

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “José Martí Pérez”**

**Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán**



***Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Comunicación Social***

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA  
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA 10 DE  
OCTUBRE DE SANTA LUCÍA**

**Autor: Darien Martell Cuellar.**

**Tutora: MSc. Lucrecia Nila del Río Pérez**

**“Año 56 de la Revolución”**

**Curso 2013-2014**



*Serían muchos los agradecimientos, pero existen personas que están siempre para bien. En primer lugar mi familia, por darme todo el apoyo posible e impulsarme a cada momento.*

*A mi tutora Nila por estar cuando más necesitaba de ella.*

*A mi amigas: Geidy, Yoana, Yailenis y Lila.*

*A Ana Ibis por estar seis años de mi vida siempre con paso firme.*

*A Pablo por existir y darme su fuerza.*

*A Yuniel por su ayuda incondicional.*

*A Ani por brindarme sus conocimientos.*

*A todos mis compañeros de trabajo por su apoyo.*

## **RESUMEN**

La comunicación interna es una herramienta dentro de las organizaciones, su buen uso permite el entendimiento y la cooperación entre sus miembros. La presente investigación es un estudio cualitativo que asume como problema científico ¿cómo se comporta la comunicación interna en la CPA 10 de Octubre de Santa Lucía? y su objetivo general: es diagnosticar la comunicación interna en esta organización. Se emplearon los métodos de observación, cuestionario, entrevista en profundidad a informantes claves y el análisis de documentos, mediante las categorías de análisis siguientes: imagen visual, canales, mensajes, flujos, satisfacción laboral y las barreras que intervienen en el funcionamiento general de esta institución, basándose en un estudio descriptivo. Como resultado se ofrece un diagnóstico de comunicación interna que caracterizó las particularidades de los procesos de comunicación interna para contribuir a mejorar la actuación comunicativa en la entidad a fin de eliminar lo negativo y perfeccionar aquellos aspectos que se evalúen como positivos, además de favorecer un clima organizacional funcional.

## **SUMMARY**

Is the internal communication a tool inside the organizations, does its good use allow the understanding and the cooperation among its members, for what the present investigation a qualitative study that assumes as scientific problem is how the internal communication behaves in the CPA October of Santa Lucia 10? and their general objective: it is to diagnose the internal communication in this organization. The observation methods were used, questionnaire, interviews in depth to key informants and the analysis of documents, by means of the categories of following analysis: imagine visual, channels, messages, flows, and satisfaction of the members of an organization as well as the barriers that intervene in the general operation of this institution, being based on a descriptive study. As a result offers a diagnosis of internal communication that characterized the particularities of the processes of internal communication to contribute to improve the talkative performance in the entity in order to eliminate the negative thing and to perfect those aspects that are evaluated as positive, besides to favor a functional organizational climate.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: REFERENTES TEÓRICO-METODOLÓGICOS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU DIAGNÓSTICO.....	6
1.1 COMUNICACIÓN.....	6
1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	7
1.3 COMUNICACIÓN INTERNA.....	10
1.3.1 CANALES DE COMUNICACIÓN.....	12
1.3.2 FLUJOS DE COMUNICACIÓN.....	13
1.3.3 MENSAJES.....	14
1.3.4 BARRERAS.....	15
1.4 DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	17
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	20
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CPA 10 DE OCTUBRE DE SANTA LUCÍA.....	26
2.1 METODOLOGÍA.....	26
2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	30
2.2.1 ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.....	30
2.2.2 LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.....	35
2.2.3 CUESTIONARIO AL PÚBLICO INTERNO.....	37
2.2.4 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	40
2.3 ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS RESULTADOS.....	42
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS	

## **INTRODUCCIÓN:**

La organización de este siglo, puede caracterizarse de dinámica y compleja, manteniéndose en constante reestructuración y diversificación por la existencia de sistemas abiertos que se influyen y quedan condicionados por la fuerte presión de los avances en la comunicación y la tecnología, de la expansión de los mercados y de los rápidos y continuos cambios económicos, políticos y sociales.

La organización y la dirección de la economía constituyen un rol fundamental en la acción creadora del Estado Socialista, pues como escribió Lenin: *“el poder estatal mismo se convierte en una organización que ejecuta directamente la función de dirección de la economía del país”*. En el transcurso de la historia de nuestra Revolución, el sistema de dirección se ha venido perfeccionando continuamente: se modificó la estructura de los órganos de dirección, se formaron y desarrollaron nuevos métodos de dirección, surgieron formas de participación de trabajadores en la dirección y la planificación y se produjeron cambios en la correlación de los diferentes métodos y funciones de la organización relacionados con la dirección.

Este desarrollo se basa en fundamentos de principios como la esencia de un Estado Socialista que va encaminado a la reducción de importaciones a pesar de los fuertes golpes que provoca el bloqueo comercial impuesto por el gobierno norteamericano.

Cuba está dando pasos para su gestión y aplicación dentro de las organizaciones nacionales, aún cuando no se ha comprendido, ni interiorizado la importancia de la comunicación y su efectividad para su buen desarrollo, pasando muchas veces desapercibida su gestión y su funcionalidad. Aunque es un recurso indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones, su productividad y la calidad de vida de sus integrantes, no es hasta la década de los setenta que se abordan por primera vez los estudios en este campo de manera científica.

La comunicación es un proceso que desde su desarrollo fue producto y consecuencia del trabajo y la evolución de la sociedad. El famoso acto de poner en común y comunicar, juega un papel fundamental en el desarrollo de

cualquier interacción humana. Cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, donde es preciso que los mensajes sean transmitidos sin distorsión para lograr un desempeño eficiente.

La comunicación es de gran importancia en todo contexto social, laboral y organizacional. Un diagnóstico de comunicación interna prepara la organización para el futuro, comenzando desde dentro y se convierte en una herramienta más del sistema empresarial y organizacional, permitiendo detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades las cuales deben ser erradicadas unas y utilizadas otras para el aprovechamiento de las relaciones interpersonales, los recursos materiales y humanos.

El sistema de comunicación se reconoce como fuerza central de enlace entre los diferentes subsistemas de la organización. De esta manera, es necesario incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación que condicione el aumento de los niveles de motivación y participación de los miembros de la organización y acreciente su implicación en la búsqueda de la eficiencia y calidad, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la misma.

Asignar a la comunicación la importancia que tiene con acciones concretas como la realización de estudios diagnósticos y la implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico- disminuirá la improvisación y la descoordinación, lo cual permitirá ganar tiempo y economizar esfuerzos y recursos.

La comunicación es el fluido vital de una organización. Es un elemento indispensable para el funcionamiento de una organización. Si de alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación de una organización, por supuesto no tendríamos organización. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo, con la cual los individuos entienden su papel en la organización, e integra las subunidades organizacionales. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.

El diagnóstico de comunicación interna es el punto de partida de la investigación a nivel organizacional, es la manera inmediata de comenzar a navegar a favor de la corriente, permitiendo delimitar situaciones, aclarar misiones y subsanar errores. De nada sirve un aparato diseñado para mantener una comunicación e información, si en la transmisión del mensaje incurren ruidos y barreras que dificultan la interpretación correcta del mismo.

La comunicación interna es una herramienta dentro de la organización, su buen uso permite el entendimiento y la cooperación entre los miembros de la misma, juega un papel determinante en el futuro institucional. Teniendo en cuenta que en esta institución no se han efectuado diagnósticos de comunicación interna, se necesita investigar si se está desarrollando de manera eficiente en todos los canales y vías para realizar un trabajo de excelencia.

Debido a que la CPA (Cooperativa de Producción Agropecuaria), es una entidad directa a la producción, con treinta y siete años de trabajo, resulta imprescindible conocer las particularidades de los procesos de comunicación interna para contribuir a mejorar la actuación comunicativa en la entidad para eliminar lo negativo y perfeccionar aquellos aspectos que se evalúen como positivos, además de favorecer un clima organizacional funcional y repercutir en la imagen interna de la organización.

Por ello investigaciones como esta ayudan a que se le asigne a la comunicación la importancia que tiene para el desarrollo institucional y social, por lo que se hace imprescindible abordarla de manera coherente, integral, estudiarla, planificarla, organizarla, evaluarla, es decir, aplicar los instrumentos con que aportan los diagnósticos de comunicación organizacional.

La investigación centra su **objeto** en el proceso de comunicación organizacional y su **campo** en la comunicación interna.

Por lo que el diagnóstico tiene como finalidad determinar posibles deficiencias de la comunicación interna dentro de la entidad, es por ello que se identifica el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo se comporta el estado de la comunicación interna en la CPA 10 de Octubre de Santa Lucía?

**Objetivo general:** Diagnosticar la comunicación interna en la CPA 10 de Octubre de Santa Lucía.

### **Objetivos específicos:**

1. Determinar los referentes teórico-metodológicos acerca de la comunicación interna y los diagnósticos de comunicación interna.
2. Describir como se comporta el estado de la comunicación interna en la CPA 10 de Octubre de Santa Lucía.

**Valor práctico:** El trabajo es necesario y además útil porque en esta institución no existen antecedentes de diagnósticos en comunicación organizacional y se aporta una caracterización de sus deficiencias que puede constituir un punto de partida para posteriores estrategias de comunicación que contribuyan a la solución de los problemas detectados, tanto en el colectivo laboral, como en los diferentes niveles de dirección, para posteriormente implementar alternativas de mejoras.

El informe se estructura en dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos. En la introducción se fundamenta la importancia de la temática en estudio hasta su repercusión a nivel local, se plantea la situación problemática y se define el problema científico, el objeto, el campo de acción, el objetivo general y los específicos.

En el capítulo I se hace un marco teórico sobre la comunicación organizacional, con énfasis en la comunicación interna y su evaluación mediante el estudio de procesos comunicativos como los flujos, mensajes, canales, barreras, y satisfacción de los miembros de una organización.

El capítulo II está formado por la metodología y el análisis de los resultados, que incluye la descripción metodológica, el análisis de cada uno de los métodos y técnicas empleadas y su triangulación hasta ofrecer el estado actual de comunicación organizacional interna de la entidad estudiada.

En las conclusiones se ofrece el resultado final del diagnóstico que se aplicó para la caracterización de la comunicación en la CPA 10 de Octubre de Santa Lucía.

Se incluye además las recomendaciones, la bibliografía consultada en su mayoría actualizada, situada en la última década. Además de la consulta de artículos y revistas que refieren criterios e investigaciones relacionados con el

proceso de comunicación interna. Los anexos aportan información necesaria para una mejor comprensión del informe de investigación.

# **CAPITULO I: REFERENTES TEÓRICO-METODOLÓGICOS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU DIAGNÓSTICO.**

## **1.1 Comunicación**

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

Una distinción primaria que es necesaria hacer se refiere a los significados diferentes y hasta divergentes del término comunicación. En su origen, la palabra proviene de hacer común un conocimiento o una información. Con el tiempo, se le añadieron los medios físicos para lograrlo (los medios de comunicación) o el traslado de la información de un actor a otro (la transmisión de la información).

La comunicación es el proceso por medio del cual el individuo (el comunicador) transmite estímulos, generalmente símbolos verbales, para modificar el comportamiento de otros individuos (perceptor), (Hovland, 1943).

Comunicación según (M. Rogers, 1984:10), es “el proceso por el cual se trasmite una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento. Tal comportamiento puede alcanzar un cambio en los conocimientos o actitudes así como un comportamiento evidente.”

El proceso de comunicación es una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad objetiva concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno u otro proceso. La significación de la comunicación depende de los sujetos implicados en ella; a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación. (González, 1987:159)

La comunicación es inherente al surgimiento y evolución de la especie humana, pero no deviene objeto de estudio hasta la aparición y preliminar desarrollo de los medios masivos de comunicación. (Alonso, y Saladrigas 2000)

Existe hoy una ambigüedad que llevada a sus extremos entraña para algunos teóricos una contradicción: comunicar como transmitir (proceso unidireccional) y comunicar como compartir (hacer común, proceso bidireccional, interactivo, mutuo). Transmitir y compartir se sitúan en polos opuestos en una posible acción de comunicar. Transmitir significa la admisión de que algún conocimiento que poseo puedo pasarlo a otro, mientras que compartir significa comunión, encuentro, participación, elaboración con otro del conocimiento. (Vidal, 2000: 5)

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, 2000:31)

Calviño (2004:38) 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, contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes”*.

La sociedad no puede concebirse sin comunicación, ya que es tan antigua como el hombre mismo. La comunicación es un objeto complejo y son muchas disciplinas las que tienen que aportar para entender las dimensiones. Sobre todo, porque la comunicación hoy no es una cuestión de medios sino de entornos, de ecosistemas, pero no solo del ecológico o de la naturaleza, o del entorno urbano y la sociedad, sino del comunicativo que es tecnocultural nuevo. (Martín Barbero, 2009:8)

El término comunicación tiene múltiples definiciones que en la actualidad se han difundido debido a las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones, el autor asume la comunicación como la relación que se establece entre dos o más personas mediante un canal por el cual se transmite el mensaje deseado.

## **1.2 Comunicación Organizacional.**

Casales plantea que “lo comunicativo es un ámbito óptimo para resolver

conflictos, motivar al personal a cumplir sus objetivos, diagnosticar el clima de trabajo y mejor aún, anticipar problemas dentro de las organizaciones". (Trelles, 2000:29).

El desarrollo de la comunicación y el de las organizaciones están indisolublemente ligados, ya que la primera es imprescindible para el funcionamiento de la segunda. A la manifestación de este proceso en el ámbito de las organizaciones, es a lo que se le llama comunicación organizacional. (Rodríguez, 2004).

La organización es "*la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo*". (Schein 1970:31), esta definición se refiere a la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Aunque otros autores han señalado elementos interesantes sobre el término y sus límites, el autor asume la definición aportada por Irene Trelles (2001:7) 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".*

La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como expresa Andrade (1991:30) "...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación".

La comunicación organizacional 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. Se desarrolla inicialmente en los Estados Unidos con la publicación del libro Comunicación en la Organización del especialista norteamericano Charles Redding y solo en años

recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo en México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica. Trelles (2001).

Esta disciplina tiene como objeto de estudio los procesos de comunicación entre hombres cuando se persiguen los objetivos comunes entre las organizaciones y el contexto social determinado. Esta ciencia posee una teoría desde la perspectiva mecanicista, psicológica, integradora, simbólica y de control.

Entre los rasgos más importantes que la caracterizan como disciplina científica se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas. Así, en Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional, en tanto en Europa se le denomina comunicación institucional y en América Latina se le conoce de ambas formas.

En 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. 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. (Trelles, 2001)

Entre los variados autores que han teorizado sobre la comunicación organizacional está Thayer (1968:26) que la define como *“un flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”*. Este autor identifica tres sistemas de comunicación dentro de las organizaciones: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones) y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas, publicidad, capacitación).

Annie Bartoli (1992), la entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de 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.

(Jablin, 1995: 338) la considera como un *“proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”*.

El autor asume el concepto de 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)

### **1.3 Comunicación interna.**

Trelles (2001) considera la *comunicación interna*, como un conjunto de procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo; dirigidos a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines y que *“centra su interés en los procesos y sub-procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo”*.

Rodríguez (2004) plantea que la comunicación interna se concreta ya que los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros).

Para Michon (1994), *“la comunicación interna es el conjunto de principios y mensajes de prácticas que permiten los intercambios de mensajes, de ideas y de valores entre los miembros de una organización”*. (Citado en Saló, 2000)

La comunicación interna es de doble distinción entre la formal y la informal. La comunicación formal *“es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priori de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus*

miembros". (Lucas Marín, 1997: 32)

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

La comunicación formal al decir de Trelles, brinda una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. La comunicación en este sentido viaja por dos vías: la vertical, donde aparecen la **descendente, la ascendente y la horizontal.**

"La comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización, siguiendo la línea jerárquica". Se considera la forma natural o espontánea de transmitir información en la institución.

Permite el envío de órdenes a lo largo de la jerarquía, proporcionando a los empleados información relacionada con el trabajo siendo una herramienta de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a estos en el cumplimiento de las tareas propuestas.

La comunicación ascendente tiene normalmente el propósito de formular preguntas, proporcionar la retroalimentación y hacer sugerencias. Las organizaciones deben promover la comunicación ascendente y estimular el diálogo con el empleado. Si este tiene la oportunidad de interactuar con los altos niveles jerárquicos y al mismo tiempo son tomadas en cuenta sus opiniones se desarrollará un clima de trabajo productivo y armonioso, provocando que se comprometan con la misión y los valores de la organización. Cuando los mensajes fluyen desde empleados hasta superiores se está en presencia de la comunicación ascendente.

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

Por último la comunicación horizontal, es el intercambio lateral de los mensajes

entre las personas que se encuentran en el mismo rango dentro de la institución, facilita la coordinación de tareas, establecer relaciones interpersonales efectivas, proporciona un medio para compartir información relevante y es un canal adecuado para la solución de problemas y conflictos. Además, facilita que los diferentes departamentos funcionen correctamente a partir de las relaciones que establecen entre sí y propician la cohesión institucional. Estas relaciones serán más factibles si se hace un uso correcto de los mensajes.

La comunicación informal no está precisamente creada por la estructura formal y la jerarquía de la organización, es producto de la curiosidad de sus miembros, la atracción interpersonal y la interacción social. Surge principalmente por la necesidad que tienen los miembros de información acerca de la organización, llega más rápido a todos y con menos probabilidades de distorsión al existir más facilidades de feedback .

Un ejemplo de comunicación informal es el rumor, que según Trelles (2001) es una *“información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización”*.

Es importante a la hora de analizar los sistemas de comunicación tener en cuenta tanto los elementos formales como informales, pues en muchas instituciones se dejan de un lado los procesos informales cuando estos son igual de imprescindibles para el funcionamiento de la comunicación entre sus miembros.

Las organizaciones pueden lograr un alto desempeño en sus funciones gracias a un buen sistema de comunicación interna, por lo que actualmente se requiere que en ellas exista cada vez una mayor atención hacia los procesos comunicativos internos.

### **1.3.1 Canales de comunicación.**

La definición de canales de comunicación para algunos teóricos nacionales gira entorno a los conceptos manejados por (Muriel y Rota ,1980), que la consideran como “... el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor. Representa el eslabón físico entre uno y otro. (...) pueden clasificarse

en dos grupos: a) canales directos y b) medios o canales mediatizados, 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: directos y mediatizados.

Los canales de comunicación directos se desarrollan en los intercambios cara a cara y están sujetos a habilidades como la empatía, la congruencia y la aceptación de los sujetos comunicantes. (Trelles 2001)

Los canales de comunicación mediatizados son los que se apoyan en el uso de la tecnología para el intercambio de mensajes. Los mensajes enviados por estos canales sesgan el diálogo cara a cara entre los sujetos de la comunicación.

Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en nuestro país son: las reuniones, asambleas, matutinos, rumores, murales, cartas, circulares, teléfono, correo electrónico, intranet, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida, las entrevistas, encuentros informales, Radio Base, boletines y periódicos o revistas internas.

El manejo de los canales de comunicación 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.

### **1.3.2 Flujos de comunicación.**

Los flujos de comunicación interna pueden clasificarse en ascendente, descendente y horizontal.

**Ascendente:** es aquella que se da cuando las personas de los más bajos niveles emiten uno o más mensajes a los superiores desde la estructura organizacional a través de canales formales e informales. Esta posee las siguientes funciones: proporciona a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar de decisiones para definir la eficacia, es una fuente de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, alivia tensiones, al permitir a los miembros del nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores, estimula la participación y el compromiso de todos.

**Descendente:** es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores siguiendo la línea jerárquica. Es la forma más común pero no siempre la más eficiente. Su función principal es la transmisión de información relacionada con el trabajo. Sirve para enviar los mensajes de los superiores a sus subordinados. Esta comunicación tiene como funciones enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporciona a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo, facilita un resumen del trabajo realizado e informa a los miembros para que conozcan los objetivos de la organización.

**Horizontal:** tiene lugar entre los miembros de la organización que posee igual status o nivel jerárquico. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de la información, esta comunicación facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales, proporciona un medio para compartir información relevante entre colegas, es un canal adecuado para la solución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que se apoyen mutuamente.

### **1.3.3 Mensajes**

Los mensajes que se transmiten están fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos y tienen entre sus funciones la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores.

Constantemente la organización genera mensajes redundantes en contenido y forma. Autores como (Goldhaber, 1984) y (Saló, 2000) coinciden en que los

mensajes son difundidos como respuesta a los objetos y políticas de la organización. Se adscriben así a una concepción de gestión de los mensajes organizacionales.

Es así como (Goldhaber, 1994) declara que los mensajes "... son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas". El hecho de teorizar acerca de la comunicación lleva implícito el teorizar acerca de los mensajes y sus funciones, tipologías o sistema de clasificación. Por ello, es considerable el número de estudiosos que han manejado esta variable en la literatura científica del tema.

Los mensajes de mantenimiento facilitan el movimiento de la organización para lograr los objetivos previstos. Se relacionan más estrechamente a la producción, al aparato normativo y regulatorio empresarial. Se tiende erróneamente, en la práctica, a asociarlos al burocratismo.

Los mensajes de tarea se relacionan con la producción del sistema y contienen información sobre las tareas a cumplir por los trabajadores y el *modus operandi* para realizarlas. Pueden estar orientados a la innovación, superación, socialización de conocimientos y la participación en la confección y cumplimiento de objetivos, entre otros.

Los mensajes humanos están dirigidos al público interno de la organización y se centran en la recompensa al desempeño, el apoyo (en las relaciones directivo-subordinado) y otras acciones que influyan en la motivación, actitudes o satisfacción. Han demostrado ser eficaces en canales informales y formales si persiguen el reconocimiento grupal.

Una organización de éxito debe prestar tanta atención a la planificación de la producción o la contabilidad, como a la planificación de sus mensajes.

#### **1.3.4 Barreras**

El proceso de comunicación sólo llega a especificarse cuando el o los sujetos reciben la información de la otra parte y la decodifican según sus referentes psicosociales. Sin embargo, el solo hecho de que cada individuo procese los mensajes que recibe del entorno según sus experiencias, puede dificultar el proceso de comunicación entre los sujetos del diálogo. Estos obstáculos resultan como ruidos, o barreras a la comunicación. El ruido puede obstaculizar

por completo la comunicación, filtrar una parte de ella o hacer que se le asigne un significado incorrecto. (Cortina, 2008).

Las barreras de comunicación, según (Saló, 2000) pueden clasificarse en:

- Distorsiones perceptivas y culturales.
- Problemas Semánticos.
- Cognoscitivas.
- Humanas y psicológicas.
- Barreras físicas.

La manera de interpretar la realidad, de apoderarnos de valores y costumbres, incide sobre el individuo, así como el nivel cultural, provocando en muchas ocasiones distorsiones en el proceso comunicativo.

Casi toda la comunicación ocurre mediante el uso de símbolos que indican significado. Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de estos símbolos. Ellos suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos. En ocasiones, se elige el significado correcto y tiene lugar un malentendido. Una barrera semántica puede producir también una barrera emocional. Constituye un desafío especialmente problemático para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse.

Cuando personas de diferentes direcciones o áreas, organizacionales no dominan un código común para identificar el mismo fenómeno. Estas surgen a partir de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener varios significados y debemos elegir uno de ellos. A veces elegimos el significado erróneo y se producen malos entendidos.

Las cognoscitivas están referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, muchas veces asociadas al proceso de socialización.

Las barreras humanas, son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha. Estas incluyen

con frecuencia, una distancia psicológica (la sensación de estar separado emocionalmente) entre dos personas. (Trelles 2001)

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

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

Otras son, las distancias entre personas, las paredes, canales mediatizados deficientes, el ruido y la distancia geográfica, tienen como efecto ante todo en la transmisión y recepción de mensajes, mientras que los problemas semánticos suelen crear problemas en la codificación, decodificación y aceptación. Las barreras pueden afectar la efectividad de la comunicación en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación.

Tomando en consideración estos supuestos teóricos, se hace referencia a los procesos comunicativos efectuados en el interior de la organización como elemento base para la comunicación interna, la cual está dirigida a conseguir firmeza para el logro de los objetivos organizacionales, la estabilidad, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la armonía entre todos los miembros de la organización.

#### **1.4 Diagnóstico de comunicación interna.**

Es cierto que la comunicación nos brinda las herramientas necesarias para enfrentar los conflictos, resistencias al cambio que se producen en la organización y ayuda a promover la participación de los miembros de la misma, sin embargo, si se pretenden alcanzar acciones mejor planificadas es preciso antes disponer de un diagnóstico del entorno que sería objeto de estudio.

Los diagnósticos de comunicación, así como la aplicación de sistemas y manuales son instrumentos relativamente nuevos en el ámbito organizacional, no solo de nuestro país, sino a nivel mundial. (Murriel y Rota,

2000) plantean que los diagnósticos dan la posibilidad de:

1. Proporcionar información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
2. Ayudar a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
3. Permitir comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
4. Ayudar a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución.
5. Aumentar 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.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización. Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (Meza y Carballeda, 2003).

El diagnóstico *“es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y*

*amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento*". (Pérez Betancourt, 2007:3)

El diagnóstico de la comunicación organizacional *"es un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación de la organización y para ello utiliza un conjunto de normas y procedimientos que tienen en cuenta el sistema de comunicación interno de la organización que se compone de subsistemas operacionales y personales"* (Cortina, 2008:30).

El autor asume la metodología de (Trelles, 2004:248) ajustadas a las necesidades de la entidad, para la realización del diagnóstico de la comunicación organizacional.

- a) Investigación de las políticas y objetivos de comunicación intra-institucional.
- b) Investigación de la planificación de la comunicación intra-institucional.
- c) Identificación de los sistemas de control de la comunicación intra-institucional.
- d) Investigación de las redes y flujos de comunicación de la institución.
- e) Enumeración de las actividades propositivas de comunicación y el nivel de público al que se dirigen.
- f) Evaluación de cada actividad.
- g) Evaluación de la comunicación interna de la institución en función de las políticas, objetivos y, planificación de comunicación de la misma.

## **1.5 Marco referencial**

El Consejo Popular Santa Lucía, se caracteriza por poseer una extensión territorial de 94.20 Km. cuadrados. Sus límites geográficos son: Norte: Consejo Popular Punta Diamante, Este: Consejo Popular Cuatro Esquinas, Sur: Municipios Fomento y Sancti Spíritus, Oeste: Municipio Fomento. La población total es de 6245 habitantes (3326 mujeres y 2919 hombres), de ellos 1261 se encuentran asociados a la ANAP lo que representa un 20 %, siendo 973 de ellos hombres y 288 mujeres. Este Consejo Popular está organizado en 7 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), 3 CPA y cuenta con 11 circunscripciones que incluyen 4630 electores de los cuales 2633 son hombres y 1997 mujeres. La población apta por su edad y demás cualidades se encuentra integrada a una zona de defensa, 11 zonas de Comité de Defensa de la Revolución (CDR), con cinco CDR directos y ocho bloques de la Federación de Mujeres Cubana (FMC), con seis delegaciones directas. Entre las comunidades que conforman el plano geopolítico de Santa Lucía se encuentran: Pozas, 17 de Mayo, La Victoria, Mota, El Corujo, Juan González, 13 de Marzo, La Macuca y la propia Santa Lucía que es el mayor asentamiento poblacional dentro del consejo.

Predomina el campesinado, le sigue la clase obrera y la intelectualidad, estas clases han sufrido transformaciones ya que antes de promulgarse las leyes de Reforma Agraria hubo dueños de grandes extensiones de tierra mientras que otros poseían un área insuficiente para satisfacer sus necesidades alimentarias y garantizar el sustento de las familias, otros, en su mayoría no eran dueños de tierras sino que trabajaban como jornaleros y partidarios. Las grandes empresas agrícolas se convierten en (CPA) y (CCS) como estrategias, a lo que se añaden otras asumidas por los demás trabajadores que no se incorporan a estas formas de producción.

Antes del triunfo de la revolución los pobladores de la zona Santa Lucía, vivían precariamente, aislados y en la pobreza, generalmente trabajaban en la caña como cultivo principal y algunos campesinos se dedicaban a la siembra de frijol, malanga y la ganadería.

El 17 de Mayo de 1961, se constituyó la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), se materializaba así el preciado anhelo por el que tanto

habían luchado los campesinos cubanos, de contar con una organización genuinamente representativa de sus legítimas aspiraciones. La ANAP habría de ser en las nuevas condiciones históricas creadas por la Revolución, una legítima continuadora de la Asociación Nacional de Campesinos de Cuba, fundada bajo la rectoría del prestigioso dirigente agrario Romárico Cordero.

El 17 de Mayo de 1974, Fidel plantea a los campesinos la necesidad de avanzar hacia nuevas formas de producción y en diciembre de 1975 se aprueba en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), la tesis sobre la Cuestión Agraria y las relacionadas con el campesinado donde se plantea la necesidad del paso a nuevas formas de producción, en respuesta a ello se constituye la CPA "10 de Octubre", el 15 de febrero 1976 siendo el primer grupo de campesinos que da respuesta a este planteamiento, pasando a ser la primera del territorio y constituyendo una organización superior con base socialista dentro del proceso de cooperación.

El comandante en Jefe Fidel Castro, ha señalado el decisivo papel desempeñado por la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños en la conducción de los campesinos, hacia el cumplimiento de las tareas que nos hemos planteado desarrollar en la transformación agropecuaria del país que, a partir de la Ley de Reforma Agraria, se ha operado y se opera aún. En este sentido el compañero Fidel, al hacer las conclusiones del acto celebrado el 17 de Mayo de 1981 en el Valle de Caujerí, provincia de Guantánamo, con motivo del XX Aniversario de la ANAP señaló: *“Esta colosal transformación de nuestros campos se hizo con el esfuerzo de todos y con el apoyo de todos. Pero un papel muy importante jugó la ANAP”*.

En los Lineamientos Económicos y Sociales del Congreso del Partido Comunista de Cuba (Cuba, 2001) se refirió la necesidad de aumentar los volúmenes y la calidad del tabaco entregado a la industria, de modo que se satisfagan las necesidades de ésta y crear reservas para asegurar la estabilidad del mercado externo. Desde el punto de vista productivo constituyen prioridades en la CPA, la producción de alimentos, tabaco y ganadería. De particular relevancia para caracterizar en el aspecto económico es la diversificación productiva que se evidencia en el sector cooperativo y campesino de la localidad.

Se cuenta con estrategias definidas para diversificar la agricultura en este entorno pero las limitaciones radican en la escasez de recursos e insumos con los que las empresas comercializadoras están responsabilizadas para garantizar las actividades agropecuarias.

En la actualidad cuenta con 148 trabajadores que producen una extensión de 1712 hectáreas de tierra, y el valor total de la producción bruta en el 2013 fue de 5.3 millones de pesos lo que significa que cada elemento de su fuerza de trabajo produjo \$36611.00 y cada hectárea produjo aproximadamente más de \$3143.00.

La CPA trabaja por dar cumplimiento a los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido, particularmente en los lineamientos 184 y 185, que entre otros traza la política de incrementar los rubros exportables y sustituir importaciones.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una Misión y una Visión, y todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación de estas, son determinantes en la dirección y el futuro de la organización.

Por lo que la cooperativa tiene como **Visión:** Tratar de incrementar las producciones con calidad para obtener altos niveles productivos. Su **Misión** es: Producir y comercializar tabaco en ramas y productos agropecuarios. Su **Objeto Social**, es la producción y comercialización de tabaco en ramas y productos agropecuarios.

- Producir y comercializar las producciones agrícolas, ganaderas, forestales, cañeras y otras producciones.
- Comercializar producciones agrícolas, ganaderas, forestales y cañeras de otras formas productivas y agricultores pequeños, a los diferentes destinos según sean contratadas con las personas naturales o jurídicas.
- Comercializar a personas naturales miembros de estas y a los usufructuarios de tierras vinculados, según sea el caso, insumos productivos para las producciones agrícolas, ganaderas, forestales y cañeras.

- Prestar servicios agropecuarios y otros necesarios a sus miembros y usufructuarios de tierra vinculados a esta según sea el caso, en razón de la producción.
- Producir y Comercializar de forma mayorista en moneda nacional, tabaco en palo y en rama con destino a la Empresa que le atiende, así como posturas de tabaco, cujes, a otras cooperativas, a otras entidades del Ministerio de la Agricultura (MINAG) y de forma minorista a productores individuales.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, viandas, hortalizas, granos, cereales cítricos, aves rusticas y sus huevos, frutas, vegetales en estado natural o procesados artesanalmente, o por la vía de la minindustria y plantas condimentosas frescas o secas, a la empresa que le atiende, a las Empresas Comercializadoras Mayoristas del MINAG, al consumo social ( Centros del sistema del Ministerio de Educación (MINED), Ministerio de Salud Pública (MINSAP), Ministerio de Educación (MES), Ministerio del Interior (MININT), Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR) y a la administración del Mercado Agropecuario Estatal y de forma minorista como concurrente en el Mercado Agropecuario Estatal, en lo puntos de ventas autorizados por el Consejo de la Administración Municipal, a los socios, trabajadores y jubilados de la Cooperativa según las regulaciones establecidas, así como Mercado Agropecuario de Oferta y Demanda, una vez cumplido con los destinos definidos en la contratación de la producción.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado mayor (vacuna y equina) y quesos a la Empresa Láctea del territorio, así como leche fresca (cruzamiento) a Comercio en los casos autorizados, y de manera liberada una vez cumplido con los destinos definidos en la contratación de la producción y de forma minorista a los socios, trabajadores y jubilados de la cooperativa cumpliendo las regulaciones establecidas.
- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista en moneda nacional leche de cabra a los destinos autorizados cumpliendo las regulaciones establecidas.

- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, animales comerciales de ganado mayor en pie a las Empresas Pecuarías del territorio, a otras cooperativas, a la Empresa que la atiende y a las Empresas Comercializadoras Mayoristas del MINAG, a las personas naturales, así como animales de trabajo a otras cooperativas y entidades del sistema MINAG, del MINAZ del territorio y a productores individuales, cumpliendo las regulaciones establecidas.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional ganado menor (cerdos, ovinos, caprinos, conejos) en pie y sus carnes con destino a la Empresa Porcina del Territorio, Empresa de Ganado Menor, a la Empresa que la atiende, a las Empresas Comercializadoras Mayoristas del MINAG, al Mercado Agropecuario Estatal y de forma minorista como concurrente en el Mercado Agropecuario Estatal, en los Puntos de Ventas autorizados por el Consejo de la Administración Municipal, a los socios trabajadores y jubilados de la cooperativa, según las regulaciones establecidas y en el Mercado Agropecuario de Oferta y Demanda una vez cumplido con los destinos definidos en la contratación de la producción, así como de forma mayorista pie de cría de las referidas especies a otras cooperativas y otras entidades del MINAG y del Ministerio del Azúcar (MINAZ), así como a personas naturales y jurídicas.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, madera rolliza y en bolo con destino a la Empresa que la atiende a la Empresa Forestal del Territorio y a otras cooperativas, cumpliendo las regulaciones establecidas.
- Producir y comercializar de forma mayorista, carbón, leña para combustible postes, postes vivos, corajo, guano, yaguas, bambú, palmiche y otros productos madereros y no madereros del bosque, con la Empresa que la atiende con otras entidades del MINAG y del MINAZ y de forma minorista en el Mercado Agropecuario Estatal en moneda nacional.
- Brindar servicios, en moneda nacional, a los tenedores de ganado sin tierra, personas naturales, y campesinos no asociados que le sean vinculados por la autoridad facultada para la comercialización contratación y pago de la leche fresca y/o procesada (queso) con la Empresa Láctea y Empresa de

Comercio, incluida la venta directa, así como de ganado mayor, menor y porcino a entidades del Ministerio de la Agricultura.

- La Producción de viandas, granos, hortalizas, forestal, frutales, ganadería, apicultura, acuicultura, porcina, ovino, miel y sus derivados, leña y carbón.
- Comercializar los excedentes de las producciones contratadas, y a las producciones no contratadas con las empresas, organismos, órganos estatales y otras entidades con observancia de las normas legales establecidas.
- Prestación de servicios a diferentes entidades y a personas naturales como mecánico, herrería, tornería, roturación de tierras, corte de arroz con empleo de combinada y transportación por camiones, carpintería, alquiler por tractores para labores agrícolas y turbinas, Punto de ventas de productos agropecuarias, venta de insumos a trabajadores, créditos personales para viviendas y otros.

## Capítulo II. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CPA 10 DE OCTUBRE DE SANTA LUCÍA.

### 2.1 METODOLOGÍA

Se utiliza una metodología cualitativa. La investigación cualitativa puede realizarse no solo preguntando a las personas implicadas en cualquier hecho o fenómeno social, sino también observando. El tipo de estudio es descriptivo, no experimental, de corte transversal, se aplica en el período diciembre 2013 a marzo de 2014.

La investigación caracteriza la comunicación interna en la entidad objeto de estudio, toma un carácter descriptivo, ya que describe contextos, sucesos, o sea, en ellos se describe cómo se manifiesta cada fenómeno. Además *“permite explorar la realidad y presentar sus características, las de sus elementos constitutivos, la de sus relaciones con otros objetos de la realidad y las de sus transformaciones a través del tiempo”* ( Trelles , 2001).

Su diseño es no experimental de corte transversal, pues no se rige por los rigurosos criterios establecidos para los procedimientos experimentales. Además se realiza sin manipular deliberadamente ninguna variable, observando los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural y analizándolos luego.

Tomando en consideración el problema científico formulado, el objetivo general y los objetivos específicos definidos se concibe la investigación desde un paradigma cualitativo ya que se centra en *“la producción de conocimiento y tiene carácter interactivo. El conocimiento es resultado de un proceso continuo de relación entre los investigadores y los actores sociales dentro del cual se va organizando de forma simultánea modos cada vez más complejos de expresión del sujeto y formas igualmente más complejas de conocimiento”* (Alonso y Saladrigas, 2000: 35). De aquí que la organización deje de ser objeto y pase a ser sujeto de la investigación.

La incorporación al campo es uno de los momentos más importantes de cualquier investigación. En este sentido en el mes de diciembre de 2013 el autor fue recibido por el presidente de la CPA 10 de Octubre de Santa Lucía, en Cabaiguán. El encuentro resultó de gran trascendencia para conveniar la

presente investigación, permitiendo negociar los términos y condiciones del estudio, quedando establecido de esta manera los objetivos, así como los horarios y el tiempo de duración (Anexo 1).

Se trabajó en un periodo de cuatro meses desde el 1 de diciembre hasta el 31 de marzo de 2014, tiempo que fueron presentados los objetivos de la investigación a trabajadores, mostrando estos disposición a participar, se logró la familiarización con la organización y el personal que allí labora y permitió que los instrumentos se aplicaran con calidad.

Esta etapa posibilitó adquirir una visión de la organización, las condiciones de trabajo, la comunicación predominante, por lo que se comenzó a asistir periódicamente, logrando establecer la empatía con los trabajadores.

Se pasa a informar a todos los trabajadores que fueron 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 fueron expuestos en la organización los resultados de la misma.

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

- Caracterización del centro, teniendo en cuenta las particularidades de los trabajadores para elaborar el organigrama. (1 al 20 de diciembre)
- Aplicación de métodos y técnicas para la recolección de datos. (trabajo de campo del 3 de enero al 11 de marzo)
- Comunicación de los resultados y recomendaciones derivadas del estudio investigativo. (25 de marzo 2014)

La unidad de análisis la conforman los trabajadores de la CPA, la población está representada por los 148 trabajadores, 17 mujeres y 131 hombres, con un nivel cultural de 5 universitarios, 19 técnicos medios, con el 9no. grado 98 y 35 con el 12. grado, con el sexto grado 1.

Se utiliza un muestreo no probabilístico, de tipo intencional. Se le aplicó el cuestionario a 120 trabajadores que representa el 80 % de la unidad de estudio, además de los 12 directivos fueron entrevistados 9, que representa el 75 % de la dirección de la entidad.

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 CPA.
- 2- Identificación de los sistemas de control de la comunicación.
- 3- Investigación de las redes en la organización (organigrama anexo 2)
- 4-Evaluación de la comunicación interna de la institución a partir de los métodos y técnicas de recolección y análisis de datos.

Para dar respuesta al problema planteado y al objeto de la presente investigación fue de suma importancia la definición de la **categoría analítica** comunicación interna referente con el estudio y la conceptualización de la misma para revelar su comportamiento entre los trabajadores de la entidad.

**Conceptualización:** se tomó como referencia, el concepto de (Trelles, 2001) que aborda la comunicación interna como un estudio que *“centra su interés en los procesos y sub-procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo”*.

Dimensiones o sub-categorías de análisis y sus indicadores.

- Imagen visual.
- Flujos de comunicación: horizontal, vertical y descendente
- Canales de comunicación: directos y mediatizados
- Mensajes: de mantenimiento, de tarea y humanos
- Barreras de la comunicación: personales, físicas y semánticas.
- Satisfacción laboral: Condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, atención al trabajador y relaciones interpersonales.

Para la realización de la investigación se emplea el método de observación participante y técnicas como la entrevista en profundidad a directivos y el cuestionario al público interno, con los cuales se realiza la triangulación de datos para la obtención de los resultados.

**Observación participante:**(Anexo 4) La observación como método de investigación es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación en comunicación social, está diseñada para trabajar directamente en el lugar en el que ocurren los procesos de vida cotidiana institucionalizados o no, además se observa las interacciones que ocurren entre los trabajadores.

Constituye un método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifestadas. Según (Alonso y Saladrigas, 2000) la observación científica, contraria a la observación habitual o a la esporádica, está orientada hacia un objetivo, es planificada de manera consciente y deliberada y tiene carácter selectivo.

Teniendo en cuenta que este acercamiento le permitirá al investigador obtener percepciones de la realidad estudiada, esta observación se concentró en aprender los modos de expresión del público interno así como las relaciones interpersonales que mantienen. De igual manera se tendrán en cuenta los medios o canales que utilizarán para comunicarse, las barreras y los mensajes, así como el grado de satisfacción laboral.

La observación, apoyada del diario de trabajo de campo, acompañará 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. Esta observación se realiza aproximadamente en un transcurso de setenta días en diferentes horarios y se tiene en cuenta actividades que se desarrollan en la organización como los Consejos de Dirección, reuniones sindicales y matutinos.

Las técnicas empleadas fueron:

**El análisis de documentos** (Anexo 3) se realizó en la institución, con el objetivo de conocer las características de los procesos de comunicación en el ámbito interno de esta entidad mediante los siguientes documentos: Indicaciones municipales, provinciales y nacionales de la ANAP, funciones y estructura de dirección de la entidad, historia de la organización, y actas del Consejo de Dirección, del núcleo del PCC, del Comité de Base de la UJC

y de la CTC.

**La entrevista en profundidad** a directivos (Anexo 6) es utilizada para obtener información desde la percepción del propio sujeto, añade una perspectiva interna que permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significados y es un complemento del proceso de observación. A través de ella se amplió, verificó y aclaró la información obtenida con los otros instrumentos.

La aplicación de este tipo de entrevista, se realizó con el fin de obtener información acerca del funcionamiento de la comunicación interna dentro la CPA, además de los criterios generales que asume la dirección de la institución para desarrollar la misma. Teniendo en cuenta que no es estructurada y se puede desarrollar en una situación abierta, con mayor flexibilidad y libertad, se realizó en diferentes lugares de la comunidad y a los directivos en el horario de la mañana en varias sesiones.

**El cuestionario** (Anexo 5) es una técnica de investigación muy utilizada que suprime el contacto cara a cara con el investigador. (Rodríguez, G. 2004), lo considera “un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad. Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más categoría. La administración del cuestionario no produce rechazo alguno entre los miembros de determinado colectivo, sino que es mayoritariamente aceptado y se le considera una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad”.

En él se confecciona un formulario de preguntas dirigido a los trabajadores, elaborado en correspondencia con los objetivos del análisis de las informaciones hasta el momento recibido y los puntos donde se consideró oportuno profundizar. Se utilizó la triangulación de datos para el análisis integral de los resultados.

## **2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

### **2.2.1 Análisis de documentos.**

Se analizaron los resultados del diagnóstico que se realizó a la comunicación interna en la CPA 10 de Octubre de Santa Lucía, el cual arrojó una serie de datos que permitieron diagnosticar la situación existente. (Anexo 3)

A partir de esta técnica, también se obtuvo información sobre los aspectos formales establecidos institucionalmente, para completar la caracterización estructural y funcional de la organización mediante los siguientes documentos:

1. Ley 95 del 29 de noviembre del 2002.
2. Ley 60 sobre el tema de corrupción e ilegalidades.
3. Actas de la CTC, UJC, PCC y Junta directiva.

La Ley 95 del 29 de noviembre del 2002 de Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios, es la que regula el ejercicio del derecho a los agricultores pequeños para asociarse entre sí en cooperativas, recibiendo orientaciones de la dirección rectora principal que es la ANAP. La estructura de la CPA está reflejada en la plantilla vigente, contando con un total de 148 trabajadores.

En cuanto al funcionamiento de la CPA se pudo constatar que existe un horario general que se corresponde con la jornada de trabajo que es de ocho horas. La CPA cuenta con la misión, la visión, el objeto social, pero la mayoría de los trabajadores no conocen de estas porque no se encuentran en un lugar visible para su divulgación, solo se encuentran en formato digital y sus elementos están poco difundidos dentro de la entidad. Esto es un punto negativo dentro del desarrollo organizacional pues los trabajadores no están familiarizados con respecto a las aspiraciones de la entidad.

Las Juntas de Dirección son espacios de comunicación planificados por la administración con una frecuencia mensual. En ellas participa todo el personal de la CPA y otros trabajadores. El objetivo fundamental de las Juntas de Dirección es realizar un balance de los resultados económico-productivos de la CPA y se llevan a cabo normalmente a finales de mes para analizar el período de tiempo anterior. Esta reunión es muy importante porque en ella confluyen los principales directivos de la entidad.

En cuanto a las actas de la CTC, se analizaron algunos temas con respecto al aporte de la cuota sindical y el día de la patria. Se subrayó que el compromiso es voluntario pero una vez realizado es de obligatorio

cumplimiento. También se tocó el tema de las indisciplinas laborales y del necesario trabajo para que estas no ocurran.

En otra reunión de este tipo se realizaron interesantes análisis con respecto a los temas del orden del día. Se debatió sobre los delitos y los compañeros miraron la situación desde diferentes aristas; no solo desde la parte disciplinaria sino también desde el trabajador que cada vez más debe recibir un mejor y más justo reconocimiento por el trabajo realizado y una estimulación moral y material acorde a su desempeño. En el desarrollo de estas reuniones se ve un poco más representados a los trabajadores ya que tocan temas puntuales de interés para ellos y que son fácilmente comprensibles.

Las Cooperativas tienen las atribuciones, funciones y obligaciones, siguientes:

- a) Garantizar el uso adecuado de la tierra y propiciar el incremento de las áreas dedicadas a la producción agropecuaria, según la línea fundamental de producción que le haya sido aprobada.
- b) Cumplir con la política establecida en relación con las variedades, la sanidad vegetal, el uso y conservación del suelo, el agua y la protección del medio ambiente.
- c) Dirigir, organizar y controlar técnica, económica y administrativamente la ejecución y el desarrollo de todas las actividades que correspondan, para garantizar el cumplimiento de sus objetivos básicos.
- d) Trabajar por la obtención de resultados económicos favorables, mediante el desarrollo de una gestión eficiente que se traduzca en altos niveles de producción, con la utilización del mínimo de recursos posibles.
- e) Cumplir las normas técnicas establecidas para la producción agropecuaria, y de aquellas vinculadas con la maquinaria agrícola y los sistemas de riego y drenaje.
- f) Confeccionar los planes de producción agropecuaria y forestal, los de inversiones y otros, de acuerdo con los programas de desarrollo de la cooperativa.

- g) Contratar con las Empresas que se determine, el plan de entrega de las producciones con calidad y en el tiempo programado y con las demás entidades los abastecimientos y servicios que se requieran, velando y exigiendo por su ejecución y el cumplimiento de las obligaciones.
- h) Controlar la actividad económica en general, la correcta aplicación de la política de precios, tributaria, bancaria, contable, estadística y realizar los balances financieros, según el sistema que se defina para ello, así como suministrar las informaciones que se establezcan.
- i) Cumplir con las disposiciones legales en materia de viviendas vinculadas y medios básicos.
- j) Gestionar con las sucursales bancarias los créditos para la producción y las inversiones y velar por su utilización y amortización correcta, acorde con las normas establecidas al efecto.
- k) Vender o dar baja a los medios básicos según los procedimientos establecidos y con la autorización debida.
- l) Controlar el uso de los bienes que constituyen su patrimonio y velar por su utilización y correcta conservación.
- m) Impulsar la construcción y mantenimiento de viviendas e instalaciones de uso social y el desarrollo de las producciones agropecuarias destinadas al autoabastecimiento de los cooperativistas y su núcleo familiar.
- n) Trabajar por la aplicación consecuente de los adelantos de la ciencia y la técnica con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia, promoviendo entre sus miembros la participación en los eventos que a tal fin se convoquen.
- o) Estimular la elevación del nivel de instrucción de sus miembros así como el desarrollo de actividades culturales, deportivas y recreativas de éstos y sus familiares.
- p) Trabajar por el completamiento de la fuerza de trabajo necesaria para el uso adecuado de la tierra y los medios de producción y contratar fuerza de trabajo adicional cuando la producción así lo requiera.

- q) Cumplir las disposiciones sobre protección e higiene del trabajo y de seguridad social.
- r) Garantizar la formación y superación de los dirigentes y técnicos de la cooperativa.
- s) preparar la reserva para los dirigentes principales y propiciar su formación técnica, administrativa y económica.
- t) Cumplir con las normas establecidas sobre seguridad y protección física.
- u) Utilizar al máximo la tracción animal, los biofertilizantes y biopesticidas, a favor del ahorro de combustible, incremento de la productividad del trabajo manual y el beneficio de la tierra y los cultivos.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria “10 de Octubre” constituye una organización económica social y en su gestión goza de autonomía con respecto al Estado. Como organización económica tiene carácter de Empresa Socialista Cooperativa, rigiéndose por los principios de la economía nacional. La Cooperativa está dirigida, normativa y metodológicamente, por las regulaciones que dicte el Ministerio de la Agricultura y en sus funciones se apoyará en la Dirección Municipal de la ANAP y demás organizaciones políticas y de masas.

Existe en la institución la historia desde que un grupo de campesinos fundadores, encabezados por el compañero Remberto Martín desde la temprana fecha de febrero de 1976 hicieron realidad sus sueños. Remberto, es la figura imprescindible en el análisis histórico de este proceso, porque organizó el grupo iniciador, fue el presidente fundador y el conductor de esta CPA durante casi treinta años.

Esta CPA se constituyó por la voluntad expresa y la decisión de campesinos y familiares de las CCS Dionisio Rodríguez, Jerónimo Ramírez y José A. Echeverría con derecho a integrarse en la misma, en reunión convocada al efecto por el Buró Municipal de la ANAP, el 15 de febrero de 1976, que aceptaron la unión voluntaria y suscribieron el Acta Constitucional, donde quedó aprobado que se llamara “10 de Octubre” con domicilio legal en Santa Lucía.

La institución está compuesta por varios departamentos entre ellos podemos citar: economía y contabilidad, departamento informático, la minibiblioteca, la caja, el departamento organizativo e ideológico y el departamento del presidente. A pesar de que la CPA se rige por lo que está establecido, no cuentan con la Estrategia de Comunicación diseñada para implementarla en dicha organización.

La CPA cuenta con un Comité del PCC y de la UJC que se encarga de velar por los problemas de la organización. Los locales en los que se realizan estas reuniones tienen buenas condiciones y el espacio en todos los casos es amplio. Se efectúan en horarios no laborales y centran sus objetivos en los planteamientos y/o sugerencias fomentando el debate entre todos.

Como organización social constituye un colectivo de trabajadores cooperativistas que avanza conforme a los objetivos del desarrollo del país y de conjunto mejoramiento de las condiciones de vida.

#### **2.2.2- La observación participante (Anexo 4)**

Mediante la observación realizada en esta institución se obtienen datos de como se manifiesta la comunicación interna en la entidad:

La limpieza es buena y las áreas están embellecidas. El mobiliario es bueno y todos los departamentos están identificados. Cuentan con un círculo social donde se realizan todas las actividades de la CPA, así como una Campaña Pioneril.

Tienen una valla que identifica la institución, está colocada frente a las oficinas de la dirección y otra al comienzo de la zona donde se ubica la CPA, la cual tiene fácil visibilidad. La institución cuenta con un logo que la identifica, pero solo está expuesto en una valla exterior y los trabajadores no lo conocen. La misión, visión y objeto social, existe en formato digital, no se expone a los públicos en lugar visible. Está expuesta la relación de los fundadores de la organización.

La comunicación descendente es la que predomina y fluye correctamente, ya que los directivos mantienen informados a todos los trabajadores sobre las principales tareas a cumplir, mediante las reuniones de asociados, matutinos y reuniones sindicales, caracterizadas por una escucha atenta de los trabajadores.

La comunicación ascendente no se manifiesta correctamente, pues los trabajadores en ocasiones sienten pena o miedo de enfrentar cualquier situación aunque tengan la razón, y se apoyan en líderes informales para que estos comuniquen sus inquietudes.

La comunicación horizontal fluye de forma correcta, en todas las áreas de trabajo o departamentos existen buenas relaciones de colaboración y confianza entre los trabajadores y los temas de conversación más frecuentes están relacionados con la actividad laboral.

El canal que más se utiliza es el directo, usados en los contactos, las reuniones y las asambleas de la CTC, UJC, PCC y la ANAP, una mensualmente, además de los consejos de dirección donde se tratan temas para organizar generalmente las actividades de producción, así como el funcionamiento de la entidad.

Se pudo observar el uso de los canales mediatizados, como por ejemplo el teléfono y los murales, estos últimos tienen diseñados todos sus espacios y se encuentran en uno de ellos la relación de los trabajadores destacados, las principales noticias del ámbito nacional e internacional.

En la entidad los mensajes que más se practican son los de tarea, que se relacionan más estrechamente a la producción, al aparato normativo y regulatorio empresarial, seguido de los de mantenimiento y en menor medida los mensajes humanos.

En la CPA se observan barreras de tipo físicas, puesto que existe distancia entre las personas que laboran las tierras y los directivos de la entidad, además la oficina está dividida en departamentos y en dos plantas, lo que dificulta la comunicación directa.

Respecto a la satisfacción laboral se observó que las condiciones de trabajo, no son favorables, ya que son insuficientes los materiales como: vestuario, calzado, útiles para laborar la tierra, y productos para los cultivos. Durante los Consejos de Dirección y otras actividades los trabajadores tienen buenas relaciones de trabajo, aunque a veces discuten cuando existen malas condiciones para ejecutar algunas tareas.

Los dirigentes mantienen buenas relaciones con sus subordinados, cuando se

señala o llama la atención se hace de una forma franca y a los niveles establecidos en la CPA, nunca en áreas de trabajo, ni en los pasillos, no delante de otras personas, sino en la dirección. Ante cualquier problema en el colectivo se utilizan los medios de la cooperativa para atender a los trabajadores enfermos o con otras situaciones.

Se observa que los trabajadores son reconocidos moralmente por sus resultados destacados en las labores que desempeñan y se sancionan los incumplidores, durante las reuniones que realizan mensualmente y en fechas marcadas como el Día del campesino y los balances anuales donde reciben estímulos materiales. Tienen además la oportunidad de participar en cursos para directivos de las CPA.

### **2.2-3- Cuestionario al público interno. (Anexo 5)**

Se aplicó el 8 y 29 de enero, el 4 y 18 de febrero, en el espacio de las reuniones que se realizan mensualmente, tomando una muestra intencional seleccionada por factibilidad, hasta saturación de los datos. Estuvo formada por 45 trabajadores de una población de 148, que representan el 30,4%, de ellos todos laboran las tierras, se realizó con el objetivo de conocer el comportamiento de la comunicación interna dentro de la institución, y se obtuvieron los siguientes datos:

El 97% señalan que predomina la comunicación descendente, que es aquella comunicación que sigue las líneas del organigrama y da la posibilidad de conocer las principales tareas a desarrollar en la institución.

Sólo el 89% selecciona la comunicación ascendente, que es la que se produce cuando los subordinados emiten sus criterios o mensajes a los superiores, a través de la estructura organizacional, mediante canales formales e informales, principalmente en las reuniones de asociados.

La comunicación horizontal se representa con un 91% ya que las relaciones entre trabajadores y entre directivos son buenas, aunque en ocasiones existan criterios divergentes.

**Tabla 1:** Flujos de comunicación más usados EN LA CPA.

<b>FLUJOS MÁS USADOS</b>	<b>%</b>
--------------------------	----------

Descendente	97%
Ascendente	89%
Horizontal	91%

Fuente: elaboración propia

El 98% de los trabajadores responden que los canales más usados son los directos, ya que siempre se comunican cara a cara mediante reuniones y asambleas de cooperativistas, siendo este el canal más usado por los directivos para hacerle llegar la información, no obstante un 2% de los trabajadores señalan que los menos usados son los mediatizados, es decir que resulta menos frecuente la transmisión de información por vía telefónica y murales. (Ver tabla 2)

**Tabla 2:** Canales más usados en la cooperativa.

CANALES	MÁS USADOS	MENOS USADOS
directos	98%	2%
mediatizados	2%	98%

Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a los mensajes, el 100% de los trabajadores hacen referencia a los mensajes de tarea, ya que son los que siempre se utilizan para informar sobre las tareas a cumplir en la CPA y las orientaciones para ejecutarlas. El 94% plantean que a veces se utilizan los de mantenimiento, para orientar sobre las normas y regulaciones de la entidad. Respecto a los mensajes humanos, solo un 81% seleccionaron esta opción. (Ver tabla 3)

**Tabla 3:** Mensajes que se utilizan en la cooperativa.

MENSAJES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
tarea	100%		
mantenimiento		94%	
humanos		81%	

Fuente: elaboración propia.

El 100% de la muestra identifica que las barreras que dificultan la comunicación son de tipo físicas, ya que existen interferencias de la comunicación por las

distancias entre los que laboran la tierra y los que trabajan en la dirección de la entidad.

El 93% selecciona las barreras humanas, lo que demuestra que pueden existir manifestaciones de desconfianza y prejuicios entre los trabajadores. (Ver tabla 4)

**Tabla 4:** Barreras que existen en la CPA.

TIPOS DE BARRERAS	%
Semánticas: cuando personas de diferentes áreas, organizacionales no dominan un mismo código.	-
Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización.	-
Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios, desconfianza o estereotipos entre el público interno.	93%
Físicas: interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza el trabajo.	100%

Fuente: elaboración propia

Acerca de la satisfacción laboral, el 80% de los trabajadores señalan que a veces a la hora de tomar decisiones es la opinión de los jefes la que prevalece, es decir existe poca posibilidad de que se escuchen sus opiniones.

En cuanto a la atención al trabajador, solo un 48% de los trabajadores señalan estar satisfechos con la atención que se les brinda en el centro, y un 52% están poco satisfechos ya que plantean que solo se reconocen en algunas ocasiones, con estímulos morales y materiales y un 100% de trabajadores coinciden en señalar que las condiciones de trabajo no son suficientes necesitando nuevos instrumentos de trabajo, así como vestuario y calzado ya que el mismo no es suficiente.

Las relaciones interpersonales, todos coinciden en estar muy satisfechos.

Aún cuando se analizan las cifras, quizás no resulten significativas, pero tomando en cuenta que se trata de un estudio cualitativo, se hace necesario un mejor tratamiento de estos aspectos en la entidad. (Ver tabla 5)

**Tabla 5:** Satisfacción laboral.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco	Nada
--	----------------	------------	------	------

Toma de decisiones			56%	44%
Atención al trabajador		48%	52%	
Condiciones de trabajo		15%	39%	46%
Relaciones entre los asociados	100%			

Fuente: elaboración propia

#### 2.2.4 Entrevista en profundidad (Anexo 6)

La aplicación de este método proporcionó un acercamiento desde el punto de vista de los directivos sobre el comportamiento de la comunicación interna en la organización, acercándonos más a la realidad de la institución. Se realizó a una muestra de nueve directivos que representan el 75% de la población, obteniéndose los siguientes datos:

El total de los compañeros plantean que laboran en la CPA hace más de cinco años, dentro de ellos el presidente, el administrador, el jefe de producción y seis jefes de brigadas.

Respecto a la comunicación descendente, el 100% de los directivos coinciden en que es la más usada y que tienen buenas relaciones con sus subordinados, de respeto mutuo y confianza, a pesar de que la mayoría de los trabajadores tienen un bajo nivel cultural.

El presidente plantea que la comunicación ascendente, fluye sin dificultades, cada trabajador da su criterio y plantean las principales problemática que los afectan tanto en los espacios formales como en espacios informales. El administrador plantea lo siguiente: *“somos una familia y el problema de uno es el problema de todos”*, cuentan los directivos que ellos se dejan escuchar y solucionan los problemas o inquietudes de sus subordinados, sin violar lo establecido.

La comunicación horizontal en la entidad declaran los dirigentes que se utiliza fuera del horario de trabajo, conversan sobre los problemas que los afectan y las posibles soluciones, aunque debieran planificarse más actividades que fortalecieran la actividad que realizan.

Todos coinciden en que predominan los canales de comunicación directa, cara a cara porque las características de la institución favorecen este tipo de

intercambio. Aunque plantean que también en algunas ocasiones se utiliza el mural, y el teléfono como canales de comunicación.

Existen en la entidad espacios formales como reuniones, asambleas, matutinos donde orientan el contenido de trabajo a realizar por parte de los subordinados, ya que les interesa que haya un buen desempeño del mismo, aunque debieran programarse con más frecuencia. El jefe de recursos humanos plantea que si un trabajador emite su criterio es escuchado con respeto.

En lo referido a los tipos de mensaje, el presidente dice que el más utilizado son los de tarea y mantenimiento *“un trabajador bien informado da la posibilidad de que no se cometan errores a la hora de producir la tierra”* por lo que generalmente las informaciones están relacionadas con las tareas a realizar, y con procedimientos y requerimientos para el aumento de las producciones. En la entidad los mensajes humanos se emiten cuando los trabajadores presentan algún problema o dificultad, y para los estímulos y sanciones.

Todos los directivos plantean que las barreras que dificultan la comunicación son la física ya que existen largas distancias en las áreas de trabajo, y las humanas en ocasiones porque existen divergencias de criterios entre los trabajadores.

Respecto a la satisfacción laboral de sus trabajadores, el 100% plantea que mantienen buenas relaciones con sus subordinados y opinan que sus trabajadores tienen nivel adecuado para realizar sus funciones y cumplen con las tareas sin necesidad de estar repitiendo los mensajes, manifiestan amor por lo que hacen y los resultados están presentes en cada cosecha que se recoge y en los niveles de producción que hoy son visibles.

Acerca de la toma de decisiones, el presidente testifica: “todo se discute en la Junta Directiva, y con la sesión sindical, no obstante cualquier trabajador puede acercarse a nosotros y plantear sus criterios y no necesariamente esto tiene que realizarse en ese ambiente formal”.

Respecto a la atención al trabajador el presidente manifestó: “claro también se festejan fechas significativas como el Día de las Madres, además de otras actividades como el Día del Campesino, aunque se sabe que no son

suficientes.

En cuanto a las condiciones de trabajo, plantea el jefe de producción que es regular ya que se ofrecen materiales de trabajo para cada trabajador pero no son suficientes para satisfacer las necesidades que existen. Existe buena iluminación en los locales de la oficina y el mobiliario es adecuado.

Otras de las formas en que se da atención al trabajador es la superación, *“la superación es de gran importancia para así aumentar las reservas de cuadros para la cooperativa”*, dice el administrador, asegurando que se ofrecen cursos de superación para técnicos e ingenieros agrónomos. La mayoría de los trabajadores del campo tienen un bajo nivel cultural por lo que la superación para ellos en ocasiones se ve afectada.

### **2.3- Análisis integral de los resultados.**

Después de haber aplicado los diferentes métodos y técnicas se procedió a la tabulación de la información y a la triangulación de los datos, como resultado del diagnóstico realizado se definen los rasgos y particularidades que caracterizan la comunicación interna en La CPA 10 de Octubre de Santa Lucía.

La institución cuenta con un logo que la identifica, pero sólo está expuesto en una valla exterior y los trabajadores no lo conocen. La misión, visión y objeto social, existe en formato digital, no se expone a los públicos en lugar visible. Todos los departamentos están identificados, con buena limpieza, pero falta decoración de los locales.

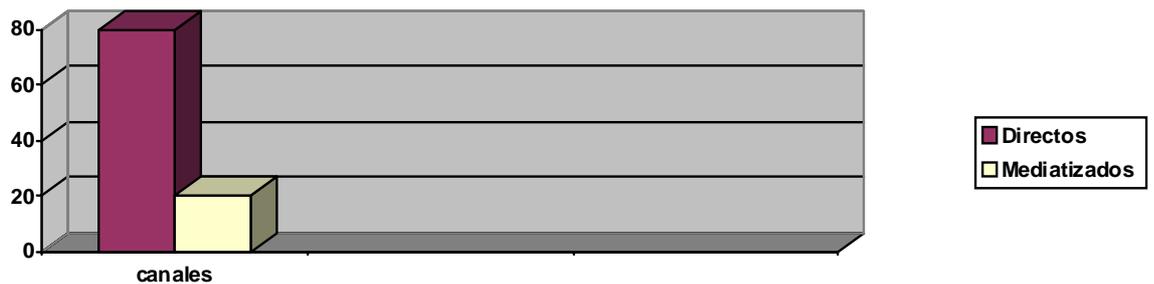
Con relación a los flujos de comunicación, se analizaron subcategorías como la comunicación, descendente, la horizontal y la ascendente, donde se pudo apreciar que la comunicación descendente, funciona con rapidez y es la que prevalece en la entidad, o sea, que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo las líneas del organigrama, seguida de la comunicación horizontal y ascendente que se pone de manifiesto pero se desarrolla con menos frecuencia, 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 en las reuniones.



### Flujos de comunicación

Los canales más usados en la CPA son los directos, ya que las informaciones se transmiten en 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 los directivos plantean que en algunas ocasiones se hace uso del teléfono y los murales.

### Canales de comunicación



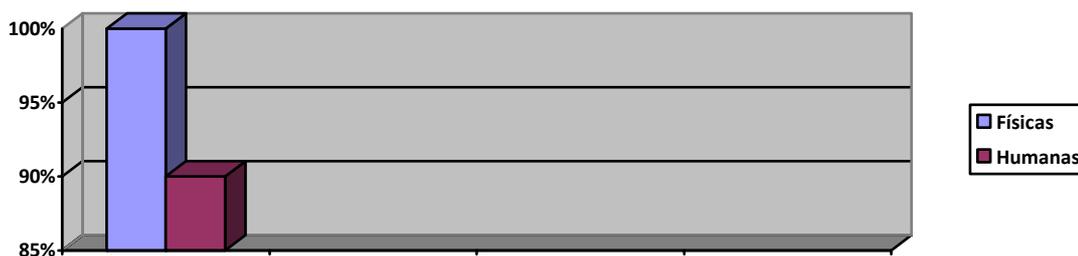
Los mensajes más utilizados en el centro son los de tarea que se relacionan con las funciones a cumplir por los trabajadores. Pueden estar orientados a la innovación, superación, socialización de conocimientos, participación en la confección y cumplimiento de objetivos, seguidos de los de mantenimiento en menor medida.

Acerca de los mensajes humanos, se pudo apreciar que son empleados en menor medida, y se utilizan fundamentalmente para reconocer a los trabajadores destacados.



### Mensajes de comunicación

En cuanto a las barreras se pudo confirmar la dirección (oficina del presidente) cuenta con un departamento separado para cumplir su función, pero no se muestra como una barrera porque el mismo es un buen líder y mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los miembros del colectivo. Existen también barreras físicas y humanas que dificultan el proceso comunicativo de la entidad.



### Barreras de comunicación

Con relación a la satisfacción laboral se analizaron subcategorías como, condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, atención al trabajador y relaciones interpersonales. El reconocimiento moral se realiza en las reuniones mensualmente a los trabajadores destacados, aunque no es sistemático. Respecto a las condiciones de trabajo, la entidad cuenta con el mobiliario necesario, así como con buena iluminación. Las condiciones de trabajo para el trabajador no son las mejores ya que la ardua labor que realizan requiere de instrumentos de trabajos los cuales requieren mantenimiento continuamente, a pesar de estas dificultades los trabajadores de la entidad son una familia y sus relaciones interpersonales son buenas. La

participación de los trabajadores en la toma de decisiones es limitada a los espacios de las reuniones mensuales de la CPA y su ejercicio no es sistemático en ellos.



**Satisfacción del público interno**

## **CONCLUSIONES:**

Se determinaron los conceptos acerca del proceso de comunicación y la base teórico-metodológica de la comunicación organizacional, con énfasis en la comunicación interna y su diagnóstico, asumiendo la metodología de Irene Trelles.

El resultado de la investigación permitió diagnosticar que los sistemas de comunicación interna de la organización presentan las siguientes deficiencias: la misión, visión y objeto social no se exponen a los públicos en lugar visible. Aunque están presentes todos los flujos de comunicación, es menos usado el flujo ascendente. Prevalcen los canales directos fundamentalmente en intercambios colectivos y no se explotan otros canales de comunicación. Los mensajes humanos, se usan en menor medida que los de mantenimiento y de tarea, que son los que prevalecen. Se detectan barreras físicas y humanas en la comunicación, solo existe insatisfacción laboral respecto a las condiciones y medios de trabajo, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones no es sistemática. A pesar de estas deficiencias en el plano comunicacional, la entidad se destaca por sus resultados productivos y buenas relaciones entre sus trabajadores.

## **RECOMENDACIONES:**

Proponer a La Filial Universitaria de Cabaiguán que realice investigaciones para completar el estudio en esta organización, lo cual permitan arrojar a la luz nuevos elementos que contribuyan a mejorar su funcionamiento comunicacional, sobre la base de los datos obtenidos en esta investigación.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica*. La Habana: Ed. Pablo de la Torriente Brau.
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica*. La Habana: Félix Varela.
- Andrade, H. (1991) *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. Estados Unidos: Ed. Mc Graw – Hill.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Ed. Piados.
- Cuba, PCC (2000). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido*.
- Castro Ruz, Fidel (1981). *Discurso pronunciado con motivo del XX Aniversario de la ANAP*, Periódico Granma, 13 de agosto de 1981, p.3 y 4.
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana. Ed: Logo.
- Cortina, L. y Rivero, M. (2008). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en el nivel central de la compañía Cubana de Aviación S.A y propuesta de plan de comunicación interna para el período Julio 2008-Julio 2009* Trabajo de Diploma no publicado. La Habana: Facultad de Comunicación Universidad de La Habana.
- Goldhaber G. (1994). *Comunicación organizacional*. México: Ed. Diana.
- González Rey F. (1987). *Personalidad y Comunicación: su relación teórica y metodológica*. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- Hernández, R. (2004). *Metodología de la Investigación 1 y 2*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Hovland, C. (1943). Citado en Consuelo M. y Álvarez, A. “*Blog de Teoría de la Comunicación*” [En línea], disponible en: [www.teoria.lacoctelera.net](http://www.teoria.lacoctelera.net) [Accesado el día 2 de febrero de 2009]
- L. López Viera (compilador) (2000) *Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de Comunicación Social*. Selección de textos (1ra ed., pp. 3-12). La Habana: Ed Félix Varela.

- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Communication.
- Muriel, M. y Rota, G. (1980) *Comunicación institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito: Ed Andina.
- Muriel, M. y Rota, G. (2000). *Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas*. México Distrito Federal: Ed Alianza.
- Martín Barbero, M, (2009). "Reflexiones durante el Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social" en Revista Alma Mater No. 482. Diciembre 2009, Universidad de La Habana, pp. 8 y 9.
- Meza B., Adriana y Carballeda González, Patricia (2003). *Colaboración Especial México*.
- Pérez Betancourt, A. (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana: material ligero Universidad de La Habana.
- Pardinas, F. (1971) *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. La Habana. Ed Ciencias Sociales.
- Rogers, M. (1984) *Comunicación en las Organizaciones*. Nueva Jersey: Ed Prentice-Hall Internacional.
- Rodríguez, G, y García, E. (2004). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana. Ed: Félix Varela.
- Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. Nueva Jersey: Ed Prentice-Hall Internacional.
- Saló, N. (2000). *La Comunicación en las Organizaciones*. España: [s/n] soporte digital.
- Thayer, L. (1968). *Communication and Communication Systems*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Trelles, I. (2000). *Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba*. Espacio, 3, pp. 25-28.
- Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación organizacional*. La Habana: Ed.

Félix Varela.

Trelles Rodríguez, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Ed. Félix Varela.

Underwood, Mick. (2003). "*Liderazgo y comunicación de las organizaciones*" [En línea], disponible en [http://html.rincondelvago.com/liderazgo\\_y\\_comunicacion\\_de\\_las\\_organizaciones.html](http://html.rincondelvago.com/liderazgo_y_comunicacion_de_las_organizaciones.html)! [Accesado el día 29 de enero de 2012].

V. I. Lenin. (1986) *Obras Completas. El Estado y la revolución*. Tomo III. Moscú: Ed. Progreso.

Vidal, J. (compilador) (2000). *Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación. Comunicación Social. Selección de textos* (1ra ed.). La Habana: Ed. Félix Varela.

## **Anexo 1**

Carta de autorizo de la organización.

Estimado directivo de la CPA 10 de Octubre.

Por medio de la presente, como estudiante de la Sede Universitaria Municipal de Cabaiguán le solicité a usted 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 su comprensión, y posterior colaboración.

Darien Martell Cuellar.

Estudiante de 6to año de Comunicación Social.

Filial Universitaria Municipal Cabaiguán.

---

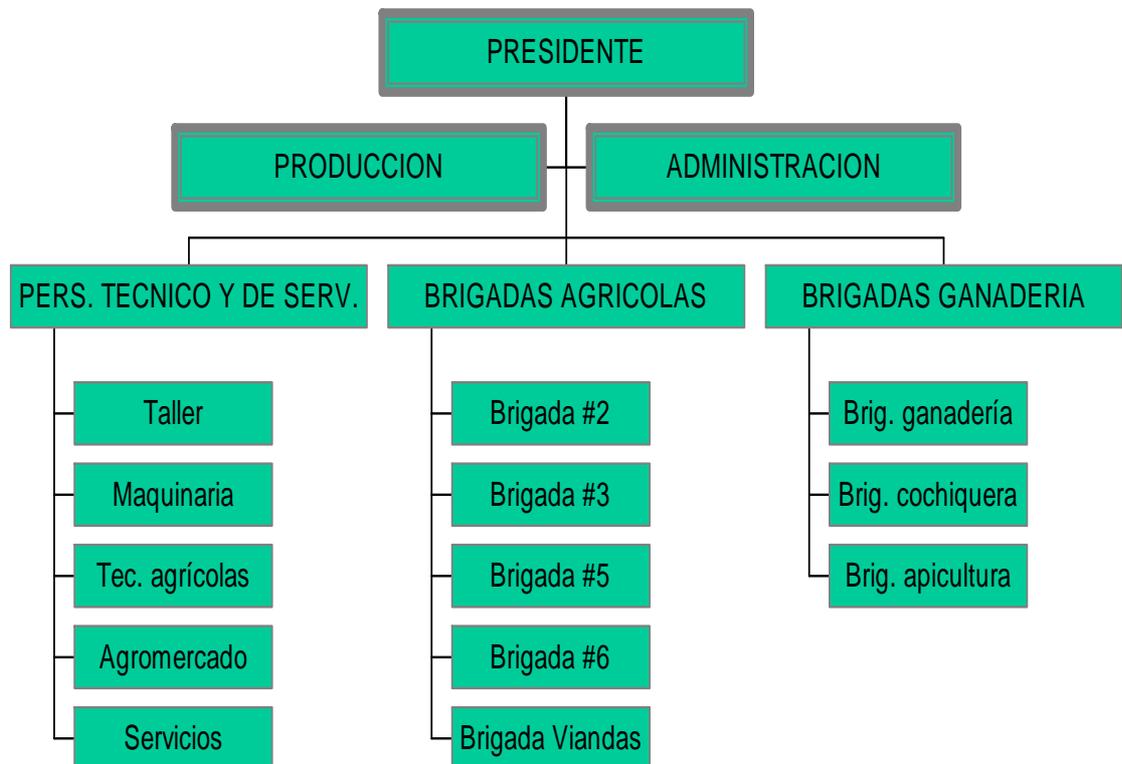
Rolando Regal. (Presidente)

Firma y cuño de autorizo:

## Anexo 2

Organigrama de la entidad.

# CPA “10 de Octubre”



### **Anexo 3**

Guía para el análisis de documentos oficiales.

Objetivo: Diagnosticar el estado de la comunicación interna mediante el análisis de documentos oficiales de la entidad.

1. Investigar sobre las características funcionales y estructurales de la organización.
  - Estructura (organigrama), la misión, visión.
2. Documentación básica de la entidad:
  - Reglamento disciplinario, obligaciones, atribuciones, funciones de trabajo.
3. La historia de la organización.
4. Actas de la Junta Directiva, del núcleo del PCC, del Comité de Base de la UJC y del Sindicato.

#### **Anexo 4**

Guía de observación participante (marginal):

Objetivo: Diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la CPA  
10 de Octubre de Santa Lucía.

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Aspectos a observar.

1. Imagen visual (ambientación, actualización de murales, así como el estado, limpieza y aprovechamiento de los locales del centro). Comprobar si están expuestos al público el logo, la misión, visión y objeto social.
2. Cómo se llevan a cabo las relaciones de comunicación de los directivos para con sus trabajadores. (Comunicación descendente).
3. Cómo fluye la comunicación de los trabajadores para con los jefes. (Comunicación ascendente).
4. Relaciones entre los directivos y entre trabajadores. (Comunicación horizontal).
5. Canales de comunicación más empleados (mediatizados o directos).
6. Mensajes más utilizados (humanos, de tarea o de mantenimiento).
7. Barreras que obstaculizan el proceso comunicativo.
8. Satisfacción laboral de los trabajadores (condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, atención al trabajador, relaciones interpersonales).

## ANEXO 5

Cuestionario al público interno.

Este cuestionario se emplea con el objetivo de conocer aspectos fundamentales de la comunicación interna. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que ves o sientes, de eso depende la confiabilidad de los resultados. Su colaboración resulta de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere y argumente su respuesta si lo considera necesario.

Gracias por su colaboración.

### Datos Generales

Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_

Años en el centro: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Tipo de actividad que realiza: \_\_\_\_\_

¿Qué tipos de flujos de comunicación son los más utilizados dentro de la organización? Argumente.

\_\_\_ Horizontal: aquella que se desarrolla entre personas consideradas iguales en la en la jerarquía de la organización.

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

\_\_\_ Ascendentes: aquella que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivos)

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

Reuniones \_\_\_ Murales \_\_\_ Entrevistas \_\_\_ Buzones \_\_\_

Asambleas \_\_\_ Cartas \_\_\_ Rumores \_\_\_

Teléfono \_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Los mensajes que recibe de sus superiores tienen el objetivo de:

	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Informar sobre las tareas a cumplir en la CPA			
Informar sobre las normas y regulaciones de la CPA			
Estimular el trabajo que Ud. ha realizado.			

A través de qué medios sus superiores le hacen llegar esta información:

Murales \_\_\_ CTC \_\_\_ UJC \_\_\_ PCC \_\_\_ Teléfono \_\_\_ Reuniones \_\_\_  
 Contactos cara a cara \_\_\_ Asambleas \_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

Las decisiones que se toman en el centro tienen en consideración:

	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
La opinión de los trabajadores			
La opinión de los jefes			
La participación de la UJC, PCC y los sindicatos			
Líneas de trabajo estrictas			

¿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:

	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Teléfono			
Despachos			
Reuniones			
Cara a cara			
Encuentros informales			

¿Podría usted señalar de qué métodos se vale la Dirección para informarse sobre las opiniones de los asociados?

	<b>Frecuentemente</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
Encuestas a los asociados				
Buzones de quejas y sugerencias				
Teléfonos				
Asambleas				
Reuniones				

¿Cómo se siente usted en relación con los siguientes aspectos?

	<b>Muy satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>
Materiales para realizar su trabajo				
Posibilidad de superación				
Atención al trabajador				
Condiciones de trabajo				
Relaciones entre los asociados				
Actividades de la CPA				

¿Qué barreras dificultan la comunicación en la entidad?

Semánticas: cuando personas de diferentes áreas, organizacionales no dominan un mismo código.	
Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización.	
Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios, desconfianza o estereotipos entre el público interno.	
Físicas: interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza el trabajo.	

## Anexo 6

Entrevista en profundidad a directivos.

Objetivo: Diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la CPA  
10 de Octubre de Santa Lucía

Se está realizando una investigación para conocer como se comporta la comunicación dentro de su organización, 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. ¿Qué canales o medios utiliza para transmitirlos?
9. ¿Cuáles son los tipos de mensajes que predominan en la entidad?
- 10.
11. ¿Toma usted en cuenta las opiniones de sus trabajadores a la hora de tomar una decisión?
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?
17. ¿Qué barreras dificultan la comunicación en la entidad?

## Anexo 7



Entrada a la CPA.



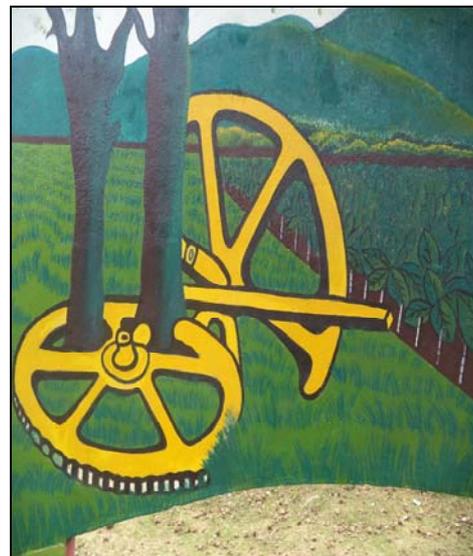
Cultivo de tabaco.



Plaza martiana.



Valla de la organización.



Logotipo de la entidad.