



Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Comunicación Social  
Sede Universitaria Municipal Colón

# TRABAJO DE DIPLOMA

Propuesta de acciones para  
el perfeccionamiento de la  
comunicación interna en la  
Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo"  
del municipio Colón.

Autor: Yoslen Arguiz Mondejar  
Tutor: MSc. José Anselmo Díaz Muñíz  
Consultante: MSc. Aimara García Cabezas

Colón 2010

## **Dedicatoria**

A mis padres, porque siempre me inculcaron y exigieron la motivación por la superación y a no claudicar en los momentos más difíciles.

A mis abuelos, por tanta entrega y amor para mi formación como hombre de bien.

A la Revolución... a Fidel por existir, por la maravillosa idea de la universalización.

## **Agradecimientos**

Al MSc. José Anselmo Díaz Muñiz, por su incondicional ayuda en la tutoría de mi Trabajo de Diploma.

A mis profesores de la SUM de Matanzas, en especial a Caridad, su Director y su Secretaria Docente, por tanta paciencia, entendimiento, enseñanza y apoyo durante mi formación como estudiante.

A mis profesores de la SUM de Colón, en especial a Aimara, Jorge Luis y Regla, porque en la recta final de mis estudios no dejaron de ayudarme y exigirme.

A mis compañeros de trabajo que me brindaron su ayuda en la realización de esta investigación.

A todo el que no fue mencionado y merezca mi agradecimiento.



**“Crear es la palabra de pase de esta generación”**

José Martí

## **Resumen**

El Trabajo de Diploma “Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón, deja pautas para posteriores estudios en cuanto al perfeccionamiento del campo de acción. Representa a su vez única investigación de su tipo realizada en una institución cultural del territorio. Está dirigida en esencia al mejoramiento del flujo de los procesos comunicativos en el interior de la institución. En la concepción de este Trabajo de Diploma se tuvo en cuenta los elementos teóricos que componen básicamente la comunicación organizacional y en particular de la interna, partiendo de una reflexión sobre la materialización de estos en la institución objeto de análisis hasta llegar a la constatación objetiva de las dificultades que limitan el desarrollo exitoso de los procesos comunicativos, en que se sustenta el diario quehacer de dicha institución y para ello se utilizaron un sistema de métodos científicos que posibilitaron el análisis cuantitativo y cualitativo de la situación problemática.

<b>INTRODUCCIÓN-----</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEORICA-----</b>	<b>6</b>
<b>Epígrafe 1: Breves antecedentes sobre el surgimiento de la Comunicación Organizacional en la vida de las instituciones.</b>	
1.1 Tendencias fundamentales sobre el concepto de comunicación-----	6
1.1.2 Definiendo organización-----	8
1.1.3 Surgimiento de la comunicación organizacional-----	9
1.1.4 Comunicación organizacional como disciplina-----	12
1.1.5 Apuntes sobre la comunicación organizacional en Cuba-----	12
<b>Epígrafe 2: Importancia de la Comunicación Interna dentro del campo de la Comunicación Organizacional en las instituciones.</b>	
1.2 Definiendo comunicación interna-----	14
1.2.1 Comunicación interna, importancia-----	14
1.2.2 Tipos de público-----	16
1.2.3 Formas de la comunicación interna-----	18
1.2.4 Propósito de los mensajes -----	19
1.2.5 Flujos, tipos o dirección de la comunicación interna en la organización-----	21
1.2.6 Medios o canales de la comunicación interna, sus propósitos-----	23
1.2.7 Significación de las formas de la comunicación interna para las organizaciones. -----	24
1.2.8 Propósito de la comunicación interna-----	25
1.2.9 Importancia del perfeccionamiento de la comunicación interna para la labor de la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo".-----	25
<b>CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN METODOLOGICA Y PRÁCTICA-----</b>	<b>27</b>
2.1 Antecedentes, surgimiento y actividad fundamental de la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo". Datos generales-----	27
2.1.2 Descripción de la membrecía de la organización-----	30
2.1.3 Aspectos físicos y ambientales-----	31
2.2 Paradigmas de la Investigación-----	32
2.3 Tipología de la investigación-----	33

2.4 Sistema de métodos y técnicas utilizado en la investigación-----	33
2.4.1 Métodos del nivel teórico-----	33
2.4.2 Métodos del nivel empírico-----	34
2.5 Criterio de selección de la muestra de la investigación-----	36
2.6 Análisis de los resultados de la investigación: Caracterización de la comunicación interna de la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo"-----	37
2.6.1 Análisis de los resultados de los métodos y las técnicas-----	37
2.7 Análisis integral de los resultados de la investigación: Caracterización de la comunicación interna de la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo"---	45
2.8 Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo"-----	47
2.8.1 Planificación de las actividades-----	49
<b>CONCLUSIONES</b> -----	51
<b>RECOMENDACIONES</b> -----	52
<b>BIBLIOGRAFIA</b> -----	53
<b>ANEXOS</b> -----	58

## INTRODUCCIÓN

Si se detiene a pensar, aceptaría de inmediato la hipótesis de que la mayoría de los problemas cotidianos tienen su origen en la falta de comunicación entre semejantes. Regularmente las personas se sienten incomprendidas por otras porque quieren imponer su manera de ver el mundo, porque les molesta que las cosas no sean como ellos piensan. Eso mismo ocurre muchas veces cuando suceden discusiones entre compañeros de trabajo y hasta entre vecinos. En resumen, lo que se identifica como “malos entendidos”, que a menudo ocurre son una consecuencia de la incapacidad para comunicar adecuadamente las ideas y, de la misma manera, la poca voluntad para aceptar los criterios de otros. La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayudan a trabajar a las personas de manera unida para alcanzar una meta.

Carlos Marx, el genial creador de la teoría del socialismo científico junto a Federico Engels, afirmó que “La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad (...) el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres(...) La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos”. “Es decir, vinculada al surgimiento de la conciencia de ser social, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, vale decir, de comunicarse. De la necesidad del intercambio de unos hombres con otros, es decir, de la comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie” (Trelles, Irene. 2001)<sup>1</sup>

La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica

---

<sup>1</sup> Tomado de Gómez Reguera, José Rafael. Comunicación organizacional en Cuba: realidades y perspectivas. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana. 2009.

actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y por último, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vínculo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan.

La comunicación es un proceso transversal inherente a las organizaciones al ser estas, un sistema complejo caracterizado por el protagonismo humano y la existencia de objetivos comunes. La interrelación entre los seres humanos facilita el logro de metas comunes que, al coincidir con las personales se traducen en determinados niveles de motivación en el individuo favorables a su desempeño en aras de la consecución de dichos objetivos y por consiguiente el desarrollo organizacional en términos de eficiencia es consecuente de la comunicación humana y al contextualizarse en la organización conforma la comunicación organizacional que una vez que relaciona a los miembros de una organización inevitablemente juega un rol determinante en el establecimiento de relaciones interpersonales, adecuados niveles de satisfacción laboral, liderazgo y un grado de participación elevado.

“La comunicación es expresión de las formas de hacer y de ser de la organización, reproduce valores compartidos, ritos, personajes y los legitima, a la vez, las prácticas comunicativas son legitimadas por ellos, es decir, la comunicación que ocurre en una organización guarda una estrecha relación de complementación con el clima y la cultura imperantes en la organización”. (Santos, Mariela. 2005:1).

Sin comunicación, ninguna organización podría existir, mucho menos afianzarse y desarrollarse, y aquí conviene destacar que los procesos comunicativos no sólo

aluden a la cuestión verbal, al lenguaje escrito o hablado, sino que también tienen su incidencia en lo extra verbal, contemplando en ellos los gestos, la postura corporal, la manera de vestirse, y hasta los rasgos de la escritura. Al hablar, se incluye el tono de la voz y la velocidad de lo hablado, entre otros muchos aspectos.

La doctora Irene Trelles, en su compilación sobre Comunicación Organizacional (Trelles, Irene. 2001)<sup>2</sup>, afirma que, según los yorubas, “el proverbio es el caballo de la palabra y cuando la palabra se pierde es con ayuda del proverbio que se le vuelve a encontrar”, lo que puede tener muchos significados. Uno de ellos, indiscutiblemente, es el valor de la palabra, léase del lenguaje, a través del cual damos a conocer ideas, sentimientos, costumbres, y manifestamos lo más relevante de nuestra cultura.

Los estudios comunicológicos realizados en diversas zonas del planeta constituyen una teoría en este campo del saber humano dividido en tres grandes grupos, según la esfera de la comunicación que abordan: comunicación de masas, comunicación comunitaria grupal y educativa y comunicación institucional. Precisamente a esta última responde la presente investigación que se muestra a modo de Trabajo de Diploma y que justamente versa sobre la **comunicación interna** en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón.

En la actualidad la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón presenta barreras que perjudican la comunicación en dicho centro, como son los problemas que se dan entre personas de diferentes áreas de la organización al no manejar el mismo lenguaje para identificar fenómenos internos; algunas barreras cognitivas referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, dificultades a veces propias del proceso de socialización tanto humanas como psicológicas, manifestadas en prejuicios y desconfianza entre las personas del público interno.

Todo lo anterior junto a un insuficiente uso del canal descendente de la

---

<sup>2</sup> Tomado de Gómez Reguera, José Rafael. Comunicación organizacional en Cuba: realidades y perspectivas. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana. 2009.

comunicación interna por parte de los directivos, explica la necesidad e importancia del estudio del tema en cuestión.

La novedad de esta investigación radica en constituirse como única de su tipo dentro de las instituciones culturales del municipio, teniendo en cuenta que a partir de la propia pesquisa realizada por el autor no existe precedente alguno en otras casas de cultura de la provincia.

### **Problema científico**

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón?

### **Objeto de la investigación**

Comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón.

### **Campo de acción**

Comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón.

### **Objetivo general**

Elaborar propuestas de acciones para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón.

### **Preguntas científicas**

1. ¿Qué fundamentos teóricos sustentan el perfeccionamiento de la comunicación interna en las organizaciones?
2. ¿Qué estado actual presenta la comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón?
3. ¿Qué acciones deben elaborarse para el perfeccionamiento de la comunicación

interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón?

### **Tareas de la investigación**

1. Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan el perfeccionamiento de la comunicación interna en las organizaciones.
2. Caracterización del estado actual de la comunicación interna en la Casa de Cultura Julio Reyes Cairo del municipio Colón.
3. Diseño de la propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón.

El aporte fundamental del presente trabajo está dado por la utilidad práctica y los aspectos de orden metodológicos, derivados del resultado científico que pretende alcanzar en cuanto al campo de acción necesitado de transformaciones para poder perfeccionar su funcionamiento como institución, no solo en dicha organización, sino para otras que interactúan con esta en la comunicación externa y para la propia sociedad.

La tesis está estructurada en introducción, desarrollo (en dos capítulos), conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos. En la Introducción se muestra el diseño teórico y se hace referencia a los aportes del estudio; el Primer Capítulo aborda la fundamentación teórica del problema científico, el autor expresa sus criterios basados en el estudio de las fuentes bibliográficas consultadas, así como la experiencia de su práctica como miembro de la organización sujeta a análisis. El Segundo Capítulo se refiere a la fundamentación metodológica y práctica donde se expresan los resultados de la caracterización de la comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” y se proponen las acciones para el perfeccionamiento de su objeto de estudio. En los anexos se observan los instrumentos aplicados.

## **CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEORICA.**

### **Epígrafe 1: Breves antecedentes sobre el surgimiento de la Comunicación Organizacional en la vida de las instituciones.**

#### **1.1 Tendencias fundamentales sobre el concepto de Comunicación.**

“Comunicación es todo aquel sistema de acciones intencionadas que permite que el resto de las personas proyecten, coordinen, actúan, comuniquen acciones y evalúen sus resultados. Elementos que unifica al colectivo con la individualidad, e integra a todos hacia un proceso que ayuda a percibir la posición en que se está y hacia dónde se quiere llegar. Parte de un programa de desarrollo que las personas utilizan para conducir acciones individuales hacia resultados, mediante el diálogo, participativo y sobre todo sistémico”. (Trelles, Irene. 2001:24)

Entre todos los elementos que intervienen en las diferentes estrategias y políticas que una organización establece es la comunicación la que debe tenerse en cuenta de manera imprescindible por su incidencia en la obtención de buenos resultados, eficiencia y eficacia de la misma.

Existen numerosos enfoques teóricos o escuelas con marcadas diferencias sobre los conceptos de comunicación, como son:

**Enfoque mecánico:** presta atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente, es decir, desde la dirección hacia la base; existen numerosos eslabones por los que transita el mensaje con alto riesgo de deformación paulatina, y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación.

**Enfoque clásico:** la imagen estática de la organización característica a esta escuela se sustituye por un organismo dinámico y flexible, abierto al entorno, en continuo cambio y movimiento. La unidad de análisis de comunicación se traslada a

la conducta externa, y su objeto de estudio son los modelos secuenciales de conducta de los integrantes del sistema. Esto es, la agrupación de secuencias de conductas comunicativas, más que los filtros conceptuales individuales.

**Enfoque sistemático:** esta complementa las anteriores, tanto la mecánica como la psicológica. Ella atiende el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales, y psicológicas dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto. La organización funciona como un subsistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general, y con los que se encuentra relacionado dialécticamente.

**Enfoque simbólico interpretativo:** considera la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio histórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad.

La comunicación es el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma concebir y realizar actividades que fomenten vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la institución. Esta idea conlleva a la planificación como factor fundamental en el establecimiento de un proceso comunicativo multidireccional y abierto, pues si bien este ocurre de forma

espontánea en cualquier espacio social, la existencia de un estilo o gestión intencional coherente con la comunicación organizacional, contribuirá al logro de la “actitud positiva” necesaria a todo proyecto humano.

Como enfoque de esta investigación el autor toma el simbólico interpretativo a partir de que se constituye como el más integral dando especial valor al papel del emisor y el receptor en los procesos comunicativos desarrollados dentro de la institución.

### **1.1.2 Definiendo Organización.**

Desde tiempos remotos los grupos de individuos que han conformado a las diferentes sociedades, han pertenecido a diversas organizaciones o instituciones, ya sean de tipo formal e informal, es decir al estar rodeados de personas con características similares o con objetivos comunes hacen que se conformen dichas agrupaciones.

Tras la necesidad de pertenecer a un grupo o ser parte de algún núcleo social, los individuos han optado por integrar numerosas organizaciones, empresas o instituciones, las cuales van desde lo más simple como la familia hasta grandes y complejos corporativos, todo con el fin de cumplir metas, compartir responsabilidades y tomar decisiones para lograr un adecuado funcionamiento del mismo. Una organización es un sistema lo suficientemente complejo como para que pueda mirarse desde distintos ángulos y abarcar diferentes subsistemas.

“Una organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos. Como todos los sistemas sociales, las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”. (Rivero, Magda. 2000:12)

A tenor con la visión moderna de la organización, es considerada como un

organismo vivo, sistémico, relacionado a la cultura como proceso social y como cualidad definitoria de la organización, que lleva a numerosas interrelaciones humanas y con enfoque de contingencia, susceptible de dificultades. Se desarrolla a través de la propia interacción de los hombres de dicha organización, mediante la comunicación y la experiencia de su práctica social y laboral.

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, “la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”. (Lucas Marín, Antonio.1997:21)

### **1.1.3 Surgimiento de la Comunicación Organizacional.**

La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado en llamar campo de la Comunicación Social.

Durante el año 1964, Redding y Sanborn definieron por primera vez a la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización es decir, comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados.

En la década de los 60 la comunicación organizacional toma una fuerza muy

importante dentro de las organizaciones. Se comenzó a observar como lo menciona Fernández de Collado que “la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización” (Collado, Fernández.2002:36), y con ayuda de esta herramienta se fortalecería cada vez más sus cimientos y se lograrían concretar de manera más efectiva sus objetivos.

La comunicación social, aplicada en organizaciones, a decir del profesor español José Luis Piñuel “denota un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores- agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales. ” (Piñuel, José Luis.1997:92)

La disciplina que se encarga de su estudio e investigación, la comunicación organizacional, vinculada en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo es, además, muy joven, tanto, que a pesar de los esfuerzos y desarrollos alcanzados en los últimos cuarenta años, todavía es insuficientemente conocida, e incluso reconocida y su objeto de estudio es, considerado tanto campo propio de las Relaciones Públicas; como del Desarrollo Organizacional, de la Psicología Social, de la Sociología, incluso de la Administración.

Como actividad recibe múltiples denominaciones. Entre las más reconocidas, las que la sitúan solamente dentro de la organización - comunicación organizacional, comunicación interna y comunicación institucional-; las que la ubican hacia fuera de la organización –comunicación externa y relaciones públicas y las que integran ambos ámbitos la denominan comunicación integrada, global, corporativa y

también institucional. Ello ha estado en dependencia de la prioridad que hayan tenido las organizaciones y si bien es cierto que la situación internacional es bastante heterogénea y se ha priorizado casi siempre la comunicación externa, actualmente se observa una tendencia integradora de los dos ámbitos.

Linda Putnam (Putnam, Linda.2001) postula que la comunicación organizacional, como disciplina, emergió de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la “comunicación del habla”; la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana. Lo cierto es que en la literatura clásica consultada son citadas diferentes escuelas teóricas o teorías que han enfocado la comunicación organizacional.

Siguiendo una cronología muy marcada por el desarrollo empírico- teórico de las disciplinas afines o limítrofes de las ciencias sociales y humanísticas como ha ocurrido con el resto de las áreas de la comunicación social y con el añadido de las ciencias empresariales y de la administración, han buscado un cuerpo categorial propio en la medida que le ha sido posible.

Hacia fines de los 70, Linda Putnam identificó cuatro grandes “familias” de intereses teóricos y metodológicos para esos años, a saber, la política, la retórica, la de procesamiento informativo, y la cultural. Unos diez años después, ella junto con Jablin, Roberts y Porter (1989), tomaron la nomenclatura de Fischer (1982) para clasificar los presupuestos teóricos de la Comunicación Organizacional en mecanicista o mecánico; psicológico; interpretativo-simbólico, y sistémico. Pero al paso de las nuevas influencias de las ciencias sociales y humanísticas han aparecido en la literatura clasificaciones como las ofrecidas por Daniels, Spiker y Papa (1997 citados por Andrade Scroferneker, 2003) quienes consideran como perspectivas de la comunicación organizacional la tradicional, la interpretativa y la crítica, a lo cual se adscribe el profesor norteamericano de origen guatemalteco Federico Varona, quien habla de escuelas funcionalistas, críticas e interpretativas y a lo que se suma el mexicano Fernández Collado (2001) al incorporar las teorías críticas y posmodernas en la segunda edición de su libro La Comunicación Humana.

#### **1.1.4 Comunicación Organizacional como disciplina.**

La comunicación organizacional es una disciplina de la comunicación, su objeto de estudio reside en los procesos comunicativos que se desarrollan en las organizaciones, procesos muy complejos, dialécticos, flexibles, que por su esencia tienen como centro al hombre.

La disciplina tiene su campo específico que la diferencia de otras, al tener un cuerpo teórico, conceptual particular y diverso, pero a la vez tiene un carácter transdisciplinario, además de que tiene una estrecha relación con la cultura organizacional ya que esta se expresa a través de la comunicación, vinculándose también con la imagen e identidad institucional.

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.

#### **1.1.5 Apuntes sobre la Comunicación Organizacional en Cuba.**

El país está empeñado en una empresa difícil para cualquier nación del tercer mundo: desarrollar una sólida y eficiente economía, manteniendo niveles de equidad y justicia social. Una de las alternativas asumidas por la sociedad cubana con el fin de promover su desarrollo económico es el denominado Perfeccionamiento Empresarial (PE). Esta estrategia fue aprobada a escala nacional en el V congreso del Partido Comunista de Cuba, declarando que su objetivo central es “incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal, promoviendo las condiciones necesarias para elevar la iniciativa, la responsabilidad y la creatividad de todos los jefes y trabajadores”.

El PE es una metodología de cambio organizacional, ya que se replantea el

problema de la eficacia y la eficiencia organizacionales ubicando al hombre como actor principal (con sus motivaciones, necesidades, opiniones, etc.) del proceso productivo.

El perfeccionamiento, es pues, un intento de superar el enfoque mecanicista de la organización, presentando como eje de de las transformaciones necesarias para el desarrollo de ésta, la participación activa y efectiva de los trabajadores en su dirección. Es el llamado a crear espacios y condiciones para que el trabajador haga suya la organización, para que se implique en los objetivos organizacionales a partir de la participación activa en su concepción; es el reconocimiento a nivel macro social de que sólo asumiendo al hombre como sujeto de la actividad laboral y no como simple ejecutor en situaciones rígidamente pre-establecidas y que no puede modificar; se pueden alcanzar los resultados que económica y socialmente demanda la sociedad cubana.

La comunicación ha transitado por diferentes estadios en el PE y ha sido vista de diferentes maneras en los diversos análisis que se han hecho del mismo. Sin embargo, nunca se ha dejado de reconocer su papel como elemento “lubricante” dentro de los sistemas que componen el mismo. El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso complejo que comprende muchas aristas y puede ser enfocado desde diferentes puntos de vista y subsistemas (...); sin embargo, hay un factor común que relaciona, cohesiona y mueve todos estos subsistemas, sin el cual no es posible esa participación ni responsabilidad colectivas: la comunicación.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de una empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda, monitoree el desempeño y comparta una visión, fortaleciendo el sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización, a fin de elevar la producción, productividad y competitividad empresarial con la aplicación del conocimiento y la creatividad al aprovechamiento racional de los recursos.

El 16 de agosto de 2007, se aprueba el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, con la intención expresa de consolidar el (PE) en el país.

La comunicación ha ido legitimándose como área de actuación profesional dentro del contexto empresarial cubano en las empresas en PE. Con este decreto ya se reconoce como un sistema independiente.

En su artículo 693, las Bases plantean los pasos que deberán seguir las organizaciones que se encuentren en PE para la implantación del sistema de comunicación, partiendo siempre de un diagnóstico que permite conocer el estado actual de la misma en la organización.

## **Epígrafe 2: Importancia de la Comunicación Interna dentro del campo de la Comunicación Organizacional en las instituciones.**

### **1.2 Definiendo Comunicación Interna**

La comunicación interna es el centro más neurálgico de una organización y puede llegar a convertirse en una verdadera herramienta para el logro de la efectividad organizacional. La comunicación interna está conformada por los procesos comunicativos desarrollados en el interior de la organización y dirigidos a lograr su estabilidad para conseguir sus objetivos, metas, políticas, desarrollar su cultura y transmitirla, socializar a sus miembros, entre otros fines. “Es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las misma”. “(Lucas, Marín: 1997:91).

#### **1.2.1 Comunicación Interna, su importancia.**

Los procesos comunicativos que se realizan en el interior de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos 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.

A través de la comunicación se obtiene la información necesaria acerca de la organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los cambios y se influye en su mejor desenvolvimiento. La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

Por todo ello, la comunicación y en particular la comunicación interna en las organizaciones debe entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencia, sino como un proceso social de interacción sobre la base del cual se conforma una conciencia organizacional que marca sin lugar a dudas la propia identidad de la institución, es decir una cultura y forma de hacer para la organización, que incide decisivamente en la calidad del trabajo, gracias a una mejor y directa participación de los trabajadores en la creación de valor para los beneficiarios directos de la labor del centro.

De la calidad de la comunicación en especial la comunicación interna depende que el colectivo laboral de una empresa o institución potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda, monitoree el desempeño y comparta una

misma visión, fortaleciendo el sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la Organización, a fin de elevar la producción, productividad y competitividad organizacional con la aplicación del conocimiento y la creatividad al aprovechamiento racional de los recursos.

La buena comunicación permite compartir la información, ya que si bien la información es poder, no tiene sentido si se mantiene oculta y para que una organización funcione, el poder debe compartirse.

En tal sentido la comunicación interna que se desarrolle en cualquier empresa o institución debe asegurar no solo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde dentro del proceso de perfeccionamiento: jefes, trabajadores, organizaciones políticas y de masas, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación, para el logro de sus objetivos.

### **1.2.2 Tipos de públicos**

**Públicos internos:** están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución, en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Se distinguen dos tipos de públicos internos:

- Los directivos o jefes, es decir, las personas que deciden las políticas generales a seguir, cuya influencia afecta a cada público, a través de sus decisiones y acciones.
- Los empleados en general, o subordinados, se refiere a todos los demás componentes individuales del sistema, quienes realizan el trabajo determinado por los directivos.

**Públicos externos:** son aquellos individuos o sistemas sociales, que forman parte del medio ambiente externo del sistema institucional y que lo afectan y son afectados por él, en menor o mayor grado, en función del logro de los objetivos de ambos. Existen dos tipos de públicos externos:

- Los públicos externos generales, están constituidos por la comunidad en general, ubicados a nivel del microsistema social de la institución, con los que esta entra en contacto en forma mediatizada por los públicos específicos, y a través de lo que se conoce como la opinión pública.
- Los públicos externos específicos, entendidos como los individuos y sistemas sociales externos vinculados a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del supra sistema o medio ambiente inmediato de la institución, destacándose con mayor intensidad:
- Usuarios: Individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente inmediato del sistema institucional, que reciben directamente de él sus servicios.
- Proveedores: Individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema institucional los insumos (materias primas, accesorios, equipos) que posteriormente este transforma y devuelve al medio ambiente a través de sus propios servicios.
- La localidad: se entiende a la comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución.
- Otras instituciones públicas son aquellas con quienes entra en contacto a través del desarrollo de sus funciones, con la necesidad de coordinar para el logro de los objetivos comunes.

### 1.2.3 Formas de la comunicación interna.

Cuadro 1.1 Formas de la Comunicación interna. (Trelles, Irene 2001)

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

**La comunicación formal:** las relaciones son fruto de un plan formalmente establecido, son racionales y definidas por la dirección de la organización. Esta forma de comunicación sigue los esquemas formales, la cadena de mando de la estructura organizativa, de ahí que tenga en cuenta el conjunto de posiciones sociales de las personas en la organización, de su división del trabajo que da lugar a diversas funciones y las esferas de autoridad y poder de arriba hacia abajo. Los canales formales de comunicación interna sirven para desarrollar las tareas de la organización, coordinarlas, controlarlas y efectuar medición de las mismas

**La comunicación informal:** cuando la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama, se está en presencia de lo que se denomina, comunicación informal.

Entre las ventajas que presenta este tipo de comunicación, Goldhaber (1990) señala la rapidez. Un mensaje transmitido a través de lo que se conoce como *grape vine*, o enredadera, se trasmite a la velocidad deseada por el remitente y los receptores, es el canal más rápido de difusión entre los integrantes de una organización. Presentan un alto contenido de información, y si bien una parte de ella puede no ser totalmente exacta, se han realizado investigaciones que han

llegado a la conclusión de que su nivel de exactitud oscila alrededor de un 80 por ciento de verosimilitud.

Utiliza los canales no oficiales de la organización, por lo tanto el flujo informal de los mensajes desarrolla su propia estructura social, expresada a través de los diferentes grupos de personas. Esta comunicación representa la mayoría de las comunicaciones que se desarrollan en la institución. La misma se relaciona con muchos aspectos laborales pero sin la debida legitimidad y en este tipo de comunicación ocurren muchos mensajes de tipo enredadera. Se manifiesta de muchas formas y de manera significativa por los rumores que se desarrollan en toda la organización, estos son incontrolables y contienen mucha información.

Surge de relaciones psicológicas y sociales no previstas, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual.

No es conveniente tratar de erradicar el flujo de información informal por métodos represivos, ya que ello está asociado fundamentalmente a la necesidad de mayor información que requieren los públicos internos de la organización. El conocimiento y utilización de este tipo de red de comunicación puede resultar muy conveniente para el logro de los propósitos de una organización.

#### **1.2.4 Propósito de los mensajes.**

El propósito de los mensajes hace referencia al por qué de los mismos son enviados y recibidos en las organizaciones y a que funciones específicas sirven. Los mensajes son difundidos como respuestas a los objetivos y políticas de la organización.

Redding (1967) sugirió tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos. Si pensamos en los temas que abordan, existen mensajes relacionados con el trabajo, es decir, qué hacer, cómo

hacerlo, cuándo, quiénes, se clasifican como **mensajes de tarea**. Son aquellos que guardan estrecha relación con los productos, servicios o actividades que tienen un especial interés por la organización. Mensajes que tienen la misión de informar a las empresas sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluye actividades de capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, etcétera.

Los referidos a normas y reglas (órdenes, procedimientos, controles, etc.), que configuran la forma de existencia y supervivencia de la organización, son llamados **mensajes de mantenimiento** y están relacionados con la realización de la producción y la consecución de los objetivos organizacionales.

Los **mensajes de contenido humano**, son dirigidos a los individuos de la organización a fin de estimular y reconocer los buenos resultados alcanzados, o felicitar en ocasión de un aniversario o evento grato, o de expresar la solidaridad y condolencia ante una pérdida.

Otro aspecto a tener en cuenta para el estudio o clasificación de los mensajes es el de los objetivos a lograr con cada uno.

Aunque muy frecuentemente los mensajes en el seno de una organización, sobre todo los vinculados a la vorágine de trabajo diaria, se emiten sin una clara conciencia de objetivos comunicativos por alcanzar, cada tipo de mensaje enviado a un público determinado, mediante un canal específico, debe plantearse la consecución de objetivos concretos. Estos objetivos pueden clasificarse en:

**Informativos** si sólo persiguen el logro de transmisión de información; de retroalimentación, si busca una respuesta del receptor en relación con mensajes enviados. También de aumento de sentimiento de pertenencia, si se trata de desarrollar este sentimiento entre los miembros de la organización; o implicación si se pretende lograr un acercamiento entre las metas u objetivos individuales y los de la organización. De desarrollo, si se persigue el logro de aplicación de nuevas medidas, formas de organización, etc. tendientes a perfeccionar el funcionamiento

de ésta; de solución de conflictos si se tratara de solucionar contradicciones internas; de superación y otros muchos, en dependencia de las necesidades de la empresa.

### **1.2.5 Flujos, tipos o dirección de la comunicación interna en la organización.**

Al emplear el principio de autoridad o jerarquía en la organización los mensajes fluyen en la dirección descendente, ascendente, horizontal o indicando la dirección del mensaje y el tipo de red que se ha seguido en el proceso de comunicación.

**Comunicación descendente:** cuando el flujo comunicacional procede de la dirección de la organización y se dirige a los niveles intermedios y la base. Este flujo de comunicación puede presentar dificultades en su desarrollo como la sobrevaloración de la comunicación indirecta sin búsqueda de retroalimentación necesaria; la sobresaturación de mensajes; el uso en un momento inadecuado, bien sea con demasiada antelación o con mucha premura.

Son los mensajes que fluyen de la dirección de la institución hacia el público interno, es decir, el resto de los trabajadores, marcan el ritmo y establecen el medio ambiente requerido para que las comunicaciones ascendentes sean exitosas. Entre sus objetivos se citan: asegurar el conocimiento de la misión y meta de la organización por el público interno; lograr confianza y credibilidad; agilizar los canales de transmisión de mensajes; fortalecer los roles jerárquicos; facilitar la operatividad y la comunicación.

Katz y Kahn (citados por Goldhaber, 1990:35) reconocen cinco tipos de comunicaciones descendentes:

1. De instrucciones laborales, vinculadas a orientaciones en torno a procedimientos y normas.
2. Explicación de las tareas, que apuntan a la interrelación y razón de ser de

grupos diferentes dentro de la organización y busca objetivos integradores.

3. Procedimientos y prácticas, relacionados con políticas y normas, regulaciones, de la organización.
4. Retroalimentación, de elogio a los resultados laborales de los trabajadores.
5. Motivación en función de objetivos, que explican la misión y razón de ser de la organización, y cómo se integran las diferentes áreas de la organización en el logro de objetivos comunes.

**Comunicación ascendente:** son aquellos mensajes que fluyen de los trabajadores hacia los directivos y tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los trabajadores, por lo cual siguen las redes formales ascendentes. Entre sus objetivos se citan: evidenciar el nivel de recepción del medio ambiente para estas comunicaciones; estimular sugerencias y solución de problemas; estimular el compromiso del público interno y la retroalimentación.

Tiene una gran importancia porque permiten conocer el nivel de recepción de instrucciones, de cumplimiento de labores y funciones, el surgimiento de problemas, dificultades o ruidos en la comunicación y el clima organizacional. Entre sus ventajas se cuenta el apoyo para la toma de decisiones a partir de consensos, conocimiento del público interno, canal eficiente de retroalimentación, fuente de ideas valiosas.

Como dificultades se presentan la contaminación del flujo ascendente, ocasionado por modificaciones sucesivas que tergiversan el sentido y restan utilidad a la información que llega a los niveles más altos de la organización.

**Comunicación horizontal:** se refiere al intercambio de mensajes mediante flujo de comunicación entre niveles similares de autoridad. Tiene propósitos de establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluye más de un departamento o área.

En las organizaciones estructuradas rígidamente, al estilo clásico más conservador, este tipo de flujo no era posible, y para lograr la comunicación entre dos niveles situados a un mismo nivel era necesario acudir a los niveles superiores de cada uno, lo que alargaba innecesariamente el proceso y resultaba inoperante.

Con la aparición del conocido puente de Fayol, mediante el cual los dos niveles similares establecen contacto directo sin necesidad de la autorización de niveles superiores, se logró un incremento de la velocidad y de operatividad.

Como obstáculos a este tipo de comunicación se presentan algunos problemas: autoridad y sobrecarga, se cuentan entre ellos.

Si prevalece la anarquía y todos los niveles se ponen en contacto entre sí a la misma vez, se generaliza la anarquía, de modo que este flujo puede funcionar en determinado tipo de organización cuyas características así lo permiten, no sería posible en una organización de corte militar, o en una instalación hospitalaria, por ejemplo, en la que no es posible saltar las barreras cuando así se desea.

Otras dificultades que se presentan en este flujo es la especialización excesiva, que limita en algunos su posibilidad de colaboración, o el celo profesional y las rivalidades, o la apatía y falta de motivación.

**Comunicación transversal:** es uno de los flujos más contemporáneos que propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles, y uno de los menos frecuentes. Favorece más la participación de todos los integrantes de la organización, y la toma de decisiones a partir de consensos. Se ha puesto en práctica en empresas a través de los círculos de calidad, de equipos especiales de análisis, o mediante la formación de grupos multidisciplinarios para tareas específicas.

### **1.2.6 Medios o canales de la comunicación interna, sus propósitos.**

Es el medio de comunicación empleado por la organización para enviar sus mensajes y pueden ser mediatizados y directos. Los medios o canales mediatizados requieren de algún tipo de tecnología para difundirse y del contacto entre la fuente que emite el mensaje y el receptor del mismo, ya que este contacto no es directo sino mediado a través de la radio, televisión, teléfono, intranet, etc. Los canales directos se refieren a la comunicación cara a cara, dígame hablar, escuchar, gesticular, señalar, etc. Dependerá de las posibilidades en cuanto a recursos financieros y tecnológicos de que disponga la organización para utilizar uno u otro, siendo lo más indicado lograr un equilibrio entre ambos medios de comunicación.

### **1.2.7 Significación de las formas de la comunicación interna para las organizaciones.**

Las comunicaciones deben estar concebidas en sistemas y dentro de los parámetros de la responsabilidad, lo que quiere decir que hay que asumir criterios serios y objetivos cuando se expongan las ideas ya sea por los directivos o por los trabajadores, cuando se den instrucciones, se solicite determinada acción o se brinde información. De esta forma, el efecto del proceso de comunicación se puede afectar cuando ocurren aspectos no claros en el mismo, rumores, conjeturas, etc., lo que genera desconfianza e incertidumbre del público interno, de ahí que se debe trabajar para eliminar estas interferencias en la comunicación tratando de optimizar todos los componentes del proceso de comunicación interna.

La comunicación interna "...que se desarrolla en la empresa debe asegurar no solo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en ese proceso de perfeccionamiento: jefes, trabajadores, organizaciones políticas y de masas, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos" (Barreiro, Luis: 1999:36)

### **1.2.8 Propósito de la comunicación interna.**

Por propósito de la comunicación se entiende la intención o la razón por la cual se diseña, envía y recibe un mensaje. Es decir, el motivo que da lugar al flujo de comunicación. La comunicación dentro de la institución suele obedecer a tres propósitos básicos que se identifican con las funciones del sistema: producción, mantenimiento e innovación.

Los mensajes de producción, usualmente persiguen el objetivo de motivar la realización de un trabajo. Se consideran dentro de estos los mensajes referidos a productos o servicios, los que se dirigen al personal para indicarle como debe hacer su trabajo así como los referentes a actividades de capacitación.

Por otra parte los mensajes de mantenimiento sustentan la supervivencia de la institución como sistema, estos persiguen la integración de los elementos que integran dicha organización, ayudando a la coordinación interna del sistema, tales como ordenes y controles no directamente relacionados con productos o servicios y también los mensajes humanos como felicitaciones de jefe a subordinado por el trabajo realizado, charlas y actividades informales en general.

En cuanto a los mensajes de innovación son los que plantean nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura institucional, estos no plantean alterar la estructura radicalmente sino hacerla flexible para facilitar la aceptación del cambio.

La conciencia de que todos los mensajes obedecen a un propósito es hacer más eficaz el flujo de comunicación.

### **1.2.9 Importancia del perfeccionamiento de la Comunicación Interna para la labor fundamental de la Casa de Cultura.**

La Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo" es una de las instituciones culturales más importantes creada por la Revolución, y donde los miembros de dicha organización han de tener como meta por una parte ser cada día mejores comunicadores, para

cumplir con el principal objetivo de contribuir a la participación activa de la población en los procesos de promoción, apreciación y creación artística y literaria, por la salvaguarda de la cultura popular y tradicional, proyectar el mejoramiento de la comunicación en este nivel institucional hasta alcanzar un lugar distintivo dada la responsabilidad social que la organización desempeña.

En tal sentido un adecuado funcionamiento de la comunicación interna puede contribuir, si es orientado estratégicamente, a modificar la comunicación organizacional en beneficio de los resultados de este centro. Por todo eso resulta importante y necesario lograr el perfeccionamiento de la comunicación interna en la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo" del municipio Colón.

## **CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN METODOLOGICA Y PRÁCTICA.**

### **2.1 Antecedentes, surgimiento y actividad fundamental de la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo".**

#### **Antecedentes**

Desde su surgimiento, las casas de cultura jugaron un papel muy importante en la democratización y actualización de los valores culturales y como centro de confrontación de las ideas.

En Cuba los trabajadores carentes de posibilidades para asistir a las Instituciones, crearon diversos centros como fueron: círculos de torcedores de La Habana y San Antonio de los Baños y los Clubes Obreros de Regla y Manzanillo que contribuyeron al desarrollo de la conciencia política y a la formación ideológica del pueblo, donde Julio Antonio Mella, Rubén Martínez Villena y muchos otros dirigentes de los trabajadores expusieron sus ideas políticas.

En el proceso de reordenamiento e institucionalización de los organismos del Estado, se crea en el año 1976 el Ministerio de Cultura, decisión de gran importancia para la dirección del trabajo cultural. A partir de ese momento se determina la creación de dos estructuras que atenderán: una a los artistas aficionados y otra, al llamado aficionado espectador más, todo el proceso de extensión cultural.

En el mes de enero de 1978 se emite la Resolución No. 8 , creando el sistema de casas de cultura, que estaría subordinado técnica y metodológicamente al Ministerio de Cultura, mediante la Dirección de Orientación, Extensión Cultural y la Dirección de Artistas Aficionados.

Con la creación de las casas de cultura se logra una amplia incorporación de la población, en especial de los jóvenes valores artísticos y creadores en el rescate y desarrollo de la identidad cultural nacional.

En el propio año 1978, se oficializa el Sistema Nacional de Casas de Cultura, las cuales como instituciones culturales de la comunidad, se convirtieron en el centro irradiador de la cultura en los municipios, representando un apoyo especial para el desarrollo del MAA (Movimiento de Artistas Aficionados). En la actualidad existen más de 300 Casas de Cultura en el país.

En 1979 se decide crear la Dirección Nacional de Aficionados y Casas de Cultura. Al existir una acción unificada y estrecharse los nexos existentes entre los elementos del Sistema, se logra un fortalecimiento orgánico y la obtención de una atención más integral al MAA.

El MAA es actualmente una de las principales formas mediante las cuales enfrentamos el trabajo cultural como instrumento idóneo para propiciar un amplísimo movimiento popular alrededor de la cultura y hacerlo de forma tal que facilite la más amplia libertad creadora y exigencia estética.

### **Surgimiento de la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo".**

El 23 de febrero de 1977 se constituye e inaugura como institución cultural la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo" del municipio Colón, que en sus inicios tenía como objetivo fundamental la política de nuestra revolución y la participación activa en la formación y la integración de la nueva cultura marxista-leninista, dándole amplia participación a la masa de trabajadores, campesinos y estudiantes, así como a los combatientes de las Fuerzas Armadas, del Ministerio del Interior y del Ejército Juvenil del Trabajo, estimulando de manera objetiva el desarrollo del Movimiento Nacional de Artistas Aficionados.

El 31 de Marzo de 1977 fue visitada por el miembro del Buró Político y del Consejo de Estado y de Ministros Armando Hart Dávalos. Ministro de Cultura en ese entonces. El 5 de Enero de 1978 fue proclamada oficialmente como la mejor de la provincia por los resultados alcanzados.

Desde 1980 ha obtenido la condición de Casa de Cultura Destacada a nivel Nacional. Obtuvo el Reconocimiento otorgado en el Aniversario 38 del Asalto al Cuartel Moncada por el Buró ejecutivo del Comité Provincial del PCC. Reconocimiento por su especial participación en el Salón Nacional de Plástica Infantil, otorgado por la UNICEF y el Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos. Reconocimientos por su participación en las diferentes Ediciones del Festival del Creador Musical “Julio Odicio Arrieta”.

Ha obtenido excelentes resultados en el trabajo con el “Movimiento de Artistas Aficionados”, destacándose en los años 80 la Banda Municipal de Pioneros, que fue seleccionada como la mejor de la Provincia y en 1985 la mejor a nivel Nacional.

En relación al Movimiento de Artistas Aficionados (MAA) en 1985 el solista Manuel Miyares, fue el más destacado en el programa anual “Todo el Mundo Canta”, el Cuarteto Arenas Blancas fue el segundo lugar a nivel nacional entre las agrupaciones vocales e Iluminada Argüelles fue la más destacada entre las solistas. En la década de los 90 el joven escritor José Manuel Espino resultó ser el mejor escritor del país; el poeta Noel Sánchez, el mejor improvisador en la Jornada Cucalambiana Nacional y en el Encuentro Nacional de Jóvenes Improvisadores.

En el año 2001 le fue otorgada la distinción por la Cultura Nacional y en el 2006 el Premio Nacional de Cultura Comunitaria al Instructor de Arte Luís Sandalio Trasancos. La destacada Escritora Iluminada González obtiene Mención en el Concurso Nacional “Amor Verdadero”, el escritor Walfrido Dorta obtiene el Premio Nacional en “Razón de Ser”, el Grupo Folklórico “Osha Omi Yemi” participó en el Evento Internacional PerCuba.

Su colectivo laboral fue reconocido como el mejor dentro del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Cultura por su promoción en la Cultura en el año 2002.

En la actualidad se destaca el trabajo desarrollado por el proyecto “Musicaribe” que agrupa las manifestaciones de danza y música, participando por siete años consecutivos en el Festival Internacional de Danza en paisaje urbano “Habana

vieja, ciudad en movimiento”

### **Actividad fundamental**

Propiciar la participación de la población en su propio desarrollo a partir de los procesos de creación, apreciación y promoción artístico-literaria, con el fin de enriquecer la calidad de vida y fortalecer la identidad cultural del territorio. (Resolución No 57 del 18 de abril del 2002, del Ministro de Cultura para la constitución del Consejo Nacional de Casas de Cultura)

La institución atiende además de forma especial a los centros penitenciarios, las asociaciones de discapacitados del territorio, a centros priorizados como el CEGER (Centro Gerontológico), Hospital Mario Muñoz, Casa de Abuelos y a los pacientes del Hospital Psiquiátrico.

### **2.1.2 Descripción de la membrecía de la organización**

Organigrama de la organización (ver anexo 1)

**Total de trabajadores: 45**

**Composición de Género:**

- Femeninos: 26
- Masculinos: 19

**Composición de Raza:**

- Blancos: 36
- Mestizos: 4
- Negros: 5

### **Composición Ideológica:**

- UJC: 9
- PCC: 8

### **Composición ocupacional:**

- Director Casa de Cultura: 1
- Subdirectores: 2
- Metodólogos: 4
- Técnicos: 27
- Trabajadores de Servicio: 11

#### **2.1.3 Aspectos Físicos y Ambientales (ver anexo 2)**

Desde su constitución hasta el mes de mayo del 2009 se ubicó en el antiguo Liceo, después, Círculo Social Obrero, constituido por las ORI (*Organizaciones Revolucionarias Integradas*), próximo al área que ocupa el parque “La Libertad”; después de esa fecha y en la actualidad, posterior a una reparación parcial, radica en la edificación que en años anteriores ocupó la Casa de los Estudiantes y más tarde Registro Civil y Palacio de los Matrimonios ubicado en la calle Mario Muñoz No. 122 e/ Colón y Máximo Gómez. Es una edificación de estilo ecléctico con gran influencia del neoclásico, su interior se divide en dos plantas.

En la planta baja se ubican seis locales que se utilizan en el trabajo de las cátedras de Teatro, Danza, Música, y el área de Administración, que comprende una oficina, un pequeño almacén y un pantry, además de contar con dos baños, un patio

interior y un salón de uso múltiple en el cual se ubica la recepción de la institución. En toda esta área se distribuye el mobiliario que comprende televisor, refrigerador, sillas, algunas mesas en mal estado, el buró de la recepción y el teléfono.

En el área superior se encuentran tres oficinas aún sin terminar constructivamente dentro de las cuales existen algunos mobiliarios en mal estado, un salón grande de uso múltiple y una azotea que aunque no reúne todas las condiciones requeridas se utiliza como espacio para la realización de actividades. Por la arquitectura del local el centro se beneficia con la luz natural, teniendo en cuenta que la iluminación eléctrica es sumamente escasa, sobre todo en las áreas de mayor necesidad.

### **Identidad Visual:**

Este logotipo es el que identifica al Consejo Nacional de Casas de Cultura, el mismo no se encuentra en la identificación del inmueble. En la actualidad la identidad visual de las Casas de Cultura del país se encuentra en proceso de cambio para sustituir el actual logotipo.



### **2.2 Paradigmas de la investigación**

La investigación que se presenta en este trabajo de diploma, esencialmente está regido por el paradigma constructivista, ya que se propone manifestar las características de la comunicación interna en la organización, no obstante se evidencia el enfoque del paradigma hermenéutico interpretación, a partir de la propia interpretación de los datos numéricos y de la observación participante lo que permiten hacer una valoración crítica del estado actual en que se encuentra el campo de acción, así como proponer una vía de solución al problema científico.

### **2.3 Tipología de la investigación.**

Por la finalidad esta investigación es descriptiva pues consiste esencialmente en la búsqueda de conocimientos sobre el objeto de estudio y el campo de acción, así como de postulados teóricos para en el futuro dar solución al problema, proponiendo la transformación del campo en la práctica. Dentro de las modalidades de la investigación se utilizó la comunicológica, a partir de que se estudian los procesos comunicacionales desde una perspectiva teórica aplicada.

Aunque el diseño de esta investigación está realizado según los requerimientos metodológicos tradicionales, en realidad el presente trabajo de diploma combina la perspectiva cuantitativa y cualitativa. El autor opina que es conveniente no desechar el empleo de la metodología cuantitativa porque esta, combinada con métodos y perspectivas analíticas cualitativas, permite tener un cuadro bastante completo del objeto de estudio.

### **2.4 Sistema de métodos y técnicas utilizado en la investigación.**

La investigación se sustenta en el método dialéctico-materialista como base científica de la investigación, al brindarnos la posibilidad de estudiar la comunicación interna de forma sistémica a su desarrollo, concatenación y búsqueda de esencia y relaciones causales de fenómenos, así como la determinación de las leyes, principios y categorías de la investigación.

#### **2.4.1 Métodos del nivel teórico.**

**El tránsito de lo abstracto a lo concreto:** Expresa la transformación del conocimiento científico en su proceso de desarrollo, por lo tanto es el método general de la investigación.

**El histórico-lógico:** Se utilizó para argumentar toda la fundamentación teórica y la búsqueda de antecedentes en el abordaje del tema.

**La deducción-inducción:** Se utilizó durante todo el proceso de investigación transfiriendo de los conocimientos más generales a los particulares y viceversa.

**El análisis y la síntesis:** Se empleó en la revisión de las diversas fuentes bibliográficas, en el análisis de criterios y en el estudio de los factores que influyen en la comunicación interna de la organización, en fin, durante todo el proceso de investigación.

**El enfoque sistémico:** Se utilizó en la caracterización y el análisis de la situación actual de la comunicación interna de la institución objeto de estudio, como todo un sistema, el cual sólo en este sentido permite la organización y desarrollo de las funciones sociales particulares de sus miembros y de la entidad como tal.

#### **2.4.2 Métodos del nivel empírico.**

**Análisis documental:** (ver anexo 3): Se hizo el análisis crítico de documentos que norman la ética, los valores, los retos, los razonamientos estratégicos y las acciones básicas de los instructores de arte y metodólogos, de la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo”. Una parte de este estudio se refleja en el capítulo anterior.

**Observación participante** (ver anexo 4 y 5): Utilizada la observación interna, también llamada observación participante, mediante la cual el autor, formando parte del grupo, recopiló los datos de forma sistemática y sin que se detectara su presencia como investigador (u observador), la misma registró, según la guía previamente elaborada, todo lo que iba sucediendo en el grupo.

**La entrevista estructurada** (ver anexo 6 y 8): Realizada a todo el equipo de dirección de la organización objeto de estudio, lo que ayudó a interpretar con mayor profundidad los datos obtenidos con la aplicación de otros métodos y técnicas.

**La entrevista semi estructurada** (ver anexo 9): Realizada a los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas (*PCC, UJC y Sindicato de trabajadores*)

**La encuesta** (ver anexo 10 y 11): Aplicada a todos los trabajadores, la encuesta fue considerada un método adecuado en la investigación para la búsqueda de información confiable y medir el nivel de complejidad del problema científico en el plano de la comunicación organizacional, también sirve de base como resultado parcial del estudio que se realiza para la toma de decisiones futuras por las instancias superiores sobre la necesidad y vías de solución de los problemas detectados, así como los aspectos positivos que pueden apoyar en este sentido. A los efectos de la caracterización a realizar se utilizó la encuesta de opinión (ver anexos 10 y 11) con el propósito de establecer juicios de los encuestados sobre los procesos comunicativos internos, que en este caso es el público interno de la Casa de Cultura Municipal “Julio Reyes Cairo”. Dicha encuesta permite conocer la opinión de los trabajadores en el nivel operativo sobre muchos factores, fundamentalmente los que negativamente inciden en la comunicación interna, opiniones básicas para retroalimentar a todo el equipo de dirección en relación a los criterios del público interno sobre la institución.

### **Técnica de discusión grupal.**

Las discusiones grupales, como se conoce, es una técnica cualitativa muy empleada actualmente, resultó de gran utilidad. Estas discusiones se realizaron después de haber procesado las entrevistas, por lo que ya se tenía una idea bastante amplia de cómo ocurren los procesos que se estudiaron en la institución. En estas discusiones de grupo se fueron a buscar las explicaciones de algunos datos e impresiones recogidas mediante las otras técnicas.

**Lluvia o tormenta de ideas** (ver anexo 12): Esta técnica de trabajo grupal se utilizó con el objetivo de que los sujetos – objetos de investigación pudieran generar y socializar sus ideas en un ambiente relajado. Esto propicia una mayor y mejor creatividad, motiva en la identificación en conjunto de las dificultades y hace sentir el nivel de pertenencia para la búsqueda de soluciones favorecedoras al grupo en su conjunto.

## 2.5 Criterio de selección de la muestra de la investigación.

Es necesario aclarar que para el presente estudio, debido al tamaño de la población, esta coincide con la muestra, tal y como puede corroborarse en la siguiente tabla.

**Población y muestra:** cuadro 2.1

<b>Niveles de jerarquías.</b>	<b>Población.</b>	<b>%</b>	<b>Muestra.</b>	<b>%</b>
Primer nivel de dirección.	1 Director de la Casa de Cultura	100	1	100
Segundo nivel de dirección.	2 Subdirectores y 3 Jefes de Departamento y/o Área.	100	5	100
Tercer nivel de dirección.	5 Jefes de cátedra y 2 metodólogos.	100	7	100
Nivel operativo.	26 Instructores de Arte y 11 Trabajadores de las Áreas de Comunicación y Servicio.	100	37	100

## **2.6 Análisis de los resultados de la investigación: Caracterización de la Comunicación Interna de la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo”.**

En el estudio se determinó utilizar el término caracterización y no diagnóstico de la comunicación interna, porque como afirma Barrera (Barrera, Felicitó.2004:8) el diagnóstico como resultado científico no se limita a la descripción del estado actual del campo de acción para su transformación, sino es todo un proceso que implica entre sus componentes el control parcial hasta llegar a obtener el estado deseado.

A continuación se analizan por separado e integralmente los resultados obtenidos en cada una de las técnicas utilizadas en la presente investigación, efectuada en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio de Colón.

### **2.6.1 Análisis de los resultados de los métodos y las técnicas.**

**Análisis documental:** (ver anexo 3)

Luego de una revisión de los diversos materiales documentales con los que cuenta la organización, fue posible obtener valiosa información que permitió una mayor comprensión de la institución. La casa de cultura carece de misión, en su lugar se reconoce la denominada actividad fundamental, la que fue expuesta en el acápite datos generales en la página treinta de la presente investigación.

Se obtuvo además información sobre la estructura de la institución, la cantidad de trabajadores, directivos y en general, los elementos de la descripción de la membresía de la organización.

Esta revisión de documentos permitió conocer las funciones de la institución, conjuntamente con su estructura organizativa.

### **Observación del comportamiento habitual de los trabajadores:** (ver anexo 4)

A través de la observación realizada durante un período de dos meses y doce días, se pudo presenciar que en la institución no existe un área para la realización formal de intercambios entre los trabajadores como por ejemplo: consejos de dirección, actividades del sindicato, la UJC y el núcleo del PCC, así como los talleres de programación, colectivos técnicos y otras reuniones.

Los criterios observados en lo referente a las condiciones de trabajo son muy negativos casi en su totalidad. Aunque la institución radica en una edificación grande, no se cuenta con los materiales y equipos mínimos indispensables para la realización del trabajo de creación artística.

Mediante la observación se pudo identificar como público interno a los jefes o directivos, que en esta institución son la directora, subdirectora técnica, subdirector administrativo, así como jefes de departamento y área, también constituyen público interno los trabajadores en general o subordinados a los jefes, aunque algunos jefes son subordinados a la vez a la directora de la organización.

Las relaciones interpersonales que prevalecen en la organización se caracterizan por rasgos positivos tales como la alegría, la afinidad que logran parte de los trabajadores, y en sentido general el respeto mutuo. Pero además se observaron algunos rasgos muy negativos como: la hipocresía, autosuficiencia, falta de preparación para asumir algunas tareas (lo que incide en la inseguridad mostrada en ocasiones por algunos trabajadores), no se evidencian en la práctica los conocimientos adquiridos en cursos de superación.

Las relaciones entre los miembros de la casa de cultura se muestran favorables, tanto formal como informalmente. Aunque debe destacarse que en las conversaciones informales sobre aspectos de trabajo se utilizan palabras obscenas, que en ocasiones llegan a poner de manifiesto agresión verbal y/o extra verbal (tono de voz, expresiones gestuales); lo que no ocurre en conversaciones sobre aspectos personales o de otra índole, donde se manifiesta un acercamiento

al diálogo en el proceso de intercambio de conocimientos, sentimientos, puntos de vista, etc.

Es necesario prestar atención a que las conversaciones informales sobre aspectos laborales ocurren con mucha frecuencia y al producirse, generalmente, son acerca de situaciones desfavorables, preguntas y respuestas concretas sobre determinados asuntos, sin embargo, no se escucha ningún criterio en el que prevalezca el análisis crítico y la búsqueda de solución a los problemas existentes en el interior de la organización.

En la organización no se realizan matutinos. Fue posible observar que los trabajadores en su mayoría asimilan los mensajes positivamente, demostrándolo con gestos que demuestran aceptación. Además la observación arrojó como resultado que los mensajes son transmitidos mayormente a través de canales directos, mediante la forma hablada, aunque también existen canales mediatizados como el teléfono.

Generalmente los trabajadores de la organización tienen una postura corporal y apariencia adecuadas, aún cuando no portan uniforme alguno. La mayoría se caracteriza por la tolerancia ante el desarrollo de las propias unidades artísticas, así como por el entusiasmo.

Se observa un alto grado de accesibilidad de los subordinados hacia los directivos del centro. Los trabajadores plantean sus inquietudes a los superiores y estos últimos escuchan. Pero en este proceso de comunicación no se observa una real retroalimentación, debido principalmente a que los planteamientos quedan en los niveles informativos y de escucha, generalmente sin la solución a las inquietudes o dificultades planteadas.

Se cree necesario apuntar, en relación con la observación realizada del liderazgo en la organización, que existen líderes que se destacan por la actitud positiva ante el cumplimiento de las tareas.

### **Observación de un Taller de Programación:** (ver anexo 5)

Esta reunión efectuada el 2 de febrero a las 2:10 pm, es dirigida por el Jefe del Área de Comunicación, en la cual generalmente intervienen los subdirectores para dar informaciones de carácter general. También los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas hacen uso de la palabra con planteamientos esencialmente acerca de dificultades en el funcionamiento de estas. La reunión se centra en la exposición y al desarrollarse se abusa del uso del flujo descendente, no se logra mantener la atención de los trabajadores de forma adecuada. En sentido general el lenguaje que se utiliza en ocasiones no es del todo adecuado. Se habla de manera general, dirigiéndose a los trabajadores de forma individual en algunas ocasiones. Muy pocas veces se propicia el intercambio de información. Son poco frecuentes las manifestaciones de identificación y empatía con los que dirigen la reunión. La participación de los trabajadores en la reunión es muy poca y regularmente cuando participan responden a preguntas y plantean dudas.

### **Entrevista estructurada de carácter general a directivos de la organización:**

(ver anexo No. 6)

En la entrevista estructurada que se aplicó se obtuvieron varios patrones de respuesta, aquí se abordan los más significativos que se consideraron a partir del análisis de los datos que aportó la misma. Los entrevistados brindaron valiosa información sobre elementos generales, tanto de la organización como de los trabajadores. (Ver anexo 7. Gráfico sobre composición).

Se identificaron como principales dificultades para el desarrollo del trabajo en el centro: las malas condiciones del local y las técnico-materiales; no contar con los materiales y equipos mínimos para la creación artística; la falta de comunicación; así como la desmotivación de los trabajadores, la que se evidencia principalmente en la poca participación de los instructores en las actividades de la organización.

Los entrevistados afirman que las medidas tomadas para la rectificación de las dificultades no han sido efectivas y como propuestas para mejorar el trabajo mencionan: motivar a los trabajadores; mejorar las condiciones de trabajo en general; lograr una mayor organización del trabajo; lograr que la comunicación fluya tanto ascendente como descendentemente. Como principal y única fortaleza identifican la calidad y estabilidad técnica, al estar cubiertas todas las plazas de la organización.

**Entrevista estructurada sobre comunicación interna a directivos de la organización:** (ver anexo 8)

Los entrevistados aportaron información sobre el flujo comunicativo, afirman que la comunicación fluye de manera espontánea entre los miembros de la organización. Hacen énfasis en la sistematicidad de la información que se emite (cantidad de veces en la semana, mes y año). Además los trabajadores tienen la posibilidad de emitir sus criterios a niveles mayores de jerarquía, donde son escuchados, lo que pone de manifiesto el tipo de comunicación ascendente.

En cuanto a los canales de comunicación, la entrevista arrojó como resultado que los más utilizados son los directos mediante el lenguaje hablado y escrito. Ejemplo de ello lo constituyen los consejos de dirección, talleres de programación, colectivos técnicos, reuniones de afiliados, debates impartidos por personalidades de la especialidad, despachos y el libro de firmas del centro. En el plano informal, la relación de los directivos con respecto a los trabajadores se manifiesta afable y estrecha.

**Entrevista semi estructurada a cuadros de organizaciones políticas y de masa de la institución:** (ver anexo 9)

Con esta entrevista los patrones de respuesta obtenidos también fueron diversos, aunque las mayores coincidencias están en que no existen estudios anteriores en la institución sobre el tema de esta investigación. Además las dificultades principales que identifican los entrevistados y que resultan comunes en sus respuestas son: la desmotivación de los trabajadores y la falta de apoyo de estos. Los entrevistados argumentan que esto es debido fundamentalmente a la poca asistencia a reuniones y poca participación en actividades a las que convoca la institución.

Un elemento interesante en los resultados de esta técnica es la diferencia marcada en los puntos de vista de los entrevistados sobre las relaciones que existen entre las organizaciones de masa, la dirección y los trabajadores. El secretario del núcleo del PCC afirma que no hay dificultades en este aspecto, haciendo énfasis en las buenas relaciones interpersonales que se evidencian en la organización. Por su parte la secretaria general del Sindicato de Trabajadores de la Cultura del centro manifiesta que las relaciones humanas entre la dirección de la sección sindical y el resto de los sindicalizados son buenas; aunque afirma que últimamente la sección no ha contado con el apoyo de los trabajadores, siendo la inasistencia a reuniones y la no participación en diferentes actividades las dificultades que más afecta a la organización. A pesar de esto dicha secretaria general del sindicato plantea que no existen dificultades respecto a la comunicación interna y que la dirección del centro cuenta con el sindicato de los trabajadores del centro para tomar decisiones. Por su parte la secretaria general del comité de base de la UJC del centro afirma que la comunicación interna “*es muy mala*”. Que la comunicación entre la dirección del centro y los trabajadores no siempre es la adecuada, que “*falta más relación entre ellos*”; a lo que agrega que falta mucho por hacer. Además la entrevistada enfatiza que la dirección de la UJC no es llamada a participar en las reuniones convocadas por la dirección del centro porque no se les tiene en cuenta para ello.

**Encuesta en su forma de cuestionario aplicada a trabajadores para conocimiento general de la organización:** (ver anexo 10)

Después de aplicar la técnica a 34 trabajadores, (37 en total menos tres anuladas), arrojó como resultado que 31 personas para un 83.7% de la muestra respondieron que la información es poca; mientras que 5, representando un 13.5% opinaron que es suficiente.

En cuanto al tipo de información, 28 personas un 76.5% consideraron que es principalmente sobre las tareas a realizar; en tanto que un 51.3% representado por 19 personas afirmaron que es generalmente sobre normas y reglas, así como 21 personas, un 56.7% creen que es referida al apoyo, reconocimiento y estímulos. En lo referido a la utilidad de los canales, fueron escogidos como más útiles el teléfono (28 personas para un 76.5%) y las reuniones (21 personas para un 56.7%). Los canales identificados como menos útiles fueron los murales (29 personas para un 78.3%), los matutinos (26 personas para un 70.2%), los rumores (23 personas para un 62.1%) y las fiestas (22 personas para un 59.4%).

La valoración que se realiza de la comunicación organizacional es catalogada de mala para 29 personas que representan un 78.3%.

En lo referente a la actualización de la información que se recibe, se plantea por 23 trabajadores (62.1%) que el nivel de actualización de la información que ellos reciben llega con un alto nivel de retraso.

### **Encuesta en su forma de cuestionario aplicada a trabajadores en general sobre comunicación interna: (ver anexo 11)**

Después de aplicar la técnica a 34 trabajadores, (37 en total menos tres anuladas), arrojó como resultado que 20 personas para un 58.8% de la muestra respondieron que la comunicación entre los empleados del centro se manifiesta satisfactoriamente, mientras que 11, representando un 32.3% la calificaron de regular, y el resto, 3, para un 8.8% la consideran de insatisfactoria. En cuanto al flujo de la comunicación el 79.4% que representa a 27 personas lo perciben de modo informal, en tanto que el 20.5%, 7 personas manifestaron de que este ocurre

formalmente mediante reuniones. Conjuntamente, las informaciones oficiales son consideradas que llegan en tiempo a veces por un 52.9%, lo que representa a 18 personas, 13 personas el 38.2% plantean que llegan en el tiempo establecido, mientras que el 8.8%, 3 personas plantean que las mismas no la obtienen a tiempo. En cuanto a las relaciones laborales 18 personas el 52.9% se relacionan por asuntos laborales y de afecto en su conjunto, 15 personas el 44.1% se relacionan solamente por cuestiones laborales y 1 el 2.9% solo por relaciones de afecto. El 44.1%, 15 trabajadores, plantearon que en la organización no existen elementos que afecten la comunicación interna, del resto, el 41.1% expresó que la ineffectividad de los mensajes constituye un elemento que afecta el proceso comunicativo, un 23.5%, 8 trabajadores identifican como elemento negativo la ineffectividad de los canales y un 8.8%, 3 trabajadores plantean como problema los desacuerdos de los trabajadores.

### **Tormenta de ideas** (ver anexo 12)

Esta técnica se utilizó de forma no estructurado, ya que las ideas de los participantes se presentan sin un formato ordenado.

Después de eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y cuestiones no negociables; y de llegarse a consenso sobre los elementos que parecen redundantes o no importantes, los participantes determinaron que los principales problemas que interfieren en el desarrollo de la comunicación en el centro son en primer lugar que no hay condiciones de trabajo, la falta de organización, la desmotivación y que no se desarrolla la comunicación en el centro.

Las causas fundamentales de dichos problemas se declararon esencialmente desconocidas. Aunque la poca motivación de los instructores y la poca fortaleza de la comunicación en la institución fueron ideas que surgieron en la discusión.

Las soluciones propuestas no difieren de las propias causas: que exista organización, que motiven a los trabajadores y que fluya la comunicación entre sus miembros.

Es evidente la falta de conocimiento sobre temas específicos de comunicación interna para profundizar en los problemas identificados.

## **2.7 Análisis integral de los resultados de la investigación: caracterización de la comunicación interna de la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo”.**

A través de las técnicas empleadas se muestran resultados que dan respuesta a las interrogantes de investigación que guiaron el presente estudio. Dentro de los cuales puede afirmarse que el flujo de comunicación predominante en la institución es el vertical descendente, porque es el que sigue el cauce del organigrama, sirviendo este de vía para la difusión de mensajes de tarea en primer lugar, y en un segundo plano, los de mantenimiento y humanos. Existe un predominio de canales directos de comunicación como son: el lenguaje de codificación verbal y no verbal; aunque se evidencia la utilización del libro de firmas como un canal escrito fundamental, del que se hace uso cotidiano en la organización. Además pudo observarse primeramente y corroborarse después la utilidad, para los miembros de la organización, que resulta el teléfono como único canal mediatizado del centro.

Informalmente la relación de los directivos con respecto al resto de los trabajadores se manifiesta factiblemente, esto ocurre a través de la emisión de mensajes humanos dentro de la institución.

La entidad no cuenta con un área destinada al intercambio entre los empleados, a pesar de ello, se realizan en el centro diferentes reuniones con carácter formal e informal, sin existir las condiciones para llevar a cabo este tipo de actividades. La

información, se considera que generalmente llega con retraso y por canales inadecuados, por lo cual la red formal de comunicación no funciona eficazmente.

Los públicos internos se caracterizan por:

- Los directivos y metodólogos del centro se caracterizan por una alta ecuanimidad, responsabilidad, exigencia, laboriosidad, solidaridad, humanismo y comprensión. Su relación con los subordinados es buena, establecen una estrecha relación con los mismos tanto formal como informalmente. Reconocen sus errores y se esfuerza por erradicarlos. Se esfuerzan por elevar el grado de superación propio y de los demás. Trasmiten al público interno madurez, buen trato, cortesía, educación, conocimiento y apoyo. Su tiempo lo emplean en supervisar el cumplimiento de las actividades y objetivos correspondientes al plan de trabajo y en poner al día todos los documentos que deben tener.
  
- ❖ Los técnicos, son personas con profundos conocimientos sobre las diferentes manifestaciones del arte como la música, las artes plásticas, el teatro, la danza y la literatura, son graduados en su mayoría de Escuelas de Instructores de Arte. Los mismos establecen relaciones de trabajo con características muy peculiares, se basan fundamentalmente en las excelentes relaciones interpersonales que se establecen entre ellos. Cumplen esquemáticamente con las tareas asignadas tanto por el organismo superior como por la institución en sí. Son profesionales con una alta sensibilidad.
  
- Los trabajadores del área de comunicación y servicio se identifican por ser personas que cumplen muy esquemáticamente con las funciones laborales a ellos asignadas, adoptan posiciones pasivas ante los problemas que pueda

presentar la organización, se muestran poco creativos y tratan de tener la menor participación en la toma de decisiones dentro de la institución.

En general, la comunicación interna en la institución no ocurre satisfactoriamente. Se presentan un número considerable de dificultades que son identificadas en cierto grado por los miembros de la organización. En la mayoría de los casos los trabajadores se refieren a síntomas externos de problemas organizacionales de carácter general como:

- las malas condiciones del local y las técnico-materiales;
- no contar con los materiales y equipos mínimos para la creación artística;
- así como la desmotivación de los trabajadores,

Sin embargo, cuando se realizan preguntas más específicas sobre comunicación interna, salen a relucir ciertas contradicciones que evidencian una dificultad mayor que resulta transparente para la organización; la falta de conocimientos sobre temas referidos a la comunicación organizacional, su importancia e impacto en el buen desempeño de la institución por parte de directivos y trabajadores en general.

Para los miembros de la organización, diferenciar las buenas relaciones interpersonales existentes entre ellos de las dificultades que posee la comunicación interna resulta ambiguo. No obstante, los resultados de las técnicas aplicadas resaltan que no se planifican los canales más adecuados para enviar los mensajes, ni se construyen los mensajes coherentemente, según el público hacia el cual va dirigido. Es decir, no se tiene una conciencia de la necesidad de planificar la comunicación como parte de la estrategia de la organización.

## **2.8 Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo”.**

1. Efectuar cursos de capacitación para los directivos para fortalecer los conocimientos en materia de comunicación. Estos cursos pueden ser impartidos por profesores de la Sede Universitaria, apoyados por los trabajadores que estudian la carrera de Comunicación Social.
2. Convocar a los trabajadores a participar en concursos relacionados con temas de comunicación, con el propósito de incrementar la superación de los mismos y tomar en cuenta sus opiniones para realizar nuevas acciones de mejora. Se realizará una actividad donde se darán a conocer a los mejores trabajos y se estimularán a los ganadores.
3. Realizar con los trabajadores, en un espacio informal, actividades donde primero se analicen y debatan los problemas existentes con la comunicación interna y luego de esto, se produzca una tormenta de ideas donde todos aporten vías y soluciones para mejorarlas. Estos espacios deben mantener su sistematicidad con el conocimiento de todos los trabajadores, dejando siempre las puertas abiertas para aquel que quiera dar su opinión. De estas actividades deben salir acciones concretas con sus responsables y fechas de cumplimiento.
4. Realizar matutinos semanales con la participación de todos los trabajadores para además de debatir las noticias de carácter nacional e internacional, se den a conocer las orientaciones fundamentales y así todos se mantendrán informados.
5. Diseñar un Boletín Informativo que contenga los principales acontecimientos acaecidos sobre la actividad de la organización, las noticias y artículos de interés de los trabajadores, anécdotas contadas por ellos mismos, así como la relación de los mejores trabajadores. El boletín puede ser confeccionado por los trabajadores que estudian la carrera de Comunicación Social y posteriormente entregado al resto de la masa trabajadora.
6. Actualizar el mural de la organización, donde los jefes de Departamento, los Jefes de Cátedra, la Secretaria General del Sindicato y la UJC, proporcionen la información y la documentación que necesiten conocer los trabajadores. Incluir las

efemérides del mes, la convocatoria a concursos, así como aspectos generales relacionados con la organización. Debe actualizarse constantemente, pues si contiene información desactualizada se pierde el interés de leerlo.

7. Elaborar informes anuales que reflejen las deficiencias y logros alcanzados por la organización en ese período. El informe debatido puede ser acompañado de un ameno audiovisual, para que así se entiendan todos los aspectos técnicos y actividades realizadas a lo largo del año.
8. Confeccionar un buzón de quejas y sugerencias, colocarlo en un sitio visible, donde los trabajadores puedan depositar sus criterios acerca de las deficiencias de la organización. Se debe proporcionar periódicamente información de respuesta al público interno, es decir, debe hacerse evidente que las sugerencias que la organización obtiene por este medio son tomadas en cuenta por quienes se encuentran en posición de tomar decisiones. Solamente será útil el buzón y no creará desaliento en los trabajadores.
9. Aprovechar los medios de comunicación del territorio para divulgar las actividades del centro.
10. Elaborar la estrategia de comunicación de la organización, basada en investigaciones de este campo.

### 2.8.1 Planificación de las actividades:

<b>Actividades</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>
Actividades informales con los trabajadores	Consejo de dirección	Trimestralmente	Casa de Cultura
Matutinos semanales con los trabajadores	Jefes Departamento y Cátedras	Todos los Martes	Casa de Cultura

Diseñar un Boletín Informativo	Estudiantes de Comunicación Social del centro	Todos los meses	Casa de Cultura
Actualizar el mural	Jefes Departamento y Cátedras	Todos los meses	Casa de Cultura
Elaborar Informes Anuales	Consejo de dirección	Una vez al año	Casa de Cultura
Confeccionar Buzón de Sugerencias	La Dirección	Mantener todos los días	Casa de Cultura
Efectuar cursos de capacitación	Profesores de la Sede Universitaria	Una vez al año	Casa de Cultura
Convocatoria a concursos	Jefe de área de comunicación	Cada seis meses	Casa de Cultura
Divulgación de actividades en los medios de comunicación del territorio	Jefe de área de comunicación	Todos los miércoles y viernes	Emisora y Corresponsalía de TV
Elaborar la estrategia de comunicación de la organización	Estudiantes de Comunicación Social del centro	Mes de Julio del 2010	Casa de Cultura

## CONCLUSIONES

Los objetivos propuestos fueron cumplidos mediante la investigación realizada y los resultados parciales y finales de este estudio permiten llegar a las siguientes conclusiones:

- Actualmente la comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón presenta dificultades considerables. Los principales problemas radican en: La insuficiente capacitación que poseen los miembros de la organización (en particular de los directivos) sobre temas de comunicación organizacional, su importancia, e impacto en el desarrollo de la eficiente labor de la institución; el insuficiente desarrollo de las habilidades comunicativas de los miembros de la organización; insuficiente organización en la institución; la falta de atención a las actividades propias de la comunicación en la organización.
- Existe la necesidad de implementar acciones para contribuir al perfeccionamiento de la comunicación interna en la Casa de Cultura “Julio Reyes Cairo” del municipio Colón.

## RECOMENDACIONES

- Poner a disposición del Consejo de Dirección del Centro, de la Dirección Municipal de Cultura, y la Sede Universitaria Municipal el informe final de esta investigación, con el objetivo de que pueda ser utilizado como objeto de análisis para futuras investigaciones.
- Implementar de inmediato las acciones y actividades diseñadas para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo".
- Trasmitir la experiencia de los resultados de la investigación a otras casas de cultura de la provincia.
- Aprovechar las potencialidades del personal que trabaja en el área de comunicación del centro.
- Tener en cuenta en la continuación de este estudio investigativo las particularidades de la red de comunicación de la organización, el liderazgo y otros aspectos que lo requieran por su importancia.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alonso, María Margarita e Hilda Saladrigas. Guía didáctica para investigar en Comunicación Social. Editorial Pablo de la Torriente Brau. La Habana. 2000.
2. Amaya Trujillo, Janny. La Comunicación en Cuba (1921-1925). Una aproximación al sistema de comunicación institucional. Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana. 2003.
3. Barreiro Pousa, Luis. El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Revista Espacio ACCS No I. 2000.
4. Brey Antoni, Innerarity Daniel, Mayos Goncal. La Sociedad de la ignorancia y otros ensayos. Editorial Infonomia. 2009.
5. Barreiro Pousa, Luis. La Comunicación en la administración empresarial. Revista Espacio ACCS No 2. 2000.
6. Cárdenas Hernández, Dianet. Caracterización de la comunicación interna, para el diseño de un anteproyecto de estrategia de perfeccionamiento en la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Matanzas. Tesis de Licenciatura. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. 2008.
7. Codina Jiménez, Alexis. Comunicaciones interpersonales efectivas en el trabajo directivo. Revista Espacio. ACCS no.6. 2001.
8. Cardoso, Milanés Heriberto. Cultura y Comunicación Organizacional: El problema de la identidad corporativa en las auditorias de comunicación. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. 2000.
9. Delgado, Juan Manuel, Juan Gutiérrez. Ed. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Ed. Síntesis, Madrid. 1995.
10. Eugenia Ayala Vázquez Dolores. Diagnostico de la Comunicación Interna en

- pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco. Universidad del Mar. Campus Huatulco. 2007.
11. Galindo Cáceres, Luis Jesús: Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación social. Biblioteca Universidad Veracruzana. 1998.
  12. González Rodríguez, Diosnel. Satisfacción del público interno en la Dirección Provincial del Programa de los Trabajadores Sociales de Matanzas. Tesis de Licenciatura. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". 2008.
  13. González Morales, Julio Cesar. Ambos. Auto expresión y Comunicación interpersonal en la organización. Ediciones Logos. 2008.
  14. González Laffita, Roeldis. Diagnostico de Comunicación Interna en el Centro Provincial de la Música "Rafael Prats" de Villa Clara. Tesis de Licenciatura. Universidad Central "Marta Abreu". 2007.
  15. Gómez Reguera, José Rafael. Comunicación organizacional en Cuba: realidades y perspectivas. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana. 2009.
  16. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación, Mac Graw-Hill, México D.F. 1991.
  17. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, Tomo 1. Editorial Félix Valera. La Habana. 2003.
  18. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, Tomo 2. Editorial Félix Valera. La Habana. 2003.
  19. Hernández, Gómez Ángel Ramón. Planeación de mercadotecnia en la empresa cubana. Ediciones Logos. ACSS. 2009
  20. Ibarra Martín, Francisco y coautores. Metodología de la Investigación. Editorial Félix Valera. La Habana. 2001
  21. Indicaciones metodológicas para el funcionamiento de los Centros Provinciales

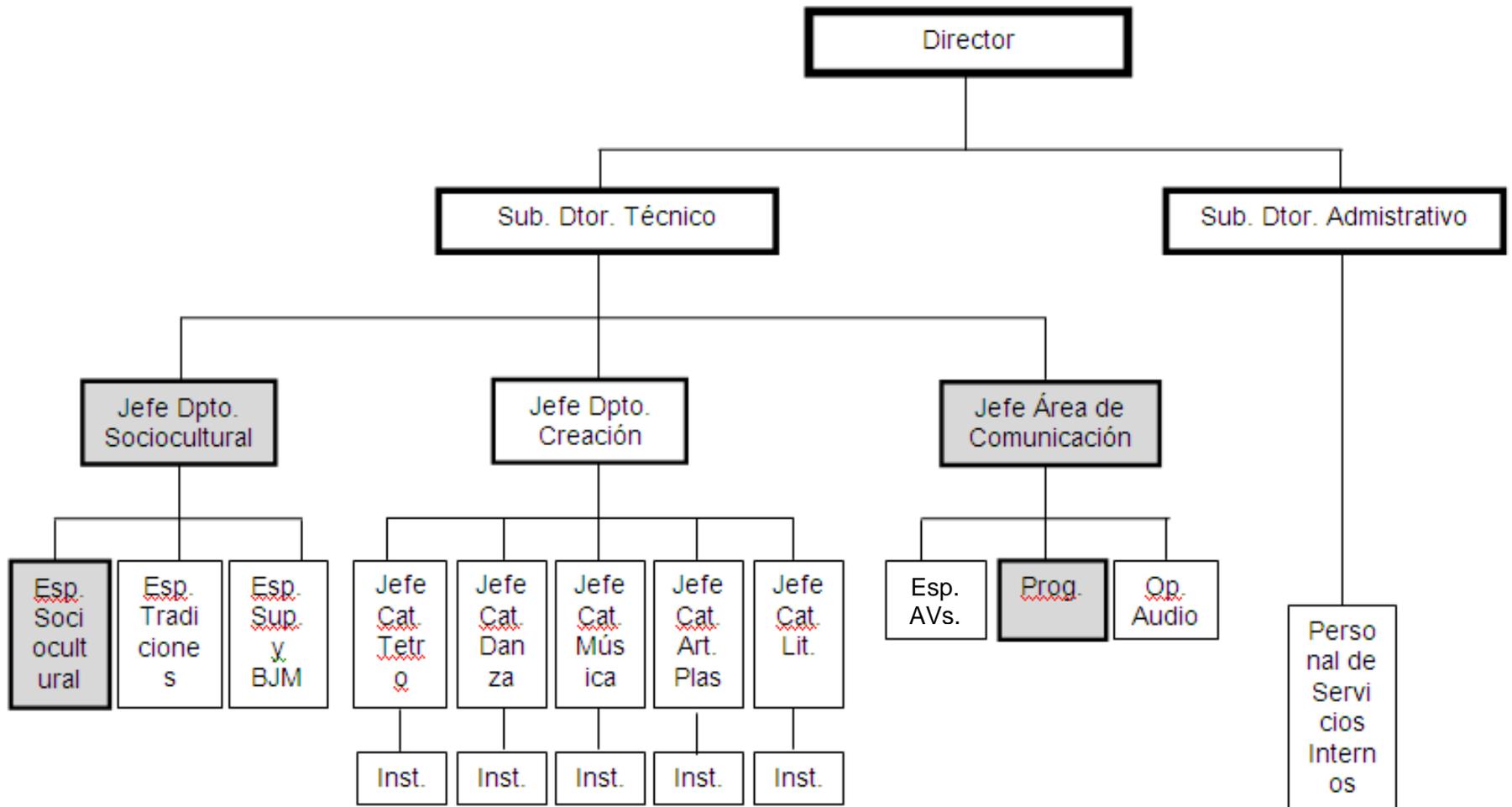
- y Casas de Cultura. Consejo nacional de Casas de Cultura. Imprenta Alejo Carpentier. La Habana. 2005.
22. López Viera, Luis. Comunicación Social. Selección de textos. Editorial Félix Valera. La Habana. 2003.
23. Lucas Marín, Antonio. La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona. Editorial Colección Bosch Comunicación. 1997.
24. Mattelart, Armand: La Comunicación Mundo. Historia de las ideas y de las estrategias. Siglo XXI. Editores S. A., México D. F. 1996.
25. Mínguez Arranz, Norberto. La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa. En nuevos conceptos de comunicación. Eds. Juan Benavides y Elena Fernández. Madrid. Fundación General de la UCM - Ayuntamiento de Madrid. 1999.
26. Piedra Salomón, Yelina. Investigación de la Comunicación Social en Cuba: Análisis de la producción científica entre 1994-2004. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana. 2005.
27. Portal Moreno, Rayza: Comunicación y Sociedad. Selección de lecturas, Editorial Félix Varela. 2003.
28. Portal Moreno, Rayza, Recio Silva Milena: Lecturas sobre comunicación en la comunidad. (s/e. s/a).
29. Saladrigas, Medina Hilda. Comunicación Organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social. Julio-Diciembre. 2005.
30. Saladrigas, Medina Hilda. Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Editorial Félix Varela. La Habana 2005.
31. Schudson, Michael. Enfoques históricos a los estudios de comunicación. En:

- Jensen K.B. y N.W. Jankowski: Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas, Bosch Casa Editorial S.A. Barcelona. 1993.
32. Schein, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Feliz Valera. La Habana. 2003.
33. Trelles. Irene. Comunicación Organizacional. Importancia de su aplicación en Cuba. Revista Espacio. No.3. 2000.
34. Trelles, Irene. Entrevista a Lecsya Tejeda. El dialogo fructífero de la comunicación y la cultura. Revista Espacio. No. 24. ACCS. 2007.
35. Trelles, Irene. Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Revista Espacio. No. 10. ACCS. 2005.
36. Trelles, Irene. Selección de Lecturas. Comunicación Organizacional Editorial Félix Varela. 2001.
37. Trelles, Irene. Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? Revista Espacio. La Habana, Cuba. Enero-junio. 2003.
38. Viciado, Domínguez Consuelo. Acerca de los métodos y técnicas de la investigación científica. 1996.

## Sitios de Internet:

1. Álvarez López, Luis F. Satisfacción y Comunicación Interna. Disponible en: [www.arearh.com](http://www.arearh.com).
2. Aguilera Jorge, Geovanny Orjuela. Comunicación interna en América Latina. Disponible en <http://www.comunicacion-interna.com/>
3. Escat, Cortes María. Necesidad de una programación de Comunicación Interna. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia>.
4. Gómez, Reguera José Rafael. Comunicación Organizacional en Cuba: Realidades y perspectivas. Disponible en [www.mongrafias.com](http://www.mongrafias.com)
5. Zaldívar, G. Perspectivas de la Comunicación Organizacional. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/perspec.htm>.

**ANEXO 1. Organigrama de la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo" de Colón.**



**ANEXO 2. Aspecto físico y ambiental.**



Exterior



Interior  
planta  
baja

**ANEXO 2. Aspecto físico y ambiental.**



Interior  
planta  
alta



### **ANEXO 3. Análisis documental.**

#### **Documentos consultados:**

- Indicaciones metodológicas para el funcionamiento de los Centros Provinciales y Casas de Cultura. Consejo nacional de Casas de Cultura.
- Documentos históricos de la Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo".

**ANEXO 4. Guía de observación del comportamiento habitual de los trabajadores en el centro:**

**Objetivos de la guía de observación:**

- Describir físicamente el área investigada para verificar si existen condiciones favorables para una comunicación interna efectiva.
- Describir las acciones que se realizan.
- Identificar mediante que vías los mensajes son transmitidos.
- Identificar al público interno de la organización.

**Elementos que tenidos en cuenta desde el inicio de la investigación para realizar la observación:**

**Cuestiones de carácter general:**

- Estado constructivo del edificio.
- Condiciones de trabajo.
- Clima psicológico (clima organizacional).
- Manifestaciones de bienestar o malestar de los trabajadores con su trabajo.
- Respeto a los superiores.

**Cuestiones relacionadas con la comunicación:**

- Comunicación verbal.
  - *Estimulación al dialogo, temáticas predominantes, expresión oral, relaciones interpersonales.*
- Comunicación no verbal.
  - *Posturas corporales, expresión facial, mirada, posición de los brazos, tono de la voz, nivel de atención a lo que se dice (de los jefes a los subordinados y viceversa)*

**ANEXO 5: Guía de observación de la comunicación durante el taller de programación.**

**Objetivos de la guía de observación:**

- Describir el comportamiento de los trabajadores ante las informaciones emitidas por los directivos, teniendo en cuenta gestos y criterios expresados al respecto.
- Describir el nivel de participación de los trabajadores.
- Identificar el lenguaje utilizado.
- Determinar las funciones de la comunicación que prevalecen.

Lugar: Casa de Cultura "Julio Reyes Cairo". Planta baja. Área de la recepción.

Fecha: Martes, 2 de febrero

Hora: 2:10 pm

**I Tipo de actividad:**

\_\_\_ Centrada en la exposición.

\_\_\_ Aunque se centra en la exposición, promueve alguna participación de los trabajadores.

\_\_\_ Participativa.

## II Uso del lenguaje verbal y extra verbal:

1. Lograr mantener la atención de los trabajadores:

\_\_\_ Siempre. \_\_\_ A veces. \_\_\_ Casi nunca.

2. Atrae la atención de los trabajadores:

\_\_\_ De forma adecuada.

\_\_\_ A veces adecuada.

\_\_\_ De forma inadecuada.

3. Característica del lenguaje verbal:

a) Tipos de lenguajes:

\_\_\_ Lenguaje culto.

\_\_\_ Lenguaje culto solo en ocasiones.

\_\_\_ Lenguaje vulgar.

b) Calidad del mensaje:

	Bien	Mal	Regular
Dicción			
Claridad			
Coherencia			

## III Orientación de la comunicación:

\_\_\_ Se habla de forma general.

\_\_\_\_ Se dirige a los trabajadores.

#### **IV Funciones de la comunicación:**

##### 1. Informativa:

\_\_\_\_ Solo brinda información.

\_\_\_\_ Propicia intercambio de información.

##### 2. Reguladora:

\_\_\_\_ Receptiva del secretario a los criterios de los trabajadores.

\_\_\_\_ Receptiva de los trabajadores a los criterios del que va dirigiendo la reunión.

##### 3. Afectiva:

Manifestaciones de identificación y empatía:

Frecuentes \_\_\_\_\_ Poco frecuentes \_\_\_\_\_ Ausentes \_\_\_\_\_

#### **V Participación de los trabajadores durante la reunión:**

1. \_\_\_\_\_ Participa la mayoría.

\_\_\_\_\_ Participan pocos.

\_\_\_\_\_ No participan.

##### 1. Tipos de participación:

\_\_\_\_\_ Responden a preguntas.

\_\_\_\_\_Plantean dudas.

\_\_\_\_\_Formulan preguntas.

\_\_\_\_\_Brindan opiniones.

\_\_\_\_\_Apoyan criterios.

**VI Estilo del que dirige la reunión:**

	Sí	No	A veces
Estimula la participación.			
Trato respetuoso.			
Atención a los problemas de trabajo.			
Atención a los problemas personales			

**VII Clima psicológico de la reunión:**

\_\_\_\_\_Positivo. \_\_\_\_\_Tenso. \_\_\_\_\_Negativo.

**ANEXO 6. Guía de entrevista estructurada de carácter general a los directivos:**

**Objetivos de la entrevista:**

- Identificar las principales actividades que realizan.
- Identificar los problemas generales de la organización.

Estimado colega:

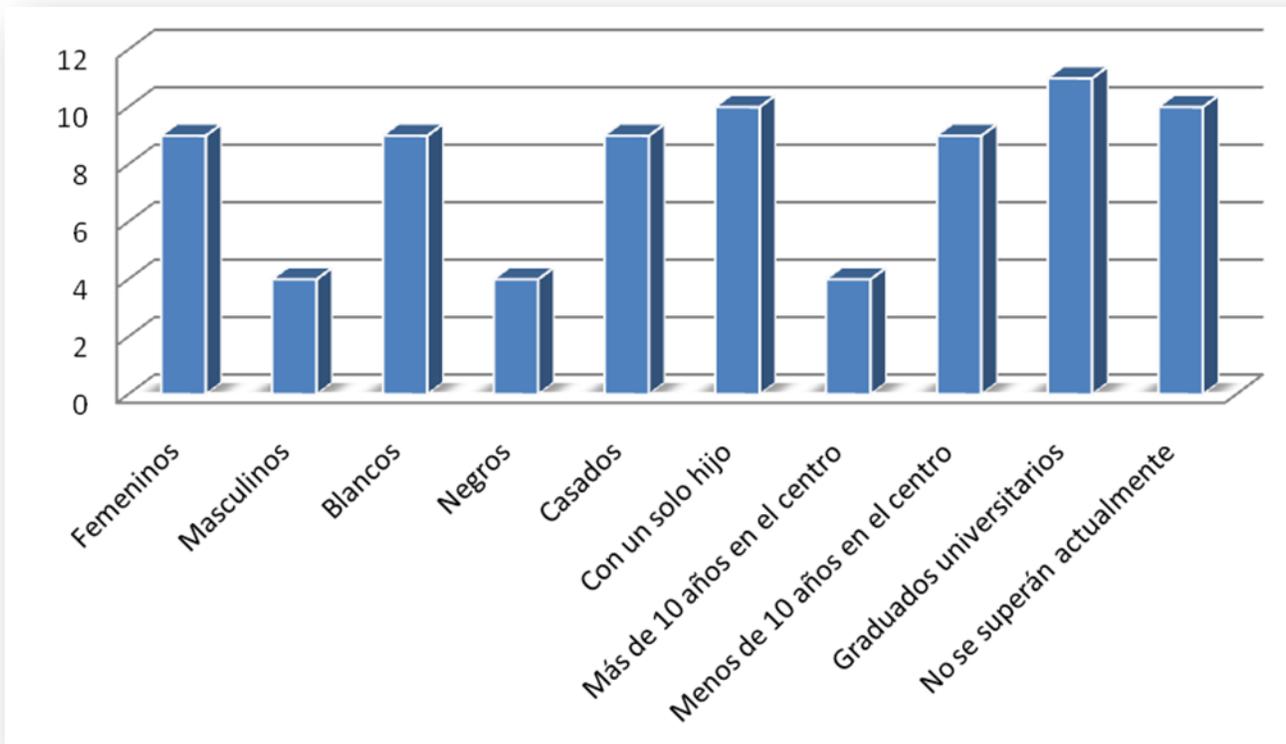
Se necesita su colaboración para la realización de un estudio sobre la comunicación interna en nuestro centro, con el objetivo de hacer una caracterización de la misma, sus respuestas serán anónimas y confidenciales.

1. Datos generales:

- Sexo.
- Color de la piel.
- Edad.
- Estado Civil.
- Número de hijos.
- Tiempo de trabajo en el centro.
- Tiempo en el cargo que ocupa.
- Nivel de escolaridad.

- Superación actual.
2. Principales dificultades que interfieren en el desarrollo del trabajo en el centro.
  3. Medidas que se han tomado para perfeccionar el trabajo
  4. ¿Han sido efectivas las medidas?
  5. ¿Cuáles son las fortalezas en las que se apoya el centro para cumplir con los objetivos de trabajo?
  6. ¿Qué usted propone para mejorar el trabajo en el centro?
  7. ¿Le satisface la función que cumple como Trabajador de la Casa de Cultura?  
¿Por qué?
  8. ¿Cuáles son sus aspiraciones futuras?

**ANEXO 7. Gráfico de datos generales de los directivos**



**ANEXO 8. Entrevista estructurada sobre Comunicación interna a directivos de la organización:**

**Objetivos de la entrevista:**

- Identificar los flujos de comunicación interna.
- Definir los canales que están utilizando los mandos superiores para comunicarse con los subordinados.
- Determinar los canales que existen para la comunicación ascendente.
- Describir la comunicación informal.

Estimado colega:

Se necesita su colaboración para la realización del estudio sobre la comunicación interna en nuestro centro, con el objetivo de realizar una caracterización de la misma, como un aspecto importante para la calidad del trabajo diario, sus respuestas serán anónimas y confidenciales.

Gracias

1. ¿Cómo cree usted que fluye la comunicación dentro del centro?
2. ¿Qué vías utiliza para establecer una comunicación con sus empleados?
3. ¿Da usted espacio a que sus empleados emitan sus criterios? ¿Mediante que canales?
4. ¿Fuera del contexto formal como se relaciona usted con sus empleados?

**ANEXO 9. Guía de las entrevistas realizadas a cuadros de dirección de las organizaciones políticas y de masas (UJC y el Sindicato):**

**Objetivos de la entrevista:**

- Corroborar la existencia de investigaciones anteriores sobre el tema en la organización.
- Identificar dificultades en la comunicación interna.
- Valorar la comunicación entre los directivos y los subordinados.

1. ¿Existe alguna investigación precedente acerca de la comunicación? ¿Cuál?
2. ¿Qué dificultades ven en cuanto a la comunicación interna?
3. ¿Cómo fluye la comunicación entre la organización, la dirección, trabajadores?
4. ¿Cuáles son las dificultades que tienen como organización?
5. ¿Participan en las reuniones de la dirección?
6. ¿La dirección cuenta con la organización para la toma de decisiones y viceversa?

**ANEXO 10. Encuesta en su forma de cuestionario aplicada a trabajadores para conocimiento general de la organización:**

**Objetivos de la encuesta:**

- Identificar la calidad de la información de los trabajadores.
- Valorar la comunicación interna.
- Valorar la utilización de los canales.
- Valorar los tipos de mensajes.

Estimado compañero:

Se está realizando una investigación sobre la comunicación interna en nuestro centro para lo cual nos sería de gran utilidad su colaboración. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. La encuesta es completamente anónima. Le agradecemos su colaboración de antemano.

1. Según su criterio, ¿cuánta información recibe en el Centro?

Poca\_\_\_ Suficiente\_\_\_

2. El tipo de información sobre el Centro que usted recibe aborda temas vinculados con:

		Siempre	A veces	Nunca
1	Tareas.			
2	Normativas, reglas.			
3	Apoyo, reconocimientos y estímulos.			

3. ¿Qué utilidad tiene cada uno de los siguientes canales en la comunicación?

		Útil	Poco útil	Nada útil
1	Reuniones			
2	Entrevistas			
3	Matutinos			
5	Rumores			
6	Murales			
8	Fiestas			
9	Teléfono			
10	Conversaciones informales			

4. Según su criterio, ¿cómo es la comunicación que mantiene la organización con usted?

Buena\_\_\_ Regular\_\_\_ Mala\_\_\_

a) Argumente

5. ¿Cómo es la información relacionada con el Centro que usted recibe proveniente de (puede marcar más de una opción por indicador):

	Indicadores	Necesaria	Confusa	Oportuna
1	La dirección del centro			
2	Su Jefe inmediato			
3	Fuentes informales (comentarios, rumores)			

6. ¿Cómo evalúa el nivel de actualización de la información que recibe?

\_\_\_Actualizada \_\_\_Con retraso

7. ¿A quién suele usted brindar información relacionada con el Centro?

\_\_\_ A sus superiores.

\_\_\_ A compañeros del mismo nivel.

\_\_\_ A amigos y personas cercanas al Centro.

9. ¿Cómo calificaría su tarea laboral? Marque con una cruz teniendo en cuenta que a medida que se acerque al adjetivo, más se intensifica su significado.

Sencilla    \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ Compleja

Baja        \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ Alta responsabilidad

Innecesaria \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ Necesaria

Importante \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ Poco importante

Monótona   \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ Creativa

10. ¿Qué es lo más importante para usted de su trabajo? (marque lo más importante con un 1, lo que le sigue con un 2 y así sucesivamente).

\_\_\_ El salario recibido

\_\_\_ La seguridad del empleo

\_\_\_ Las posibilidades de ser promovido

\_\_\_ Lo útil y necesario de su trabajo

\_\_\_ El ambiente y las relaciones de trabajo

10. ¿Utiliza el centro canales o mecanismos para recoger sugerencias o quejas relacionadas con algunos de los servicios que brinda?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

a) Argumente.

**ANEXO 11. Encuesta en su forma de cuestionario aplicada a trabajadores sobre comunicación interna:**

**Objetivo de la encuesta:**

- Conocer el punto de vista de los trabajadores sobre la efectividad de la comunicación entre los miembros de la organización.

Estimado compañero:

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca de la efectividad de la comunicación entre los miembros de la organización, para lo cual su opinión es de vital importancia. Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

Deberá marcar con una (x) la respuesta que considere adecuada y llenar las líneas en blanco en caso de que se le pida.

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los trabajadores del centro?

\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala

2. La comunicación solo fluye:

\_\_\_\_\_ En reuniones \_\_\_\_\_ Espontáneamente

3. ¿Considera usted que las informaciones oficiales llegan a tiempo?

\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces

4. La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo es:

\_\_\_\_\_ Por asuntos laborales

\_\_\_\_\_ Por relaciones de afecto

\_\_\_\_\_ Por ambas

5. ¿Qué elementos consideras que afectan la comunicación dentro de la entidad?

\_\_\_\_\_ Inefectividad de los mensajes

\_\_\_\_\_ Inefectividad de los canales de comunicación

\_\_\_\_\_ Desacuerdos entre los empleados

\_\_\_\_\_ Ninguno

\_\_\_\_\_ Otros (especifique)

**ANEXO 12. Técnica de lluvia o tormenta de ideas aplicada a los directivos:**

**Objetivo:** Identificar oportunidades para mejorar la comunicación interna de la institución.

Principales problemas que interfieren en el desarrollo de la comunicación en el centro	Causas	Posibles soluciones

**ANEXO 13. Imágenes tomadas durante el momento de la aplicación de los instrumentos.**

