analizan y discuten asuntos vinculados con el funcionamiento de la institución. La Reunión de Afiliados que es un espacio donde los trabajadores discuten temas relacionados con inquietudes, ideas y proyecciones en el trabajo. Por último otra de las actividades en la que los mensajes fluyen por canales directos son los encuentros informales, espacio *“donde los trabajadores que se ausentan de una reunión pueden enterarse de los temas abordados”*. Los canales mediatizados que se utilizan en la comunicación interna son el teléfono y la computadora, los cuales *“son una vía que facilita el trabajo en el centro”*. Para los entrevistados los canales directos, específicamente las reuniones son *“las más efectivas porque no hay mediador.”*

En cuanto a las barreras en la comunicación por lo general se destaca la falta de retroalimentación, pues *“no todos son comunicativos”*; y también las humanas y psicológicas porque *“no se utiliza con la seriedad y franqueza que lleva “*.

2.1.4. Análisis de las Encuestas

Las dos encuestas se aplicaron a un total de 43 miembros del público interno del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos, divididos en especialistas, que fueron 5 y a 38 trabajadores. Se aplicaron con el objetivo de:

- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los especialistas (Ver Anexo 4), fueron:

Los encuestados plantean la utilización del flujo vertical y horizontal en la comunicación interna, pues el 60% afirma que recibe informaciones de los superiores y el 40% recibe de éstos últimos y de sus compañeros de igual jerarquía. La comunicación con los superiores es evaluada por el 20% de muy buena, por el 60% de buena y por el 20% de regular. La comunicación con los compañeros la considera el 60% de buena y el 40% de regular. De manera general la gestión de comunicación es catalogada por el 60% de buena, el 20% de

regular y por el 20% de mala. Respecto a las decisiones, el 80% expone que siempre son tomadas por los superiores y el 20% plantea que a veces. El 80% considera que a veces no se pueden modificar las decisiones y el 20% que nunca. El 80% asegura que a veces y el 20% que nunca sus opiniones pueden modificar una decisión tomada. El 60% expone que siempre tienen participación en las decisiones que se toman, el 20% que a veces y el otro 20% que nunca. El 40% considera que siempre se reconocen las iniciativas para la búsqueda de soluciones, el otro 40% que a veces y el 20% que nunca.

Los canales directos y mediatizados de comunicación son manejados en la institución al utilizar el 100% el teléfono y las reuniones, siendo estas últimas las más efectivas por el 80%, mientras que el 20% considera que es el teléfono.

Respecto a la frecuencia de los mensajes, ante todo, es necesario exponer que se utiliza el total, es decir, los de tarea, mantenimiento y los humanos. El 40% plantea que siempre, el 20% casi siempre y el otro 40% que a veces se utilizan los mensajes de tarea. Los mensajes de mantenimiento son utilizados, según el 40% siempre, por el 20% casi siempre y por el otro 40% a veces. Los mensajes humanos son utilizados, según el 60% casi siempre y por el 40% a veces.

Al evaluar las informaciones atendiendo a la cantidad el 20% plantea que es muy buena y el 80% que es buena. Respecto a la pertinencia el 40% considera que es muy buena y el 60% que es muy buena. En cuanto a la calidad el 40% la evalúa de muy buena y el 60% que es muy buena. Los medios utilizados son considerados por el 60% de buenos y por el 40% de regulares. La frecuencia de las informaciones es evaluada por el 20% de muy buena, por el 40% de buena y por el 40% de regular.

Al preguntar acerca de ampliar las informaciones, el 60% plantea que si y el 40% que no. El 100% de los que afirmaron que se debe ampliar las informaciones acerca de su labor en la institución. Por otro lado al preguntar sobre si se desean reducir las informaciones el 100% expuso que no.

Al calificar las informaciones en los Consejos Técnicos el 60% considera que son óptimas y el 40% que son adecuadas. Los Contactos son evaluados por el 60% de óptimas y por el 40% de adecuadas. Las Reuniones de Afiliados son consideradas por el 60% de adecuadas, por el 20% de regulares y por el otro 20% de deficientes. Los Matutinos son considerados por el 40% de óptimos y por el 60% de adecuados.

En cuanto a las dificultades de comunicación, el 60% considera que existen y que están vinculados a la falta de asimilación de las informaciones con orientaciones de una parte del público interno y el no acceso individual a canales mediatizados de comunicación como es el caso del Correo Electrónico, Intranet e Internet. Por otro lado el 20% plantea que existen atrasos en ciertas informaciones por parte de Patrimonio, y el otro 20% expone que no existen dificultades en la comunicación interna en la institución.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores (Ver Anexo 5), fueron:

Los trabajadores encuestados plantean la utilización del flujo vertical y horizontal en la comunicación interna, pues el 68,4% afirma que recibe informaciones de los superiores y el 31,6% recibe de éstos últimos y de sus compañeros de igual jerarquía. Al evaluar la comunicación con los superiores el 44,7% considera que es muy buena, el 36,8% que es buena y el 18,4% que es regular. La comunicación con los compañeros es considerada por el 21,1% de muy buena, por el 50% de buena y por el 28,9% de regular.

De acuerdo a las decisiones, el 47,4% expone que siempre son tomadas por los superiores y el 52,6% plantea que a veces. El 31,6% considera que siempre, el 55,3% que a veces y el 13,2% que nunca no se pueden modificar las decisiones. El 28,9% asegura que siempre, el 60,5% que a veces y el 10,5% que nunca sus opiniones pueden modificar una decisión tomada. El 57,9% expone que siempre tienen participación en las decisiones que se toman, el 36,8% que a veces y el 5,3% que nunca. El 42,1% considera que siempre se reconocen las iniciativas para la búsqueda de soluciones, el 36,8% que a veces y el 21,1% que nunca.

Se manejan los canales de comunicación directos y mediatizados, utilizando el 10,5% los documentos, el 44,7% afirma intercambiar información de los encuentros informales, el 76,3

del teléfono y el 86,8% de las reuniones. De estos canales el 2,6% considera que son los documentos los más efectivos, el 13,2% plantea que son los encuentros informales, el 21,1% expone que es el teléfono y el 63,2% que son las reuniones.

En cuanto a la frecuencia de los mensajes de tarea, mantenimiento y los humanos. El 26,3% plantea que siempre, el 52,6% que casi siempre y el 21,1% que a veces se utilizan los mensajes de tarea. Por su parte los mensajes de mantenimiento son utilizados, según el 21,1% siempre, por el 31,6% casi siempre y por el 47,4% a veces. Los mensajes humanos son utilizados, según el 5,3% siempre, por el 31,6% casi siempre y por el 57,9% a veces.

Al evaluar las informaciones atendiendo a la cantidad el 15,8% plantea que es muy buena, el 68,4% que es buena y el 15,8% que es regular. De acuerdo a la pertinencia el 10,5% considera que es muy buena, el 68,4% considera que es buena y el 21,1% plantea que es regular. En cuanto a la calidad el 39,5% la evalúa de muy buena, el 50% de buena y el 10,5% de regular. Atendiendo a los medios el 26,3% la evalúa de muy buena, el 68,4% de buena y el 15,3% de regular. Respecto a la frecuencia el 44,7% expone que es muy buena, el 52,6% que es buena y el 2,6% que es regular.

Respecto a la cantidad de información el 28,9% desea ampliar las informaciones, donde el 100% las vincula con el funcionamiento de su trabajo. Por otro lado el 100% plantea que no desea reducir las informaciones que reciben.

Al calificar las informaciones en los matutinos el 55,3% plantea que son óptimas y el 44,7% que son adecuadas. La Reunión de Afiliados son evaluados por el 68,4% de adecuadas y por el 31,6% de regulares.

En cuanto a las dificultades de comunicación, el 21,1% considera que existen, el 13,2% las vinculan con la falta de una mayor relación de los directivos y el 7,9% con la falta de capacitación.

2.1.4.1. Matutino

Esta reunión se lleva a cabo en el Salón de Protocolo, la cual se inicia a las 8: 00 AM hasta las 8:20 AM en la fecha del 3 de febrero de 2012, presidida por el director y contando con la participación de todos los trabajadores del centro.

El objetivo de esta actividad fue la de informar, por parte del director, de los principales acontecimientos ocurridos que inciden en nuestro país y en la labor de la institución. La reunión contó con la amplia participación de los presentes y en los intercambios se observó que los mensajes fluyeron en todas las direcciones tanto vertical como horizontal, el flujo vertical descendente. Se pudo constatar que se estimula constantemente el diálogo entre los participantes. Por otra parte la comunicación horizontal, aunque no se destaca tanto como el flujo vertical, se manifestó sobre la base del intercambio que se sostuvo entre los directivos y entre los trabajadores, enriqueciendo el proceso de comunicación.

Esto demuestra que en esta reunión el modelo de comunicación predominante es el de compartir con el manejo de canales directos, es decir cara a cara. Se utilizan mensajes de tarea donde se exponen orientaciones sobre el las actividades del Evento 6 de febrero para los trabajadores fijándose, por parte de la dirección, los objetivos y el plazo de cumplimiento de cada acción. Además el director explica los procedimientos y las formas para desarrollar dicha gestión, siempre acorde con las normas y resoluciones que regulan el trabajo en el centro. En esta reunión se evidencian además críticas al trabajo mal hecho, a la vez que se reconocen los buenos resultados como es el caso del éxito que se alcanzó en las actividades del 31 de diciembre cuando se produjo la premiación del Concurso Nacional y la celebración de la liberación del poblado de Yaguajay.

En cuanto a las barreras en el proceso de comunicación se destacan las cognoscitivas y semánticas ya que en ocasiones se manejan términos que no dominan algunos trabajadores. Esto ocurre cuando se emiten informaciones vinculadas a otras áreas de trabajo.

2.1.4.2. Consejo Técnico

Esta reunión se lleva a cabo en el Salón de Protocolo, la cual se inicia a las 9: 00 AM hasta las 11:50 AM en la fecha del 7 de febrero de 2012 contando con la participación de los directivos y los especialistas de la institución.

En este espacio que se produce el primer martes de cada mes se reúne el director, los demás directivos y los especialistas. En la reunión se chequearon los acuerdos anteriores y discutieron las orientaciones recibidas del organismo superior. También se desarrolló un análisis del Evento 6 de febrero, de la labor de conservación y de los proyectos que se están diseñando y ejecutando en la institución.

En el Consejo Técnico se puso de manifiesto el flujo de comunicación vertical descendente cuando el director informó al auditorio acerca de las orientaciones recibidas por el organismo superior y al analizar el cumplimiento de los acuerdos anteriores y el resultado de las actividades anteriores. También el flujo de comunicación vertical ascendente fue una característica en este espacio al crearse un debate sobre los temas expuestos anteriormente por parte de los directivos y especialistas, antecedido de una circulación horizontal de los mensajes; sin embargo predominó el flujo de comunicación vertical descendente.

Se manejó el canal de comunicación cara a cara, mediante el cual se intercambiaron mensajes con orientaciones, tareas a realizar y su cumplimiento. Otros de los mensajes que se utilizaron fueron los relacionados con las órdenes y la responsabilidad que se le asigna a cada cual para cumplir con un acuerdo que se adopte. También se reconoció la labor de los trabajadores y de los resultados positivos del Evento 6 de febrero. Estas acciones responden al perfeccionamiento continuo de la relación que establece la institución mediante sus trabajadores con el público externo priorizándose los valores de disciplina y profesionalismo como rasgos que deben caracterizar al trabajador de este centro.

En esta reunión se pudo apreciar que los participantes manejaban los mismos códigos, por lo que las barreras eran limitadas. A pesar de esto se presentaban distorsiones perceptivas, pues respecto a la actividad que se trataba, vinculado con la planificación, se presentaban

actitudes diferentes a la hora de desarrollarla. Se estimula la participación de los implicados en el proceso comunicativo.

2.1.4.3. Contacto

La reunión se lleva a cabo en el Salón de Protocolo, la cual se inicia a las 9: 00 AM hasta las 12:10 PM en la fecha del 21 de febrero de 2012 contando con la participación de los directivos y los especialistas de la institución.

Esta reunión se produce los martes, exceptuando los primeros martes de cada mes, contando con la participación del director, los demás directivos y los especialistas. En este espacio se chequearon los acuerdos adoptados en el Consejo Técnico del primer martes del mes de febrero. Se analizaron las orientaciones emitidas por el organismo superior y la gestión desarrollada por el centro.

Aquí se manejan mensajes vinculados con la planificación de actividades y las tareas que se deben cumplir para ejecutarlas. Todo ello como respuesta a la misión y los objetivos estratégicos de la institución. Se criticó fuertemente los aspectos negativos y se reconocieron los avances alcanzados en el accionar del centro. Todo este intercambio de mensajes se desarrolló manejando canales de comunicación directos y mediatizados, pues se utilizó la comunicación cara a cara y la computadora, esta última como elemento de apoyo. De acuerdo con las barreras, no se percibieron.

Se puso de manifiesto que los mensajes circularon en todas las direcciones es decir, de director a subordinados y viceversa, siendo la dirección vertical descendente la que predominó. Todo ello basado en el diálogo y una real participación de los implicados en la toma de decisiones.

2.1.4.4. Reunión de Afiliados

Esta reunión se lleva a cabo en el Salón de Protocolo, la cual se inicia a las 2: 00 PM hasta las 4:00 PM en la fecha del 28 de febrero de 2012, presidida por el director y la trabajadora que atiende el sindicato y contando con la participación de todos los trabajadores del centro.

El objetivo de esta reunión fue la de abordar todo lo relacionado con la disciplina del centro como es el caso de la puntualidad, asistencia, permanencia en el puesto de trabajo y productividad. También se informó acerca de la planificación y ejecución del presupuesto asignado a la institución. En esta actividad se evidenciaron los flujos de comunicación en todas las direcciones, sin embargo prevaleció el vertical descendente. Se pudo constatar que se estimula constantemente el diálogo entre los participantes, los cuales intercambiaban mensajes sobre los deberes del sindicato y de los trabajadores con esta organización política. Respecto la comunicación horizontal, esta se manifestó sobre la base del intercambio que sostuvieron los trabajadores, enriqueciendo el proceso de comunicación con sus opiniones, y posteriormente el resultado de esta dirección de mensajes se trasladó de manera vertical ascendente. De esta manera el orador se nutrió de las ideas del auditorio mediante el proceso de retroalimentación.

En la reunión predominó el modelo de comunicación basado en el intercambio de información y el diálogo entre los participantes con la utilización de canales directos. En cuanto a los mensajes se emitieron de tarea, pues se dieron orientaciones a los trabajadores para perfeccionar la mayor implicación de los trabajadores en las funciones que son inherentes al sindicato. También se emitieron mensajes de mantenimiento al destacarse las reglamentaciones y procedimientos para mejorar cada día más la disciplina en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores. Por tal motivo las críticas a las indisciplinas y reconocimientos a los destacados no se mantuvieron fuera de esta actividad.

Se utilizan mensajes de tarea donde se exponen orientaciones sobre el las actividades del Evento 6 de febrero para los trabajadores fijándose, por parte de la dirección, los objetivos y el plazo de cumplimiento de cada acción. Además el director explica los procedimientos y las formas para desarrollar dicha gestión, siempre acorde con las normas y resoluciones que regulan el trabajo en el centro. En esta reunión se evidencian además críticas al trabajo mal hecho, a la vez que se reconocen los buenos resultados como es el caso del éxito que se alcanzó en las actividades del 31 de diciembre cuando se produjo la premiación del Concurso Nacional y la celebración de la liberación del poblado de Yaguajay.

Respecto a las barreras, se presentaron distorsiones perceptivas al presentarse concepciones y formas diferentes de entender la gestión que desarrolla el Sindicato. Las barreras semánticas fueron el resultado de los mensajes vinculados con el presupuesto, pues se manejaron palabras técnicas y muchos de los presentes no estaban familiarizados con estos temas.

2.2. Análisis Integral de los Resultados

Después de proceder al análisis integral se obtienen los siguientes resultados:

El Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos es una institución compuesta por un Museo que atesora una serie de exponentes tangibles e intangibles vinculados al Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán y los combatientes del Frente Norte de Las Villas. Desde su fundación hasta la actualidad tiene como misión la conservación, investigación y promoción de todo lo relacionado con la vida y obra del Comandante Camilo Cienfuegos; a partir de la inauguración del Mausoleo todas estas acciones que responden a la misión se enfocan, además de Camilo Cienfuegos, también a los combatientes del Frente Norte de Las Villas.

De acuerdo a los planteamientos estratégicos de comunicación institucional se pudo constatar que aunque la entrevista expone que existen las políticas de comunicación, y un miembro del público interno se encarga de planificarla el análisis de los documentos refleja todo lo contrario. Los documentos manifiestan que existen políticas de comunicación, pero muy superficiales y poco explícitas, las cuales plantean que la labor de la divulgación y promoción deben ser sistemática, la relación de los directivos con los subordinados en las actividades de control y debate en las reuniones directa sobre la base de la participación. Como respuesta existe una Estrategia de Relación con la Prensa, lo cual favorece la coordinación de las actividades de comunicación de la institución con los medios masivos de difusión, sin embargo es la única acción estratégica de comunicación que se ha desarrollado. Por lo que las actividades de planificación de este fenómeno son insuficientes.

Aquí se maneja la comunicación formal e informal y se fomenta el uso de los flujos de comunicación interna vertical y horizontal. Estas políticas estimulan la participación de los trabajadores, por lo que el modelo de comunicación que se refleja es el participativo. A pesar de ello el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos, mediante sus políticas de comunicación implícitas, hace énfasis en la relación directa y sistemática con el entorno. Además está normado que el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos adopta una estructura y la comunica tanto a su público interno como externo de manera sistemática, y además, se desarrollan sistemas de valores y características que le da un sello único dentro y fuera del ámbito institucional. Las acciones de comunicación no se encuentran estructuradas en un plan y aunque existe una Estrategia de Relación con la Prensa, lo cual favorece la coordinación de las actividades de comunicación de la institución con los medios no es suficiente.

Respecto a los flujos de comunicación, estos se dan en todas las direcciones predominando el vertical descendente y ascendente. Se pudo determinar que se produce una interacción entre los directivos y los subordinados, la cual es evaluada por estos últimos como buena al igual que la comunicación horizontal. Esta última también es utilizada pero predomina menos. En todos los ámbitos de relación que se analizó se pudo constatar que se produce un diálogo constante sobre la base de intercambios de mensajes de tarea, mantenimiento y humanos. Los mensajes de tarea se relacionan con las orientaciones que los directivos le comunican a los subordinados y que son chequeadas sistemáticamente. Los mensajes de mantenimiento están relacionados con la forma en que los miembros de la institución deben dirigir sus acciones y actividades. Los mensajes humanos se reflejan en las críticas y estímulos morales a los miembros del público interno en el caso que lo requiera.

Estas informaciones se desarrollan frecuentemente, estimuladas por los directivos y discutidos por los subordinados. Estos últimos siempre participan en las decisiones que se toman, aunque a veces sus opiniones no puedan modificar una decisión tomada. Las informaciones son evaluadas de buena teniendo en cuenta la cantidad, la pertinencia, la calidad, los medios y la frecuencia. Sin embargo una parte de los encuestados plantea que desean ampliar las informaciones, específicamente vinculadas a sus funciones laborales.

Estos mensajes fluyen a través de una serie de canales directos y mediatizados. Los canales utilizados son los encuentros informales, los documentos, el teléfono, la computadora y las reuniones, considerándose esta última como la más efectiva. Entre las reuniones se encuentran los Matutinos, la Reunión de Afiliados, el Consejo Técnico y los Contactos. Estos espacios son catalogados como óptimos y adecuados.

De manera general en la gestión de la comunicación predomina la evaluación de buena por los encuestados, sin embargo existen una serie de barreras que atentan contra el buen funcionamiento de la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

En cuanto a las barreras en el proceso de comunicación se destacan las cognoscitivas y semánticas ya que en ocasiones se manejan términos en reuniones que no dominan algunos trabajadores. A pesar de esto se presentaban distorsiones perceptivas, pues respecto a la actividad que se trataba, vinculado con la planificación, existían actitudes, concepciones y formas diferentes de entender la gestión en la institución. Las entrevistas arrojaron la falta de retroalimentación, pues “no todos son comunicativos”; y también las humanas y psicológicas porque “no se utiliza con la seriedad y franqueza que lleva “. Las encuestas arrojaron que existen barreras, las cuales están vinculadas a la falta de asimilación de las informaciones con orientaciones de una parte del público interno, la falta de acceso individual a canales mediatizados de comunicación como es el caso del Correo Electrónico, Intranet e Internet. Además se destacan la falta de una mayor relación de los directivos con los subordinados y los atrasos en ciertas informaciones pero son a causa de factores externos.

Conclusiones

Las conclusiones del estudio arribaron:

- El estudio de la bibliografía, útil para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, ayuda a confirmar la existencia de una base conceptual sobre el tema analizado, además favoreció el esclarecimiento de la categoría para una mejor comprensión de estos procesos en el contexto institucional.
- Los planteamientos estratégicos de la comunicación interna se reflejan, en el caso de las políticas que son poco explícitas y las actividades de planificación de la comunicación institucional son insuficientes.
- Los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna es el predominio del flujo de comunicación vertical descendente, los canales más utilizados son los directos y mediatizados. Se utilizan los mensajes de tarea, mantenimiento y los humanos en menor. Existen barreras que dificultan el proceso de comunicación.

Recomendaciones

A la FUM de Yaguajay:

- Dar a conocer los resultados de la investigación a la dirección del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.
- Continuar los estudios a partir de este diagnóstico de forma tal que tribute a asignatura de Comunicación organización y a la gestión de la comunicación en la entidad

Referencias Bibliográficas

- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social*. La Habana. Ed, Pablo de la Torriente.
- Andreieva, G. M. (1984). *Psicología Social*. Moscú. Ed, Progreso.
- Arribas, A. (2000). "Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa" en *Revista Latina de Comunicación Social*, (27), [En Línea] Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina>. [Accesado el 16 de febrero de 2012]
- Arzuaga, S. (2003). *Diagnóstico de comunicación interna en el Grupo Empresarial TRANSTUR S.A.* Trabajo de Diploma no publicado, La Habana, Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Asín, A. (2008). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana*. Trabajo de diploma no publicado, Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Barreiro, L. (1999). "El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna" en *Espacio Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (1), 36-37.
- Besánguiz, L. (1992). *Informe sobre la historia de la construcción del Museo a Camilo Cienfuegos*. Investigación no publicada, Museo Nacional Camilo Cienfuegos. Yaguajay Sancti-Spíritus.
- Besánguiz, L. y [et...al]. (2006). *Proyecto de construcción del Mausoleo a los combatientes del Frente Norte de Las Villas y ampliación del Complejo Histórico Comandante Camilo*

Cienfuegos. Documento inédito. Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos: Yaguajay, Sancti-Spíritus.

Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Ed, Ariel.

Casales, J. C. (1989). *Psicología Social. Contribución a su estudio*. La Habana. Ed, Ciencias Sociales.

Cortina de la Noval, L. (2008). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S.A. y propuesta del Plan de Comunicación Interna para el período Julio 2008/Julio 2009*. Trabajo de diploma no publicado, Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

Escat, M. (2002). La necesidad de un programa de comunicación interna. [En Línea].

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>

[Accesado el día 16 de febrero de 2012]

Fabregat Castellanos, L. (2008). *Estudio de la Gestión de Comunicación Institucional de Heber Biotec S.A. con sus públicos externos*. Trabajo de diploma no publicado, Facultad de Comunicación: Universidad de La Habana.

Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.C: Trillas.

Fernández Guevara, R. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena"*, Trabajo de diploma no publicado, Facultad de Psicología. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Fuentes, B. (s/f). *Museología y museo*. La Habana, [En Línea] disponible en

<http://www.monografias.com/trabajos52/museologia-museo/museologia-museo.shtml>

[Accesado el día 23 de febrero de 2012]

García, J., Fraga, G. y [et...al]. (2005). *Manual sobre el trabajo técnico de los museos adscritos al Consejo Nacional de Patrimonio Cultural*. Material de estudio, Centro Nacional de Patrimonio Cultural. La Habana, Cuba.

García, M. (s/f). "Surgimiento, evolución y desarrollo del coleccionismo y los museos en Cuba".

La Habana, [En Línea]. Disponible en http://www.ecured.cu/index.php/Museos_de_Cuba.

[Accesado el día 23 de febrero de 2012]

Grillo, A. (2007). *Diagnóstico de comunicación interna en el Instituto de Comercio Exterior*.

Tesis en opción al grado científico de Máster en ciencias de la comunicación no publicado, Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

Hiebsch. H y Vorweg, M. (1982). *Psicología Social Marxista*. La Habana. Ed, Política.

Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana. Ed, Félix Varela.

Hernández Sampieri, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Ed, Mc Graw Hill.

Lago Consuegra, L. (2010). *La comunicación interna en la gestión local que desarrolla la Asamblea Municipal del Poder Popular de Yaguajay*. Trabajo de diploma no publicado, Facultad de Psicología. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

León, R. (2008). *La comunicación en el interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. [En línea]. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar>
[Accesado el día 23 de febrero de 2012].

María, A. (2007). *La imagen corporativa*. La Habana. Ed, Pablo de la Torriente.

- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana. Ed, Logos.
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Ecuador. Ed, Andina.
- Piedra, M., Saladrigas, H. y [et...al]. (2005). *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana. Ed, Félix Varela.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2002). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana. Ed, Félix Varela.
- Rodríguez, I. (2005). *Comunicación Organizacional: Teorías y puntos de vista*. [En línea]. Disponible en: www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm
[Accesado el día 23 de febrero de 2012]
- Saló, N. (2000). *La Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona. Ed, Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
- Trelles, I. (2006). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana. Ed, Félix Varela.
- Trelles, I. (2000). "Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba". En *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (3), 25-28.
- Trelles, I. (2002) "Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis". En *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (10), 29- 31.

Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación no publicada, Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

Zamora, R. (2009). [Por el arte, el patrimonio y por Cuba](http://www.ecured.cu). [En línea]. Disponible en:
<http://www.ecured.cu>

[Accesado el día 23 de febrero de 2012]

Anexo 1: Listado de documentos analizados

Objetivos:

- Identificar los planteamientos estratégicos de comunicación institucional

Documentos analizados:

- Proyecto Sociocultural del Trienio 2011-2012-2013.
- Informe Evaluativo Anual del Proyecto Sociocultural.
- Informe Estadístico del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos.
- Objetivos de trabajo 2012.
- Plan de Eventos 2012.
- Plan de actividades del Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos.

Anexo 2: Guía de Observación participante

Objetivos:

- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Actividades en las que se llevaron a cabo las observaciones:

Matutino.

Lugar: Salón de Protocolo.

Fecha:

Hora:

Consejo Técnico

Lugar: Salón de Protocolo

Fecha:

Hora:

Contacto.

Lugar: Salón de Protocolo

Fecha:

Hora:

Reunión de Afiliados

Lugar: Salón de Protocolo

Fecha:

Hora:

Dimensiones e Indicadores:

1. Modelo de comunicación que predomina.
 - Como transmitir
 - Como compartir
2. Principales canales utilizados para la transmisión y/o intercambio de mensajes.

- Directos
- Mediatizados
- 3. Mensajes de comunicación que se manejan.
 - Tarea
 - Mantenimiento
 - Humanos
- 4. Dirección en que circulan los mensajes.
 - Vertical
 - Descendente
 - Ascendente
 - Horizontal
- 5. Barreras en el proceso de la comunicación.
 - Distorsiones perceptivas y culturales.
 - Problemas Semánticos.
 - Cognoscitivas:
 - Humanas y psicológicas.
 - Distracciones físicas, canales deficientes.
 - Falta de retroalimentación.

Anexo 3: Guía de entrevista en profundidad a los directivos

Objetivo:

- Identificar los planteamientos estratégicos de la comunicación interna.
- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

Planteamientos estratégicos de la comunicación institucional:

- Políticas y objetivos de comunicación.
- Importancia que se le concede a la comunicación.
- Existencia de un departamento o miembro que se encargue de la comunicación en el centro.

Flujos de comunicación

- Descendente
- Horizontal
- Ascendente

Mensajes atendiendo a:

1. Su contenido:

De mantenimiento:

- Actividades en la institución

De tarea:

- Normas y procedimientos en la gestión que se realiza.

Humanos:

- Reconocimiento al trabajo colectivo e individual.

2. Frecuencia.

3. Medios utilizados

4. Calidad.

Canales utilizados:

- Directos
- Mediatizados

Efectividad de los canales

Espacios de comunicación que establece la organización con su público interno.

Dificultades en el proceso de comunicación en la institución.

Anexo 4: Encuesta a Especialistas

Objetivos:

- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

El Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos, en conjunto con la carrera de Comunicación Social de la Filial Universitaria Municipal de Yaguajay, está realizando un estudio encaminado a diagnosticar los procesos de comunicación de la organización. Por tal motivo se ha confeccionado la presente. Su más sincera respuesta nos será de gran ayuda. De antemano agradecemos su colaboración. MUCHAS GRACIAS

1- Por lo general, ¿de quién o quienes recibe información?

- De superiores
- De compañeros de igual jerarquía

2- ¿Cómo evaluaría los siguientes aspectos de la comunicación en su centro?

	Mala	Regular	Buena	Muy buena
a) La comunicación con sus superiores	—	—	—	—
b) La comunicación con sus compañeros	—	—	—	—
d) Gestión de la comunicación	—	—	—	—

3- Indique de cuál o cuáles canales de comunicación recibe UD las informaciones.

- Boletines
- Correo electrónico
- Documentos
- Encuentros informales
- Entrevistas
- Internet
- Intranet
- Murales
- Reuniones
- Teléfono

— Otros ¿Cuáles? —

De ellos, ¿cuáles considera más efectivos?

4- En su centro:

	Siempre	A veces	Nunca
Las decisiones son tomadas por los superiores			
Las decisiones no se pueden modificar			
Sus opiniones pueden modificar una decisión tomada			
Tienen participación en las decisiones que se toman			
Se reconocen las iniciativas para la búsqueda de soluciones			

5- Los mensajes que recibe se relacionan con:

A) Tareas que hay que ejecutar:

— Siempre — Casi siempre — A veces — Casi nunca — Nunca

B) Normativas, reglamentaciones:

— Siempre — Casi siempre — A veces — Casi nunca — Nunca

C) Reconocimientos, críticas, estímulos:

— Siempre — Casi siempre — A veces — Casi nunca — Nunca

6- Cómo evalúa las informaciones que recibe, atendiendo a los siguientes indicadores:

a) Cantidad: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

b) Pertinencia: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

c) Calidad: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

d) Medios: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

e) Frecuencia: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

7 -¿Desearía UD ampliar la cantidad de informaciones que recibe?

— Si — No

En el caso de que sea afirmativa su respuesta ¿Sobre qué tipo de informaciones desearía?

8-¿Desearía UD reducir la cantidad de informaciones que recibe?

——Si ——No

En el caso de que sea afirmativa su respuesta ¿sobre qué tipo de informaciones desearía?

9-Cómo calificarías la informaciones que recibe de las siguientes actividades realizadas por parte del centro, como parte de su gestión:

Actividades	Óptima	Adecuada	Regular	Deficiente
Consejos Técnicos				
Contactos				
Reunión de Afiliados				
Matutinos				

10- Para cumplir su rol qué dificultades de comunicación existen en su centro de trabajo que inciden en su labor.

Anexo 5: Encuesta a trabajadores

Objetivo:

- Describir los principales elementos que se manifiestan en la comunicación interna en el Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos de Yaguajay.

El Complejo Histórico Comandante Camilo Cienfuegos, en conjunto con la carrera de Comunicación Social de la Filial Universitaria de Yaguajay, está realizando un estudio encaminado a diagnosticar los procesos de comunicación de la organización. Por tal motivo se ha confeccionado la presente. Su más sincera respuesta nos será de gran ayuda. De antemano agradecemos su colaboración. MUCHAS GRACIAS

1- Por lo general, ¿de quién o quienes recibe información en el Complejo?

- De superiores
- De compañeros de igual jerarquía

2- ¿Cómo evaluaría los siguientes aspectos de la comunicación en el centro?

	Mala	Regular	Buena	Muy buena
a) La comunicación con sus superiores	—	—	—	—
b) La comunicación con sus compañeros	—	—	—	—
d) Gestión de la comunicación	—	—	—	—

3- Indique de cuál o cuáles canales de comunicación recibe UD las informaciones de trabajo.

- Boletines
- Correo electrónico
- Documentos
- Encuentros informales
- Entrevistas
- Internet
- Intranet
- Murales
- Reuniones

— Teléfono

— Otros ¿Cuáles? _____

De ellos, ¿cuáles considera más efectivos?

4- En su trabajo:

	Siempre	A veces	Nunca
Las decisiones son tomadas por los superiores			
Las decisiones no se pueden modificar			
Sus opiniones pueden modificar una decisión tomada			
Tienen participación en las decisiones que se toman			
Se reconocen las iniciativas para la búsqueda de soluciones			

5- Los mensajes que recibe se relacionan con:

A) Tareas que hay que ejecutar:

— Siempre — Casi siempre — A veces — Casi nunca — Nunca

B) Normativas, reglamentaciones:

— Siempre — Casi siempre — A veces — Casi nunca — Nunca

C) Reconocimientos, críticas, estímulos:

— Siempre — Casi siempre — A veces — Casi nunca — Nunca

6- Cómo evalúa las informaciones que recibe, atendiendo a los siguientes

indicadores:

a) Cantidad: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

b) Pertinencia: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

c) Calidad: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

d) Medios: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

e) Frecuencia: — Mala — Regular — Buena — Muy buena

7 -¿Desearía UD ampliar la cantidad de informaciones que recibe?

— Si — No

En el caso de que sea afirmativa su respuesta ¿Sobre qué tipo de informaciones?

8-¿Desearía UD reducir la cantidad de informaciones que recibe?

—Si —No

En el caso de que sea afirmativa su respuesta ¿sobre qué tipo de informaciones desearía?

9-Cómo calificarías las informaciones que recibe de las siguientes actividades realizadas por parte del centro:

Actividades	Óptima	Adecuada	Regular	Deficiente
Matutinos				
Reunión de Afiliados				

10- Para cumplir su rol qué dificultades de comunicación existen en su centro de trabajo que inciden en su labor.
