

SUM "Medardo Vitier Guanche"

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades



*Título: Sistema de acciones para contribuir al perfeccionamiento de las comunicaciones internas en el Centro Comunitario Abraham Lincoln del municipio Matanzas.*

Autor: Edgar Almagro Martínez

Tutor: Caridad Ruíz Galup.

Carrera: Comunicación Social

**Declaración de Autoridad.**

Yo, Edgar Almagro Martínez, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.



# *Pensamiento*

“Tenemos el deber sagrado de demostrar, como ya estamos demostrando muchas cosas ante los ojos del mundo, todo lo que puede alcanzar una sociedad solidaria, justa y verdaderamente humana”.

Fidel Castro Ruz

# *Dedicatoria*

- A la Revolución, sin cuya existencia luminosa no hubiera podido materializar mis sueños.
- A nuestro querido Comandante en Jefe, por haberme brindado la posibilidad de cursar estudios universitarios.
- A mis familiares y amigos por brindarme todo su apoyo.

# *Agradecimientos*

- A mis padres que con tanto amor y dedicación me han apoyado espiritualmente.
- A la Lic. Caridad Ruiz Galup, mi tutora, por brindarme su apoyo incondicional y entrega en el desarrollo del trabajo.
- A René Quiroz, director del centro, por dedicarme tiempo y esfuerzo para culminar mi trabajo.
- A mis profesores, por brindarme todos los conocimientos que hicieron posible la realización del trabajo.

# Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en el centro Comunitario Abraham Lincoln del municipio de Matanzas y se trazó un objetivo general de elaborar un sistema de acciones de comunicativas para perfeccionar la comunicación interna., para el cumplimiento de estos objetivos planteados, se utilizaron algunas técnicas de trabajo tales como: la observación directa, entrevista, encuestas, todas aplicadas a trabajadores y directivos del centro.

Entre los logros que se obtuvieron en la investigación están:

El diagnóstico de comunicación realizado, concientización de los trabajadores sobre la importancia de la comunicación interna, elaboración de un sistema de acciones comunicativas para el perfeccionamiento de las comunicaciones.

Soluciones propuestas:

Establecer una política de capacitación a los trabajadores, como principal acción divulgar las políticas y objetivas de comunicación.

# Índice

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>1</b>
<b><u>Capítulo 1: Fundamentos teóricos sobre la comunicación interna</u></b>	<b>6</b>
<b><u>1.1 Comunicación</u></b>	<b>6</b>
<b><u>1.2 Comunicación Organizacional</u></b>	<b>7</b>
<b><u>1.3 Comunicación Interna</u></b>	<b>10</b>
1.3.1 Propósito de la comunicación interna	13
1.3.2 Públicos Internos de la Comunicación Institucional.	14
1.3.3 Tipos de públicos internos	14
1.3.4 Medios o canales de comunicación interna	15
<b><u>1.4 Comunicación externa</u></b>	<b>15</b>
1.4.1 Públicos externos y Tipos de públicos externos.	15
1.4.2 Relaciones entre los receptores de la comunicación.	15
<b><u>1.5 La comunicación Institucional con los directivos de la Institución</u></b>	<b>16</b>
<b><u>1.6 Comunicación Institucional con los empleados.</u></b>	<b>18</b>
<b><u>1.7 Redes de Mensajes</u></b>	<b>19</b>
<b><u>1.8 Planificación de la Comunicación Interna</u></b>	<b>21</b>
<b><u>1.9 Cultura Organizacional</u></b>	<b>23</b>
1.9.1 Liderazgo.	26
1.9.2 Teorías explicativas del Liderazgo.	27
<b><u>1.10 Clima Organizacional</u></b>	<b>29</b>
<b><u>Capítulo 2: Fundamentos Metodológicos</u></b>	<b>31</b>
<b><u>2.1 Caracterización de la Institución</u></b>	<b>31</b>
<b><u>2.2 Propuesta metodológica de la investigación.</u></b>	<b>34</b>
<b><u>Capítulo 3: Resultados del Diagnóstico</u></b>	<b>48</b>
<b><u>3.1 Análisis del resultado del diagnóstico</u></b>	<b>48</b>
<b><u>3.2 Sistema de Acciones Comunicativas</u></b>	<b>54</b>
<b><u>Conclusiones</u></b>	<b>56</b>
<b><u>Recomendaciones</u></b>	<b>57</b>
<b><u>Bibliografía</u></b>	<b>58</b>
<b><u>Anexos</u></b>	





---

## **INTRODUCCIÓN**

En la historia del desarrollo de las instituciones, las relaciones entre los hombres han pasado por dos vertientes fundamentales, entre funcionales y personales. Los estudios realizados en los últimos años han demostrado que estas dos formas de relaciones tienden a verificarse para el perfeccionamiento del funcionamiento de las estructuras organizacionales, donde media la forma más antigua de establecer relaciones entre los hombres, la comunicación.

La comunicación como proceso está ligada a todo el quehacer de la organización y por lo tanto desempeña un papel fundamental en la interacción de la entidad con su entorno, tanto laboral como general. Ella constituye la base de las funciones gerenciales, es el medio que unifica la actividad de la organización.

El tema de la comunicación organizacional viene del campo de las empresas, principalmente del mundo empresarial capitalista; ven su competencia por conservar o atraer a las figuras más competentes hacia sus instituciones, lo que ha llevado al campo social como forma de garantizar la mayor competitividad de las instituciones prestadoras de servicios sociales.

En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concesiones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta. Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista teórico con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales, sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se viene realizando en todo el país.

Su origen se vincula con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa, en primer lugar los grandes campos de acción de la comunicación interna y la externa, y en segunda lugar lenguajes y técnicas como publicidad, relaciones públicas, comunicación corporativa entre otras. De campos aislados o acciones independientes, tales áreas pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para las coherencias del discurso y el logro de mayor eficacia.

En Cuba la base humanista de los procesos organizacionales de las instituciones expresa la necesidad de garantizar un clima organizacional que garantice un nivel de satisfacción y de movilización de los recursos humanos, fenómeno que en estos momentos ha provocado la falta de estímulo por el mal manejo o ausencia de estrategia comunicológica en las instituciones.

Independientemente de estos avances que ha tenido la comunicación organizacional en la historia del hombre, la dialéctica de los cambios sociales y las particularidades de algunos contextos demuestran que aun existen dificultades y en ocasiones carencias con el manejo de la comunicación organizacional en algunas instituciones.

Lo anterior no significa la disfuncionalidad total de la institución, pero si muestra limitaciones internas que permitirían perfeccionar el funcionamiento de la misma mostrando la necesidad de cambios organizacionales de comunicación. Se observó que del punto de vista teórico en nuestra institución no se ha realizado ningún estudio en función de la problemática, lo que muestra claramente la ausencia de propuestas teórico metodológico para solucionar las manifestaciones, práctica que plantearon anteriormente lo que le permite al autor definirlo en el siguiente problema:

#### Diseño teórico

Problema: ¿Cómo obtener resultados más eficaces en las comunicaciones internas en el centro cultural comunitario Abraham Lincoln del municipio Matanzas a partir de un sistema de acciones comunicativas?

Hipótesis: Si se establece un sistema de acciones comunicativas para contribuir al perfeccionamiento de las comunicaciones internas, entonces se obtendrán resultados más eficaces en este orden en el centro cultural comunitario Abraham Lincoln del municipio Matanzas.

Objetivo general: Elaborar un sistema de acciones comunicativas para contribuir al

perfeccionamiento de las comunicaciones internas en el centro cultural comunitario Abraham Lincoln del municipio Matanzas.

Objeto de la investigación: Comunicaciones internas.

Campo de la investigación: Centro cultural comunitario Abraham Lincoln del municipio Matanzas.

Variables:

Dependiente: Establecimiento un sistema de acciones comunicativas para contribuir al perfeccionamiento de las comunicaciones internas.

Independientes: Obtendrán resultados más eficaces en la comunicación interna en el centro cultural comunitario Abraham Lincoln del municipio Matanzas.

Tareas de investigación:

1- Diagnóstico de la situación actual de las comunicaciones internas en el centro cultural comunitario Abraham Lincoln del municipio de Matanzas.

2- Determinación de las acciones a desarrollar para contribuir al perfeccionamiento de las comunicaciones internas en el centro cultural comunitario Abraham Lincoln del municipio Matanzas.

3- Establecimiento del sistema de acciones comunicativas.

Diseño metodológico

En la investigación se utilizará la estrategia investigativa de tipo descriptivo con rasgos propositivos, pues al tener ciertos conocimientos de las situaciones se pretende descubrir la esencia.

Unidad muestral:

La muestra será intencionada y se tomará para ella 18 trabajadores del centro que representa un 100 % del total de la población. Esta muestra fue tomada para contestar la encuesta.

Para la realización de la entrevista fue entrevistado el directivo de la institución lo que representa el 100% del total

Métodos empleados

Utilizaré el método filosófico, dialéctico-materialista, que permite dar una visión

multilateral del fenómeno investigado, revelar sus contradicciones y nexos internos.

#### Métodos del nivel teórico

Método analítico sintético, que implica desmembrar el fenómeno en sus aspectos componentes y después integrarlos.

Métodos inductivos – deductivos, que va de lo singular a lo general y viceversa.

Enfoque sistémico.

Ascensión de lo abstracto a lo concreto.

Lo histórico y lo lógico.

#### Métodos empíricos

Se utilizará para desarrollar la investigación, además de los métodos planteados anteriormente, la encuesta, la entrevista y la observación.

Entre los principales autores consultados que tratan el tema de la comunicación organizacional para desarrollar el presente trabajo se puede citar a Gerald M. Goldabher, Irene Trelles Rodríguez, Edgar Schein, Antonio Lucas Marín, así como Charles Redding.

En cuanto a la parte metodología de la investigación entre los principales autores consultados se encuentran, Roberto Fernandino Sampier, Francisco Ibarra Martín y coautores.

Estos autores tratan muy bien los temas y pueden ser consultados para posteriores trabajos sobre el tema de la investigación.

### **El Trabajo de Diploma presenta la Estructura siguiente:**

#### **Un primer capítulo: denominado Fundamentos teóricos de la comunicación interna.**

- ❖ En él se ordenan las principales teorías que se mueven en torno a la Comunicación Organizacional.

**En el capítulo segundo. Fundamentos Metodológicos**

Este caracteriza la institución y propone las propuestas metodológicas a desarrollar en el centro con un final de lograr un sistema de acciones comunicativas para perfeccionar las comunicaciones internas en el centro comunitario.

**❖ El capítulo tercero. Resultados del Diagnóstico**

En el mismo se exponen los resultados arrojados por las técnicas utilizadas las que son la observación, entrevista y el cuestionario, y se propone un sistema de acciones.

**❖ En su Final.**

La Tesis recoge las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada durante toda la investigación, así como los anexos.

## **Capítulo 1: Fundamentos teóricos sobre la comunicación interna**

### **1.1 Comunicación**

Definir qué se entiende por comunicación, equivale a decir en qué clase de sociedad se quiere vivir. Durante décadas del siglo pasado las alusiones a la existencia de una Teoría de la Comunicación fueron divergentes. En ocasiones sólo se hacía referencia al estudio de los procesos de transmisión de señales, radicados en los trabajos de Shannon y Weaver (Teoría Matemática de la Comunicación), mientras en otros contextos relucían los estudios de modificación de conductas y actitudes a través de la Comunicación de Masas. En otros momentos del desarrollo teórico, fueron disciplinas como la Sociología y la Psicología, las que investigaron en el campo de la comunicación interpersonal. También se hicieron referencias desde la Semiología y la Lingüística al signo y al lenguaje utilizado en la comunicación. Después de años de discusiones, los teóricos de la comunicación comprendieron que para que su objeto de estudio no cayera en terreno sin dueño y a la vez apropiado por todos, debían definir claramente su objeto de estudio.

Según Martín Serrano, ve “la comunicación es una actividad muy antigua y se le define como la aptitud para servirse de la información en la interacción y ésta la poseen las especies animales que han antecedido al hombre en millones de años”.

El origen latino del término comunicación (comunis, poner en común algo con otro), prueba su existencia desde tiempos lejanos y también refiere una de las formas de entenderlo: como un proceso donde se produce una relación recíproca de compartir, de intercambiar, de dialogar con el otro.

De otra manera también se ha entendido el término, y ésta no implica la cualidad de intercambio que comprendía la anterior, sino que la reduce a un acto esencialmente transmisivo, de difusión de información.

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

«Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro, el destinatario, mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga.»(Osgod, 1961).

Por el rol social que desempeña la comunicación, y que se vislumbra cada vez más trascendental, esta discusión rebasa el plano académico y alcanza dimensiones políticas. Si la comunicación es reducida a la transmisión de informaciones, los emisores tendrían una mayoría de receptores dependientes de su poder en una sociedad verticalista y unidireccional. Si se tiene en cuenta la capacidad de intercambio y de diálogo que puede estimular la comunicación, entonces las posibilidades de participación de cada ciudadano en su sociedad se hacen reales.

Según el teórico español Miguel Rodrigo Alsina (2001), esta es una época en la que hay que concebir como objeto de estudio de la Ciencia de la comunicación humana, y aunque el eje sea la comunicación de masas, hay que intentar hacer una aproximación global e integradora del fenómeno comunicativo en todas sus formas de comunicación. Así, propone abordar campos de investigación relativos a la comunicación personal, interpersonal, grupal, organizacional, institucional, cultural y de masas.

Por eso, Comunicación es un proceso en el que intervienen dos o más seres o comunidades humanas que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos; aunque sea a distancia, a través de medios artificiales. En este intercambio los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

## **1.2 Comunicación Organizacional**

La Comunicación Organizacional o Institucional es una disciplina relativamente joven, aunque su objeto de estudio, la comunicación entre los hombres, es bien antiguo. Aún cuando comienza a hablarse de esta disciplina en los años cincuenta del pasado siglo, no es hasta la década del setenta con la publicación del libro *Comunicación en las Organizaciones*, del norteamericano Charles Readding, que se aborda de manera teórica el estudio de la Comunicación Organizacional (Irene Trelles Rodríguez, 2001).



Los especialistas norteamericanos se refieren a ella como Comunicación Organizacional, mientras los europeos la denominan Comunicación Institucional. En América Latina se le llama de una u otra manera.

Su nombre indica que este nivel se refiere a los procesos de comunicación que se dan dentro de una organización o institución, sólo que a partir de la labor e intervención de un especialista en esa área. Por lo tanto se le denomina organización a todo tipo de agrupación de personas unidas por interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas o cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.

Varias han sido las reflexiones en torno a La Comunicación Organizacional, de ahí que no se pueda referir a un único concepto. Existen algunas tendencias al respecto:

- 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 la comunicación funciona de manera inconexa. El flujo de comunicación es vertical descendente. Se desatiende al receptor y le falta retroalimentación. Poco uso de las redes informales de la comunicación. (Irene Trelles Rodríguez, 2001).

Este enfoque responde a un concepto de comunicación dominadora donde no se tiene en cuenta la capacidad creativa y crítica del receptor, es un concepto unidireccional, vertical y poco flexible.

- Enfoque Psicológico: Traslada el foco de atención al receptor. Se enfatiza en el uso de las redes informales de la comunicación, estudia las necesidades individuales de los actores. En los mensajes predomina el tema humano. (Irene Trelles Rodríguez, 2001).

Este enfoque supera al anterior en tanto comienza a pensar en el receptor y a tener en cuenta las necesidades de los individuos para resolverlas. Sin embargo, pondera los flujos informales de la comunicación por encima de los formales, lo que puede conllevar a cierto grado de anarquía dentro de la organización.

- Enfoque Sistémico: Complementa los dos anteriores. La comunicación asume un rol protagónico. Su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de comunicación está estrechamente relacionada con la dirección de la entidad. Se logra un equilibrio del uso de canales formales o informales. Los flujos de comunicación son descendentes, ascendentes, horizontales y transversales. Se garantiza así la retroalimentación. (Ídem).

Este es un concepto de la comunicación organizacional más completo. La comunicación tiene un carácter democrático, en tanto es bidireccional, dialógica, participativa, la dirección de comunicación ocupa el lugar indicado dentro de la organización, lo que garantiza un trabajo coordinado entre ella y la dirección general.

- Enfoque Simbólico-Interpretativo: Aquí se 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 el que están insertados. (Ídem).

Este enfoque nos trae una nueva propuesta para pensar la comunicación, se trata de analizar a los procesos de comunicación en el contexto en el que tienen lugar, así como de tener en cuenta la realidad en la que viven los actores de estos procesos.

La Comunicación Organizacional cumple las siguientes funciones:

- Descriptiva: Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la comunicación.
- Evaluadora: Explica las razones por la cual los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Desarrollo: Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado como erróneo, además propone la forma de realizarlo. (Irene Trelles Rodríguez).

La comunicación está presente en todas las funciones de dirección, sin ella no es posible dirigir la organización; es el medio para garantizar la imagen y la cultura.

La comunicación poco clara en las organizaciones puede hacer que una idea o un proceso complejos resulten ininteligibles. Para lograr una buena comunicación, se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra.

Existen cuatro factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizacional:

- Los canales formales de comunicación: Abarcan una distancia siempre creciente a medida que una organización crece y se desarrolla. Inhiben el flujo libre de la información entre los niveles organizacionales.
- Estructura de autoridad: Las diferencias de estatus y de poder en la organización ayudan a determinar quiénes podrán comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y la precisión también se verán afectados por las diferencias de autoridad entre los individuos.
- Especialización en el trabajo: Facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir una jerga común, los horizontes de tiempo, las metas, las actividades y los estilos personales.
- Propiedad de la información: Los individuos poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Tal información es una forma de poder para quienes la tienen y estos son capaces de cumplir mejor sus obligaciones que sus compañeros. Muchas personas dotadas de esas habilidades y conocimientos no quieren compartir esa información con otros.

### **1.3 Comunicación Interna**

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de sus miembros.

Definida de forma simple, "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas."(Kreps, 24).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.

La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo 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. Existen varias formas de comunicación interna, entre las que se encuentran:

- Comunicación formal: Es la que sigue las formas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento.
- Comunicación informal: ha sido definida, por una parte, de manera negativa, la no formalizada, la que está al margen de la racionalidad planeada para conseguir los fines propuestos. Esta comunicación se considera la fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. La creación de ésta es espontánea; surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, 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.
- Comunicación descendente: Implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. En casi todas las comunicaciones fluyen mensajes de tareas o de mantenimiento relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas.
- Comunicación ascendente: Son aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Estas comunicaciones tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes son clasificados como de integración o humanos.

- Comunicación horizontal: Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes que fluyen según el principio funcional siguen las redes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información).

Los beneficios de una comunicación eficaz para las personas de la empresa son:

- Brinda confianza.
- Aumenta la información.
- Permite su participación.
- Ayuda a la integración.
- Evitar rumores, confusiones.
- Facilita su evaluación.
- Permite recoger inquietudes y pensamientos con relación al trabajo.

### 1.3.1 Propósito de la comunicación interna

Por propósito de la comunicación interna 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 la 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 llamados de producción son los que se refieren a la producción del sistema. Estos mensajes usualmente persiguen el objetivo de motivar la realización de un trabajo. Se consideran bajo este rubro los mensajes que se refieren a los productos o servicios de la institución, a los que se dirigen al personal para indicarle cómo debe hacer su trabajo, a los referentes a actividades de capacitación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.

Los mensajes de mantenimiento colaboran a la supervivencia de la institución como sistema. Estos mensajes usualmente persiguen el fomentar la integración de los elementos que la componen. Se consideran bajo este rubro los mensajes que ayudan a la coordinación interna del sistema, tales como órdenes 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 y otros similares.

Los mensajes de innovación son los que plantean nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura institucional. Estos mensajes no necesariamente plantean el alterar la estructura radicalmente sino hacerla progresivamente más flexible para facilitar la aceptación del cambio.

El manejo de los propósitos de la comunicación implica la intervención del comunicador institucional a través de la implementación de tácticas de comunicación para hacer conscientes a todos los componentes individuales del sistema del fin que persiguen sus mensajes. Esta conciencia de que todos los mensajes obedecen a un propósito colaborará a hacer más eficaz el flujo de comunicación.

### 1.3.2 Públicos Internos de la Comunicación Institucional.

Los 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. Estos públicos se ubican, por lo tanto en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.

El vínculo que se establece entre la institución y, estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y, en última instancia para su misma supervivencia como sistema. Los componentes individuales de un sistema, o públicos internos, satisfacen a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales que van, según la escala de Maslow, desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal.

La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria. Esta a su vez, se dará cuando las necesidades de los componentes individuales; es decir, de sus públicos internos, sean satisfechas.

### 1.3.3 Tipos de públicos internos

Los públicos internos representan a la institución frente a su medio ambiente. En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados.

Los directivos son aquellas personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos, y, por empleados en general todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

### **1.3.4 Medios o canales de comunicación interna**

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos.

Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto con la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo.

Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. El manejo de este elemento es el que más frecuentemente desarrolla propositivamente el comunicador institucional. Muchas de las tácticas o actividades de comunicación que incrementa se relacionan precisamente con el establecimiento y manejo de todos tipos de canales de comunicación.

## **1.4 Comunicación externa**

### 1.4.1 Públicos externos y Tipos de públicos externos.

Los públicos extra – institucionales son de dos clases: públicos generales y públicos específicos. Los públicos generales están constituido por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del microsistema social de la institución, con las que estas entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos. Por públicos específicos entendemos a los individuos, sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente 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.

### 1.4.2 Relaciones entre los receptores de la comunicación.

Las relaciones entre los receptores de la comunicación se refieren a los vínculos o lazos que guardan entre sí las diversas personas que constituyen el público de un mensaje y la frecuencia y forma con que estos lazos se convierten en actos específicos de interrelación. Este tipo de relaciones deben ser tomadas muy en cuenta por el comunicador institucional precisamente porque su existencia significa que los receptores no son entes aislados y atomizados frente al mensaje, sino que constituyen



seres organizados, integrados entre sí y entre quienes existen procesos de influencia recíproca.

Los mensajes que se dan en las instituciones pueden ser clasificados en función de esta variable de la siguiente manera: mensajes diádicos y colectivos.

Los mensajes diádicos implican la interrelación de dos individuos, usualmente la fuente y el receptor. La relación entre ellos afectará necesariamente la manera como se perciba el mensaje.

Los mensajes colectivos que se dan en el interior de la institución pueden subdividirse en: mensajes dirigidos a grupos y mensajes dirigidos a toda la institución. Los mensajes dirigidos a grupos implican, por regla general, la interacción de más de dos personas. La unidad o cohesión del grupo, las relaciones entre sus miembros y entre ellos y la fuente afectarán la percepción del mensaje, por lo que deberán ser tomadas en cuenta para su diseño. Los mensajes a nivel institucional abarcan a todos los miembros de la institución sin exclusión alguna. Estos mensajes generalmente hacen referencia a temas de importancia para todos y suelen tener pocas posibilidades de respuesta directa.

El manejo de las relaciones de los receptores requiere de un conocimiento profundo de las relaciones existentes entre los componentes individuales del sistema. En toda institución existen algunas relaciones que al estar determinadas por la estructura formal de la institución resultan evidentes. Una vez conocidas dichas relaciones pueden implementarse tácticas tales como la formación de grupos de trabajo cuyos miembros sean afines, el diseño de mensajes que al tomar en cuenta estas relaciones resulten más eficaces, etc.

### **1.5 La comunicación Institucional con los directivos de la Institución**

El éxito del sistema de comunicación institucional, como coordinador entre la institución y sus públicos para facilitar el logro de los objetivos de ambos, dependerá en gran parte de las relaciones que el comunicador institucional logre establecer con los directivos de la institución. Idealmente el comunicador institucional debe establecer con los directivos relaciones cordiales y de confianza que le permitan intervenir en la formulación, revisión, cambio y mantenimiento de todas las políticas que afecten a los públicos y

muy en particular las de comunicación institucional. Es conveniente que el tipo de relación que se establezca sea de tal orden que permita una mutua consulta periódica acerca del estado de las relaciones de la institución con los diversos públicos y acerca de los problemas reales y potenciales que se detecten.

Algunos directivos perciben a los públicos de la institución como algo impreciso y remoto en relación con los problemas que ellos enfrentan. Por este motivo se produce una desvinculación importante entre los directivos y los públicos de la institución aun a pesar de que todas las políticas y decisiones de los primeros afectan directamente a los últimos. Corresponde al sistema de comunicación institucional el vincular a los directivos con todos los públicos de la institución, lo cual logra al proporcionar a aquéllos información acerca de los públicos, de sus actitudes y reacciones frente a las políticas institucionales. Esta información permite a los directivos orientar sus decisiones de manera que éstas faciliten el logro de los objetivos tanto de la institución como de sus públicos.

El sistema de comunicación institucional actúa como sensor del ambiente institucional interno y comunica a los directivos los problemas ambientales que detecta y que impiden o dificultan la armonización de intereses.

La comunicación institucional con los directivos resulta una acción necesaria y existen dos formas como ésta puede realizarse:

- Interpretando y, comunicando a los directivos los problemas de la institución que han sido detectados por el sistema de comunicación institucional.
- Interpretando y comunicando a los directivos las necesidades, expectativas y reacciones actuales y potenciales de los diversos públicos de la institución que también previamente han sido detectados por el sistema de comunicación institucional

## **1.6 Comunicación Institucional con los empleados.**

Los empleados son todas aquellas personas a través de las cuales la institución directamente desarrolla sus funciones y sus actividades; es decir, son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

La importancia de este público es definitiva para la institución puesto que de los empleados depende, por una parte, el que el sistema realice las acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos y, por la otra, de ellos depende también en gran medida la imagen que ésta proyecta frente a la mayoría de sus públicos externos.

Para que los empleados se constituyan en eficientes trabajadores y adecuados portadores de la imagen de la institución, es necesario que se establezcan óptimas relaciones de cordialidad y confianza entre ellos y la institución, que se basen esencialmente en el establecimiento de relaciones satisfactorias de trabajo entre ambos.

Las relaciones satisfactorias de trabajo se derivan directamente de dos dimensiones: la de certidumbre y la de apoyo. La dimensión de certidumbre implica la disponibilidad de la información requerida sobre los asuntos que resulten importantes en una situación determinada. En el caso de los empleados de la institución esta dimensión lógicamente abarca la información sobre todo aquello que satisfaga las necesidades personales relativas al trabajo. El apoyo, en el caso de los empleados de la institución, implica no sólo el sentirse un componente valioso del sistema, sino el sentir también que se logra la satisfacción general de sus necesidades.

Ambas dimensiones normalmente marcan la calidad de la relación entre la institución y sus empleados que, a su vez, es determinante para una comunicación efectiva y para el nivel de eficiencia de actos en su trabajo. Por consiguiente, partiendo de la importancia de una comunicación efectiva y una alta eficiencia de los empleados en su trabajo como condiciones para que la institución alcance sus objetivos, es evidente la necesidad de tratar de propiciar, la creación y mantenimiento de una relación satisfactoria entre la institución y sus empleados, a través de la satisfacción de las necesidades de éstos.

Los objetivos, y por lo tanto las necesidades de cada individuo que forma parte de la institución, varían de acuerdo con su propia personalidad, experiencia, preparación y situación concreta. Sin embargo, puede decirse que a nivel general los individuos persiguen el objetivo de satisfacer, a través de su trabajo, toda una serie de necesidades específicas.

### **1.7 Redes de Mensajes**

Las organizaciones pueden diseñar redes o estructuras de comunicación, las que se componen de una serie de canales, por medio de los cuales viaja la información. Las redes que tienen un diseño menos rígido, estimulan a los empleados a que se comuniquen en todos los niveles y pueden usarse donde sea grandemente deseado un flujo libre de información. Se necesita entre otras cosas para:

- La búsqueda o recepción de información.
- La elaboración de decisiones y su implementación.
- La motivación y estimulación de los trabajadores.
- Relacionarse con los actores del entorno

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación. La red de comunicación existirá tanto si incluye a solo dos personas como si incluye a toda la organización. Muchos son los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, por ejemplo, el rol que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada del flujo de los mensajes, el contenido de los mensajes. En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como el diagrama de la organización. Sin embargo, otras redes de comunicación pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa, tal es el caso del grapevine.

Cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales, el rol formal de las relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará al flujo de los mensajes.

Otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influenciados tan solo por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando.

El manejo de las redes de comunicación a través de la implementación de tácticas o actividades de comunicación variará según las circunstancias que se enfrentan, pero podría comprender el fortalecimiento de las redes formales de comunicación adecuando la estructura formal de la institución a las necesidades y patrones individuales de comportamiento que se detecten, formalizando algunos canales informales, nuevos canales de comunicación, etc.

### 1.7.1 Propósito de los mensajes

En el trabajo de dirección los mensajes de la comunicación adquieren dos formas en la empresa: la oral y la escrita. En la oral es fundamental la capacidad para conformarlo y transmitirlo, mientras en la escrita, se impone la habilidad para su redacción y la elección del medio a través o con la ayuda de la cual nos vamos a comunicar.

La comunicación se encuentra presente en todo el proceso de dirección y es un factor determinante en las negociaciones de todo tipo.

El dominio de las técnicas para la realización de entrevistas, los elementos científicos para desarrollar encuestas y las habilidades para conducir y comportarse en las reuniones son deficiencias presentes con frecuencia en el medio.

La existencia de una misión y visión compartida sustentada en valores y un liderazgo de igual tipo exige, a decir de Schein (1984), que exista una comprensión compartida lo cual "... significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros".

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

Según el sistema de Redding la mayoría de los sistemas funcionales pueden incorporarse fácilmente en tres categorías:

- los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. También son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Resumiendo, los mensajes de tarea están relacionados con la producción del sistema.
- los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a si mismo. Si los mensajes de tareas están relacionados con el contenido de la producción del sistema, los mensajes de mantenimiento lo están con la realización de la producción.
- los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de si mismos los empleados. Las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es muy probable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización.

### **1.8 Planificación de la Comunicación Interna**

La planificación de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicación intra-institucional del sistema, que estarán idealmente basadas en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación intra- institucional.

La planificación de la comunicación interna, con base en estos dos tipos de información, consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr:

- Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de sus públicos internos.

- Afectar las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan.

José María Díaz, identifica cinco ventajas en el uso de la planificación en organizaciones:

- Coordinación de esfuerzos y optimización del uso de los recursos.
- Toma de conciencia de la razón de ser de la organización.
- Conocimiento del nivel de logro de los objetivos.
- Aumento del nivel de interacción entre los miembros de la organización.
- Ampliación del nivel referencial de los líderes y dirigentes, en función del conocimiento del ambiente externo y las oportunidades existentes para la empresa.

En el contexto del perfeccionamiento empresarial cubano, el tema del estudio y planificación de la comunicación se impone como una necesidad insoslayable, y todas y cada una de las ventajas señaladas por Díaz se cumplen en el campo de la comunicación.

Propicia la coordinación de esfuerzos y la optimización de los recursos, muchas veces tan modestos con que contamos. Enfoca la atención a la movilización de los hombres y mujeres que integran nuestras organizaciones a partir del tratamiento mediante resortes comunicativos, de los objetivos de cada entidad, definir con claridad el rumbo, conocer qué se desea lograr y qué papel desempeña cada uno de nosotros en el destino de la organización, la sociedad y hasta el país, todo ello puede lograrse con una adecuada planificación de la comunicación.

Permite conocer cómo se van alcanzando cada uno de los objetivos propuestos, o en su defecto, qué problemas se presentan, en qué puntos se han presentado aspectos disfuncionales, distorsiones o ruidos, problemas en el clima organizacional, y ello a su vez posibilita la adecuación de los planes en función de la solución de estas debilidades.

Aumenta el nivel de participación de cada uno de los integrantes de las empresas e instituciones, a partir del uso consciente de determinados canales para lograr objetivos

específicos, potenciando la participación en la toma de decisiones y la implicación de cada componente del sistema, factor clave en el perfeccionamiento empresarial.

Al ampliar los horizontes de conocimiento del entorno externo, mediante la planificación adecuada de acciones comunicativas dirigidas a públicos externos, ofrece la posibilidad de conocer cómo se percibe a la organización externamente, y cuáles oportunidades se van presentando para ayudar al mejor desarrollo de la entidad.

Para una adecuada planificación de la comunicación resulta imprescindible el abordaje o realización de un estudio diagnóstico de comunicación, que es un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación organizacional basándose en un conjunto de normas.

## **1.9 Cultura Organizacional**

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización. Schein (1984), incluso, propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización cuanto al psicólogo, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta. El argumento más aceptado para súbito y fuerte interés, se relaciona al declive de productividad de los E.U.A. y al aumento de competitividad de los japoneses. Otro argumento, levantado por Avelson compartido por Freitas (1991), incluye también la fragmentación provocada por el rápido progreso de los últimos años, o sea, el interés en estudiar la cultura vendría como una forma de descubrirse medios



de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía. En este sentido la cultura actuaría como un mecanismo reductor de ansiedad.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984:56)

Freitas (1991) realizó una extensa revisión bibliográfica en el año de 1987 en la Universidad de New York, contemplando una amplitud significativa de autores sobre el tema. Según la autora, la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados. En el transcurso de este problema, Freitas politiza el concepto de Cultura, considerando la cultura organizacional como un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (FREITAS, 1991a: XVIII)

Fleury, ya en 1989, en el libro “Cultura y poder en las Organizaciones”, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. El autor asume que la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. (FLEURY, 1989:22)

Fleury consideraba a la línea desarrollada por Schein como una de las más promisorias y significativas dentro de las desarrolladas hasta entonces, pero señala que la misma “asume los sistemas culturales apenas en su capacidad de comunicación y expresión

de una visión consensual sobre la propia organización” (FLEURY, 1989:21-22). El papel del poder dentro de la organización y su función de legitimación del orden vigente, la naturalización de las relaciones de poder y de dominación y sus contradicciones dejan de ser mencionadas. Fleury parte del supuesto de Schein, adicionando la dimensión política a través de Max Pagés, el cual estudia el fenómeno del “poder” y sus articulaciones dentro del cotidiano organizacional. Para él, la ideología tiene como función enmascarar o disimular las relaciones sociales de producción, reforzando el dominio y la explotación de los trabajadores.

Pagés resalta que los funcionarios comparten la ideología organizacional conjuntamente como los dirigentes, a medida que también colaboran con su construcción.

El conjunto de supuestos es, generalmente formado por premisas compatibles entre sí, pues los seres humanos necesitan de consistencia y orden a nivel cognoscitivo y sería perturbador vivir sobre el dominio de reglas contradictorias.

Schein señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que está insertada la empresa. “En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”. (SCHEIN, 1984:60). En este sentido, Schein (1985) afirma que un extranjero no podría realizar un estudio de cultura por no tener condiciones de hacer las conexiones debidas con la cultura del país.

La vigencia de la cultura organizacional y su influencia en el clima laboral se aprecian con claridad cuando nos percatamos de las funciones que asumen. Entre ellas pueden destacarse las siguientes:

- Sirve para diferenciarse de otras organizaciones y empresas con objetivos parecidos.
- Ofrece una identidad específica a la empresa, en función de su misión.
- Contribuye a potenciar un compromiso personal de cualquiera de sus miembros por separado.
- Cohesiona a la organización y le ofrece cierta protección con respecto a ataques externos.

- Refuerza las normas que deben tomarse en cuenta.
- Expresa criterios de medidas a tomar en cuenta para cualquier decisión o problema a transformar por la organización.
- Define en los límites que se pueden transformar y solucionar estos problemas a que se hacía referencia.
- Ofrece consistencia a las actitudes de sus empleados, disminuyendo la flexibilidad.

Cuando evaluamos las características y funciones de la cultura organizacional (ambas declaradas en este capítulo) podemos entender la influencia que ésta tiene en el clima laboral, y sobre todo la interrelación que existe entre estos dos elementos.

Todos estos factores son asimilados y llevados a un plano interno por cada trabajador, el cual lo exteriorizará en forma de conducta, en todas las acciones que emprenda. Todo ello con un carácter de estabilidad en un período relativamente largo.

### 1.9.1 Liderazgo.

Debe ser entendido, primeramente, como una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo al logro de los objetivos organizacionales. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder, al cual le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros del colectivo, a demás de influenciar en sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal el director, en cambio, solo podrá influir en sus acciones y decisiones y ello gracias a su autoridad formal. El líder lleva a un miembro de la empresa a decir yo haré tal cosa porque creo que él tiene razón mientras que el director podría llevar a la misma persona a decir yo haré tal cosa porque no tengo alternativa, aunque sé que él, está equivocado. La diferencia entre el entusiasmo y la desgana de las dos actitudes es a menudo la contradicción que existe entre el éxito y el fracaso de una organización.

Los que ejercen el liderazgo, deben alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la entidad .A demás el papel de los directivos es crear una cultura que:

- Favorezca y mantenga los performance cualitativas y cuantitativas máximas.
- Estimule y emplee la creatividad.
- Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio.
- Utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender.
- Busque y encuentre n nuevos desafíos.

### 1.9.2 Teorías explicativas del Liderazgo.

Según, Stodgill, la teoría del liderazgo debería explicarse como:

- La operación del liderazgo en grupos no estructurados inicialmente.
- El mantenimiento del liderazgo una vez que se haya desarrollado y estabilizado una estructura de roles.
- La relación de la personalidad y comportamiento del líder con los seguidores y con las respuestas del grupo.
- Las condiciones mediante las cuales patrones específicos de personalidad y de comportamiento del líder son específicos.

Según Hosking, primero el liderazgo, es fundamentalmente un fenómeno social, por lo que se hace necesaria la existencia de relaciones interpersonales. En segundo lugar, el liderazgo permite estructurar tareas y relaciones y por último, para poder ser identificado como líder una persona, debe ser percibido como superior o como sobresaliente en relación con los demás.

Likert, formuló su tipología de estilos de liderazgo, matizando un poco más y considerando cuatro estilos de dirección, correspondiéndose los extremos con los estilos de Mc Gregor. Esta tipología ha servido de base a otros muchos. En ella, el grado de descentralización en la toma de decisiones y el grado de consulta hacia los subordinados juega un papel fundamental. El elemento básico en la tipología de Likert ya no es la persona y sus características, sino que lo constituye el tipo de relación superior y subordinados y los términos en los que ésta tiene lugar.

Tannenbaum y Schmidt desarrollan un modelo de análisis del liderazgo que puede situarse dentro del enfoque contingente. Para estos autores los estilos de liderazgo son función de las características personales de quienes lo ejercen, las características de la organización en la que actúa y de las peculiaridades del entorno social y económico. Según ellos, cada tipo de liderazgo está relacionado con el grado de autoridad que el superior se reserva y el grado de libertad en la toma de decisiones, es decir, el grado de delegación de autoridad otorgado a los subordinados.

James Stoner, plantea que el liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales y es también una labor muy concreta, pues requiere un trabajo directamente con la gente, con el objetivo de establecer una atmósfera adecuada para que los administradores contribuyan a que los empleados den lo mejor de sí.

Seis estilos de liderazgo identificados por Goleman:

- Coercitivo: el líder exige el cumplimiento de órdenes (haz lo que te digo).
- De autoridad: el líder moviliza a las personas hacia una misión (ven conmigo).
- Afiliativo: el líder crea armonía y construye vínculos emocionales (las personas son lo primero).
- Democrático: el líder forja consensos a través de la participación (¿qué opinas?).
  
- De marcar el paso: el líder establece estándares altos de actuación (haz como yo, ahora).
- Instructor: el líder prepara a la gente para el futuro (intenta esto).

Dos de estos estilos afectan negativamente el clima y, a su vez, a la actuación. El estilo coercitivo ( las personas se resisten) y el estilo de marcar el paso (las personas se sienten agobiadas y se agotan). El resto tenía un impacto positivo en el clima y en la actuación.

Liderar es una cultura en transformación, consiste en desentrañar los misterios de las organizaciones vivas. Las complejidades pueden ser analizadas e incluso comprendidas, pero raramente controladas.

Puede comprobarse que al liderar el cambio siempre surgen dilemas. Hay que aprender a usar en situaciones diversas, los elementos de varios estilos de liderazgo. De todas formas, a largo plazo, la eficacia depende del desarrollo de compromiso interno, de la actuación de las ideas y de la motivación interna de la mayoría de los miembros de la organización. También serán necesarios, durante el proceso, las ideas de autoridad, la dinámica democrática, los vínculos afiliativos y la instrucción.

De modo similar a Goleman, Stein y Book destacan cinco aspectos del coeficiente emocional de los directivos:

- Intrapersonal: (autoconciencia, realización, independencia, auto consideración)
- Interpersonal: (empatía, responsabilidad social)
- Adaptabilidad: (resolver problemas, flexibilidad)
- Gestión de las tensiones, tolerarlas, controlar los impulsos
- Humor general: (sentirse contento y optimista)

Si las relaciones lo son casi todo, tener un elevado coeficiente emocional es imprescindible; afortunadamente, la inteligencia emocional se aprende. Los buenos líderes trabajan sobre el desarrollo emocional propio y ajeno. Es una capacidad necesaria para conseguir mejoras sostenibles, que incide directamente en la satisfacción laboral de su colectivo de colaboradores.

## 1.10 Clima Organizacional

El clima organizacional es uno de los aspectos que más se considera en el corazón de las concepciones sobre los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos. Quizás, como ningún otro parámetro, éste defina la esencia del desarrollo de las organizaciones.

Expresa los indicativos que deben ponerse de manifiesto en una empresa o institución para lograr colocar al hombre, en toda su dimensión, en la cima del trabajo de la organización.

El clima sociopsicológico laboral puede apreciarse como un conjunto de características y regularidades, que son estables y perdurables en un período, en una organización o institución y que representan un espectro amplio de cuestiones que comentaremos acto seguido.

Expresa la **atmósfera emocional**, que predomina en ese lugar y que afecta a todos los seres humanos involucrados, incluso y especialmente a los clientes externos.

El clima organizacional representa el **ambiente humano**, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa, y que influyen en su comportamiento, por lo cual tiene un valor excepcional para la institución.

## **Capítulo 2: Fundamentos Metodológicos**

### **2.1 Caracterización de la Institución**

El 13 de noviembre de 1899 se inaugura en la ciudad de Matanzas el colegio Irene Toland, fundado por la Misión Protestante Metodista del Sur. Su primera directora es Miss Lily Whitman. Después de ocupar varios locales se ubica en el edificio de la villa de Bismarck, propiedad de Roberto Heydrich, situado en las Alturas de Simpson. De este colegio (que en 1902 pasó a ser dirigido por Miss Rebeca Toland) fueron profesores figuras de la talla de Medardo Vitier, Hortensia Lamar y Arturo Echemendía.

En 1941 en el colegio Irene Toland se instala un Auditorio, cuyo local se destina posteriormente al Cine Lincoln, donde se proyectaban películas para la comunidad y asistían personas tanto nacionales como extranjeras, que venían a pasar cursos al Seminario Evangélico.

En el año 1985 el cine fue víctima de un incendio quedando en ruinas y no fue hasta el año 2003 que los directivos del Seminario Evangélico realizan un proyecto con el fin de reconstruir el lugar y fue aprobado por las instancias del Gobierno y el Partido Municipal.

Así, el 8 de junio del 2004 se reinaugura el local pero ahora como un centro comunitario que su objetivo fundamental es brindar cultura a la comunidad y desarrollar diferentes proyectos comunitarios.

El centro comunitario se encuentra ubicado en la calle de Dos de Mayo entre Jesús María y Jáuregui, en el Consejo Popular Matanzas Este, rodeado de importantes instituciones como el Seminario Evangélico, la escuela primaria Abraham Lincoln y el Hospital Pediátrico "Eliseo Noel Caamaño".

**Actividad fundamental:** Brindar cultura a la comunidad.

#### **Objetivos:**

- Alcanzar niveles más altos para pertenecer al sistema de Casas de Cultura.
- Lograr vincular a la comunidad con las actividades que realiza el centro.
- Lograr la superación del personal que labora en el centro.



**Valores:**

- ✍ Humanismo
- ✍ Sencillez
- ✍ Modestia
- ✍ Comprometimiento
- ✍ Honestidad
- ✍ Sensibilidad Humana
- ✍ Combatividad
- ✍ Laboriosidad
- ✍ Responsabilidad
- ✍ Honradez

**Descripción de la membresía del centro:**

- Cantidad de plazas aprobadas: 22
- Plazas cubiertas: 18
- Plazas vacantes: 4
- De ellos:
  - Femenino: 8
  - Masculino: 10
- Composición étnica:
  - Blancos: 12
  - Negros: 2
  - Mestizos: 4

**Composición ocupacional:**

- Director-1
- Recepcionista-2
- Veladoras-3
- Auxiliares de limpieza-2
- Oficinista-1

- Custodio-3
- Mantenimiento-1
- Jardinero-1
- Analista-1
- Coordinador programación-1
- Comunicador-1
- Programador-1

**Aspectos físicos y ambientales:**

El centro comunitario radica en una construcción que fue reconstruida debido a un incendio que tuvo la institución. En su interior se encuentra dividida en una recepción, dos aulas talleres, una sala de exposición, un jardín, una sala principal con dos baños, una cabina de audio y dos camerinos, un anfiteatro y un mirador. El local cuenta con buen estado, tiene aire acondicionado, un equipo de audio y una caja de agua fría.

El centro presenta en su entrada la identificación del lugar, la fachada y la ambientación es agradable, dando buena imagen a su público. Aquí se prestan muchos servicios, destacando los proyectos comunitarios y se realizan diversas actividades para todas las edades. El mismo abre sus puertas a la población de martes a domingo de 8am-11pm, la entrada es completamente gratis, por lo tanto no existe política de precios.

La institución en estos 4 años de intensa labor ha obtenido diferentes premios y al centro han asistido personalidades y agrupaciones de nivel como son Kiki Corona, Reinier Mariño, Guiñol Nacional, Muñequitos de Matanzas y diferentes bandas de América y Europa.

La seguridad del centro está garantizada por la parte humana, pero la recepción en cuanto a su estructura tiene fácil acceso a las instituciones.

El centro tiene diseñado objetivos estratégicos y está establecido el sistema de control y evaluación de los objetivos el cual es lograr que se respire cultura en la comunidad y rescatar tradiciones culturales, tiene definido su política que es la que logra que la institución sea reconocida como una institución del sistema de casas de cultura, vincularse más con la comunidad para fortalecer más el movimiento de aficionados y ganar en más calidad y variedad de la actividades.

## **2.2 Propuesta metodológica de la investigación.**

La investigación que se propone es el diagnóstico de la comunicación interna en el centro comunitario Abraham Lincoln del municipio de Matanzas, con el propósito de determinar los factores que afectan esta comunicación y posteriormente, elaborar un sistema de acciones que contribuya al perfeccionamiento de la misma.

El diagnóstico de la comunicación interna, al que también se le conoce con el nombre de revisiones es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución. Este procedimiento resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador institucional en el interior de la institución ya que le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes.

Entre las principales ventajas del diagnóstico se encuentran:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dicho proceso para cada institución determinada.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en los flujos de comunicación internos en la institución.
- Aumenta la efectividad de la comunicación.

El proceso de diagnóstico de la comunicación interna consta de una serie de pasos que pueden agruparse de la siguiente manera:

- Investigación de las políticas y objetivos de comunicación de la institución

Los objetivos y políticas de comunicación de la institución son el marco de referencia a partir del cual se evalúa la realidad de la comunicación interna. Estas políticas y objetivos no se encuentran siempre explicitados con claridad, por lo que deben investigarse. La experiencia indica que puede resultar más fácil hacer el inventario de las actividades de comunicación que determinar los objetivos y políticas de la organización.

- Investigación de la planificación de la comunicación.

A pesar de existir objetivos y políticas, no siempre se planifica adecuadamente la comunicación. Es conveniente analizar si existe o no esta planificación y en qué consiste.

- Identificación de los sistemas de control de la comunicación interna.

Los sistemas de control de la comunicación interna pueden detectarse a través del análisis del organigrama, analizando cómo debería fluir la comunicación de acuerdo con este esquema y qué persona, personas o departamento es el encargado de la planificación e implementación de actividades propositivas de comunicación de la institución.

- Investigación de las redes internas de comunicación de la institución.(Comunicación formal descendente, ascendente, horizontal y la informal)
- Enumeración de las actividades propositivas de comunicación y el público al que se dirigen.
- Evaluación de la comunicación interna

Este paso permite evaluar la comunicación interna en su conjunto: objetivos, medios, direccionalidad, control, condiciones ambientales, etc. El diagnóstico, además de especificar los resultados, debe contener también recomendaciones pertinentes (Sistema de Acciones para resolver estos problemas).

Como parte de la investigación teórica, así como para la caracterización objeto de estudio, se realizaron revisiones bibliográficas o documentales.

Esta técnica permite revisar toda la bibliografía existente sobre el tema, así como los documentos de la organización, para obtener todas las informaciones preliminares.

Para recolectar los datos necesarios del diagnóstico se emplearon un conjunto de métodos y técnicas propios de la investigación social; entre los que se encuentran la observación, la entrevista y la encuesta.

### La observación. (Anexo #1)

En la ciencia, por regla general, las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El investigador no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, es decir, sin provocarlos y utilizando medios científicos, con vista a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de éstos.

El método de observación, como método científico, se diferencia de la observación ordinaria por los rasgos siguientes:

- Se subordina a un determinado objeto de carácter investigativo.
- Se utiliza según una metodología determinada.
- Los datos obtenidos durante la observación se fijan en los protocolos y diarios, lo que se hace también sobre la base de una metodología determinada.
- La información que se obtiene durante la observación debe tener carácter comprobable para poder tener en cuenta su fundamentación y veracidad.

Frecuentemente el carácter estrechamente simple del método suele conducir a la subestimación de su complejidad interna y con ello, prácticamente, a negar sus posibilidades de aplicación. Así, algunos investigadores, con el propósito acertado de obtener datos confiables, tienen dudas sobre la objetividad de éstos, y sobre la forma de utilizar para su búsqueda la observación.

La duda en todos los casos se refiere a una inadecuada valoración de algunos elementos de la observación (el sujeto de observación y las condiciones en que se observa) principalmente, aunque una selección justa del método debe partir también de la consideración del resto de los factores: objetos y medios; mientras que la observación casual, espontánea, puede conducir a errores insalvables sobre la determinación del objeto de estudio, el vínculo entre la forma que se observa y las características del objeto, la cantidad y el ordenamiento de las observaciones, así como la capacidad de proceder que tienen los resultados obtenidos. Cometer al menos algunos de estos

errores, lejos de beneficiar la planificación y el control científico del proceso investigativo para lo cual han sido realizadas las observaciones, lo dificulta.

La observación, además de concretar su objetivo, cumple con otros requisitos que en lo práctico, lo caracterizan y diferencian radicalmente de la observación cotidiana, en el sentido que supone cierta actitud y conocimientos especiales.

Asimismo veremos que cualquiera de ellos depende de alguna medida del resto, con lo cual puede decirse que existe una interrelación estrecha entre todos los requisitos metodológicos.

- El primer requisito de la investigación científica se debe a su objetividad. En esencia la objetividad debe entenderse como la correspondencia verdadera entre las observaciones y el objeto observado. El problema de la objetividad abarca tanto la validez de los resultados obtenidos como su generalización. De no existir, en la práctica, ocasiona una cadena de errores no controlables y que finalmente conducen a conclusiones falsas.

Un registro de observaciones donde los indicadores no han sido bien determinados, están diluidos o no son suficientes, trae una sobrecarga para el observador, tanto en el período en el que realiza la observación como posteriormente, ya que estará obligado a reordenar, agrupar y eliminar datos que no se avienen a los objetivos del estudio. Podrá en fin de cuentas organizar los datos, pero en ningún caso probar que ellos son válidos.

- El segundo requisito es la no casualidad que surge como una necesidad de evitar que los resultados casuales sean tomados como resultados permanentes de las propiedades del sujeto o situación observada. La no casualidad se refiere entonces a la relación lógica entre el número, contenido y orden de las observaciones, atendiendo a las características del objetivo estudiado y a los objetivos de la investigación.
- El tercer requisito es la repetibilidad. O la medida en que los datos obtenidos a través de la observación son permanentes y posibles de obtener, nuevamente en condiciones similares. En la práctica se cumple este requisito cuando realizamos observaciones en condiciones naturales, es decir, dónde el observador no provoca

o introduce variaciones y se limita sólo a observar y registrar los hechos tal como aparecen.

- Un cuarto requisito es la utilización de medios especiales para el registro de hechos observados, donde se destacan especialmente, las guías o protocolos de observación (en las cuales se resume el conjunto de características del método), la cinematografía, la fotografía, la grabación de sonidos, el microscopio, etcétera.

No es posible realizar la observación sin analizar sus funciones fundamentales:

La primera y más importante de ellas, consiste en asegurar aquella información empírica necesaria para plantear nuevos problemas y promover, así como para su ulterior comprobación. Esto desde luego, no significa que antes de la observación el científico no este guiado por una idea, hipótesis o teoría. Al contrario, durante la observación y la búsqueda de nuevos datos el investigador parte necesariamente de determinadas concepciones teóricas. Son precisamente los nuevos datos, y en particular los que no están comprendidos en las representaciones anteriores o que, más aún, las contradicen, los que necesitan su explicación.

La segunda función de la observación consiste en comprobar aquellas hipótesis o teorías que no pueden comprobarse con la ayuda del experimento. Se entiende que la confirmación o refutación experimental de una hipótesis es preferible a la no experimental. De otra manera, allí donde no es posible hacer un experimento, los únicos testimonios que pueden utilizarse serán sólo los datos de la observación. En cambio, las observaciones que van acompañadas de mediciones exactas, los resultados de tal comprobación puedan no ser peores que las del experimento, cosa que se confirma a través de toda la historia del desarrollo de la astronomía.

La tercera función de la observación consiste en que en sus términos, se realiza la confrontación de los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación teórica y se comprueba la adecuación y veracidad de éstos. Durante la investigación empírica, el científico se remite hacia su objetivo y realiza experimentos. No obstante, para la elaboración ulterior de la teoría, está obligado a confrontar, de tiempo en tiempo, sus conceptos, principios, y juicios con los datos de la experiencia. Como no es posible

confrontar directamente las bases abstractas de la teoría con la experiencia, hay que acudir a diversos procedimientos auxiliares, entre los cuales un papel muy importante lo desempeña la formulación de los resultados empíricos en los términos de la observación y en el lenguaje “observativo”.

En la investigación es necesario realizar una guía para la observación. La guía garantiza esencialmente la uniformidad del procedimiento de recolectar datos para todos los sujetos o soluciones observadas, con el objetivo de que puedan ser comparados. La guía de observaciones debe entenderse como un protocolo de registro que describe, en forma lógica, los elementos de informaciones observables y necesarias a la prueba de hipótesis. Estos elementos de información pueden estar descritos gráfico o gramaticalmente.

Cuando se elabora la guía, se hace referencia a aquel momento de la instrumentación de la investigación en que se garantiza el vínculo necesario entre los indicadores y la variable que se estudia, la relación del instrumento y el objeto de investigación. En el caso de la observación, se hace referencia a la búsqueda de definiciones operacionales que expresan, la correspondencia de los resultados de la observación con las características reales del objeto observado. En tal sentido, la elaboración de guías requiere determinada experiencia en el campo que se pretende observar. Sin embargo, la experiencia por sí sola no determina la elaboración de una guía adecuada. Fue conveniente consultar bibliografías específicas; intercambiar ideas con los especialistas de la rama y someter la guía elaborada a la crítica de otros expertos. En sentido general, este grupo de acciones tiende a la obtención, por diferentes vías, de un conocimiento amplio sobre el objeto de estudio. Esta búsqueda de información preliminar resulta entonces una condición básica y necesaria a los fines de precisar integralmente si lo que interesa puede efectivamente ser observado y cómo observarlo. Seguidamente debe procederse al establecimiento de los indicadores de las variables que usualmente son conocidas como unidades de observación.

Estas unidades de observación representan la conducta de los sujetos, tanto en sus acciones como en la forma dinámica peculiar en que la ocasión se realiza, puesto que se



reconoce que una misma acción (con resultados idénticos) puede realizarse manifestando diferentes signos externos.

Para elaborar la guía de observación se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Relaciones interpersonales
- Forma en que se manifiesta la comunicación formal descendente, ascendente y horizontal, así como la informal. En cada una de ellas se tuvo en cuenta las funciones que realizan.
- Análisis de la difusión de los mensajes.
- Líderes de opinión.

La entrevista fue concebida para los directivos de la organización con el propósito de recoger todos los datos necesarios acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución, y siguiendo fundamentalmente los lineamientos del diagnóstico. Para esto fue necesario:

- Garantizar la uniformidad del procedimiento al entrevistar.
- Elaborar preguntas que propicien de forma inequívoca las respuestas relativas a los asuntos de interés.
- Como este método carece de control de variables que puedan afectar el fenómeno en su desarrollo, resulta en ocasiones difícil discriminar entre lo esencial y lo no esencial o casual del fenómeno.

### La entrevista (Anexo # 2)

La entrevista como método empírico de investigación puede definirse de la siguiente forma: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y (el o los) entrevistado (s); en la que se establece un proceso de comunicación en el que intervienen de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

La entrevista como método de investigación resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en lo absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador.

Como todo recurso de la investigación científica, la entrevista presenta una serie de características, algunas de ellas son:

- La entrevista como método busca la información en las respuestas del sujeto. Es conveniente considerar aquí que con independencia de que en la práctica no se entrevista a uno, sino a un número determinado de sujetos, en cada entrevista obtenemos respuestas personales, individuales, únicas en el más estricto significado de éstos términos, aunque el conjunto de opiniones, actitudes, necesidades o conocimientos sobre lo que indagemos, puedan tener mucho en común. Esto es válido incluso para aquellas entrevistas colectivas que se realizan a grupos de sujetos.
- Se efectúa en condiciones donde se establece determinada relación interpersonal de lo cual depende precisamente la obtención de datos (tanto en necesidad, como en suficiencia) para los objetivos de la investigación. En otros términos, la entrevista requiere del contacto personal y de la integración que a través de este contacto se establece entre entrevistador y entrevistado.
- Independientemente del número infinito de propósitos particulares que prueben tener los investigadores al utilizar la entrevista, cualquiera de ellas responde a uno de estos tres objetivos fundamentales: obtener información, suministrar información o modificar conductas.
- Dispone de un plano o vía de preguntas con determinado ordenamiento y relación lógica, que se corresponde cuantitativa y cualitativamente con la información buscada según los objetivos de la investigación. Esta guía puede ser temática en el sentido que se planifican los aspectos generales que debemos preguntar, lo que supone un grado mínimo de estructuración en las preguntas o puede estar totalmente estructurada, atendiendo a detallar explícitamente todas las posibles preguntas que agoten el campo de información.

Para aplicar la entrevista en las investigaciones, se debe en primer lugar, conocer hasta donde sea posible, el problema sobre el cual se precisa información. El dominio del tema favorecerá una acertada selección de los temas concretos que demandan información y las posibilidades de obtenerlo mediante entrevistas. En segundo lugar, las hipótesis formuladas deben servir de apoyo en cuanto a determinar la calidad de los datos que se necesitan para su constatación; la entrevista como fuente proveedora de datos que estará en función de las hipótesis de trabajo. A partir del conocimiento previo de estos elementos, el investigador podrá dar los pasos conducentes a la aplicación de este tipo de técnica. Dichos pasos pueden ser resumidos del siguiente modo:

- Determinar la situación concreta que requiere del informe oral y seleccionar a los informantes, partiendo de su vinculación con los hechos que se necesita conocer.
- Elaborar la lista de tópicos, llamada también “guía de entrevista”, que servirá de base para la formulación de las preguntas que se emplearán.
- La lista de tópicos o guías de entrevista será en todos los casos el instrumento maestro, el punto de partida del cual se derivará la entrevista, cualquiera que fuese su forma definitiva.
- Definir la estructura que se dará a la entrevista, formulando las preguntas y organizándolas de la manera más conveniente, en dependencia de la individualidad de los puntos informantes.

Antes de realizar una entrevista, debe elaborarse una guía, que permita abordar los objetivos principales de la investigación.

Para elaborar una guía de entrevista se deben tener en cuenta una serie de pasos:

- El investigador debe tener muy presente el tema, los objetivos y las hipótesis que se plantea la investigación. Para esto se elabora una lista preliminar de puntos, destacando aquellos aspectos más importantes que resultará imprescindible abordar en la entrevista.

Aquí el investigador se apoya en la experiencia, la revisión de la literatura especializada y las opiniones de colegas u otras personas conocedoras del tema.

- Elaboración de la primera versión de las preguntas. Ya desde esta primera versión deben tomarse en consideración las características de los sujetos que serán entrevistados. En este sentido el vocabulario a emplear ha de adaptarse al nivel de comprensión del sujeto investigado o fuente de información. Evitar todas las preguntas que empiezan con qué, pues estas pretenden indagar de manera demasiado directa asuntos complejos, tales como motivaciones, cosas objetivas o subjetivas, que en realidad pueden resultar poco claros para el que tiene que responder.

Las preguntas no deben influir en las respuestas, ni deben sugerirlas o insinuarlas. A estas preguntas lo más probable es que respondan afirmativamente. Es conveniente evitar preguntas que sean respondidas con monosílabos o de forma lacónica. Las preguntas deben estimular la participación del entrevistado.

La pregunta no debe ser demasiado larga, porque el entrevistado tiende a contestar una sola parte. De modo que una pregunta larga, que incluye más de un aspecto a contestar, debe ser dividida en varias preguntas cortas.

La forma de entrevistar debe cuidarse para evitar que se pueda ofender el entrevistado. En ningún momento deben hacerse preguntas con doble sentido, pues éstas resultan poco comprensivas para el entrevistado y provocan desconfianza.

Someter esta primera versión de entrevista a la evaluación de personas que poseen alguna experiencia en la utilización del método y en el tema de la investigación. Por lo general ocurren cambios con la lista original de preguntas.

Se aplica la entrevista luego de efectuados los cambios pertinentes (producto del tercer paso), de forma exploratoria, a manera de pilotaje, a sujetos con características similares a la muestra que se pretende estudiar en la investigación. Debe tenerse en cuenta el tiempo de duración de la entrevista ya que si son muy rápidas, pueden llevar a conclusiones erróneas y por el contrario, si son muy prolongadas, el entrevistador puede cansarse, síntoma que comienza a manifestarse después de la media hora de entrevista. Por lo que es conveniente cuando sean muchos los aspectos a tratar, concertar más de una entrevista en lugar de pretender abordarlo todo en una sola sesión.

La encuesta fue utilizada para obtener resultados acerca de la opinión del público interno sobre los sistemas de comunicación y para corroborar las respuestas dadas por los directivos.

#### La encuesta. (Anexo # 3)

La encuesta se utiliza esencialmente en las investigaciones de tipo descriptivo, explicativas o de control. Se realiza para conocer datos y opiniones de un público determinado mediante una entrevista directa del investigador y los elementos de ese público (puede ser un contacto personal, telefónico o por correo). Las opiniones que de aquí se tomen pueden estar referidas a las ideas, creencias, aptitudes, y preferencias del público elegido o al grado de satisfacción de sus necesidades. La encuesta puede realizarse sobre todas las personas que constituyen ese público (se denomina censo), o como generalmente se hace, sobre una parte de éstas que sea suficientemente representativa de toda la población (se denomina una muestra de la población).

Según Francisco Ibarra Martín y otros coautores, el cuestionario se define como: “uno de los instrumentos que sirven de guía o ayuda para obtener la información deseada, sobre todo a escala masiva. El mismo esta destinado a obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación social que se realiza y se aplica al universo o a la muestra, utilizando para ello un formulario, que los individuos responden por sí mismos”

Mediante el cuestionario se aspira a conocer las opiniones, actitudes, valores y hechos respecto a un grupo de personas en específico.

#### Tipos de cuestionarios: por correo y grupal.

Los cuestionarios se aplican a una población o a una muestra de dicha población y por regla general a escala masiva. Pero de acuerdo a la forma como se ejecutan pudiéramos clasificarlos en dos tipos:

##### a) Cuestionario por correo:

Adopta la forma de un cuestionario impreso que es enviado por correo a la población o a la muestra a estudiar. El llamado a la cooperación y a las instrucciones de cómo debe ser llenado, así como las aclaraciones o especificaciones sobre cada pregunta adquiere en

este una particular importancia, ya que una vez recibido se encuentra sólo con el instrumento. De ahí la necesidad de que los motivos ante los objetivos del estudio lo mismo que aclare o explique sobre su contenido. Todo debe estar claramente especificado al igual que las preguntas en su redacción deben hacerse del modo más simple y comprensible. El cuestionario por correo contiene, por lo general, muy pocas preguntas. Finalmente hay que garantizar el retorno mediante la inclusión de sobres franqueados para que una vez llenado por el interrogado lo envíe al investigador o institución interesada.

b) El cuestionario grupal:

Este es aplicado a un grupo previo de acuerdo del lugar y hora, en presencia del investigador, que realiza la demanda de cooperación, formula las instrucciones y aclaraciones pertinentes y se encarga de recogerlos una vez terminado. Esto último acompañado de la revisión a cada uno de ellos velando siempre que no quede preguntas sin respuestas.

- Tipos de preguntas.

Las preguntas en los cuestionarios las podemos clasificar de acuerdo a tres criterios: a) según el grado de libertad de las respuestas, b) según la función que cumple en el cuestionario, c) según la naturaleza de lo preguntado.

a) Según el grado de libertad de las respuestas pueden ser: abiertas cerradas y mixtas.

- Las preguntas abiertas son aquellas que dan completa libertad al interrogado para que responda.
- Las preguntas cerradas son aquellas que en contraposición con las abiertas, les limita las posibilidades de respuestas a los individuos, producto que se determina, previamente, diferentes opciones de respuestas que aparecen acompañando la pregunta, y a las cuáles los interrogados deben circunscribirse de manera estricta. Las preguntas cerradas pueden clasificarse a su vez en dos: dicotómicas y politómicas.

Las dicotómicas son aquellas que sólo admiten dos respuestas (sí\_\_ no\_\_)

Las politómicas son aquellas que admiten más de dos respuestas.

b) Según la función que realiza la pregunta en el cuestionario pueden ser: preguntas de filtro, preguntas de control y preguntas de contenido.

- Las preguntas de filtro son aquellas que permiten al interrogador saber si el interrogado conoce o no acerca de la materia sobre la que se quiere recoger su opinión o su criterio. Es decir que este tipo de pregunta va a tener como función facilitar una información previa que garantice determinar si el individuo sabe o no acerca de la materia o asunto sobre el que más adelante se va a preguntar, y determinar así si se puede o no preguntársele sobre ello.
- Las preguntas de control son aquellas que tienen la función de comprobarla consistencia de la respuesta, es decir, comprobar la veracidad de las respuestas del entrevistado sobre una pregunta del cuestionario. Para dicho fin se redacta una pregunta sobre uno de los temas que nos interesa y luego se redacta otra pregunta sobre el mismo tema y contenido, pero cambiando su forma de expresión. Estas preguntas deben ir bien separadas entre sí en el cuestionario para lograr así su efectividad. Comparándose su respuesta entre sí podemos comprobar la veracidad del entrevistado al responder a las preguntas.
- Las preguntas de contenido son todas aquellas que se realizan en el cuestionario y que están directamente relacionadas con los indicadores que se manejan en las hipótesis de la investigación, o aquellas que recogen información complementaria o datos sobre el entrevistado, y que son de interés para el investigador.

c) Según el contenido o la naturaleza de lo preguntado.

Las preguntas pueden agruparse en subjetivas y objetivas.

Subjetivas: son aquellas relacionadas con las actividades, opiniones y motivaciones de los individuos entrevistados.

Objetivas: son aquellas encaminadas a buscar datos o información que, por su naturaleza tienen una existencia independiente de la voluntad, motivos, opiniones o deseos de los entrevistados.

Para elaborar o construir un cuestionario existe un conjunto de recomendaciones prácticas que debe cumplir todo investigador al abordar esta tarea.

En primer lugar, y lo más importante, es que hay que partir de la hipótesis, y dentro de ella, específicamente de los indicadores de cada variable, de la investigación que se realiza. Una vez seleccionados debidamente los indicadores, pasamos a traducir dichos indicadores en preguntas específicas para el cuestionario.

Establecer la demanda de cooperación.

Constituye algo verdaderamente importante desde el momento mismo en que de ella dependerá, en sumo grado, que los individuos participen o no, o contribuyan o no favorablemente a la investigación. Esta demanda de cooperación puede tomar la forma de una carta y enviarla antes de aplicar el cuestionario, puede hacerla el entrevistador al momento de presentarse y antes de iniciar el cuestionario, o puede acompañar al cuestionario, en cuyo caso se constituirá la primera parte de éste, es decir, estará plasmado en la primera hoja del cuestionario.

La demanda de cooperación debe convencer de:

- ✓ Lo valioso que resultará la información que se solicita.
- ✓ Que no existe ningún motivo encubierto o no confesado en la finalidad perseguida.
- ✓ El uso confidencial que se hará de la información que se facilita.
- ✓ De lo fácil y rápido que podrá contestarse el cuestionario.

En la investigación se combinan los dos tipos de metodologías: cualitativa y cuantitativa, pues se utiliza la encuesta que permite obtener datos generalizables con cierto grado de precisión a toda la población acerca del problema que al investigador le interesa medir. El cuestionario se ha diseñado de acuerdo con el problema de investigación que lo origina y con el objetivo que se pretende alcanzar. Se definió la muestra como representación de la población. También se utiliza la entrevista y la observación como técnicas principales de la investigación cualitativa. En la observación se recopilan datos en forma sistemática y en la entrevista las personas manifiestan oralmente y a través de una relación interpersonal sus opiniones, creencias, sentimientos, puntos de vista, actitudes y conductas al entrevistador.



## **Capítulo3: Resultados del Diagnóstico**

### **3.1 Análisis del resultado del diagnóstico**

En este capítulo se analizarán los resultados del diagnóstico aplicado al Centro Cultural Comunitario Abraham Lincoln y a partir de ahí, se determinará un sistema de acciones comunicativas con el propósito de contribuir al perfeccionamiento e incrementar la eficacia de la comunicación organizacional.

Las políticas de comunicación de la organización son las siguientes:

- El directivo debe dominar las cuatro fases de dirección: organización, planificación, dirección y control.
- El directivo se reúne todas las semanas para abordar indicaciones del organismo superior y transmitírsela a sus subordinados.
- El directivo debe reunirse con los trabajadores para intercambiar las cuestiones que dificultan el trabajo y evaluar la efectividad de sus tareas.

Los objetivos de comunicación son:

- Alentar el espíritu creador y la gestión eficiente de los trabajadores del centro.
- Incentivar y conseguir que los trabajadores sean creativos en la gestión individual de los problemas.
- Propiciar actividades que ayuden a la superación integral del jefe y los trabajadores.

Los objetivos y políticas de comunicación se ponen de manifiesto en las reuniones todas las semanas con su equipo de trabajo y en alguno que otro contacto individual con los mismos. Aquí es preciso destacar que el 65% de los trabajadores encuestados no conocen las políticas y objetivos de comunicación de la organización.

La gran mayoría de los trabajadores encuestados conocen el año de creación del centro, a pesar de que no existe ningún documento donde esté plasmado la historia de la institución; sin embargo, la filosofía o misión de la entidad no es un tema conocido por todos.

La comunicación es planificada por el Director que después de recibir las orientaciones de sus superiores (Dirección Municipal de Cultura) se las comunica a sus trabajadores en la reunión

de coordinación todos los martes. En la misma se organiza el trabajo de la semana, se resuelven problemas y algunas veces se reconoce el desempeño de algún trabajador.

Los mensajes son difundidos por medio de actividades de comunicación, pero muchas veces cuando se convoca a reuniones urgentes, no se les brinda a los trabajadores los propósitos de la reunión, creando desorientación entre los mismos. A pesar de que existe una persona que ocupa la plaza de comunicador, la comunicación interna no es bien planificada, ya que a veces no se da cuenta de algunos detalles y ocurre una desmotivación de los trabajadores por no existir una adecuada planificación de la misma. Esta persona está ubicada en una posición muy próxima a la dirección del centro, pero le falta coordinar con más eficiencia las tareas de los diferentes componentes del sistema de comunicación.

No existe un mural y los matutinos se realizan cada quince días, lo que demuestra que los trabajadores no están bien informados de los problemas que pasan en el centro, y por eso el trabajo se torna menos eficiente, aumentando los problemas relacionados con la eficacia del mismo. El 80% de los trabajadores encuestados plantean que se informan de las actividades de comunicación por vía teléfono a través del Director y sólo el 10% se informa por otra persona del colectivo de trabajo. Aquí queda demostrado que el teléfono es el medio más utilizado para comunicarse con los trabajadores.

Resulta imprescindible la realización de un estudio diagnóstico de comunicación y es conveniente realizarlo cada cierto tiempo para poseer conocimientos sobre la comunicación interna e implementar un sistema de acciones que cambiaría de acuerdo con los logros que se vayan obteniendo en este orden.

El centro cuenta con un organigrama donde se señala la ubicación jerárquica de todos los componentes del sistema, pero tienen la dificultad de que la plantilla no se ha podido completar aún por falta de recursos. Estas plazas son las del productor, informático, luminotécnico y bibliotecario. En el organigrama se presenta la forma cómo se espera que se interrelacionen entre sí y las líneas que las unen señalan la manera cómo se espera que los mensajes fluyan en el interior del centro.

Según el análisis del organigrama, la comunicación debe ser controlada principalmente por el Director, que es el que la planifica. La comunicación debe fluir de forma descendente, ascendente y horizontal.

De forma descendente debe ser desde el Director del centro, hacia el Administrador y seguidamente a los demás trabajadores.

De forma ascendente sería de los trabajadores, hacia el Administrador que es su superior inmediato y finalmente la comunicación llegaría al Director del centro que es la máxima autoridad.

De forma horizontal la comunicación fluye entre los trabajadores.

La comunicación formal descendente es utilizada por el Director para informar a los trabajadores sobre la manera de realizar el trabajo, explicar las diferentes actividades que se realizan y a veces elogiar el trabajo de los mismos. En cuanto recibe la información se la comunica a los trabajadores mediante el Administrador y muchas veces cuando están preparados para realizar una actividad determinada y se suspende o cambia por algún motivo, crea inseguridad y desmotivación entre los mismos. Hay que señalar que el centro se rige por orientaciones del organismo superior.

La comunicación formal ascendente está muy poco desarrollada. Los trabajadores muy pocas veces forman parte de las decisiones en cuanto a la movilidad en los puestos de trabajo, pues no se les consulta; las decisiones están centralizadas en la dirección y una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.

No existen mecanismos para recoger las sugerencias sobre las actividades de comunicación y el tipo de liderazgo que asumen algunas veces los directivos. Casi siempre las comunicaciones descendentes están dirigidas a dar instrucciones laborales y los trabajadores acatan las informaciones sin debatir y dar sus criterios, pues el nivel cultural no es muy alto. Existen dificultades para plantear cuestiones personales a los directivos a pesar de que las relaciones del director con los trabajadores son buenas y ha dado muestra de ello. Estos problemas pueden afectar la eficacia de la comunicación.

La comunicación formal horizontal se pone de manifiesto cuando los trabajadores establecen relaciones interpersonales, no siempre efectivas, pues tienen muy poco tiempo para realizar tareas de coordinación e intercambio por la presión de trabajo.

La comunicación informal puede verse cuando un trabajador requiere de un permiso por problemas personales o no está de acuerdo con alguna medida, en vez de acudir al Administrador, viola las líneas jerárquicas y va directamente a plantear su inquietud al director.

También puede verse cuando un trabajador acude a otro para resolver los problemas, aunque no ocupe cargo de dirección.

Otras veces la comunicación informal fluye cuando se anticipa una información que la dirección todavía no le ha comunicado a sus trabajadores siguiendo los canales formales. También en actividades festivas u otras, los trabajadores se relacionan entre sí, compartiendo ideas, conversando sobre temas de interés personal, podemos observar la presencia de comunicación informal.

Cómo no se realizan de forma sistemática actividades de confraternización informal, las relaciones interpersonales entre los trabajadores son insuficientes.

La observación y la encuesta arrojaron resultados favorables de la existencia de líderes naturales y espontáneos dentro del colectivo de trabajo que no ocupan cargos de dirección, pero sin embargo, tienen la capacidad de movilizar a los trabajadores y ayudar en las actividades y en la organización de éstas, ganándose el respeto de los demás, por su cumplimiento y organización en el trabajo.

Entre las principales actividades de comunicación que se realizan en el centro se encuentran:

- Reunión de coordinación todos los martes (Participan todos los trabajadores del centro)
- Actividades de resolución de problemas (Participa el Director con algún trabajador, según el problema a resolver)
- Revisión Semanal de las actividades (Participan todos los trabajadores del centro)
- Revisión Mensual y Anual del cumplimiento de las actividades (Participan todos los trabajadores del centro)
- Despachos individuales con los trabajadores.

Las actividades de comunicación en donde participan el directivo con los demás trabajadores, los propósitos de las mismas son intercambiar sobre las cuestiones que puedan dificultar el trabajo, orientar nuevas tareas y evaluar la efectividad de ellas.

Los mensajes son difundidos de forma oral, para dar indicaciones nuevas; no se utilizan medios de comunicación. El nivel de participación en la mayoría de las veces es limitado, la dirección de la comunicación se comporta de forma descendente, pues sólo se envía información por parte del Director y los demás se centran en escuchar y tomar notas de sus

responsabilidades. La participación es mayor cuando se analiza el funcionamiento de las tareas o la conducta de algún trabajador. En este tipo de actividad quién inicia la actividad es el Director, nunca los trabajadores ya que hay que tener en cuenta los motivos de la actividad.

Los despachos individuales, que son un marco más estrecho, es donde se resuelven los problemas personales, se gestionan y solucionan los problemas más graves y se discuten los elementos relacionados con la baja de algún trabajador. En esta actividad el contacto es cara a cara, sin intermediar otra persona, y por lo tanto, la conversación fluye mejor.

En estos últimos tiempos no se aprecian actividades de revisión anual del trabajo, donde se analicen los acontecimientos acaecidos en todo ese período, las deficiencias, logros y se realicen estrategias de trabajo para el próximo año. Estas actividades pueden ir acompañadas de medios de comunicación como informes, diapositivas, fotografías, que son elementos que enriquecen el mensaje y motivan a los trabajadores a su participación.

El centro ha realizado múltiples actividades para la comunidad desde su creación hasta la fecha, entre las que se destacan:

- Talleres Comunitarios
- Funciones de teatro
- Década prodigiosa
- Asambleas del Poder Popular
- Festivales de artistas aficionados de las organizaciones estudiantiles.

Además de las mencionadas anteriormente también el centro ha tenido el privilegio de ser escenario de espectáculos brindados por agrupaciones locales, nacionales e internacionales, de diferentes géneros artísticos.

Los talleres comunitarios y las funciones de teatro que son principalmente para los niños y jóvenes, se realizan tanto fuera como dentro del centro.

Estas actividades son programadas principalmente por el organismo superior, a pesar de que ellos también inciden en la preparación de algunas de ellas.

A pesar de que en la institución existe una persona que ocupa la plaza de comunicador, este tipo de actividades no son muy conocidas en la comunidad y por eso asisten muy pocas personas. El medio que más se utiliza para divulgar sus actividades, es una cartelera en la puerta del centro; poco visible para la comunidad. La estructura de la misma, no está muy bien diseñada, ya que consiste en un papel, con colores muy tenues que impiden distinguir el contenido del mensaje que se quiere transmitir. Aquí hay que destacar que el centro carece de recursos propios para realizar con más calidad el medio analizado anteriormente.

Otras estrategias para divulgar sus actividades son las visitas a las escuelas más cercanas, intercambio con factores de la comunidad, en ocasiones entrevistas en la radio y la televisión local; pudiendo ser estos medios más explotados.

En numerosas visitas realizadas al centro en el horario de las actividades, se pudo comprobar que el público que más asiste son los niños y las personas de la tercera edad, que tienen su espacio ya creado semanalmente. Sin embargo, cuando se realizan conciertos de agrupaciones folklóricas de la localidad, el nivel de participación de la comunidad es mayor (hay que tener en cuenta el territorio donde está enclavado el centro).

En el centro no existen vías o mecanismos que recojan de forma sistemática el nivel de satisfacción del público que asiste, hay que señalar que el organismo superior realiza encuestas según su interés.

Otra de las causas por la cual el público ha perdido confianza en participar en las actividades, es la suspensión en ocasiones de algunas de ellas por falta de combustible para transportar los artistas; así como la tardanza de los mismos.

Después que se realizó el diagnóstico de la comunicación interna en el centro cultural comunitario Abraham Lincoln, con el fin de elaborar un sistema de acciones que contribuyan al perfeccionamiento de la misma, se llegan a las siguientes conclusiones:

- 1- Los trabajadores no conocen las políticas y objetivos de comunicación
- 2- No existe mural ni se realizan matutinos diarios
- 3- No existe una actividad o un medio de comunicación específico donde los trabajadores puedan expresar sus sugerencias sobre el trabajo.
- 4- No se realizan con frecuencia actividades informales de comunicación.

- 5- No se difunden la misión y la visión del centro.
- 6- En ocasiones se divulga información confidencial mediante canales informales.
- 7- Cuando se convoca reuniones urgentes no se le brinda a los trabajadores los propósitos de las reuniones.
- 8- Existen dificultades para plantear cuestiones personales al directivo.
- 9- Insuficiente relaciones interpersonales entre los trabajadores.
- 10- Cuentan con una persona que planifica la comunicación, pero necesita más preparación.
- 11- En la institución se aprecian individuos que son considerados como líderes por su capacidad de persuasión.
- 12- Se les brinda posibilidades adecuadas de superación a los trabajadores.
- 13- Se reconoce poco la buena labor de los trabajadores que se destacan.
- 14- El diseño de la cartelera para la divulgación de las actividades no es atractivo.

### **3.2 Sistema de Acciones Comunicativas**

1. Realizar con los trabajadores actividades informativas, donde se analicen y debatan los problemas relacionados con la comunicación interna y se aporten vías y soluciones para mejorarlas. Estos espacios deben mantener su sistematicidad con responsables y fechas de cumplimiento de las acciones.
2. Confeccionar un mural donde se exponga la información necesaria que necesiten conocer los trabajadores. Debe actualizarse constantemente, pues si contiene información desactualizada se pierde el interés de leerlo.
3. Realizar matutinos con más frecuencia con la participación de todos los trabajadores, para debatir las noticias de carácter nacional e internacional. Estos matutinos pueden ser planificados por el secretario de la sección sindical.
4. Confeccionar un Buzón de Sugerencias para que los trabajadores puedan depositar sugerencias o quejas acerca de las deficiencias del centro. Se debe proporcionar periódicamente información de respuesta al público interno.
5. Efectuar cursos de capacitación para los trabajadores con el objetivo de elevar la cultura general integral. Estos cursos pueden ser impartidos por especialistas de cultura o profesores de la SUM.

6. Elaborar informes anuales que reflejen las deficiencias y logros alcanzados por el centro en ese período. El informe puede ser debatido en una actividad destinada a este fin, con la presencia de todos los trabajadores y acompañado de un ameno audiovisual, para que así se entienda todas las actividades realizadas en ese período.
7. Diseñar un suelto que contenga las principales actividades a realizar en el centro y se distribuya a los habitantes de la comunidad. El suelto puede ser confeccionado por el comunicador apoyado por estudiantes graduados de la carrera de comunicación social de la SUM que vivan en la comunidad.
8. Divulgar las políticas y objetivos de comunicación.
9. Difundir la misión y visión del centro comunitario
10. Capacitar la persona que se ocupa de la planificación de la comunicación.
11. Dejar establecido el propósito de la reunión cuando esta se convoca.
12. Brindar a los trabajadores una mayor participación en la toma de decisiones, y que no se centren solamente en el directivo.
13. Trabajar sobre la base de homogenizar la transmisión de informaciones importantes al personal a través de los canales establecidos para ellos.
14. Trabajar sobre la base de reconocer más el trabajo de las personas que se destacan. Vincular esta sugerencia con los estímulos morales que pueden realizarse a trabajadores destacados.
15. Fomentar el desarrollo de actividades culturales, recreativas y políticas en las que participen en conjunto los trabajadores.
16. Realizar dinámicas grupales en los que participen los trabajadores para discutir el carácter de las relaciones interpersonales.
17. Mejorar el diseño de la cartelera del centro.



## **Conclusiones**

La comunicación interna está dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros. A través de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participan y de los cambios que están ocurriendo en la misma. Después que se realizó el diagnóstico de la comunicación interna en el centro comunitario, con el fin de elaborar un sistema de acciones que contribuyan al perfeccionamiento de la misma, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Resultó imprescindible la realización de un estudio diagnóstico de comunicación y es conveniente realizarlo cada cierto tiempo para poseer conocimientos sobre la comunicación interna e implementar un sistema de acciones que cambiaría de acuerdo con los logros que se vayan obteniendo en este orden.
2. A pesar de que en la institución existe una persona que ocupa la plaza de comunicador, este tipo de actividades no son muy conocidas en la comunidad y por eso asisten muy pocas personas, su contenido de trabajo no es realmente el que realiza un DIRCOM.
3. No se divulga las políticas y objetivos de comunicación del centro, ni se conoce la misión y visión, ni se capacita la persona que se ocupa de la planificación de la comunicación, lo que trae consigo que el clima interno no sea favorable.
4. No existen acciones comunicativas que elimine las dificultades detectadas en el diagnóstico efectuado y conlleven a elevar la comunicación interna en el centro.

## **Recomendaciones**

Partiendo de las principales conclusiones que aportó el diagnóstico de la comunicación interna, así como las sugerencias brindadas por los trabajadores, principales partícipes del comportamiento de la organización ofrecemos a continuación algunas recomendaciones que se podrían implementar con el objetivo de perfeccionar la comunicación interna, para elevar la satisfacción de los trabajadores, así como potenciar el desarrollo organizacional.

1. Que se realice un estudio diagnóstico de comunicación cada cierto tiempo para poseer conocimientos retroalimentación sobre la comunicación interna e ir implementando un sistema de acciones que cambiará de acuerdo con los logros que se vayan obteniendo en este orden.
2. Que se le mida al DIRCOM por su contenido de trabajo real para que pueda organizar mejor la comunicación interna y que la plaza se ocupe por un profesional de la comunicación para que se realice el trabajo con verdadera profesionalidad.
3. Que se divulguen las políticas y objetivos de comunicación del centro, se conozca la misión y visión, se capacite al personal que se ocupa de la planificación de las actividades a realizar con los trabajadores, lo que trae consigo que el clima interno favorable.
4. Que se ejecuten las propuestas de acciones comunicativas que elimine las dificultades detectadas en el diagnóstico efectuado y conlleven a elevar la comunicación interna en el centro.

## Bibliografía

1. Álvarez López, Luis F. Satisfacción y Comunicación Interna. Disponible en: [www.arearh.com](http://www.arearh.com). Com. Consulta: Abril 25 de 2007.
2. Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (2005). Gestión de Comunicación Institucional. Revista Espacio # 10. La Habana, Cuba. Creaciones Gráficas S.A. Enero-Abril. 29P
3. Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (2005). Metodología de la investigación y estadística para comunicadores. Revista Espacio # 10. La Habana, Cuba. Creaciones Gráficas S.A. Enero-Abril. 24P
4. Colectivo de autores (2005). Manual de Relaciones Públicas. La Habana. Editorial Félix Varela. 310P
5. Cronología Histórica del Municipio de Matanzas (desde comunidades aborígenes hasta 1980) Museo provincial palacio de junco. Matanzas 1994 63P-90P
6. Digo G, Joaquín / et al /. Metodología y Técnicas para la Investigación Científica. Matanzas: Universidad de Matanzas / s.a /156P
7. Goldhaber, Gerald M (2001). Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente. 319P
8. Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Ciudad México: Litografía Ingramex / s.a / 784P
9. Hernández Sampier, Roberto (2004). Metodología de la Investigación 1. La Habana. Editorial Félix Varela. 132P
10. Hernández Sampier, Roberto (2004). Metodología de la Investigación 2. La Habana. Editorial Félix Varela. 132P
11. Ibarra Martín, Francisco y coautores (2001). Metodología de la Investigación Social. La Habana. Editorial Félix Varela. 203P
12. López Viera, Luis (2003). Comunicación Social. La Habana. Editorial Félix Varela. 223P
13. Saladriga Medina, Hilda (Comp) (2005). Introducción a la Teoría y la Investigación en Comunicación. La Habana. Editorial Félix Varela. 309P
14. Schein, Edgar H. (2002). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana. Editorial Félix Varela. 328P

15. Schein, Edgar H. *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice/ Hall Internacional / s.a / 245P
16. Trelles Rodríguez, Irene (Comp) (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana. Editorial Félix Varela. 285P

## **Anexos**

### **Anexo # 1**

#### **Guía de observación**

1. Relaciones interpersonales
  - Relaciones jefe- subordinado
  - Relaciones entre los trabajadores
2. Funciones de la comunicación
  - Informar
  - Persuadir
  - Ordenar
  - Instruir
3. Análisis de la difusión de los mensajes
  - Contenido del mensaje
  - Medida del tiempo
  - Condiciones de las interacciones
  - Participación
  - Iniciación
  - Preparación
  - Feedback
  - Asistencia a la actividad
  - Dirección de la actividad
  - Propósito de la actividad
  - Eficacia de la actividad
4. Líderes de opinión
5. Realización de actividades
  - Asistencia del público

-Calidad de las actividades

## **Anexo # 2**

### **Guía de entrevista**

- 1) ¿Cuáles son las políticas y objetivos de comunicación de la organización?
- 2) ¿Qué medios o vías se utilizan para comunicarse con los trabajadores?
- 3) ¿Tienen los trabajadores posibilidades de expresar ideas, sugerencias? ¿Cómo lo hacen?
- 4) ¿Cómo se les da respuesta a sugerencias, quejas, ideas planteadas por los trabajadores?
- 5) ¿Cuáles son las actividades de comunicación que se realizan?
- 6) ¿Cómo se planifican estas actividades de comunicación?
- 7) ¿Se acostumbra realizar actividades de confraternización informal interna entre los trabajadores?
- 8) ¿Considera algunos momentos propicios que otros o envía la información en cuanto la recibe?

## **Anexo # 3**

### **Encuesta**

Estimado trabajador: Se está desarrollando una investigación sobre los factores que afectan la comunicación interna en tu organización, con el fin de contribuir a perfeccionarla, por lo que se solicita su colaboración aportándonos la información que aparece en este cuestionario. El mismo es anónimo y requiere ser analítico y veraz.

Muchas Gracias

- 1) Sexo: Masculino\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_
- 2) ¿Conoce Ud. el año de creación de su organización? ( Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)
- 1 Sí                      2 No                      3 Tengo dudas

a) Si su respuesta es afirmativa, por favor, exprese el año a continuación\_\_\_\_\_.

- 3) ¿Conoce Ud. La filosofía o misión de su empresa? ( Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)
- 1 No la conozco      2 La conozco más o menos      3 La conozco

a) Si la conoce, exprésela con sus palabras.

---

---

---

4) ¿Conoce las políticas de comunicación de tu organización? En caso de que la respuesta sea sí, mencione algunas.

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

---

---

---

5) De la siguiente lista, marque con una cruz por qué vías o métodos se informa de las actividades de comunicación.

\_\_\_ Director

\_\_\_ Jefe inmediato

\_\_\_ Mural

\_\_\_ Boletín

\_\_\_ Matutinos

\_\_\_ Teléfono

\_\_\_ Otro trabajador

\_\_\_ Otras,

¿Cuáles? \_\_\_\_\_ -

---

---

6) En su empresa: (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

	Nunca	A veces	Siempre
1 Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección	1	2	3
2 Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla	1	2	3
3 Las decisiones pueden modificarse como Resultado de la consulta con los trabajadores	1	2	3



7) ¿Cómo valora la relación entre los trabajadores del centro?

Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_

8) Mencione al menos 3 nombres de los trabajadores que piensa que son líderes en el centro.

---

---

---

9) La comunicación interna es un factor importante para el logro de los objetivos de la comunicación, ¿Qué aspectos le gustaría que mejoraran de ella en su organización?

---

---

---

---

