

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE HUMANIDADES
FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE CABAIGUÁN**



**CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES EN CABAIGUÁN.**

Trabajo De Diploma presentado como requisito para optar por el título de
Licenciado en Comunicación Social.

Autor: Yainel Ramón Hernández Rodríguez.

Tutora: MSc. Ana Ibis Álvarez Lumpuy.

Consultante: MSc. Lucrecia Nila del Río Pérez.

2012

“Año 54 de la Revolución”



“... para construir el futuro hay que soñarlo primero”

Carlos Núñez

DEDICATORIA

A mis padres, por ser el principal estímulo para seguir adelante con este reto.

A mi hermana por apoyarme en todo momento.

A mi novia, por estar a mi lado.

A todos los que de una forma u otra me han ayudado en la culminación de la carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS

A mi novia, por su ayuda y comprensión durante estos seis años.

A Isabel y Yuri los cuales me brindaron su ayuda.

A: mi tutora Ana Ibis, por sus sabios y oportunos consejos en la realización de este trabajo.

A mi consultante Lucrecia Nila del Río Pérez por su ayuda y tiempo.

A Mirelys que me ayudó y apoyó siempre que acudí a ella.

A: mis profesores los cuales contribuyeron a mi formación profesional.

¡A todos gracias por su ayuda!

RESUMEN

La presente investigación constituye un estudio de la comunicación interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán, con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en esta institución durante el período enero- abril de 2012. Se utilizó la metodología cualitativa apoyada de un estudio descriptivo de corte transversal. Basado en la metodología propuesta por Irene Trelles para la elaboración del diagnóstico, se aplicaron métodos y técnicas como, el análisis de documentos, la observación participante, la entrevista en profundidad y el cuestionario, los cuales adquieren mayor validez a través de la triangulación de los datos que arrojan. El trabajo aporta un diagnóstico de la comunicación interna, como punto de partida en la aplicación de estrategias comunicativas, que deberán dar solución a los problemas manifestados. La aplicación de estas estrategias contribuirá al logro de una mejor organización interna.

INDICE

<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>1</u>
<u>CAPÍTULO I: CONCEPCIONES TEÓRICAS.....</u>	<u>9</u>
<u>1.2 Las Organizaciones.....</u>	<u>10</u>
<u>Comunicación interna.....</u>	<u>16</u>
<u>1.4.1. Diagnóstico de la comunicación.....</u>	<u>25</u>
<u>1.4.2. Ventajas principales del diagnóstico comunicacional.....</u>	<u>27</u>
<u>Marco referencial.....</u>	<u>28</u>
<u>Análisis integral de los resultados.....</u>	<u>46</u>
<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>50</u>
<u>RECOMENDACIONES.....</u>	<u>51</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>52</u>
<u>Anexos.....</u>	<u>55</u>

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso comunicativo, inherente a los seres humanos, y necesarios para su supervivencia, es un proceso de construcción social que sustentan sus relaciones y se pone de manifiesto en diferentes ámbitos por lo que es sumamente importante su estudio.

Como disciplina científica, la comunicación organizacional estudia los procesos de comunicación en las organizaciones. Esta tiene sus antecedentes en los años posteriores a la segunda guerra mundial, pero no es hasta la década de los 70 con la publicación del libro *Comunicación en las Organizaciones* del especialista norteamericano Charles Reading cuando por primera vez se aborda de una manera teórica el estudio de la comunicación organizacional. Su aplicación favorece la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio. Se desarrolla inicialmente en los EE UU. y en Europa, y recientemente en América Latina, con protagonismo en México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica.

En Cuba no se conocía como tal hasta hace poco tiempo y como en otros países sus antecedentes se ajusta a las concepciones y las prácticas en la esfera de la Publicidad y las Relaciones Públicas. Es en la década del 80 cuando comienza a abordarse el tema en círculos de estudios de la comunicación, y ya en los años noventa se plantea con una sistematicidad ,atendiendo a las necesidades de su desarrollo con concepciones ajustadas a nuestras características económicas ,culturales y sociales en general. Se vincula sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se está llevando a cabo en el país. La importancia de la comunicación organizacional radica en que su estudio y aplicación favorece la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio.

El diagnóstico organizacional es un proceso investigativo que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución. Trelles, (2001) plantea que este procedimiento resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador organizacional en el interior de la institución porque le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes. Las ventajas principales del diagnóstico comunicacional en una institución, responde a

la proporción de información confiable acerca de los procesos comunicativos que tiene lugar en el interior de la entidad, ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada, permite comparar la comunicación interna que se da en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias, ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujo de comunicación internos, dificultades en los procesos comunicativos y 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.

La elaboración del diagnóstico facilita las herramientas necesarias para comprender aquellos procesos que tienen lugar en una institución determinada siendo así, la comunicación interna, uno de los pilares de importancia para su desarrollo (Trelles, 2001).

Dadas las circunstancias actuales se hace necesaria la realización de diagnósticos de comunicación en la empresa cubana, que faciliten evaluar las prácticas sociales y a su vez obtener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer las fortalezas y debilidades retomadas posteriormente en la planificación, con el objetivo de trazar estrategias destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos.

Dichos diagnósticos llevan a las empresas a establecer políticas de mejoras en la organización de los procesos y se ven obligadas a una continua identificación de oportunidades, así como, al esfuerzo en aplicar las mejores prácticas posibles en un entorno de comunicación empresarial de progreso permanente.

Las instituciones deportivas son las encargadas de propiciar la práctica del deporte sano y la recreación, entre otras funciones y que además deben brindar un servicio de óptima calidad, se enmarca la siguiente investigación en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán, única de su tipo en la localidad, que a lo largo de su historia se ha destacado por su labor, adquiriendo gran prestigio dentro de la comunidad. Sin embargo el tema comunicación requiere una revisión, por constituir una idea un tanto novedosa y siendo la misma un aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización, pues si se desea que esta funcione correctamente debe existir un ambiente en torno a ella, de manera que

contribuya al buen funcionamiento de la misma por lo que resulta necesario determinar posibles deficiencias de la comunicación interna .

En esta entidad no existe esa plaza, las funciones del comunicador recaen en las personas que trabajan en el área de recursos humanos y hasta el momento no se han realizado estudios que diagnostiquen el comportamiento de la comunicación interna de esta área deportiva. Ante esta situación se asume como *problema de investigación*: ¿Qué rasgos caracterizan los procesos de Comunicación Interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán? Se define como objeto de Investigación, la comunicación organizacional y como *campo de acción*: la comunicación interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán

El objetivo general es:

Caracterizar los procesos de Comunicación Interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán.

Para dar cumplimiento al objetivo general y contribuir a la solución del problema, el estudio se encauza hacia los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar los referentes teóricos y tendencias actuales que sustentan la comunicación interna en las instituciones cubanas.
2. Diagnosticar el nivel de preparación de los directivos sobre la Comunicación Interna, así como la importancia que le confieren a la misma.
3. Describir cuáles son los principales flujos de comunicación, canales, lenguajes, mensajes y la satisfacción laboral del público interno en la organización.

La metodología cualitativa requiere de complejas interpretaciones para captar la realidad del fenómeno que se estudia y de esta manera darle un sentido convincente al mismo. Las diversas interpretaciones de los datos, unido a la conceptualización teórica permiten determinar las relaciones que se establecen entre dichos datos y llegar a conclusiones profundas sobre el fenómeno objeto de interés para el investigador (Strauss, 1989 en Trelles, 2001)

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

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

Por tales motivos, este estudio responde a una metodología cualitativa y es descriptivo, ya que se centra en caracterizar los procesos de comunicación interna: los flujos de comunicación (horizontal, ascendente y descendente), así como los canales, el lenguaje, los mensajes y la satisfacción laboral del público interno en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán.

La propia naturaleza descriptiva de la investigación permite la elaboración de un diseño no experimental de corte transversal, a través del cual se le da respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos planteados, los cuales no incluyen experimentos, sino un estudio descriptivo de la comunicación interna en la institución. En este sentido, se caracterizan los procesos de comunicación interna en la institución durante el período enero-abril del 2012. Se toma como base, para la elaboración del diagnóstico, la metodología propuesta por la Dra. Irene Trelles (2001), adaptados al contexto de la institución en estudio, pues la metodología propuesta por ella es más a fin con nuestra investigación.

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

Para dar respuesta a los objetivos específicos y al objeto de la presente investigación fue de suma importancia la definición de la categoría analítica

concerniente con el estudio y la conceptualización de la misma para revelar su comportamiento entre los trabajadores de la entidad.

Categoría de análisis: La comunicación interna.

Definición conceptual: La comunicación interna es tema de estudio para muchos teóricos y ha sido conceptualizado por diversos autores, pero se tomó como referencia para el desarrollo de este estudio, el de Irene Trelles (2001) el cual refiere a la comunicación interna como un estudio que centra su interés en los procesos y sub-procesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Este concepto tiene su materialización como definición real, en la comunicación interna que poseen los miembros de la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán.

Subcategoría analítica 1: Flujos de comunicación.

1.1 Horizontal.

1.2 Descendente.

1.3 Ascendente.

Subcategoría analítica 2: Medios o canales de comunicación.

2.1 Mediatizados.

2.2 Directos

Subcategoría analítica 3: Lenguaje.

3.1 Verbal.

3.2 No verbal.

Subcategoría analítica 4: Mensajes.

4.1 De tarea.

4.2 De mantenimiento.

4.3 Humanos.

Subcategoría analítica 5: Satisfacción laboral del público interno.

5.1 Condiciones de trabajo.

5.2 Participación en la toma de decisiones.

5.3 Atención al trabajador.

Como unidad de análisis se tiene a los trabajadores de la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán; esta cuenta con una población de treinta y siete trabajadores, tomándolos como muestra, que representan el ciento por ciento puesto que, cada uno de ellos, desde su perspectiva, aportan valiosos datos al objetivo propuesto; el muestreo es no probabilístico de tipo intencional pues los elementos no se escogen aleatoriamente y se seleccionan casos típicos según nuestras necesidades de investigación.

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron diferentes *métodos y técnicas* como el análisis de documentos, observación participante, entrevista, y el cuestionario, los cuales adquieren mayor validez a través de la triangulación de los datos que arrojan.

El análisis de documentos se realizó con el objetivo de conocer elementos de comunicación interna, mediante los siguientes documentos: Indicaciones Metodológicas de las Direcciones de Deportes Municipales, (definición del encargo social, funciones y estructura de dirección de la entidad), Estrategia de comunicación, Programa de Desarrollo de las Direcciones Municipales de Deportes, Diagnóstico Sociocultural del territorio (existencia de la historia de la organización), Convenio Colectivo de Trabajo, así como actas del Consejo de Dirección, la UJC y el Sindicato. La información obtenida a través de este método investigativo permite la confección de una presentación de la organización en lo referente a los principales servicios que presta y a su estructura actual (ver Marco Referencial), así como también, la identificación de las debilidades y fortalezas del centro, sus lineamientos, acciones de comunicación desarrolladas y públicos a los que se dirige. (Anexo 3)

Cuando se hace referencia a la **observación** como método de investigación se puede decir que es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación cualitativa, y está diseñado para trabajar directamente en el lugar en el que ocurren los procesos de vida cotidiana institucionalizados o no.

Teniendo en cuenta que este acercamiento le permitirá al investigador obtener percepciones de la realidad estudiada, esta observación se concentró en

aprehender los modos de expresión de los diferentes grupos así como las relaciones interpersonales que mantienen. De igual manera se tuvo en cuenta el lenguaje que emplean, los medios o canales que utilizarán para comunicarse, además de los mensajes y la satisfacción de los trabajadores.

La observación, apoyada del diario de trabajo de campo, acompañó la investigación de principio a fin con el objetivo de observar el comportamiento de trabajadores y directivos que laboran dentro de la institución, sin ser extraídos de su vida cotidiana, y que a su vez dicha técnica brindó la posibilidad de llegar a conclusiones propias sobre la situación existente.

Este método favoreció el esclarecimiento de temas relacionados con el funcionamiento institucional. Esta observación se realizó aproximadamente en un transcurso de setenta y cinco días, en diferentes horarios, y se tuvo en cuenta actividades que se desarrollan en la organización como los consejos de dirección, matutinos y otras actividades. (Anexo 4)

La entrevista en profundidad se usó para obtener información desde la percepción del propio sujeto, lo cual añade una perspectiva interna que permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significado y complemento para el proceso de observación.

Mediante la entrevista en profundidad se obtiene un acercamiento del conocimiento desde el punto de vista de los miembros de un grupo social o de los participantes en una institución, sus creencias, sus rituales, sus formas de accionar, su vida, obteniendo datos en su propio lenguaje. (Rodríguez, 2008) En este sentido la entrevista se desarrolla a partir de cuestiones que persiguen reconstruir lo que para el entrevistado significa el problema objeto de estudio.

La aplicación de este tipo de entrevista se realizó con el fin de obtener información acerca del funcionamiento de la comunicación interna dentro de la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán, además de los criterios generales que asume la dirección de la institución para desarrollar la misma. Teniendo en cuenta que este tipo de entrevista no es estructurada y se puede desarrollar en una situación abierta, con mayor flexibilidad y libertad, se realizó en diferentes lugares de este centro a tres directivos en el horario de la mañana. (Anexo 5)

El **cuestionario**: Este instrumento de medición dirigido a sondear opiniones sobre el objeto de investigación se utilizó para conocer el estado de opinión de los trabajadores, respecto al comportamiento de la comunicación interna dentro de la institución, la muestra escogida será de treinta y cuatro trabajadores y se realizó durante los días que se reúnen para participar en el matutino de la semana (lunes) (Anexo 6). Es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad” (Rodríguez, 2008). Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables.

Novedad y aporte práctico: El trabajo es necesario porque no existen antecedentes de estudios de comunicación interna, por lo que se aporta un diagnóstico de comunicación interna que caracteriza sus deficiencias, lo que puede constituir un punto de partida en la aplicación de estrategias de comunicación para la solución de los problemas detectados y el logro de una mejor organización interna.

El informe está estructurado de la siguiente manera: En la introducción se aborda de manera general la temática en estudio, se plantea la problemática existente que conlleva a la situación problemática. En un segundo momento se definen los aspectos metodológicos y la justificación del estudio. En el Capítulo I se dan algunas consideraciones teóricas y referenciales. El Capítulo II expone los resultados obtenidos, a partir de la aplicación de los instrumentos que permiten caracterizar la comunicación interna de la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán durante el período enero- abril de 2012. En la sección final se dan las conclusiones del estudio, se hacen algunas recomendaciones, se muestra la bibliografía utilizada, y los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I: CONCEPCIONES TEÓRICAS

1.1 Comunicación:

El término Comunicación hace referencia desde la antigüedad a dos formas: una relacionada con el hecho de información, de transmisión, de emisión, relativos al verbo comunicar y otro como diálogo, intercambio, relación de compartir, que utiliza un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia grande y heterogénea, no es menos cierto que esta última es la más antigua, Comunicación es una palabra derivada de la raíz latina comunis, que expresa algo que se comparte, que se posee o vive en común.

Con el decursar del tiempo el concepto comunicación se ha teorizado gracias al estudio de diferentes autores, los cuales exponen el mismo desde diferentes puntos de vista. Muriel y Rota ¹(2004) expresan que la comunicación “es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la retroalimentación.” (Muriel y Rota, 2004).

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

También es definida por Irene Trelles² como “un sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción de objetivos comunes, y con ellos el aumento de motivación y participación de los públicos, la formación de autodisciplina y exigencia en las empresas. Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones son la esencia de la actividad

¹ María Luisa Muriel y Carmen Rota, investigadoras latinoamericanas que intentan una propuesta de modelo de comunicación institucional a nivel macro.

² Dra. Irene Trelles, destacada profesora de la Universidad de La Habana, sus estudios más importantes son en el terreno de la comunicación organizacional, imagen e identidad corporativa.

organizacional y el proceso básico de que otras funciones se derivan". (Trelles, 2003).

1.2 Las Organizaciones.

Las organizaciones o instituciones se han estudiado con profundidad por varios autores, por lo que se asume una gran diversidad de criterios con respecto a las mismas.

Citados en la compilación de la Doctora Trelles, Bronstein y Gaillard proponen que "una organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización". Esta mirada, sin embargo, no considera un elemento imprescindible por ejemplo la interacción con su entorno, como lo hace Fernández Collado³ cuando plantea: "dos o más personas que saben que ciertos objetivos se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización (Collado, 1992). De aquí también se presupone una interacción con los propios actores de la comunicación desde una perspectiva productiva, que conlleva una acción de conjunto, o sea comunicarse más allá de la palabra.

Sin embargo, existe una condición insustituible para la existencia de una organización; en este caso Gerald Goldhaber plantea que esta significa "... un sistema de energía de entradas y salidas en el que el retorno de las salidas reactivan al sistema. Las organizaciones sociales son sistemas notoriamente abiertos en los que las entradas de energía y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consiste en transacciones entre la organización y su medio ambiente" (Goldhaber, 1994). Evidentemente la apertura al medio constituye la garantía para la dinámica, la actualización, la sincronía y no solo la subsistencia, sino la convivencia eficaz con el entorno que debe ser insertado en la vida de la institución. No es otra cosa que reafirmar la idea de lo sistémico,

³ Carlos Fernández Collado, mexicano que desarrolló enfoques sistémicos de comunicación. Tiene estudios de comunicación y maestría en sociología con especialidad en investigación.

asumido actualmente como norma por una gran parte de las entidades punteras a nivel mundial.

De todas las reflexiones sobre organización que han sido revisadas, se considera fue la de Edgar Schein (2006) la que de una manera más integral abarca todos los elementos, pues se refiere a ella como “la coordinación racional de actividades en un número de personas que pretenden lograr un objetivo común explícito, a través de la división del trabajo y las funciones, jerarquizando la autoridad y asumiendo responsabilidades”.

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

Las organizaciones, consideradas como una unidad social compleja deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos, crean un conjunto de relaciones sociales, en donde los individuos regulados por una estructura jerárquica de normas y reglamentos orientan su actividad al logro de metas colectivas. (Lucas Marín⁴, 1996)

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

La organización, según Annie Bartoli⁵ (1992:17) se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos. Como todos los sistemas sociales;

⁴ Antonio Lucas Marín. Sociólogo español, autor de la obra “La Comunicación en las empresas y en las organizaciones”.

⁵ Annie Bartoli: francesa que desarrolla teoría sobre el concepto de organización y la comunicación organizacional

las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

Lucas Marín (2006), considera a las organizaciones como una unidad social compleja deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos y de metas colectivas. Se caracterizan por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, se convierten en una institución única digna de un estudio especial.

Existen diversas formas de definir el concepto de organización. Una de las más instrumentales es la que asumen Porter, Lawler y Hackman (citados por Trelles, 2001) " las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y con cierta continuidad a través del tiempo".

Aunque otros autores han señalado elementos interesantes sobre el término y sus límites, se toma la definición aportada por Irene Trelles (2001) cuando plantea que una organización es: "Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no".

Para su estudio, las organizaciones se pueden agrupar en informales y formales. La organización Informal no es más que el conjunto de relaciones espontáneas que surgen entre los miembros de la organización formal, esta estructura informal contribuye a crear entre sus miembros sentimientos de pertenencia, respeto y de satisfacción. Sin ella, la organización formal no sería viable.

Según Irene Trelles, (2001) "la organización informal ha sido definida, por una parte, de manera negativa, la no formalizada, la que está al margen de la racionalidad planeada para conseguir los fines propuestos". Por otra, en un intento positivo, se considera organización informal a la fundada en las relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. La creación de ésta es espontánea; surge de unas relaciones

psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder sin plena conciencia individual.

Por su parte, la Organización Formal es la estructura intencional que guía la realización de actividades, es el conjunto de relaciones planificadas, conscientes y voluntariamente fijadas, esta estructura formal tiene como objetivo la consecución de los fines de la organización.

La organización formal, según Blau (1969) se expresa en la existencia de una “maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros” (Blau en Trelles, 2001).

Esta organización formal tiene dos elementos esenciales: por un lado, la división del trabajo a través de la cual cada miembro realiza una función diferente y por otro lado las diferentes esferas de autoridad y poder que posibilitan una determinada organización jerárquica, basada en la subordinación. La superposición de estos dos elementos se puede representar en el organigrama de la organización, este último ilustra cómo fluye la comunicación en una organización determinada, en tanto ubica los niveles jerárquicos y funcionales de cada uno de sus miembros.

1.3 Comunicación Organizacional

A lo largo de la historia la comunicación organizacional ha transitado por diferentes *tendencias teóricas* o escuelas con características particulares en cuanto a concepciones y modos de ver los procesos comunicativos en la organización, las más significativas son: *la teoría clásica*, desarrollada a finales del siglo XIX y principios del XX con características mecanicistas; *la teoría humanista*, desarrollada entre finales de los años 20 y principio de los 30, que se preocupaba un poco más por los rasgos humanos tanto en el orden laboral como en el personal; *la teoría de los sistemas* que surge como complemento a la teoría humanista y por último, *la teoría contingente* que se desarrolla a finales de los años 50 y principio de los 60 (Trelles, 2001)

Dicha disciplina comienza a manifestarse en la década de los 50 pero no es hasta los años 70 cuando adquiere un cuerpo independiente en el campo de las ciencias

sociales, con la publicación del libro *Comunicación en la Organización* del especialista norteamericano Charles Redding⁶, al que se considera el padre de la Comunicación Organizacional. (Redding en Trelles, 2001)

Se desarrolla inicialmente en los Estados Unidos y Europa y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica. En Cuba, sus antecedentes se remiten a las concepciones de las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, planteándose en los años 90 con mayor sistematicidad, debido a la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico como práctico, vinculado con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla desde esa época en el país. El hombre en nuestro país es la base de perfeccionamiento de la gestión empresarial, y en la medida que se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, aumentará la eficiencia y la capacidad de nuestra empresa.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta se da en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio, Fernández Collado, (1997).

En este sentido se hace referencia a la comunicación organizacional como "el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". También es entendida como "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización" (Kreps, 1995 en Trelles, 2001)

Otros especialistas como Putnam (1987) conciben esta materia en estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la

⁶ Charles Redding: especialista norteamericano, publica el libro *Comunicación en las organizaciones* donde por primera vez se aborda de una manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que nos conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno (Putnam en Trelles, 2001).

Para otros como Taylor y Bogdan (2000) es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran y busca abrir espacios para la difusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.

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

Tortoriello, al igual que Goldhaber, se inserta en un enfoque donde estima que: “la comunicación organizacional es también el proceso interaccionar en el que el significado es estimulado a través de la creación y el intercambio de mensajes. Es el movimiento o transmisión de comportamientos verbales y no verbales y el compartir información en toda la organización. (...) Comunicación organizacional es organizar, tomar decisiones, planificar, controlar y coordinar, son gente, mensajes y significado. Las organizaciones como grupos sociales, establecen tareas y redes interpersonales y organizacionales para conseguir unos objetivos específicos.” (Tortoriello en Trelles, 2001).

Fernández Collado también enfatiza en el mencionado intercambio, pero agrega el elemento de la interacción con su medio por su consabida importancia. De este modo plantea que: “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin

de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.” (Fernández Collado: 1997)

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

Define tres funciones básicas de la comunicación que resultan de relevancia para el estudio que se propone: descriptiva, evaluadora y de desarrollo.

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

De manera general muchos autores coinciden en que el flujo o intercambio de mensajes entre los integrantes de la misma y de esta hacia el entorno es imprescindible en la comunicación organizacional. Varios especialistas tienen diferentes acepciones de acuerdo a su naturaleza, objeto de estudio y su definición. Sin embargo todos coinciden para el mejor desempeño de las instituciones, ya que se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados.

Comunicación interna

Definida de forma simple, la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que

ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps, en Trelles, 2001).⁷

Según Antonio Lucas Marín (1997), en la teoría de la organización se tiende recientemente a considerar a esta como un sistema abierto debido a sus relaciones con el exterior, con la sociedad. En este sentido se puede hablar de dos formas diferentes en dichas relaciones: la comunicación interna, que hace referencia a "la que mantienen los miembros de la organización entre si y la comunicación externa que nos lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior". Por ambos procedimientos se consigue que todos alcancen la información adecuada. (Trelles, 2001)

Teniendo en cuenta la importancia que se le atribuye a su visión integradora, la comunicación en las organizaciones ha variado su enfoque a lo largo de su historia. Décadas atrás, la organización tradicional se proyectaba principalmente hacia la comunicación externa; pero a partir de los años 90 comenzó a prestarle más atención a los procesos comunicativos internos en la medida en que empezó a destacarse su importancia.

Este tema de la comunicación interna es tratado por: Annie Bartoli, Abraham Nosnik, Kreps, Jablin, María Luisa Muriel, Lucas Marín, Torcuato, Katz, Kahn, Carlos Fernández Collado y especialmente por Irene Trelles Rodríguez, cuyos estudios resultan de gran relevancia para la construcción de un marco teórico validado.

Acerca de la comunicación interna en las organizaciones, Carlos Fernández Collado (1997) concluye que es "el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".

Otras como Irene Trelles argumentan que el estudio de la comunicación interna en las organizaciones "centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas

⁷ Kreps: Norteamericano, defensor del enfoque simbólico interpretativo y cultural de la comunicación en organizaciones.

encomendadas y en como los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos trazados”. (Trelles, 2001)

Un esquema claro que puede guiar el entendimiento acerca de la comunicación interna según Trelles (2001) pueden ser sus formas: *la comunicación formal y la comunicación informal*, y sus flujos: la comunicación horizontal, la descendente y la ascendente.

La comunicación horizontal: es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. Como es lógico esta situación puede darse a distintos niveles y tiene funciones específicas. Según Lee y Zwerman (1975) citado por Marín (1996) este tipo de comunicación facilita la coordinación de tareas permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos. La comunicación horizontal: tiene que ver con el “intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (Massie en Goldhaber, 1994)

La comunicación vertical, puede ser de tipo descendente o ascendente. Por su parte la comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en las organizaciones y dentro de sus funciones claves se encuentran: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo, facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los miembros para que reconozcan los objetivos de la organización.

Trelles (2001) se refiere a la comunicación ascendente la cual fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto. Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistente, si su forma no está claramente prevista. La apertura de la vía de comunicación ascendente debe estar basada en una adecuada planificación (buzones de sugerencia, concursos de ideas, entre otras). La comunicación ascendente está compuesta por los mensajes que transitan desde la base hasta los directivos. Se evidencia básicamente, en la retroalimentación, las sugerencias, reclamos, etc.

Para comprender mejor las particularidades de la comunicación formal es válido hacer énfasis en los aspectos que de tipo formal la diferencian para poder comparar con mayor profundidad ambos procesos. Según Trelles, las relaciones sociales informales tienen como consecuencia los grupos informales y la organización informal, tienden a crearse alrededor de las relaciones formales, pues las relaciones de trabajo se van ampliando y se va perdiendo el carácter impersonal, introduciendo elementos no estrictamente racionales. Igualmente la limitación de las relaciones formales da lugar a que los individuos busquen situaciones muy variadas de expansión afectiva, como los juegos y las bromas.

Autores como Torcuato (1986, citado por Trelles, 2001) concretan que la *comunicación informal* puede verse como todas las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controladas por la dirección, caracterizadas por no tener estructura y que resalta la rapidez con que se diseminan las informaciones.

A diferencia de las redes formales de comunicación, la comunicación informal se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecida por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a las relaciones interpersonales y de afecto entre los miembros de la organización, a la curiosidad de los miembros de la misma y su necesidad de información. Los canales informales diseminan la información rápidamente porque transportan mensajes interesantes, novedosos y actuales.

La comunicación informal, también ocurre dentro de la institución, pero no se realiza dentro de la estructura formal de la misma sino que se desarrolla mediante la afinidad entre las personas y se manifiesta fundamentalmente a través de los rumores.

En especial interés dentro de la comunicación informal se ha dado al estudio de los rumores, definidos como aquella información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan las organizaciones.

Los rumores se contemplan generalmente como un aspecto funesto o desviado del sistema de comunicación de la organización, sirve para pocas funciones útiles y

está relacionado básicamente con el cotilleo y la pérdida de tiempo, promoviendo noticias falsas y dando como resultado reputaciones arruinadas, así como sentimientos heridos e información desafortunada.

Para muchos dirigentes, según Katz y Kahn (1990) los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda (por ejemplo, con respecto a un plan o ciertas políticas que se piensan llevar a la práctica) y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En extracto, los rumores y el chismorreo no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización. (Katz y Kahn en Trelles, 2001)

El organigrama es la representación gráfica de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, haciendo un esquema sobre las relaciones en la organización. Se representa mediante un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una institución determinada.

Esta carta gráfica tiene la finalidad de desempeñar un papel informativo, al mismo tiempo que debe pretender la obtención de todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos. Ello no significa que en él se deba encontrar toda la información, por lo que para la identificación de redes y flujos de comunicación el investigador no debe limitarse al análisis gráfico.

Existen diferentes tipos de organigramas: verticales (piramidales), horizontales, mixtos, circulares, escalares y tabulares en correspondencia con las características estructurales de la organización, lo que si está claro es que tienen que ser fáciles de entender y sencillos de utilizar y deben contener únicamente los elementos indispensables. (Franklin, 2004)

Otro de los aspectos relevantes que no podemos dejar de analizar dentro de la comunicación interna en la investigación lo ocupa los mensajes, ya que estos son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generales durante las interacciones humanas dentro de la organización. Respecto a una de sus definiciones Goldhaber se refiere a los mensajes como “la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado” (Goldhaber, 1984)

Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Varios estudiosos han identificado las funciones primarias de los

mensajes en las organizaciones. Katz y Kahn (1966) han descubierto cuatro funciones de comunicación: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Otros han sido los autores que han sugerido razones para explicar el flujo de los mensajes tal es el caso de Redding, (1964), este ha sugerido tres razones fundamentales ellas son: tarea, mantenimiento y humanos. (Katz y Kahn (1966) Redding, (1964) citados por Trelles, 2001)

Otros como Thayer, (1968) también presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar. Asimismo Berlo, según expone Trelles (2001), identifica tres funciones: producción (realizar un trabajo); innovación (explorar nuevas alternativas de conducta) y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus componentes sigan operando). Finalmente, Greenbaum (1973, citado en Trelles, 2001) sostiene que se dan cuatro funciones claves en la difusión de mensajes: reguladores, innovadores, integradores e informadores/instruidotes.

Esta investigación toma el sistema de Redding, ya que resume la exposición del flujo de mensajes en la organización. La mayoría de los sistemas funcionales sugeridos anteriormente pueden incorporarse fácilmente en las tres categorías de Redding: tarea, mantenimiento y humanos.

Los de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, ejemplo de este tipo de mensaje pueden ser los relacionados con la mejora de cierto departamento de una organización.

Además son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimientos de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, entre otras.

Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos, y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización y conseguir los objetivos previstos.

Y los mensajes *humanos* están dirigidos a individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Se

interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Ejemplo de este tipo de mensajes lo constituyen los elogios del superior a sus empleados por su buen desempeño, las entrevistas para estimar el trabajo realizado, sesiones de asesoramiento, entre otras.

Estos por su parte, expone Goldhaber (1984) tienen la función de fomentar las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles de la organización. Generalmente, son los responsables de que exista o no un clima favorable de trabajo. Al preocuparse principalmente por la satisfacción y realización de los empleados, sus sentimientos, actitudes y su moral, se propicia una relación comunicativa interna que trasciende los límites de la pura y fría relación de trabajo. El canal de comunicación es el medio por el que transita el mensaje, estos pueden clasificarse en *canales* formales e informales; los primeros siguen la cadena de mando de la organización y son establecidos por ella para transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros, mientras los *canales informales* son utilizados para transmitir mensajes sociales o personales y no tienen que ver con la estructura formal de la organización. Los medios o canales, de comunicación interna son los métodos de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos.

Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo, ejemplos de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, el télex, etc.

Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc.

El manejo de este elemento es el que más frecuentemente desarrolla prepositivamente el comunicador institucional. Muchas de las tácticas o actividades de comunicación que se implementan se relacionan precisamente con el establecimiento y manejo de todos los tipos de canales de comunicación. Como ejemplos de ello están los tableros de avisos, los periódicos, murales, las

publicaciones internas los buzones de sugerencias, la organización de toda clase de eventos, los audiovisuales, las películas, los circuitos cerrados de radio y televisión, etc. (Trelles, 2001).

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

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

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

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

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

Dado que la intención que se persigue al implementar dichas actividades es la de optimizar la comunicación interna, lo que debe buscarse es mantener bajo control tantos de estos elementos como sea posible, con vistas a lograr una adecuada comunicación interna, la que implicará el diseño y difusión de mensajes que colaboren a facilitar el logro de los objetivos, tanto de la institución como de su público interno.

Teniendo en cuenta que los públicos protagonizan los procesos comunicativos en cualquier organización, analizaremos los conceptos y definiciones más importantes del término, según la autora consultada, desde la perspectiva de la comunicación organizacional. Desde este horizonte de comprensión, *los públicos* de una organización serían las personas, grupos de personas u otras instituciones que por determinados motivos establecen relaciones con la organización en cuestión, y donde cada parte intenta satisfacer, en dependencia de su nivel de prioridades, sus intereses, afectándose mutuamente.

El público de una institución está constituido por un grupo heterogéneo de personas u organizaciones que pueden compartir o no entre ellos posiciones, expectativas, creencias y obligaciones con respecto a una organización. Cada público puede estar asociado de una manera diferente a la organización en cuestión.

Un “público es un conjunto de personas que tienen un interés común y son capaces de establecer una relación en torno a un tema acerca del cual se requiere algún nivel de determinación” (Horta, 2004).

Según Gilda Rota y M.L. Muriel, (1980), “se constituyen en públicos de la institución todos aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan, son afectados por ella o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos”

El estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones que se establecen entre los individuos y las organizaciones; la estructuración de estos depende en gran medida del impacto que tengan las actividades realizadas, estableciéndose vínculos entre cada uno de los individuos. Dichos vínculos determinan los intereses específicos de cada público con respecto a la organización.

De la misma forma que la acción comunicativa de una organización estará determinada por su conocimiento sobre la formación de sus públicos, sus intereses, sus características y la prioridad que tienen para esta cada uno de ellos.

La relación de interdependencia que se establece entre la organización y sus públicos puede ser directa o indirecta en relación con los intereses particulares de

cada uno. Es por esto que la mayoría de los autores consultados coinciden en distinguir los públicos en externos e internos.

En la investigación solo nos referiremos a los públicos internos. Los públicos internos son aquellos que están directamente vinculados con la organización, específicamente situados al interior de esta y constituyen sus componentes individuales (empleados y directivos en general).

El público interno puede ser dividido para su estudio “en función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que ocupa dentro de la organización”. (Trelles, 2001)

De esta forma de acuerdo con Irene Trelles (2001) se pueden clasificar en directivos y subordinados en general. Los directivos “son las personas que deciden las políticas a seguir por la entidad en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos”, mientras que los empleados en general son “todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos”

1.4.1. Diagnóstico de la comunicación.

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

Esta autora plantea que el procedimiento resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador organizacional en el interior de la institución porque le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes. Sin embargo, es conveniente destacar que el diagnóstico en sí mismo, dada sus implicaciones valorativas es de carácter subjetivo. Ello se debe a que este no es directamente producto de la información obtenida sino de su interpretación.

El diagnóstico de la comunicación intra- institucional, al que también se le conoce con el nombre de revisión, es un procedimiento de investigación que se sigue para

evaluar la eficacia de los sistemas de la comunicación interna, el mismo resulta de gran utilidad para orientar la investigación del comunicador institucional en el interior de la entidad, ya que le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes. Las características y problemas de las instituciones varían, estableciéndose pautas de comportamientos que son adecuados en un determinado contexto, pero que en otro resultan inadecuados.

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

Teniendo en cuenta todo esto es importante decir que para poner en práctica este diagnóstico hay que realizar una serie de pasos centrados en la *investigación de las políticas y objetivos de comunicación de la institución*, estas son el marco de referencia a partir del cual evaluaremos la realidad de la comunicación interna y que aún cuando se encuentren escritas es conveniente corroborarlas para ver si son acordes a las actitudes actuales de la dirección de la institución. (Trelles, 2001)

- *La planificación de la comunicación*, a pesar de existir objetivos y políticas, no siempre se planifica adecuadamente por lo que es conveniente analizar si existe o no esta planificación y en qué consiste.

- *Identificación de los sistemas de control de la comunicación intra-institucional*, ya que los sistemas de control de la comunicación interna pueden detectarse a través del análisis del organigrama o carta de organización de la institución, analizando las responsabilidades de línea y asesoría que responden a los diversos puntos de la institución.

- *Investigación de las redes y flujos de comunicación* en la organización, el análisis de redes es un método de investigación para identificar la estructura de comunicación en un sistema en el que datos sociométricos acerca de patrones y flujos de comunicación son analizados utilizando las relaciones interpersonales como unidades de análisis.

- *Enumeración de las actividades propositivas* de comunicación y el *nivel de público* al que se dirigen, la *evaluación de cada actividad*, y la *evaluación de la comunicación interna de la institución* en función de las políticas, objetivos y planificación de la comunicación en la misma.

Todos los pasos anteriores permitirán el evaluar la comunicación intra-institucional en su conjunto; sus objetivos, mensajes, medios, direccionalidad, control, condiciones ambientales y demás aspectos.

Otro aspecto significativo dentro de este diagnóstico lo constituyen las técnicas de recolección y análisis, que ya algunas han sido mencionadas pero daremos a conocer otras que resultan importantes pues contribuyen a la eficacia del diagnóstico como el “*diario de comunicación*” o estudio de las obligaciones de cada empleado, esta técnica de observación “proporciona al observador los medios para registrar su propia conducta de comunicación, tanto de manera continua como periódicamente”. Se emplea para obtener información sobre las actividades de comunicación de los empleados de una institución que registran la duración de las interacciones en que participan, con quiénes lo hacen, sobre qué temas tratan y quién inicia el intercambio.

Esta técnica según Goldhaber (1977) proporciona por lo tanto información sobre cantidad de comunicaciones, redes utilizadas y dirección seguida.

La segunda es la técnica de los observadores capacitados que es esencialmente igual a la anterior con la diferencia de que el observador no registra su propia conducta sino la de los demás y tiene como principal desventaja que la persona observadora cambie de conducta a causa de la observación.

Como métodos que con más frecuencia se utilizan en un diagnóstico de comunicación organizacional son las entrevistas personales, encuestas, dinámicas de grupo, observación, observación participante, análisis documental y análisis de contenido.

1.4.2. Ventajas principales del diagnóstico comunicacional

- Responde a la proporción de información confiable acerca de los procesos comunicativos que tiene 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 flujo 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.

La elaboración del diagnóstico, dado sus ventajas, facilita las herramientas necesarias para comprender aquellos procesos que tienen lugar en una institución determinada siendo así, la comunicación interna, uno de los pilares de importancia para su desarrollo (Trelles, 2001).

Marco referencial

Antes del triunfo de la Revolución el deporte en Cabaiguán era exclusivista y solo a la mano de personas pudientes, cuyo interés era pagarle a sectores pobres con el objetivo de brindar espectáculos deportivos, para su disfrute personal y familiar por una parte y por la otra eran las escuelas privadas las que realizaban actividades deportivas recreativas donde solo podían asistir los hijos de las personas adineradas. Otra de las formas en que apareció el deporte, que por ser una actividad rentada se le pagaba una miseria a necesitados para que mediante un espectáculo Boxístico se dieran golpes sobre un Rin de Boxeo, y poder cobrar la entrada para que el patrono de este evento obtuviera más dinero.

De este particular espectáculo surgió Osvaldo Santuisty (Kid Fichique), el ídolo de Cabaiguán el cual en la década de los 50 llegó a los máximos escenarios nacionales e internacionales en el boxeo rentado o boxeo profesional. En la práctica del béisbol se destacaron los trabajadores de la Refinería de Petróleo de Cabaiguán antigua RECA de propiedad americana y la fábrica de tabacos Bauzá de donde salió un relevante atleta beisbolero, Owin Blandino. La fábrica de tabaco Galileo, y otras compañías privadas de la zona también tenían sus equipos de

pelota, los cuales servían de entretenimiento para que el pueblo fuera a presenciar sus juegos y los dueños recibir cuantiosas ganancias de estos encuentros.

Surge en el año 1952 el Club Campreste, en la finca de San Jerónimo de Cabaiguán, lugar que fue conformado por un conjunto de personas pudientes los cuales nombraban una directiva y ofrecían diferentes actividades culturales y deportivas, inaugurándose al siguiente año, la piscina del Club y el estadio de Béisbol.

Con el triunfo de la Revolución el 1 de enero de 1959; se revoluciona la vida del territorio y se inicia una etapa de transformaciones en beneficio del pueblo. Desde ese momento las pocas instalaciones deportivas existentes se fueron utilizando por los pobladores de forma restringida, pero en febrero del año 1961 con la ley que elimina totalmente el deporte rentado y pone en manos del pueblo la totalidad de las instalaciones deportivas, al igual que con la creación del Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación (INDER), y la creación en todas las localidades del país, de los Consejos Voluntarios Deportivos, conformados por las personas amantes del deporte que como activistas se brindaron a facilitar la llegada de este a todos con el lema “El deporte es un derecho del pueblo”. Se crea en La Habana la escuela de Formación de Instructores Deportivos en el año 1962 para la formación de técnicos que llevaran la enseñanza de la Educación Física y el Deporte a los más recónditos lugares del país.

En el año 1963 se crea el Instituto de Deporte en Cabaiguán (en aquel momento se encontraba situado en la calle Alfredo López Brito). Perteneciente a la región Sancti Spíritus, provincia de Las Villas, bajo la dirección de quien fue presidente del Consejo Voluntario Deportivo, José Luís Hernández Guell. Se desarrolla el municipio, se proliferan las instalaciones deportivas y unido a ello la cantidad de profesores de Deportes, Educación Física, Cultura Física y Recreación, se eleva el nivel profesional de estos en el municipio.

La Dirección Municipal de Deportes del Municipio de Cabaiguán, se encuentra ubicada geográficamente en el Urbano 1 en la Avenida Camilo Cienfuegos # 276 entre Alfredo López Brito y Hermanos Calero. El día 30 de Enero de 1977 se adoptó el Acuerdo No.12, constituyendo la Dirección Municipal de Deportes y es

designado como su director el compañero Jorge Caso Díaz. En la actualidad su director es Rolando Alexis Bernal Pérez.

La Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán, cuenta con una plantilla de 37 trabajadores.

El centro se estructura a partir de la integración de los Centros Provinciales de Deportes y al Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación.

Y se subordina:

- Al Consejo de Administración de la Asamblea Municipal del Poder Popular a través de su Dirección Municipal de Deportes referido a lo administrativo- financiero de su gestión y desempeño institucional.
- A la propia Dirección Municipal de Deportes y al Centro Provincial de Deportes en lo referido al cumplimiento de la política deportiva. .
- Al Centro Provincial de Deportes en lo referido al componente técnico- deportivo y metodológico de su gestión y desempeño institucional.

El *objetivo social* de esta institución es contribuir a promover la salud y calidad de vida de nuestro pueblo, basado en valores y principios del deporte revolucionario.

Dentro de sus *funciones* fundamentales está:

- Planificar, dirigir y desarrollar las actividades deportivas en el municipio.
- Incrementar la calidad de vida y ocupación del tiempo libre de la población a través del desarrollo del deporte participativo y la recreación física.
- Apoyar la preparación de atletas que participan en competencias.
- Brindar atención a los atletas, exatletas, sus familiares, entrenadores, jueces y equipos técnicos y glorias del deporte cubano.
- Promover el desarrollo científico y de innovación tecnológica asociado a los servicios científicos técnicos especializados.
- Garantizar la asignación de recursos e implementos deportivos a los centros municipales a través de la comercialización mayorista.
- Desarrollar los distintos programas de educación física de la población escolar.
- Garantizar la atención a la población discapacitada en la práctica sistemática de la actividad física.
- Efectuar la selección de talentos deportivos en las distintas estructuras para su captación en los centros provinciales.

- Ofrecer servicio de informática del deporte a las competencias, centros y escuelas del sistema deportivo en el municipio.
- Ofertar servicios de transportación de personal a sus trabajadores y a terceros, en moneda nacional, previo cumplimiento de las regulaciones vigentes al respecto para aprovechar las capacidades eventualmente disponibles y sin efectuar nuevas inversiones con este propósito.

La misión de la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán es: Organizar eventos colaterales inherentes a la cultura física y el deporte, consistente en el espectáculo deportivo, logrando la formación integral de nuestros atletas promoviendo salud y calidad de vida en nuestro pueblo, aplicando el SCIT basado en valores y principios del deporte revolucionario.

Esta investigación se encuentra amparada por las Indicaciones Metodológicas de la Dirección de Deportes Municipales, (definición del encargo social, funciones y estructura de dirección de la entidad), Programa de Desarrollo de las Direcciones Municipales de Deportes, (Convenio Colectivo de Trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y la Resolución número 13 de Estimulación Moral, así como actas del Consejo de Dirección, la UJC y el Sindicato).

CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

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

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

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

Por tales motivos, este estudio responde a una metodología cualitativa y es descriptivo, se centra en la caracterización de los procesos de comunicación interna: los flujos de comunicación (horizontal, ascendente y descendente), así como: los canales, el lenguaje, los mensajes y la satisfacción laboral del público interno en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán.

La propia naturaleza descriptiva de la investigación permite la elaboración de un diseño no experimental de corte transversal, a través del cual se le da respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos planteados, los cuales no incluyen experimentos, sino un estudio descriptivo de la comunicación interna en la institución. En este sentido, se caracterizan los procesos de comunicación interna en la institución durante el período enero-abril del 2012.

Para caracterizar los procesos de Comunicación Interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán, durante el período enero- abril de 2012, fue necesaria la autorización de la dirección del centro, una vez conocidos los objetivos (Anexo 1). Se procedió a informar a todos los trabajadores que serán objeto de estudio, garantizándoles en todo momento el anonimato y la confidencialidad de los

instrumentos aplicados para la recogida de la información. Al concluir la investigación serán expuestos en la organización los resultados de la misma.

Para desarrollar todo el estudio investigativo propuesto se hizo un cronograma que permitió realizar el trabajo sin interrumpir la jornada laboral.

1. Caracterización del centro, teniendo en cuenta las particularidades de los trabajadores que allí laboran para confeccionar el organigrama.
2. Aplicación de métodos para la recolección de datos. (Trabajo de campo)
3. Comunicación de los resultados y recomendaciones derivadas del estudio investigativo.

Como *unidad de análisis* se tiene a los trabajadores de la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán, esta entidad cuenta con una población de treinta y siete trabajadores, tomando como *muestra* a todos los trabajadores, que representan el ciento por ciento, los cuales desde su perspectiva, aportaron valiosos datos al objetivo propuesto; el muestreo es no probabilístico de tipo intencional, los elementos no se escogen aleatoriamente sino que se seleccionan casos típicos según nuestras necesidades de investigación. El desglose es el siguiente: 25 mujeres y 12 hombres, con un nivel cultural de 20 universitarios, de ellos 12 son de sexo femenino y 8 son masculino y 17 técnicos medios, 8 de sexo masculino el resto son féminas. Los trabajadores escogidos tienen la siguiente permanencia en el centro: 5 trabajadores más de 20 años, 20 trabajadores entre 10 y 15 años ,10 trabajadores entre 5 y 10 años y 2 trabajadores que llevan un año en la institución, observándose que prevalece la experiencia en la muestra escogida.

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

- 1- Investigación sobre políticas y objetivos de comunicación en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán.
- 2- Investigación de la planificación de la comunicación.
- 3- Identificación de los sistemas de control de la comunicación.
- 4- Investigación de las redes en la organización (el organigrama anexo 2)

5-Evaluación de la comunicación interna de la institución a partir de los métodos y técnicas de recolección y análisis de datos

2.2 Análisis de los resultados.

En este epígrafe se analizan los resultados del diagnóstico que se realizó a la Comunicación interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán durante el período enero- abril de 2012, el cual arrojó una serie de datos e informaciones que permiten ilustrar la situación existente con relación a la categoría seleccionada. La aplicación de los métodos y técnicas de recogida de información corroboró resultados valiosos para dar respuesta al problema planteado, al objetivo general del estudio y a los objetivos específicos.

2.2.1- El análisis de documentos. A partir de este método se obtuvo información sobre los aspectos formales establecidos institucionalmente, para la caracterización estructural y funcional de la organización.

Mediante este método se analizaron los siguientes documentos:

- Actas del Consejo de Dirección, las del Sindicato y la UJC.
- El Reglamento Disciplinario.
 - Existencia de la historia de la organización.
 - Definición de la misión, visión y estructura de dirección de la entidad (organigrama de flujo jerárquico).
 - Existencia de estrategias de comunicación organizacional en la institución.

Las Actas del Consejo de Dirección, las del Sindicato y la UJC. cumplen los requisitos para este tipo de documentos. El Reglamento Disciplinario aportó datos relacionados con la manera en que se procede en la institución para la toma de decisiones y el control de las actividades que realizan. No existe ningún documento que demuestre la historia de la organización. La misión de la entidad está definida lo que no está expuesta al público interno, no así la visión que no está precisada. El organigrama en esta institución está bien determinado, demuestra los niveles jerárquicos por donde fluye la información. (Anexo 2). No existe un comunicador

social, ni estrategias de comunicación organizacional. El Reglamento Disciplinario aportó datos relacionados con la manera en que se procede en la institución para la toma de decisiones y el control de las actividades que realizan.

.2.2.2 El diagnóstico comunicacional de la institución. La observación participante (marginal).

Se realizaron una serie de observaciones abiertas a la dinámica interna de la organización y el desenvolvimiento diario de las tareas a realizar por cada uno de los trabajadores. Se obtuvieron resultados relevantes, se comenzó a tener una visión real de dicha dinámica. Todo lo observado se fue recogiendo en un protocolo de información, con características de diario.

La observación en este centro deportivo constató que el funcionamiento de la comunicación interna es favorable; existiendo un ambiente familiar, donde se destaca la unidad y la solidaridad.

La comunicación horizontal entre las diferentes áreas, fluye adecuadamente, se aprecia compañerismo y los temas de conversación más frecuentes están relacionados con el trabajo.

De la misma forma se pudo observar que la comunicación descendente es la que predomina dentro de la organización y fluye de forma rápida, ya que los directivos mantienen informados a todos los trabajadores sobre los principales aspectos del desarrollo de la institución, así como de otras informaciones que guardan especial interés para la institución como elevar la calidad de las actividades desarrolladas por los trabajadores, capacitaciones políticas y regulaciones administrativas.

Los trabajadores respetan las jerarquías, lo que no interfiere en una buena comunicación con sus directivos, sin obstáculos, por lo que podemos decir que existe una buena comunicación ascendente, pues los propios trabajadores le pueden hacer saber a sus superiores sus criterios, opiniones, estados de ánimo, motivaciones y propuestas de mejoras, aunque esta no es la que predomina pues se ve menos debido a la dinámica de trabajo.

Se pudo reconocer además que los canales más utilizados son los directos, ya que son los contactos cara a cara, las reuniones y las asambleas en grupos formales donde se tratan temas para organizar generalmente las actividades deportivas y de trabajo del mes, así como el funcionamiento de la entidad.

Se pudo observar el uso de otros canales como el teléfono y los murales, estos últimos tienen espacios para abordar información acerca de los trabajadores destacados, los días que le toca el matutino a los trabajadores, las principales noticias en el ámbito nacional e internacional, pero están desactualizados y no brindan toda la información que pudieran; no tienen en ellos los fundadores de la organización, cursos de superación, el encargo social, la misión ni la visión, así como las funciones de la institución.

Respecto al lenguaje que se emplea para comunicarse se pudo confirmar que predomina el verbal, la comunicación se realiza a través del diálogo. En ocasiones para la transmisión de mensajes también se emplea el escrito, teniendo en cuenta que muchas de las informaciones, son transmitidas a través de documentos formales, como planes de trabajo, orientaciones de contenido, actividades mensuales o actas del Consejo de Dirección.

Los mensajes que más se utilizan en la institución son los de orientación de tareas pues tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos y es esto lo que más predomina en la institución. Los humanos se ven pero en menor medida a través de los elogios de los superiores a sus trabajadores en los matutinos, existiendo consideración por los sentimientos y satisfacción del trabajador, los de mantenimiento son los que menos se ponen en práctica ya que en ocasiones se dan órdenes para facilitar el movimiento de la organización y conseguir los objetivos previstos.

En cuanto a la satisfacción laboral de los trabajadores se observó que las condiciones de trabajo son insuficientes, ningún departamento cuenta con los instrumentos necesarios para desarrollar sus actividades de trabajo, por la escasez de recursos, como documentos de oficinas para propiciar las condiciones de trabajos a los trabajadores, además la entidad no tiene conexión con intranet para el desarrollo de sus profesionales, no cuentan con tintas para impresoras, solo

existiendo una, teniendo que buscar alternativas para la ejecución del trabajo en otras instituciones. Como aspecto positivo se puede decir que el área de reuniones y de trabajo es amplia y ventilada además de tener buenas condiciones constructivas.

Los trabajadores pueden participar en la toma de decisiones de la institución, según lo observado en los matutinos pues sus sugerencias son tomadas en cuenta. También en los consejos de direcciones se toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores siempre y cuando tengan razón y lo hagan correctamente con el debido respeto pues el objetivo fundamental de estos consejos de dirección son lograr la eficiencia de la institución.

Se comprobó mediante el empleo de este instrumento de recolección de datos que las ideas que plantean los trabajadores respecto al mejoramiento de la institución, son tomadas en cuenta por sus directivos, estos trabajadores se encuentran representados por el secretario del sindicato, el cual está presente en todas las reuniones formales que se realizan en la organización, haciendo prevalecer los deberes, derechos e inquietudes de los trabajadores.

Relacionado con la atención al trabajador se pudo confirmar que los mismos son reconocidos moralmente delante de todos sus compañeros en matutinos por su notable labor, de la misma forma son estimulados en actividades deportivas que se realizan en el centro en fechas marcadas como el día del trabajador del INDER, además de realizar la celebración de cumpleaños colectivos en la organización (4 veces al año;). Se aprecia que estas actividades no siempre son sistemáticas, ya que están en función de fechas señaladas y se realizan con muy poca frecuencia.

En este indicador de análisis se puede señalar que en la organización existe una comisión que se encarga de visitar a los trabajadores con problemas de enfermedad o que estén atravesando por cualquier problema o dificultad. También se observó que los trabajadores tienen la posibilidad de superarse a través de temas metodológicos que se imparten en los colectivos técnicos de la institución, se usan las computadoras existentes en la institución para la superación de los trabajadores mediante software educativas etc.

La entrevista en profundidad fue realizada a los siguientes directivos: director, metodólogo de cuadros y al jefe de departamento, con el objetivo fundamental de: caracterizar los procesos de comunicación interna en la institución.

La aplicación de este método facilitó un acercamiento desde la percepción de los directivos sobre el comportamiento de la comunicación interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán, acercándonos más a la realidad de la institución y obteniendo datos desde su propio lenguaje.

Respecto a la comunicación que mantienen estos directivos con sus trabajadores (descendente), se puede decir que son buenas *a pesar de que existen diferentes niveles culturales*, de forma general se llevan bien con sus subordinados existiendo relaciones de respeto mutuo y amistad. Refieren que son receptivos a la hora de escuchar una inquietud o algún problema presentado por el subordinado y dentro de sus posibilidades tratan de darle solución dentro de lo establecido.

De igual manera tienen concebidos espacios formales como reuniones, asambleas, matutinos donde orientan el contenido de trabajo a realizar por parte del subordinado, ya que les interesa que halla un buen desempeño del mismo.

De la misma forma fluye la comunicación de sus subordinados para con ellos (ascendente), manifestando, el director de la institución *“considero que no existen obstáculos para comunicarnos, cuando lo hacemos es de forma educada”*, sienten satisfacción con las relaciones que mantienen ya que los trabajadores no se detienen para expresar sus opinión frente a su superior, expresando lo que sienten y no necesariamente dentro de los espacios formales, teniendo la posibilidad de revelarlo en cualquier momento o en espacios informales, contrarrestando el rumor. En cuanto a las relaciones que mantienen los propios directivos (*Horizontales*), manifiesta el metodólogo de cuadros, *“pienso que nos llevamos bien y somos bastante unidos”*, son capaces de reunirse para conciliar cualquier determinación respecto a las funciones de trabajo, igualmente que unen sus criterios a la hora de tomar cualquier medida dentro de la organización, teniendo siempre en cuenta la opinión del sindicato.

Referente a las relaciones de comunicación que existen entre los propios subordinados, declara el jefe de departamentos, *“yo considero que nuestros*

trabajadores son un grupo de amigos” que son buenas, ya que los mismos se reúnen frecuentemente en espacios informales donde intercambian informaciones generalmente de contenido de trabajo, además para realizar alguna tarea dudosa son capaces de acercarse unos a otros para solicitar ayuda, por lo que predomina entre los mismos un ambiente de seguridad y lealtad.

Estos directivos exponen que las informaciones que circulan dentro de la institución se dan a conocer mediante los canales directos, ya que son los contactos cara a cara los más utilizados, principalmente en espacios formales como reuniones, mecanismos de despachos, consejos de dirección, aunque también aprovechan los matutinos ya que en estos participan todos los trabajadores del centro, no obstante también hacen uso del teléfono en caso que se le oriente una información inmediata.

Relacionado al lenguaje utilizado se refieren al verbal, como el más usado teniendo presente que es el diálogo la mejor forma de comunicar y de llegar a sus trabajadores, pues expresa el director del centro *“que mediante la conversación logra una mejor comunicación con sus trabajadores”*, además de que se utiliza el escrito, teniendo en cuenta que muchas de las informaciones, se transmiten a través de documentos formales, como planes de trabajo, evaluaciones y, actividades mensuales entre otras.

Los mensajes que predominan en la entidad según los directivos son los de tarea y mantenimiento, refiriéndose el jefe de departamento: *“En esta entidad me acerco frecuentemente a mis trabajadores y les hablo acerca de cómo deben realizar su trabajo, les oriento e informo para que lo puedan realizar sin dificultades, pues considero muy importante que las actividades se desarrollen con la calidad requerida”*, por lo que generalmente las informaciones están relacionadas con procedimientos, controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización, además de conseguir el cumplimiento de las funciones de trabajo, así como la calidad de estas.

En cuanto a los mensajes humanos los directivos expresaron que se está trabajando desde hace varios meses en este aspecto, y que le han dado buenos resultados pues los trabajadores se sienten mejor cuando se le comunica en

público su buena labor y se le elogia su trabajo. Además los dirigentes expresaron que se interesan por la satisfacción laboral de sus trabajadores.

Mediante el empleo de este instrumento, los directivos se refirieron respecto a las condiciones de trabajo que son regulares, refiriéndose el director “*si son buenas aunque no como quisiéramos*” como aspecto positivo se puede decir que el área de reuniones y de trabajo es amplia y ventilada además de tener buenas condiciones constructivas, todos los departamentos cuentan con computadoras en buen estado para desarrollar su trabajo. Como aspectos negativos se expresó que hay escasez de recursos, como documentos de oficinas para propiciar las condiciones de trabajos a los trabajadores, además la entidad no tiene conexión con intranet para el desarrollo de los profesionales y escasea la tinta para las impresoras en ocasiones.

El metodólogo de cuadros se refirió respecto a la toma de decisiones “*aquí, todo se colegia en el consejo de dirección, y con el sindicato presente*”, lo que indica que se toman en cuenta las opiniones o ideas de sus trabajadores a la hora de tomar una decisión, ya que a la hora de reunirse siempre hacen hincapié en la presencia y participación del secretario del Sindicato en representación de todos los trabajadores, colegiando todas las medidas respecto al funcionamiento de la organización con el mismo. No obstante cualquier trabajador puede acercarse al directivo y plantear sus ideas y no necesariamente esto tiene que realizarse en un entorno formal.

Durante las entrevistas los directivos manifestaron respecto a la atención al trabajador: “*de cierta forma lo hacemos, a través de los cumpleaños colectivos a pesar de que no siempre se hacen en la fecha acordada, y en los matutinos*” por lo que dicha atención se puede considerar adecuada, ya que en el centro a pesar de que se realizan con poca frecuencia los cumpleaños colectivos también se festejan fechas significativas como el día de las madres, día de los padres, día internacional de la mujer, además de otras actividades conmemorativas como, el día de la creación del INDER.

Respecto a este tema también argumentaron que no siempre cuentan con un estímulo material para los trabajadores, pero que son reconocidos moralmente

delante de todos sus compañeros en matutinos. También se estimula a los mejores trabajadores mediante misiones al exterior pues se tiene en cuenta la labor del trabajador para darles estas misiones según las necesidades del país. Otras de las formas en que se les da atención al obrero lo constituye la superación, respecto a esto el director dijo: *“el que no se supere es porque no quiere”* asegurando que el trabajador puede hacerlo mediante post-grados y cursos sobre los colectivos técnicos por especialidades.

A través de las entrevistas realizadas a los directivos, se pudo conocer que existen disímiles concepciones y percepciones sobre la Comunicación en la organización. Referido al concepto de comunicación interna el director de la empresa refiere: *es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas con el fin de desarrollar la institución*. El metodólogo de cuadro expresó: *que es el conjunto de actividades generadas por los trabajadores de la empresa para mantener la comunicación entre los trabajadores y así lograr los objetivos trazados en la empresa*. El jefe de departamentos expresó que la comunicación interna *es la interacción del público interno donde los canales de información la facilitan*. Se ofrecieron definiciones con claridad en relación a la identificación de la Comunicación Interna, como aquella que se produce al interior de la organización, destinada a las personas que laboran en ella.

En cuanto a la importancia que le confieren los directivos a la misma las opiniones son coincidentes pues expresaron: *constituye un factor clave para el cumplimiento de las tareas y de los objetivos de la organización, es extremadamente importante, pues sin esa comunicación no se pudieran cumplir las orientaciones, no se pudiera transmitir información, no pudiera existir control ni entendimiento entre el público interno*”. Por lo que se percibe que los directivos si reconocen la importancia de la comunicación interna en la organización.

Cuestionario

Esta técnica se aplicó a todos los trabajadores de la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán exceptuando a los tres directivos entrevistados, para un total de 34, la misma estuvo dirigida a caracterizar los procesos de Comunicación Interna en la institución.

En cuanto a los flujos de comunicación existentes en la institución, el 80% de los trabajadores encuestados declaran que predomina la **comunicación descendente**, pues sus directivos generalmente velan por el cumplimiento de las tareas orientadas, preocupándose por su contenido de trabajo y con ello el cumplimiento de la misión social de la institución, o sea, predomina aquella comunicación que les permite mantenerse informados sobre los principales aspectos del desarrollo de la institución.

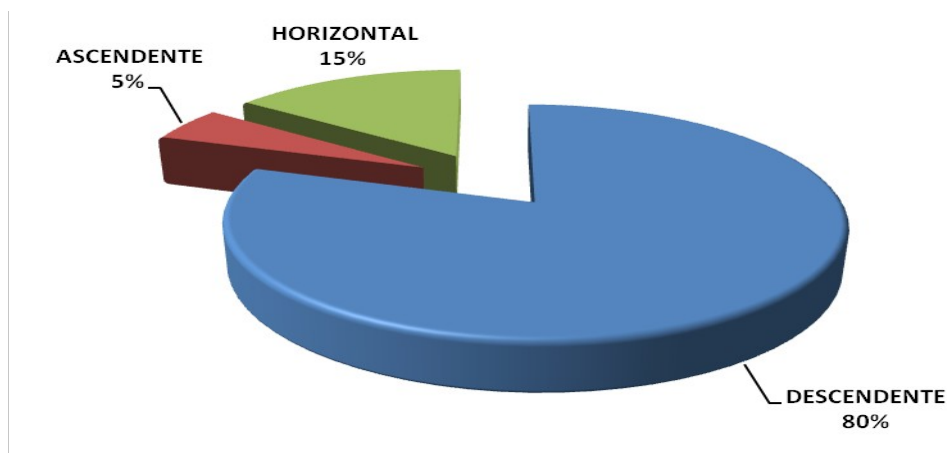
Un 15% de los encuestados hace referencia a la comunicación horizontal y un 5% a la comunicación ascendente. Estos datos reflejan el predominio de una comunicación que va desde los directivos al resto de los trabajadores, ello dado por la propia dinámica de la institución. Se aprecian los otros tipos de flujos, aunque en menor medida, lo que indica una debilidad en esta subcategoría de análisis. (Ver tabla 1)

Tabla 1: Flujos de comunicación que se manifiestan en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán.

Flujos de comunicación	%
DESCENDENTE	80
ASCENDENTE	5
HORIZONTAL	15

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Gráfico 1. Flujos de comunicación



Fuente: Tabla 1.

Respecto a los **canales** de información de uso más frecuente, el 100% de los trabajadores mediante la encuesta aplicada coincidieron que con mayor frecuencia se utilizan los directos, ya que los trabajadores se comunican entre sí y con sus directivos de forma directa, cara a cara para recibir información con respecto al trabajo, no obstante un 20% de los trabajadores encuestados declaran que también se utilizan los mediatizados, ya que en ocasiones se transmiten informaciones por teléfono.

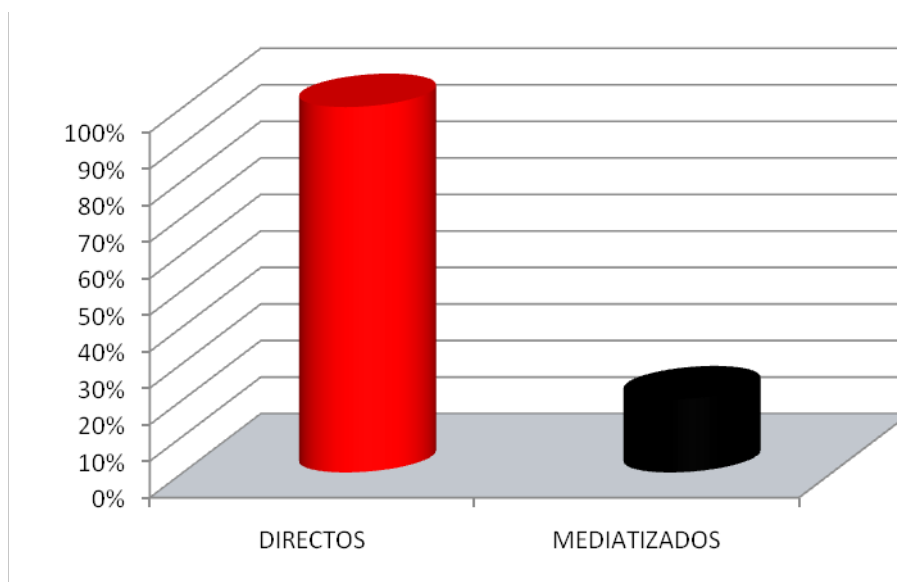
En este acápite se puede detectar un predominio de los canales directos pues los mensajes que se generan, por su relevancia e inmediatez necesitan del intercambio entre las personas, cara a cara. (Ver tabla 3)

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

TIPO DE CANALES	% DE SELECCIÓN DE LOS TRABAJADORES
DIRECTOS	100
MEDIATIZADOS	20

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Gráfico 2. Tipos de canales



Fuente: Tabla 2.

En cuanto al **lenguaje** utilizado, el 100% de los trabajadores encuestados afirman que es el **verbal**, ya que son las palabras el vehículo que emplea el directivo para comunicarse con el trabajador, no formando parte de este diálogo el uso de gestos y movimientos. En este sentido es válido destacar que dentro de los mensajes verbales tenemos los escritos los cuales se utilizan con mucha frecuencia con la entrega de planes de trabajo y actas

Referente a los **mensajes** se pudo constatar que los más utilizados son los de tarea, para un 80%, pues los mensajes que reciben de sus superiores siempre tienen el objetivo de elevar la calidad de los servicios, así como de organizar el trabajo. En cuanto a los mensajes humanos el 15% de los encuestados expresaron que son los más usados pues son utilizados en función de estimular su trabajo, reconociendo la importancia del trabajador para el centro. No coincidiendo así, un 5% de los trabajadores, pues alegan que los más utilizados son los mensajes de mantenimiento.

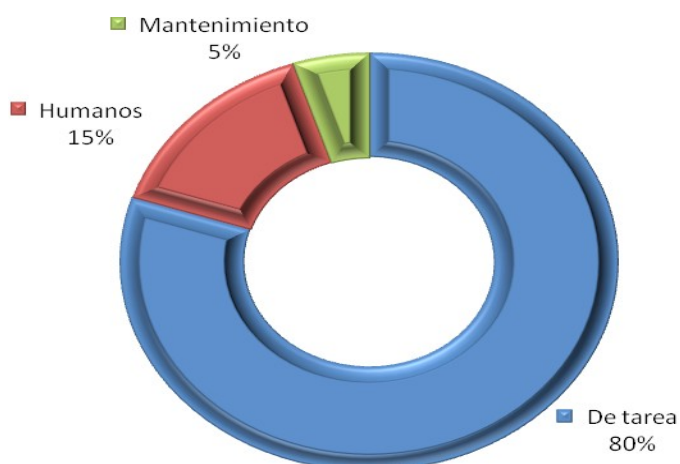
Se puede concluir, en el análisis de este indicador, que existe un predominio de los mensajes de tarea, apoyado principalmente en orientaciones prácticas del trabajo diario y se encuentran debilitados los mensajes humanos pero sobre todo los de mantenimiento. (Ver tabla 3)

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

TIPO DE MENSAJES	% DE SELECCIÓN DE LOS TRABAJADORES
DE TAREA	80
HUMANOS	15
DE MANTENIMIENTO	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Gráfico 3. Tipos de Mensajes



Fuente: Tabla 3.

Acerca de la **satisfacción del público interno** en lo que respecta a las condiciones de trabajo se refiere, un 45% de los encuestados describen que las mismas son desfavorables mientras que un 65% considera que las condiciones de trabajos son neutrales. Un 90% de los encuestados señalaron que las actividades

que realizan en la institución no afectan su salud en ninguna medida mientras que el 10% restante señalaron que en alguna medida su labor en el centro afecta su salud. Se puede concluir que las condiciones de trabajos en la institución son regulares.

Referido a la participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, un 84% expusieron a través de la técnica aplicada que generalmente, se aceptan y se toman sus ideas para contribuir al mejoramiento del trabajo, con lo anteriormente mencionado no coincidió el 16% de los encuestados a lo que exponen que de forma general no se toman en cuenta sus ideas en la toma de decisiones.

En lo que se refiere a la atención al trabajador un 95% afirmó estar complacido con la atención que les brindan sus superiores, ya que los directivos cuidan porque estos tengan las condiciones necesarias para desarrollar su función, de la misma forma que mantienen una correcta atención al hombre. Solo un 5% de los encuestados, manifiesta no recibir atención por parte de sus directivos.

En cuanto a la estimulación en el centro un 95% de los trabajadores encuestados expresaron que es moral la estimulación y un 5% que es moral y material. Lo que demuestra que se estimula al trabajador en la institución.

Análisis integral de los resultados.

Después de haber aplicado los diferentes métodos y técnicas se procedió a la triangulación de los datos, como resultado del diagnóstico realizado se definen los rasgos y particularidades que caracterizan la comunicación interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán

Con relación a los flujos de comunicación se analizaron subcategorías como la comunicación horizontal, la descendente y ascendente, donde se pudo apreciar que la comunicación descendente funciona con rapidez y es la que prevalece en la entidad, o sea, que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica, por lo que predomina aquella comunicación que les permite mantenerse informados sobre los principales aspectos del desarrollo de la institución.

La comunicación horizontal y ascendente se ponen de manifiesto durante la jornada laboral y se desarrolla con menos rapidez, se pudo comprobar que la comunicación horizontal está dirigida en sí a las actividades laborales que deben realizar los obreros de este centro y la ascendente se limita generalmente a las opiniones, inquietudes y sugerencias que plantean los trabajadores respecto al contenido de trabajo.

Cuando se habla de los canales más usados en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán se pudo constatar que predominan los directos, ya que las informaciones se limitan a los contactos cara a cara, las reuniones y las asambleas en grupos formales donde se tratan temas para organizar generalmente el contenido de trabajo y las actividades a realizar, aunque hacen usos en ocasiones de otros como el teléfono y los murales, a pesar de que estos últimos están desactualizados y no brindan toda la información que pudieran.

Referente al lenguaje utilizado en la organización se pudo corroborar que predomina el verbal, son las palabras el vehículo que emplean para comunicarse entre todos, no formando parte de este diálogo el uso de gestos y movimientos. Además se utiliza el escrito, teniendo en cuenta que muchas de las informaciones, se transmiten a través de documentos formales, como planes de trabajo, evaluaciones y actividades mensuales.

Podemos señalar que los mensajes más utilizados en la institución son los de tarea, los cuales fluyen de manera reiterada, ya que la información que circula guarda estrecha relación con los servicios y actividades que tienen un especial interés para la organización, también incluyen procedimientos y controles necesarios para alcanzar los objetivos previstos. En segundo lugar se utilizan los mensajes humanos ya que algunas veces se estimula el trabajo de las personas que allí laboran y se reconoce la importancia de estos para el centro. Los mensajes de mantenimientos se ponen de manifiesto de forma adecuada pero en menor escala.

Con relación a la satisfacción laboral del público interno se analizaron subcategorías como las condiciones de trabajos las cuales son insuficientes ya que ningún departamento cuenta con los instrumentos necesarios para desarrollar sus

actividades de trabajo, pues hay escasez de recursos, como documentos de oficinas para propiciar las condiciones de trabajos a los trabajadores, además la entidad no tiene conexión con intranet para el desarrollo de sus profesionales, no cuentan con tintas para impresoras, solo existiendo una, teniendo que buscar alternativas para la ejecución del trabajo en otras instituciones. Como aspecto positivo se puede decir que el área de reuniones y de trabajo es amplia y ventilada además de tener buenas condiciones constructivas.

Se sienten satisfechos respecto a la participación en la toma de decisiones que se toman en el centro, ya que los directivos por lo general toman en consideración las opiniones transmitidas por parte de los trabajadores, teniendo estos la posibilidad de que una idea suya sea puesta en práctica en la institución.

En cuanto a la atención al trabajador constatamos que existe satisfacción por parte del mismo, ya que este tiene la posibilidad de superarse mediante temas metodológicos que se imparten en los colectivos técnicos de la institución, además se usan las computadoras que hay en la institución para la superación de los trabajadores mediante software educativos etc.

De igual forma se sienten satisfechos ante las actividades desarrolladas en el centro y con el reconocimiento moral que se le está realizando en matutinos a los trabajadores destacados, solo que esta atención brindada debiera ser un poco más sistemática, ya que están en función de fechas señaladas y se realizan con muy poca frecuencia.

CONCLUSIONES

Con el diagnóstico realizado acerca de los procesos que caracterizan a la comunicación interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán durante el período enero abril de 2012, se llegaron a las siguientes conclusiones:

El estudio de los referentes teóricos y tendencias actuales que sustentan la comunicación interna en las instituciones cubanas acerca del proceso de comunicación y la comunicación organizacional permitió definir las categorías de análisis de la investigación, especialmente el concepto de comunicación interna, haciendo énfasis en los elementos a tener en cuenta para su diagnóstico, según los criterios aportados por Irene Trelles.

El nivel de preparación de los directivos sobre la Comunicación Interna, así como la importancia que le confieren a la misma se evidencia que, a pesar de que no se cuenta con un grado elevado de conocimiento sobre estas temáticas, las visiones existentes son, en sentido general, acertadas y reconocen la importancia de la comunicación interna en la institución.

El resultado del diagnóstico permitió caracterizar la comunicación interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán; se comprobó que se comporta de forma aceptable; se destaca como elementos a su favor, la presencia de todos los flujos de comunicación con predominio del descendente, prevalecen los canales directos, predomina un lenguaje verbal, los mensajes más utilizados son los de tarea y prima la satisfacción laboral del público interno con respecto a la participación en la toma de decisiones y la atención al trabajador, no así con las condiciones de trabajo y la existencia de estrategias de comunicación organizacional en la institución.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de que exista una mejor implicación de todos los elementos comunicacionales en la institución, se le recomienda a la FUM de Cabaiguán hacer llegar a la Dirección del centro los resultados de la investigación para la elaboración de la Estrategia de Comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. y R. Rivera. (2005). Tipos de modalidades de la comunicación. En Introducción a la teoría y la investigación en la comunicación, Hilda Saladriga Medina (Compil). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Andrade, H. (1997). La Comunicación en Organizaciones. México: Editorial Trillas S.A.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. Barcelona: Editorial Paidós.
- Collazo, B. y M Puentes. (1992). La organización en la actividad pedagógica. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Calviño, M. (2004) Comunicación y Psicología. Alternativas en psicología. IX.
- Entee, E. y C Fernández. (1997). Comunicación II. McGraw-Hill Interamericana, 1ra. ed. México.
- Fernández Collado, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Ferriol, A. (1998). Cuba: Crisis, ajuste y situación social (1990-1996). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Franklin, E. y G. Hill. (2004). Organización de Empresas. Barcelona: Editorial Paidós.
- Goldhaber G. (1994). Comunicación organizacional. México: Editorial Diana.
- Gómez G, J. Flores, y E. Jiménez. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Hellriegel, D. (1999). Comportamiento Organizacional. Internacional. Thomson: Editores México.
- Hernández, R. (2004). Metodología de la Investigación 1 y 2. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Homs, R. (1990). La comunicación en la empresa. México: Editorial Iberoamérica.
- Martín Martín, F. (1996). Comunicación en empresas e instituciones. Ed. R universidad de Salamanca.
- Marín Lucas, A. (2006). La comunicación interna: estabilidad y crecimiento. En Comunicación organizacional, de Irene Trelles Rodríguez. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Martín, J. (1999). El mapa cultural latinoamericano. Barcelona: Editorial Gedisa.

- Martínez de Velazco, A. (2004). Escuelas del Comportamiento Organizacional, En Comunicación Organizacional, Irene Trelles. (Compil) Selección de Lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Martínez, A y A Nosnik. (1988). Comunicación organizacional práctica. México: Editorial Trillas.
- Muriel, M. y G Rota. (1980). Públicos internos de la comunicación institucional. En Comunicación Organizacional, Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La Habana: Editorial Félix Varela.
- _____. (2004). Redes informales. En Comunicación organizacional. En Irene Trelles Rodríguez. (Compil) La Habana: Editorial Félix Varela.
- Otero L. (2001). Cuando se abrieron las ventanas a la imaginación. La Gaceta de Cuba. La Habana: julio-agosto.
- Pasquali, A. (1996). Comprender la Comunicación. Caracas: Editorial Monte Ávila.
- Pérez Betancourt, A. y Díaz C (1999). Lo que todo empresario cubano debe conocer. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Pérez García, A. (1998) "De identidades y organizaciones". Montevideo, Uruguay: Publicado en Prisma, No 10.
- Portal, R. y M. Recio. (2003). Comunicación y comunidad. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, Gómez, Gregorio (2000). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga, Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, I. (2008) Comunicación Organizacional: teorías y puntos de vista. En línea. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm> Consultado 23/01/2012
- Ramos C. (1991).La comunicación, un punto de vista organizacional. México: Editorial Trillas
- Rebeil, M. (1998). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. Universidad Iberoamericana México: Editorial Plaza y Valdez.
- Schein, E. (2006). La Cultura Empresarial, una visión dinámica. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Taylor, S. y J. Bogdan. (2000). Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Barcelona, Buenos Aires, México: Editorial Paidós.
- Trelles Rodríguez, I. (2001). Comunicación organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela.

Bibliografía

-
- _____ (2003). Comunicación organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? En: Revista Espacio No.9, enero-junio 2003, La Habana, p 25-27.
- Schein, Edgar H (2006). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Valle M. (2006) La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. Revista No. 32.

Anexos

Anexo 1.CARTA DE AUTORIZO DE LA ORGANIZACIÓN

Estimado directivo de la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán.

Por medio de la presente, solicito a usted como estudiante de la Sede Universitaria Municipal de Cabaiguán la petición de un permiso oficial, para tener la posibilidad de realizar una investigación científica con el objetivo fundamental de diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la institución. Se le agradecería entonces su comprensión, y posterior colaboración a través del desarrollo de esta, en caso de ser positiva su respuesta.

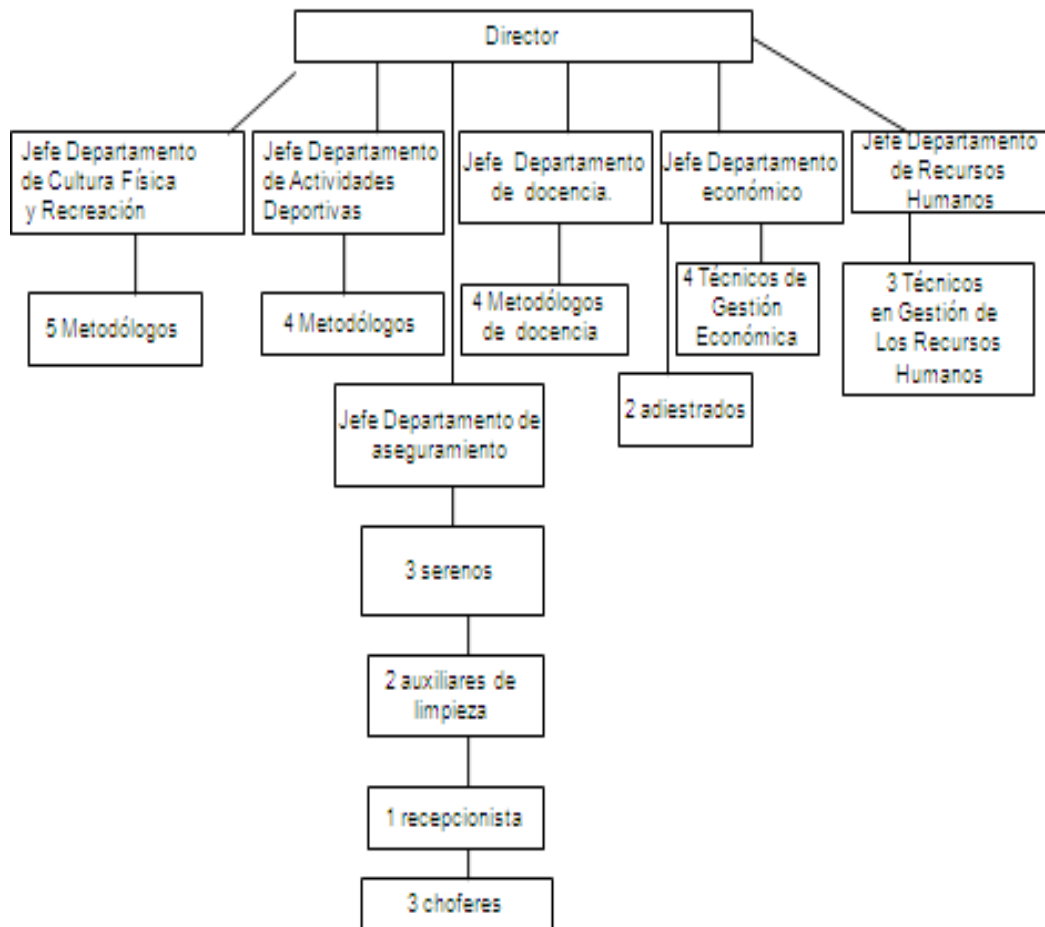
Muchas gracias.

Responsablemente

Yainel Ramón Hernández Rodríguez.

Firma de autorizo:_____

Anexo 2. Organigrama de la institución



ANEXO 3

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.

Objetivos. Diagnosticar el estado de la comunicación organizacional mediante documentos oficiales de la entidad.

1. Existencia de la historia de la organización.
2. Definición de la misión, visión y estructura de dirección de la entidad (organigrama de flujo jerárquico).
3. Existencia de estrategias de comunicación organizacional en la institución.
4. Existencia de un comunicador social en esta entidad.
5. Existencia de las actas del Consejo de Dirección, así como las del PCC, Sindicato y UJC.
6. Reglamento disciplinario.

ANEXO 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES.

Objetivo: Diagnosticar el estado de la comunicación interna en La Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán.

ASPECTOS A OBSERVAR

- Flujo de comunicación: (Ascendente, descendente, horizontal).
- Relaciones de empatía entre los directivos y entre trabajadores.
- Medios o Canales de comunicación más utilizados. (Directos o mediatizados).
- Lenguaje que se emplea en la organización para comunicarse (verbal o no verbal).
- Mensajes más usados (Humanos, de tarea o de mantenimiento).
- Satisfacción del trabajador (Condiciones de trabajo, participación en la toma de dediciones, atención al trabajador).
- Observar el entorno visual de la entidad (ambientación, actualización de murales, así como el estado, limpieza y aprovechamiento de los locales de la institución).

ANEXO 5

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTIVOS

Objetivo: Caracterizar los procesos de la comunicación interna en la Dirección Municipal de Deportes en Cabaiguán.

Se está realizando una investigación para conocer como se comporta la comunicación dentro de su organización, teniendo en cuenta el intercambio de información, la transmisión de mensajes, los canales y el lenguaje utilizados para ello, así como la satisfacción de los trabajadores. Hecho por el cual necesitamos de su colaboración y sinceridad en sus respuestas para de esta forma poder lograr un resultado verás en el estudio. Esta información es confidencial. Gracias por su ayuda.

1. Labor que realiza en este centro _____
2. Tiempo que lleva laborando en este centro _____
3. Tiempo de experiencia en la labor que desempeña _____
4. ¿Cómo son las relaciones de comunicación de usted para con sus trabajadores?
5. ¿Cómo fluye la comunicación de sus trabajadores para con usted?
6. ¿Cómo se comunican entre los directivos y entre trabajadores?
7. ¿Cómo se transmite la información entre los directivos y subordinados?
8. ¿Cómo usted da a conocer las informaciones de su centro de trabajo? ¿Qué canales o medios utiliza para transmitirlos?
9. ¿Qué lenguaje usted emplea para comunicarse con sus trabajadores?
10. ¿Toma usted en cuenta las opiniones de sus trabajadores a la hora de tomar una decisión?
11. ¿Cuáles son los tipos de mensajes que predominan en la entidad?
12. ¿Sus trabajadores cuentan con las condiciones necesarias para realizar su trabajo?
13. ¿Cómo se pone de manifiesto la atención al trabajador?
14. ¿Cómo se desarrolla la estimulación a los trabajadores del centro?
15. ¿Existe un sistema de superación del personal?

16. ¿Las ideas que plantean los trabajadores sobre el mejoramiento del trabajo se ponen en práctica?

ANEXO 6

Cuestionario dirigido a los trabajadores.

Departamento: _____ Tiempo de Trabajo en la institución

Este cuestionario se emplea con el objetivo de conocer aspectos fundamentales de la comunicación interna. Para ello pedimos de su necesaria contribución, mediante su respuesta sincera a este cuestionario. Es anónimo y nuestro interés es conocer el funcionamiento de la institución.

Seleccione marcando con una cruz la alternativa que corresponda a su(s) respuesta(s):

1. Señale los flujos de comunicación que considere predominan en la institución:

____ Comunicación horizontal: fluye entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.

____ La comunicación descendente: va dirigida desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica.

____ La comunicación ascendente: fluye desde los miembros de más bajo nivel de jerarquía hacia los de más alto nivel.

2. Señale los canales de comunicación utilizados frecuentemente dentro de la organización.

____ Canales mediatizados: son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes.

____ Los canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara.

a) Qué mecanismos utiliza su jefe para hacer llegar la información a Ud. (Puede marcar más de uno)

____ Contactos personales directos.

____ Le envía por escrito la información que Ud. necesita conocer.

____ Lo comunica en matutinos o mítines.

____ Utiliza las asambleas o reuniones.

____ Correo electrónico.

____ Nunca se comunica con Ud.

____ Otras vías. Cuales _____

3. ¿Qué lenguaje se emplea en la institución?

Verbal__ No verbal__

4. Marque cuáles son los mensajes que predominan dentro de la institución.

____ Mensajes de tarea: son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos

____ Mensajes de mantenimiento: ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a si misma.

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

5. Satisfacción laboral del público interno:

5.1 Como evaluaría las condiciones de trabajo de la institución:

Muy favorables ____ Favorables ____ Neutrales ____ Desfavorables ____

a) Considera que la actividad que realiza afecta su salud.

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

5.2 Participación en la toma de decisiones:

a) ¿Qué posibilidad existe de que una idea suya sea puesta en práctica por el centro?

Gran posibilidad ____ Poca posibilidad ____ Ninguna posibilidad ____

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

b) Ante situaciones determinadas que se presentan en la institución se le informa a tiempo y claramente.

Siempre ____ Casi siempre ____ A veces ____ Casi nunca ____ Nunca

5.3 Atención al trabajador:

a) Como se siente trabajando dentro de su departamento.

A gusto ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____ Disgustado(a)

b) Considera que los miembros de su departamento facilitan el intercambio laboral.

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

c) Como se siente trabajando en la institución.

A gusto ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____ Disgustado(a)

d) Como es la estimulación en el centro.

Moral____ Material____ Ambas____

Marque con una X según usted considere

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

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