

UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS"

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

SUM "MEDARDO VITIER"



TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO DEL TRABAJO DE DIPLOMA:

"La Comunicación en la Gestión Directiva del Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez" de Varadero".

NOMBRE: RAQUEL BARRETO MIRANDA

TUTORA: LIC. NÉRIDA TÁPANES GARCÍA

2009



EL HOMBRE... es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no solo en su entorno más inmediato, sino a nivel global....

Carlos Marx

Nota de aceptación.

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Declaración de Autoridad.

Yo, Raquel Barreto Miranda, declaro ser la única autora 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.

Nombre _____

DEDICATORIA

A:

MIS HIJOS POR SER LO MÁS PRECIADO EN MI VIDA.

Mis padres por su amor y apoyo incondicional.

Mi esposo por su estímulo y comprensión.

***Mis profesoras Cary y Nery por sus enseñanzas, dedicación,
y cariño, en momentos difíciles de mi vida.***

Mis compañeros de aula por mantenerse a mi lado.

***Mi FIDEL CASTRO Y LA REVOLUCIÓN POR DARME ESTA
OPORTUNIDAD.***

AGRADECIMIENTOS

A mis hijos, padres y esposo por su amor y apoyo.

A mi tutora, Nery, por entregarme su tiempo, sus conocimientos y su corazón.

A mi profesora Cary por su enseñanza, dedicación, sacrificio y estímulo desde el inicio hasta el final de la carrera.

A la obra entrañable de Fidel y de nuestra Revolución

A todos los que estuvieron a mi lado durante los años de la carrera.

MUCHAS GRACIAS

RESUMEN

En esta tesis se realiza un estudio sobre la comunicación interna, en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de Varadero, con el objetivo de elaborar una propuesta de acciones que contribuya al perfeccionamiento de la misma, y que permitirán erradicar o minimizar las principales problemáticas detectadas.

Se determinó realizar el trabajo en todo el universo del Aeropuerto por la importancia, seguridad y confiabilidad que representan sus dependencias para la transportación aérea en Cuba. En cada una de ellas (UEB Aeropuertos, UTE de Combustible, UTE de Transporte y equipos especiales y UTE de Servicios Aeronáuticos), se determina el nivel de comunicación existente y el comportamiento de algunos aspectos del liderazgo, así como su influencia entre ellas. Con este propósito se tomó como muestra el personal de contacto, mandos intermedios, directivos y especialistas en temáticas de dirección.

Este trabajo consta de una fase investigativa, que facilitó la realización de un estudio pormenorizado de todo lo referente a Comunicación en la institución objeto de estudio, siendo posible mediante técnicas de recogida de información como la entrevista, la encuesta y la observación, las cuales arrojaron como principales dificultades: la ausencia de un departamento encargado de la gestión comunicativa en la entidad, la no utilización de canales eficaces de comunicación directivo-colaborador y la necesidad de capacitación en temas de cultura y comunicación organizacional de los recursos humanos.

Tales resultados constituyeron la base para la formulación de los objetivos y las propuestas de acciones comunicativas, que garantizarán el fortalecimiento de la comunicación interna y de esta forma el logro de la misión, visión y objetivos de la organización, garantizando una gestión directiva más eficiente y racional.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I “Marco Teórico Conceptual”	7
1.1 Comunicación.....	7
1.2 Comunicación Organizacional.....	8
1.3 Comunicación interna.....	11
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.....	15
1.3.4 Medios o canales de comunicación interna.....	15
1.3.5 Relación entre los receptores de la comunicación.....	16
1.3.6 Comunicación efectiva.....	17
1.3.7 Relación con la comunicación dentro de la organización del Trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el liderazgo.....	18
1.3.8 La comunicación institucional con los directivos de la institución.....	19
1.3.9 La comunicación institucional con los empleados.....	20
1.4 Redes de mensajes.....	21
1.4.1 Propósito de los mensajes.....	21
1.5 Planificación de la Comunicación Interna.....	23
1.6 Cultura organizacional.....	24
1.7 Liderazgo.....	26
1.7.1 Teorías explicativas del liderazgo.....	27
1.8 Clima organizacional.....	28

CAPÍTULO II “Análisis de la Metodología Empleada”	30
2.1 Descripción de los aspectos metodológicos desarrollados.....	30
2.2 La unidad muestral seleccionada.....	31
2.3 Selección de los métodos y técnicas.....	34
CAPITULO III “Resultados del diagnóstico. Análisis cualitativos y cuantitativos de los resultados obtenidos en la aplicación de la Metodología”	52
3.1 Análisis de los resultados obtenidos en la metodología empleada.....	52
3.1.1 Análisis de documentos.....	53
3.1.2 Resultados y análisis de la observación realizada en Consejos de di- rección, Matutinos generales y otras reuniones de la UEB y UTE de- Combustible, Transporte y Servicios Aeronáuticos.....	54
3.1.3 Resultados y análisis de las Entrevistas realizadas en la UEB y UTE de Combustible, Transporte y Servicios Aeronáuticos.....	57
3.1.4 Resultados y análisis de las Encuestas realizadas en la UEB y UTE de Combustible, Transporte y Servicios Aeronáuticos.....	61
3.1.5 Resultado de la Tormenta de ideas.....	65
3.2 Análisis de los resultados obtenidos.....	66
3.3 Propuesta de acciones comunicativas.....	69
3.3.1 Objetivos generales de la propuesta de acciones.....	69
3.3.2 Acciones comunicativas.....	70.

CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXOS	80

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional comienza a manifestarse en la década de los cincuenta, pero no es hasta los años setenta cuando adquiere un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales, con la publicación del libro *Communication Within Organization*, del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la comunicación organizacional.

El objeto de estudio de la nueva disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes de agrupaciones sociales.

Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y sólo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

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 concepciones 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, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista teórico, con concepciones ajustadas a las características económicas, culturales, sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se va realizando en 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 segundo 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 la coherencia del discurso y el logro de mayor eficacia.

La comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.

La comunicación en la contemporaneidad sigue siendo condición indispensable para la supervivencia de la especie, y vector transversal en cualquier actividad social que se realice, ya sea con fines productivos, de servicios, o de otro tipo. Pero no sólo eso, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento, al integrarse los procesos comunicativos en el campo de la relaciones humanas.

A pesar de ello, con mucha frecuencia se encuentra la comunicación en organizaciones concebida como un fenómeno de generación espontánea, que opera sin necesidad de conceptualizar, ni planificar, ni gestionar, pues se trata al parecer de una actividad natural e inherente a todo ser humano. En las entidades que sustentan tales criterios, cada área organiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos.

Ha sido la propia realidad la que ha ido imponiendo una nueva manera de concebir la comunicación, al considerarla integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, como vector de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación. Este enfoque conduce a la reflexión sobre la utilidad de su aporte en procesos como los que se desarrollan en este momento en el país, orientados al perfeccionamiento de la economía, la búsqueda de eficiencia, calidad y el enriquecimiento de la vida espiritual.

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en

lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas e instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general. Aquí se encuentra el hombre, y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba. Para lograr la realización plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.

Al incorporar una concepción coherente, integrada, y planificada de la comunicación, aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de nuestra cultura.

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. Por tanto, la comunicación no debe limitarse a transmitir con calidad instrucciones, sino que previamente debe haber definido misiones y responsabilidad.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Sin estas los subordinados no conocen qué hacen sus compañeros de trabajo, los dirigentes no reciben información y no pueden dar instrucciones.

El **Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez** tiene gran importancia económica, política y social para el desarrollo del país, pues su objetivo fundamental es prestar servicios Aeroportuarios, Aeronáuticos, Comerciales y de Aprovisionamiento de combustibles alcanzando niveles comparables con los mejores estándares de América Latina mediante la aplicación de mejoras constantes técnicas- organizativas, que garanticen una mayor seguridad, calidad, rentabilidad y eficiencia, y para ello se requiere de altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber, que condicionen su diario comportamiento. Teniendo en cuenta la importancia de

esta organización, es que se lleva a cabo esta investigación, para conocer los factores que están afectando su comunicación interna.

Para proyectar un desempeño elevado de trabajadores y directivos que garanticen una gestión óptima, es necesario mantener una comunicación interna eficaz que estimule y promueva calidad en los servicios y la satisfacción con el trabajo, de esta forma los colaboradores llegan a dominar su actividad y se sienten más comprometidos con ella.

Por su importancia, y a partir de los criterios anteriores, se propone la problemática científica a abordar en este trabajo.

PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cómo lograr, una gestión directiva más eficiente y racional en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero?

OBJETIVO GENERAL

- ◆ Elaborar propuesta de acciones comunicativas para contribuir al perfeccionamiento de las comunicaciones que garanticen el desarrollo de una gestión directiva más eficiente y racional en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero.

PREGUNTAS CIENTÍFICAS

- ◆ ¿Qué presupuestos teóricos y estudios preliminares sustentan la presente investigación?
- ◆ ¿Cómo incide la comunicación interna, en la gestión directiva del Aeropuerto “Juan Gualberto Gómez” de Varadero?
- ◆ ¿Qué acciones comunicativas pudieran desarrollarse para el logro de una gestión directiva más eficiente y racional en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero?

TAREAS CIENTÍFICAS

- ◆ Búsqueda y selección de la bibliografía sobre los temas de Comunicación Interna, Cultura Organizacional y del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- ◆ Diagnóstico y análisis del comportamiento de la Comunicación interna en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero.
- ◆ Elaboración de propuestas comunicativas encaminadas al logro de una gestión directiva más eficiente y racional en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero.

OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

- ◆ Comunicación interna.

CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN

- ◆ Comunicación interna en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez

Para llevar a cabo esta tesis ha sido necesario el empleo de un paradigma cuantitativo o mixto, que integre métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas, para así complementar la indagación de datos, percepciones y sentido de la realidad de la empresa; puesto que se plantea la necesidad de analizar los fenómenos multivariados e intangibles, como la Comunicación, a través de multiplicidad de técnicas que pretendan analizar la mayor cantidad de aristas posibles y con el grado de profundización deseada.

La novedad científica radica en que se pondrá por primera vez a disposición de la Dirección del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, una propuesta de acciones comunicativas, actualizada y funcional que constituirá una herramienta fundamental de trabajo para consolidar la racionalidad y eficacia de su gestión directiva, así como, potenciar el cumplimiento de sus objetivos.

La presente investigación está organizada por:

Introducción, donde se muestra brevemente la necesidad de diagnosticar y mejorar la

comunicación interna que garantice una gestión directiva más eficaz y racional en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, así como la presentación del diseño metodológico que se desarrolla partiendo del problema científico.

Capítulo I: Se aborda todo lo referente al Marco Teórico Conceptual; donde se encuentran las definiciones, determinantes, funciones y relaciones de los elementos vinculados a la Comunicación y Cultura Organizacional.

Capítulo II: Se explicita toda la metodología aplicada a la presente investigación, las técnicas y los métodos de investigación utilizados y la selección de la muestra a investigar.

Capítulo III: Análisis de los resultados y propuesta de Acciones Comunicativas: Se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación y procesamiento de las técnicas realizadas, así como las acciones a implementar.

Finalmente, se presenta, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la acción investigativa; la bibliografía consultada; los anexos muestran la concepción de los instrumentos aplicados como complemento de la aplicación de las técnicas, procesamiento de información y resultados obtenidos en la realización de la investigación.

La tipología y el número de fuentes bibliográficas consultadas permiten considerar un estudio satisfactorio de los referentes teóricos-metodológicos precedentes, con un nivel aceptable de actualización y de un desarrollo de habilidades en el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación para la gestión del conocimiento y procesamiento de datos.

CAPÍTULO I “MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL”

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.

La sociedad no puede concebirse sin comunicación, y ésta, no puede entenderse sin el lenguaje. Es la infinita habilidad del hombre, desde el momento en que nace, para hacerse entender, enviando y recibiendo mensajes; del sujeto al objeto y del objeto al concepto.

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.

“Podemos afirmar que la Comunicación es el elemento inseparable de todos los procesos vinculados con el conocimiento y la sociedad. El éxito depende más de una buena comunicación interpersonal que de un mando genial” (Perelló Cabrera 2003:121).

Luis Ramiro Beltrán define la comunicación como un proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación. (Autores Comp 2002.133).

A nivel empresarial, la buena comunicación genera un retorno en forma de calidad y de incremento de la competitividad, refuerza el compromiso y el sentimiento de afiliación al grupo, estrecha vínculos, fomenta la identidad corporativa, entre otros muchos efectos positivos.

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. (Trelles Comp 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.

En Cuba se han dado pasos en cuanto a la teorización del tema, tal es el caso de Téllez Rodríguez .”(2000:25) que nos plantea desde un enfoque más criollo y por supuesto más adaptado a nuestra realidad que la comunicación organizacional centra su atención en análisis, diagnósticos, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la intención entre sus miembros y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.

Su nombre indica que 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 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. (Trelles, 2001.98).

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. (Trelles, 2001.101).

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. (Trelles, 2001.108).

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. (Trelles, 2001:112).

Este enfoque trae una nueva propuesta para pensar en la comunicación, se trata de analizar 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 presente investigación se rige por el enfoque sistémico debido al estudio que se realiza sobre los procesos directivos y la forma en que fluyen y se desarrollan los flujos de la comunicación en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero.

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. (Trelles, 2001:4)
- ◆ **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. (Idem)
- ◆ **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. (Idem)

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

complejo resulten ininteligibles. Para lograr 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 interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

La comunicación interna juega un papel importante para la cohesión y el ajuste cultural si tenemos en cuenta los niveles de comunicación que existen, que se complementan y que indudablemente difieren en cuanto a su contenido, sus objetivos y las fuentes propiamente dichas de emisión. (Chiquero, L. 1999, 149).

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. (Trelles 2001:50)
- ◆ 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 a 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. (Megginson y Pietri, 1988: 355).
- ◆ Comunicación descendente: Es la que va desde la dirección a los demás

miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido que va desde un individuo a otro sin la seguridad del *feedback*, con la consiguiente distorsión acumulativa. Katz y Khan, (citado por Lucas Marín, en Trelles, 2001: 38), clasifican cinco tipos de comunicación descendente; pero no creemos necesario esta especificidad.

- ◆ Comunicación ascendente: Fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico a los de más alto nivel. Suele ser casi imposible si su forma no está claramente prevista. (Lucas Marín, en Trelles, 2001: 39). Los flujos de mensajes ascendentes sirven de *feedback* o retroalimentación para la alta dirección de la empresa y “pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización.” (Smith, et al., citado por Goldhaber, en Trelles, 2001: 88)
- ◆ 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). Idem
- ◆ Comunicación o flujo transversal: clasificación más contemporánea y menos generalizada. Propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles. Favorece la participación del total de los integrantes de la organización y la toma de decisiones a partir de consensos. (Trelles, 2002 (b): 48).

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. 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. (Fernández Collado, 1997:25)

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. (Idem)

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. (Idem)

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 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, son sus públicos internos. Estos 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 autorrealización personal. (Muriel y Rota, 1980:269).

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 canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar los mensajes de la fuente al receptor. Son varias las clasificaciones que se han propuesto

por diferentes autores en relación a los canales, sin embargo en esta investigación asume la clasificación que los separa en “directos” e “indirectos”. (Muriel y Rota 2001:100) designan los canales indirectos como “mediatizados”.

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 todo tipo de canales de comunicación.

1.3.5 Relación 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.

Los mensajes que se dan en las instituciones pueden ser clasificados en función de esta variable de la siguiente manera: mensajes diádicos y colectivos. (Katz y Kahn, Fernández Collado, 1997:24)

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. 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 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.

1.3.6 Comunicación Efectiva.

La efectividad en la comunicación podemos lograrla mediante cambios en el comportamiento, actitudes e ideas del receptor. Los cambios que se pueden lograr en el receptor son de tres maneras:

- ◆ Cambios en los conocimientos.
- ◆ Cambios en las actitudes.
- ◆ Cambio en la conducta aparente.

Esta debe ser:

- ◆ **Abierta:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- ◆ **Evolutiva:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- ◆ **Flexible:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal
- ◆ **Multidireccional:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- ◆ **Instrumentada:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

1.3.7 Relación con la comunicación dentro de la organización del trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el liderazgo.

Relaciones Interpersonales: las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no solo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo. La base de las relaciones interpersonales es la comunicación, ya que a través de ella se logra intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes. Es preciso tener en cuenta que cada quien tiene sus propias ideas, valores y experiencias; también es importante conocer y respetar las diferencias.

Trabajo en grupos o equipos: un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa.

Los gerentes y políticos buscan una filosofía para la administración apropiada respetando las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos. (Acosta, H).

1.3.8 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 aún a pesar de que todas las políticas y decisiones de los primeros afectan directamente a los últimos. (Fernández Collado, 1997:81)

Corresponde al sistema de comunicación institucional el vincular a los directivos con todos los públicos de la institución, lo cual logra al proporcionar a aquella 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 de ésta 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.

1.3.9 La comunicación Institucional con los empleados

Los empleados son las 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. (Fernández Collado, 1997:83)

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.

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.

1.4 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 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.

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.

1.4.1 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 propósito de los mensajes hace referencia al por qué 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.

La existencia de una misión y visión compartida sustentada en valores y un liderazgo de igual tipo exige, a decir de Schein (2002:153) que exista una comprensión compartida la cual “....., significa que los miembros de 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”.

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 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.

1.5 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 colaboran 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.

Se identifican 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.

Singular importancia reviste, la planificación e implantación del sistema de comunicación en la empresa en Perfeccionamiento, con énfasis a la comunicación interna, lo que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia. (Decreto 281. Artículo 675:346)

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.

1.6 Cultura Organizacional

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década del ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como modo de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización. Schein (1984,167), incluso, propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

La definición más acertada 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 válidas 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).

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. Para la autora 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.

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 (1985,94) 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 a través 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 se evalúa las características y funciones de la cultura organizacional (ambas declaradas en este capítulo) se puede entender la influencia que ésta tiene en el clima laboral, y sobre todo la interrelación que existe entre estos dos elementos.

1.7 Liderazgo

Liderazgo, debe ser entendido, primeramente, como una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboran 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, además de influenciar en sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal de dirección, 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 en una organización.

En la actualidad, uno de los roles de gran importancia que debe tener un gerente es el de líder. Toda cabeza de un grupo debe de ser un buen líder para su equipo de trabajo y lograr que todos caminen con entusiasmo y convicción hacia esa meta que tienen planteada como grupo y que es necesaria para lograr un avance de todos.

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. Además, el papel de los directivos es crear una cultura que:

- ◆ 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 nuevos desafíos.

1.7.1 Teorías explicativas del Liderazgo.

Líder es el primero. Es el que encabeza una empresa, una organización. La auténtica “cabeza” de la organización, el que está en frente y al frente de ella. Guía, “conduce” una empresa. Álvarez de Mon siguiendo a Burns define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes inducen a los seguidores a actuar en búsqueda de unos objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de unos y otros, líderes y seguidores”. Para ello, señala como “característica común a todos los líderes es su capacidad excepcional para enseñar y para aprender”. Y apunta el término educere -educar- como la capacidad que tiene el líder para “hacer salir”, destapar “el tapón de tantas potencias encerradas”. (Álvarez de Mon, 1998:109).

Para Rachmann el liderazgo es, "la habilidad para influir en las actitudes y acciones de los otros, tanto por medio de la demostración de las tareas específicas, como mediante la propia conducta y espíritu de administrador." (Rachmann, 1997,182).

McGregor formuló su tipología de estilos de liderazgo, matizando un poco más y considerando cuatro estilos de dirección. 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 aquí 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. (Teoría Y: 1960)

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.

Goleman identifica seis estilos de liderazgo:

- ◆ 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).

(Daniel Goleman, Bantam, 1995:133)

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.

Goleman, destaca cinco aspectos del coeficiente emocional de los directivos:

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

(Daniel Goleman, Inteligencia Emocional (Bantam, 1995:151)

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.

1.8 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 periodo, en una organización o institución y que representan un espectro amplio de cuestiones. El mismo 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.

Litwin, Stringer plantean que es muy importante evaluar el círculo de influencia directa de cada directivo sobre sus empleados para identificar su clima. Y definen: "Clima" no es una terminología amorfa, se refieren a seis factores claves que influyen en el ambiente de trabajo de una organización: flexibilidad - el grado de libertad que los colaboradores sienten que se les otorga para innovar sin burocracia; su sentido de responsabilidad hacia la organización; el nivel de estándares que se les fijan; la sensación de que el feedback y la evaluación que reciben sobre su desempeño es adecuado y se les recompensa de forma justa; la claridad que las personas de la organización tienen acerca de su misión y valores; y finalmente, el nivel de compromiso con un propósito común. (Artículo publicado en Harvard Business Review)(www.cem.itesm.mx)

CAPÍTULO II “ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA”

2.1 Descripción de los aspectos metodológicos desarrollados

La presente tesis como estudio interpretativo aborda el examen de la comunicación en organizaciones, teniendo en cuenta el desarrollo teórico en este campo y la identificación de algunas particularidades de los procesos comunicativos en organizaciones cubanas, a fin de entender las razones que influyen en la manera de materializarse estos procesos en nuestro contexto, analizar sus fortalezas y debilidades, y proponer bases teórico-metodológicas para un modelo de gestión de comunicación que aproveche mejor las posibilidades de nuestro sistema social.

Este trabajo se clasifica como una investigación cuanti-cualitativa o mixta de tipo descriptiva, debido a que en la propia descripción del objeto de estudio se refleja lo esencial, lo significativo del mismo, captándose sus nexos internos, las regularidades que lo caracterizan, sus relaciones, así como aquellos aspectos en que se manifiesta lo universal. La descripción a realizar en este tipo de investigación busca los rasgos, características o elementos esenciales del objeto de investigación para lo cual se emplean medios de investigación que permitan diagnosticar, caracterizar o definir el asunto.

Las unidades se seleccionaron según muestreo estructural, donde la condición de los sujetos entrevistados o encuestados fue definida por la autora según las posibilidades que ofrece este tipo de muestreo para la búsqueda de sujetos que por su condición aporte la información más precisa, coherente y cualitativamente más enriquecedora.

Se tomó como patrón el reconocimiento del nivel de experiencia en el tema, en el caso de los expertos entrevistados; el hecho de representar una institución de interés para la investigación, en el caso de directivos y dirigentes; la vinculación con las prácticas comunicacionales, en el caso de los gestores o directores de comunicación.

Es por todo ello que la selección del rumbo de la investigación se orientó a la metodología cualitativa, aunque entre los métodos utilizados también se encuentra la encuesta, que tradicionalmente se asocia a investigaciones cuantitativas, y que en este caso, por las unidades de análisis seleccionadas, se interrelaciona con los cualitativos en aras de lograr complementariedad y triangulación.

El paradigma seguido es el hermenéutico ya que se busca la interpretación y su énfasis radica en la interpretación del objeto de estudio.

El procedimiento seguido es deductivo y el problema está formulado a un nivel socio-psicológico al abordar aspectos relativos a la conciencia de determinados grupos, por ello indaga sobre aspiraciones, intereses y actitudes, además es institucional porque centra la atención en el sistema institucional vigente a través del estudio de vías, de mecanismos propios y característicos de la misma.

Para ello, se requirió de un análisis pormenorizado de la entidad donde se desarrolló la investigación, teniéndose en cuenta aspectos medulares que se relacionan a continuación:

- ◆ Caracterización de la Organización (Ver Anexo No 1)
- ◆ Estructura Organizativa de la ECASA (Ver Anexo No 2)
- ◆ Estructura Organizativa del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez. (Ver Anexo No 3)
- ◆ Objetivos Estratégicos Generales. (Ver Anexo No 4)

2.2 La unidad muestral seleccionada.

La muestra es intencionada y se toman para ello 200 trabajadores de las UTE y UEB que conforman el Aeropuerto, representando el 23% del total de la población entrevistados y encuestados.

Mientras que fueron entrevistados y encuestados el 87% y 54% de Directivos o Cuadros y Especialistas de Mando Intermedio respectivamente, siendo en total la muestra de 34. (Ver Anexo No.5)

La investigación que se propone es el Diagnóstico de la comunicación interna en la organización **Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez “de Varadero**, con el propósito de determinar los factores que afectan esta comunicación y, posteriormente, elaborar un plan de acciones que contribuyan al perfeccionamiento de la misma. Por lo tanto el objeto de estudio es **la comunicación interna** y el campo de acción lo constituyen **las UTE y UEB** que conforman el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez “de Varadero.

El diagnóstico de la comunicación interna, al que también se le conoce con el nombre de revisión, es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de 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.
- ◆ 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, los cuales constituyen las unidades de análisis de la presente investigación:

◆ **Políticas y objetivos de la comunicación en 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 de la organización.

◆ **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.

◆ **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.

- ◆ **Las redes internas de comunicación de la institución.** Comunicación formal descendente, ascendente, horizontal e informal.
- ◆ **Las relaciones interpersonales.** Transmisión de informaciones entre compañeros, coordinación de actividades dentro del colectivo, existencia de conflictos intergrupales, distorsión de las informaciones en las áreas y la relación dentro del colectivo.
- ◆ **El estado real del liderazgo.** Las relaciones de interacción jefes-colaboradores, la confianza para asuntos laborales entre trabajadores y directivos, la capacidad de aceptación de ideas diferentes a las suyas por parte de los trabajadores, la práctica de demandas y sugerencias de trabajadores, la atención ante los planteamientos y sugerencias de los trabajadores, la rapidez de la transmisión de información a los trabajadores, y el conocimiento de los problemas existentes en cada área.

- ◆ **El nivel del trabajo en equipo.** Determinar la oportunidad de dar opiniones sobre el trabajo en equipo y proponer soluciones respecto a problemas que se puedan presentar para el mejoramiento del trabajo, libertad para planificar y organizar temas de trabajo y aceptación de las ideas de los trabajadores.

Estos pasos permiten evaluar la comunicación interna en su conjunto: objetivos, medios, direccionalidad, control, condiciones ambientales, entre otros aspectos analizados. El diagnóstico, además de especificar los resultados, debe contener también recomendaciones pertinentes (Plan de Acciones para resolver estos problemas, el cual se presenta en el capítulo 3 de la presente investigación).

2.3 Selección de los métodos y técnicas.

En el proceso de investigación están involucrados un conjunto de métodos teóricos y empíricos.

Los métodos teóricos de la investigación científica juegan un papel imprescindible para el análisis de la teoría científica y la interpretación de los instrumentos aplicados, para la búsqueda de las posibles causas de la manifestación del problema, así como para penetrar en aspectos esenciales del proceso.

Entre ellos se encuentran:

Análisis - Síntesis: Presente en toda la investigación, conduce hacia el estudio valorativo de influencias de los factores que intervienen en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Permite la fundamentación del tema y el estudio de documentos normativos, así como constatar el estado real del problema, diseñar la propuesta de actividades y arribar a conclusiones.

Inducción - Deducción: Facilita la indagación sobre el problema objeto de la investigación, o sea, se manifiesta a partir de la recogida de datos por medio de los métodos empíricos que conlleva al problema científico. Como caso particular nos induce

34

a bibliografías y criterios para llevarlo a la generalidad; es decir, se relaciona lo general con lo particular, lo práctico con lo teórico. Por lo que permite diagnosticar los aspectos negativos de la comunicación interna que afectan la eficiencia y racionalidad en la gestión directiva del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de Varadero.

A través de la inducción, se van construyendo conceptos y proposiciones aplicables en la propia investigación. Y es ya casi en el final del proceso cuando su conocimiento sobre el tema alcanza un nivel más amplio. Pero la investigación no se basa solamente en procesos inductivos, sino también es necesaria la aplicación del análisis bibliográfico y la aplicación de éste a las situaciones objeto de indagación. Entre los métodos que se utilizan se destaca el estudio de caso, valorado como uno de los más adecuados. La interpretación cualitativa resulta del análisis intensivo de caso o de varios casos.

Enfoque de sistema: Es una guía importante para el análisis inicial, por su carácter organizativo y orientador. Puesto que se manifiesta desde que se comienza a planificar la idea de la investigación; qué, quiénes, cómo, cuándo, para qué; además permite la posterior concepción de la propuesta de actividades, a fin de encauzar las mismas a una mejor comunicación del objeto de estudio.

Histórico - lógico: Permite el estudio de la manifestación concreta de la problemática.

Los métodos empíricos utilizados se muestran a continuación:

El análisis de documentos: el uso de documentos es importante en cualquier investigación. Durante la exploración para obtener una información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo. Es útil para identificar exactamente la línea de investigación, el problema y el modo más conveniente de abordarlo. La asunción de posiciones teórico – metodológicas determinadas resulta esencial para establecer el punto de partida, el rumbo y el destino final de la investigación. Además permite la revisión de la literatura relacionada con el tema de estudio para la elaboración del marco teórico, el cual contribuye a un respaldo teórico-conceptual en las concepciones y pasos de la investigación.

Se debe interpretar la información que de cierta manera posea relación con el objeto de estudio, a fin de tener una idea sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

Se hace necesaria una pormenorizada caracterización de la organización donde se analice, de manera interna, su identidad corporativa, su misión, visión, cultura, objetivos y valores; en fin, todas las particularidades que pueden caracterizar a la entidad objeto de estudio, para poder arribar a conclusiones del estado real en que se encuentra la misma. Esta caracterización es posible mediante técnicas como la revisión bibliográfica y documental ya que nos permite obtener y consultar informaciones útiles para los propósitos del estudio, donde se extraigan y recopilen informaciones que se necesiten, permitiéndonos por tanto, tener una idea sobre la historia y características de la organización. (Ver Anexo No 1)

La guía temática para el análisis de documentos: es necesario procesar y adaptar el material disponible conforme a los criterios del investigador, descubriendo la información que se oculta en dicho material para hacerla utilizable. El análisis interpretativo significa, por tanto, transformar la estructura en que aparece la información en el documento, en la estructura necesaria para los fines de la investigación. Se busca interpretar el contenido, revelar la esencia del material, captar las ideas fundamentales, establecer la lógica de su argumentación y sopesar las consecuencias. (Ver Anexo No 6)

Mediante **la revisión bibliográfica y documental** se consultaron algunos documentos de la organización como son:

- ◆ Actas de la Asamblea de Balance (2007, 2008)
- ◆ Actas de la Asamblea de Representantes (2007, 2008)
- ◆ Actas del Consejo de Dirección (2007, 2008)
- ◆ Indicaciones Internas (2007, 2008)
- ◆ Actas del Comité de Expertos (2008)
- ◆ Actas de Asamblea de Afiliados (2008)

- ◆ Se analizaron los documentos rectores de la Organización, así como disposiciones legales para las diferentes UTE.

La observación participativa donde el investigador se integra a la comunidad y es copartícipe de todos los sucesos y actividades que vivencia el grupo. El investigador hace una inmersión en el contexto. Se introduce dentro del grupo de estudio y llega a formar parte de él. Da descripciones de los acontecimientos, de las personas, interacciones entre ellas. La ventaja es que se tienen vivencias de primera mano que le permiten comprender la situación o el comportamiento del grupo. (Ver Anexo No 7)

Relata la sensación del investigador. Para proyectar una buena imagen y satisfacer las demandas de los clientes, es necesario mantener una comunicación y cultura organizacional eficaz, alentando un mejor desempeño y promoviendo el sentido de pertenencia en el trabajo, así los trabajadores, cuadros y funcionarios profundizan en el conocimiento de su actividad y se sienten más comprometidos con ella. Teniendo en cuenta los elementos expuestos anteriormente.

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 estos, 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. Así mismo 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 periodo en el que se 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, donde 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, etc.

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 esté 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 solo 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 forma dinámica peculiar en que la ocasión se realiza, puesto que se reconoce que una misma acción (con resultados idénticos) pueden realizarse manifestando diferentes signos externos.

Se aplicó concretamente esta técnica durante el I semestre de 2009, participando en los Consejos de Dirección, Reunión de coordinación Administración Sindicato, Matutinos generales y Asambleas de afiliados de la UEB y cada una de las UTE.

Se realizó con el objetivo de evaluar: (Ver Anexo No 5)

- ◆ Cómo se manifiesta la comunicación interna (formal, ascendente, descendente, horizontal e informal).
- ◆ Las relaciones interpersonales.
- ◆ El estado real del liderazgo.
- ◆ El nivel del trabajo en equipo.
- ◆ Análisis de la difusión de los mensajes.
- ◆ Líderes de opinión.

La entrevista con esta técnica el investigador obtiene información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas/grupos. Las mismas son adecuadas si lo que se busca es la dispersión de puntos de vistas personales más que el consenso. Aparecerán los puntos de vista prototipos o representantes de las diversas posturas que pudieran existir. La entrevista puede ser abierta, si no existe un guión previo, semi-estructurada si se adapta a una forma de obtener cuanta más información mejor o estructurada si se adapta a un guión predefinido. No importa el número de entrevistas sino la calidad de las mismas. El entrevistado construye su discurso personal (deseos, necesidades...) de forma confiada y cómoda. (Ver Anexos No 8 y 9)

La entrevista fue concebida para los clientes internos 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 como método empírico de investigación puede definirse de la siguiente forma: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y (él 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 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 indagamos, 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 pueden 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 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 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 al 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 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.

Objetivo de la Entrevista: Conocer posibles indicadores para medir la Comunicación Interna.

Descripción: Se utilizó una guía de entrevista (Anexos No 8-9), para investigar sobre los posibles Indicadores a medir. En esta entrevista se tienen en cuenta los parámetros establecidos para la misma.

Muestra: Clientes internos (directivos, mandos intermedios y trabajadores).

Encuesta: las mismas recogen aquellas generalidades que permiten iniciar el estudio, además, para determinar opiniones de los encuestados que evidencian el estado de la comunicación interna entre los trabajadores y los directivos. 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. (Ver Anexo No 10 y 11)

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 esta que sea suficientemente

representativa de toda la población (se denomina una muestra de la población).

Es una técnica de recogida de información para un análisis cuantitativo. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas el cual se denomina cuestionario. Según Ibarra Martín (2001:148), 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 está 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:

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.

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. Este prototipo es el que se aplica en la presente investigación.

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 seleccionado debidamente los indicadores, pasamos a traducir dichos indicadores en preguntas específicas para el cuestionario.

En segundo lugar establecer la demanda de cooperación, constituye algo verdaderamente importante desde el momento mismo en que 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.

Objetivo de las Encuestas realizadas: Determinar las características del proceso comunicativo y cómo este influye dentro del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez (Anexos No 10-11).

Muestra: Directivos, Mandos intermedios y Trabajadores.

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas. Un grupo seleccionado de personas exponen sus ideas de modo espontáneo, sin obedecer a limitación ni esquema alguno, con la oportunidad de ir perfeccionando las ideas propias y las de otros. (Ver Anexo No 12)

Se deben estimular ideas específicas y tangibles, no ideas abstractas u opiniones.

Descripción: Creado en 1938 por Alex Osborn, en New York, Estados Unidos. Se utiliza para la solución de problemas en grupos. La actividad se organiza bajo la dirección de un facilitador que puede ser el jefe del grupo, un miembro cualquiera del grupo o uno externo. Se les presenta una situación o problema y el objetivo que se desea alcanzar, sobre el cual el facilitador estimula, promueve y conduce al grupo a aportar ideas. La presencia de todos estimula el surgimiento de ideas nuevas o mejoradas a partir de las mismas que se van presentando. Todas se registran en una pizarra o pliegos grandes de papel a la vista de todos. Se basa en reglas orientadas a reducir la intimidación e inhibición de los participantes. (De Prado, D. 1997:48)

Se utilizó la variante Rueda libre, donde los miembros del grupo exponen sus ideas directas y espontáneamente según pidan la palabra.

Reglas a cumplir:

1. El problema debe estar formulado con bastante precisión.
2. Se admite cualquier idea. Mientras menos convencional, mejor.
3. Está prohibida la crítica o la evaluación de las ideas presentadas.
4. Se admiten ideas opuestas, complementarias, iguales o mejoradas.
5. La cantidad de ideas es más importante que su calidad.

6. Toda idea escrita pasa a ser del grupo.
7. Se considera positivo un ambiente informal (ruidos, risas, agitación).

Conducción metódica: Se le da a conocer a los participantes en qué consiste la técnica de manera general, una vez comprendida la misma y planteado el problema a resolver se le da la palabra a cada uno de ellos, de manera que nadie se quede sin expresar sus ideas, se repite la ronda hasta que se hayan expresado todas las ideas. Durante el desarrollo de la técnica deben cumplirse las reglas; el facilitador es quien debe velar por su puesta en práctica.

Lo mejor es que separe las ideas de su evaluación y crítica, pues esta última, puede matar las ideas antes de que lleguen a expresarse. Muy útil para todo problema que permita y demande alto nivel de creatividad. Mantiene activo al grupo lo que produce un efecto cohesionado e incluso cierto ambiente de satisfacción en la tarea.

Esta técnica grupal se desarrolla con un total de 86 participantes, desglosados como sigue por categoría ocupacional: 13 Cuadros, 21 Especialistas en temáticas de Dirección, y 52 Trabajadores de las (UEB, UTE Combustible, Servicios Aeronáuticos y Transporte y Equipos Especiales) del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de Varadero, capacitados en el tema.

La pregunta clave de la técnica será: ¿Cómo se comporta la comunicación interna en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de Varadero? A partir de la pregunta, se efectúa el análisis de los aspectos referidos en el anexo antes citado.

Se establecerá un tiempo para la sesión de trabajo en grupos que no excederá los 30 minutos, designando un anotador que registre las ideas o criterios emitidos de manera que el resto pueda observarlas, estableciendo para ello las siguientes reglas:

1. No modificar lo que se dice y abstenerse a criticar ideas.
2. Tratar de generar tantas ideas como sea posible.
3. Ejercer un proceso de resumen y ponderación de ideas.

4. Alentar ideas disparatadas o exageradas.
5. Edificar sobre las ideas de los demás.

Cada miembro del grupo presente, lanza su criterio a medida que se le ocurre. Cada idea es numerada y el proceso concluye cuando al menos todos tuvieron la oportunidad de opinar y no es emitida ninguna idea nueva.

Objetivo: Conocer el comportamiento de la comunicación interna en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez.

Muestra: 86 colaboradores, desglosados como sigue por categoría ocupacional: 13 Cuadros, 21 Especialistas en temáticas de Dirección, y 52 Trabajadores de las (UEB, UTE Combustible, Servicios Aeronáuticos y Transporte y Equipos Especiales)

Directivos: Se consideraron como Directivos en nuestro estudio los Especialistas Principales, Jefes de Departamentos y Cuadros centro de las UTE y UEB.

Mandos Intermedios: Se consideran Mandos Intermedios en este trabajo a los Supervisores o Jefes de Brigadas, los cuáles dirigen a los trabajadores de las diferentes Dependencias.

Trabajadores: Para seleccionar esta muestra tuvimos en cuenta a los trabajadores que laboraban en las áreas de la UTE Combustible, Servicios Aeronáuticos y Transporte y Equipos Especiales y la UEB Aeropuertos.

CAPITULO III: Resultados del diagnóstico. Análisis cualitativos y cuantitativos de los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología empleada.

En este capítulo se analizan los resultados del diagnóstico aplicado a la Organización Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de Varadero y a partir de ahí, se proponen acciones comunicativas con el propósito de que su gestión directiva sea más eficiente y racional.

3.1 Análisis de los resultados obtenidos en la metodología empleada

Indicadores generales de la investigación a partir de las unidades de análisis propuestas:

- a) Determinar las características del proceso de comunicación y cómo este fluye en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez.**
- b) Determinar el estado real del Liderazgo:** Evaluando las relaciones de interacción jefes-colaboradores, la confianza para asuntos laborales entre trabajadores y directivos, la capacidad de aceptación de ideas diferentes a las suyas por parte de los trabajadores, la práctica de demandas y sugerencias de trabajadores, la atención ante los planteamientos y sugerencias de los trabajadores, la rapidez de la transmisión de información a los trabajadores, y el conocimiento de los problemas existentes en cada área.
- c) Determinar el nivel del trabajo en equipo:** Determinar la oportunidad de dar opiniones sobre el trabajo en equipo y proponer soluciones respecto a problemas que se puedan presentar para el mejoramiento del trabajo, la libertad para planificar y organizar temas de trabajo y la aceptación de ideas de los trabajadores.
- d) Determinación de las relaciones interpersonales:** La transmisión de informaciones entre compañeros, la existencia de conflictos intergrupales, la distorsión de las informaciones en las áreas, la relación dentro del colectivo, la forma de realización del trabajo y el tipo de relación que prima.

3.1.1 Análisis de documentos

En la fase exploratoria de la investigación se hizo obligatoria la consulta de bibliografía que ofreciera información teórica relacionada con el problema científico planteado, por esta razón, se identifica a la indagación bibliográfica como la primera técnica utilizada como modalidad del método de Análisis de documentos: para el acercamiento a la comunicación interna del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, así como, lo que concierne a la historia y todo lo referente al proceso laboral, determinando su progreso en las diferentes etapas, integrando todos los aspectos referidos al problema investigativo.

Fueron objeto de análisis y consulta los siguientes documentos: Actas de Asambleas de Balance, de Representantes, de Consejos de Dirección, de Asambleas de Afiliados al Sindicato, Indicaciones Internas emitidas y Actas del Comité de expertos. De este trabajo de revisión documental se concluyó que:

- ◆ Se escuchan las demandas de los trabajadores pero no siempre se les da respuesta inmediata a las mismas.
- ◆ No siempre son aprobados por los trabajadores los objetivos y metas de la organización.
- ◆ Los trabajadores tienen libertad para plantear sus criterios.
- ◆ Predomina la comunicación descendente, sin posibilidad de retroalimentación.
- ◆ Se escoge para ocupar el cargo al candidato con mejor preparación profesional.
- ◆ Las relaciones directivo-colaborador no siempre son las mejores.
- ◆ Las informaciones y/o indicaciones no siempre llegan oportunamente al trabajador.
- ◆ La comunicación horizontal entre los directivos fluye correctamente.

- ◆ La comunicación ascendente no siempre cumple su objetivo.
- ◆ Los trabajadores no siempre son informados de aspectos importantes.

3.1.2 Resultados y análisis de la observación realizada en Consejos de Dirección , Matutinos generales y otras Reuniones de la UEB y UTE de Combustible, Transporte y Servicios Aeronáuticos.

La autora de la Tesis se valió de una guía temática, instrumento propio de la observación, y de forma paralela, propició la interacción diaria con los trabajadores por ser ello una fuente de información valiosa, que también nutrió los resultados de esta investigación.

Para la aplicación de esta herramienta se tomaron en cuenta 6 Consejos de Dirección, 6 Reuniones de coordinación Administración-Sindicato, 12 Matutinos generales y 15 Reuniones (5 en cada una de las UTE), donde participan Cuadros, Mandos Intermedios y trabajadores. El objetivo de esta técnica fue medir la eficacia de los canales más importantes en el desarrollo de la organización, y reconocer en él, fortalezas y debilidades dentro de la distribución de flujos, la participación en la toma de decisiones y el contenido de los mensajes, entre otros aspectos.

En la organización se realiza, además del Consejo de Dirección mensual, un consejo diario, una reunión de coordinación de operaciones semanal y otra también con frecuencia semanal para chequear el cumplimiento de acuerdos adoptados. Los resultados de estas reuniones son más tardes discutidos en el Consejo de Dirección.

Las reuniones que son orientadas con antelación rara vez son pospuestas y es de destacar que no siempre comienzan a la hora prevista, lo que trae consigo pérdida de tiempo por parte de los afectados.

El flujo comunicativo en escala descendente utilizado en muchas ocasiones no garantiza que antes de empezar la reunión todos los participantes, especialmente los de menor rango, conozcan los objetivos y temas que serán abordados.

El Director General siempre tiene establecido con anterioridad la estructura del orden del día de los Consejos de dirección, la cual se sigue con una secuencia lógica, a no ser en caso de una intervención acertada e interesante que pueda llevar a un cambio en el orden de los elementos a discutir.

A estos Consejos de Dirección asiste el quórum completo de sus miembros, y la asistencia en general es de más de un 95%; sin embargo, dichas reuniones se caracterizan por extenderse, incluso más de lo planificado, dado el gran cúmulo de información a orientar, lo que conlleva a volverlas tediosas, porque además se tratan aspectos ya analizados en otros contactos o consejillos.

En su gran mayoría los temas son iniciados por quienes presiden las reuniones: Director General, Coordinadores Generales, Jefes de departamentos, lo que se puede tomar como una tendencia o política comunicativa en el ámbito de las reuniones.

El nivel participativo, con respecto a los empleados no es equilibrado o analógico, pues, en caso de preguntas sobre algún elemento en discusión, los criterios parten casi siempre de Dirigentes, o Administrativos, en tanto que, las categorías ocupacionales de Servicios y Obreros no suelen expresar sus criterios o estados de ánimo frente a un determinado problema.

Por otra parte, el clima reinante en las reuniones se destaca por ser autoritario y la comunicación unidireccional, aunque no puede decirse que no se respete las opiniones cuando estas son expresadas. Cuando hay opiniones divergentes son debatidas y confrontadas. Estos debates a veces alcanzan un clima acalorado, incurriendo, los mismos directivos en estas controversias encarnadas, trocando su actitud inicial de apaciguamiento en actores de esta efervescencia.

Tanto al inicio como al final de la reunión, referido al aspecto no verbal, la autora de la tesis dedicó un tiempo al análisis comparativo de la expresión corporal de los convocados, evaluando: posición del cuerpo, posición de la cabeza, aspectos de la cara, mirada, posición de los brazos; encontrando rasgos de expectación y cansancio, dado lo extendida que se tornan en ocasiones las reuniones.

En general puede decirse que las reuniones llegan a un punto donde los participantes pierden la atención total en los análisis, por su extensión.

Los matutinos generales semanales, a pesar que han sido la base para la comunicación principal, pues es un medio para transmitir ideas, no siempre cumple su objetivo debido al cúmulo y diversidad de temáticas que se abordan, indisciplinas que se observan en su desarrollo fundamentalmente desatención, la asistencia y puntualidad no siempre es óptima y sólo tiene una dirección (descendente) pues se dispone de muy poco tiempo para esta actividad.

Aunque de menor envergadura, las Reuniones de las UTE y Departamentos, tienen el mismo perfil y semejantes características a las reuniones orientadas por la Dirección, sólo que es más productivo el nivel movilizador, por pertenecer los trabajadores a un mismo departamento, lo que contribuye a totalizar la asistencia y en caso de los dirigentes, más factible comunicarles a los subordinados sobre los temas y objetivos de la reunión.

De los aspectos anteriores se infieren las siguientes conclusiones:

- ◆ En las Asambleas de Afiliados el nivel participativo de trabajadores y obreros no es equilibrado, por lo que no expresan sus criterios de determinados temas.
- ◆ La atención de los participantes en los Matutinos generales no es óptima.
- ◆ Las reuniones no siempre comienzan a la hora planificada, lo que conlleva pérdida de tiempo de los implicados.

- ◆ Se abordan temas ya tratados lo que desestimula la atención de los participantes.
- ◆ Algunas se caracterizan por extenderse, más de lo planificado, dado el gran cúmulo de información a orientar, por lo que se tornan tediosas.

3.1.3 Resultados y análisis de las Entrevistas realizadas en la UEB y las UTE de Combustible, Transporte y Servicios Aeronáuticos.

En esta etapa de trabajo se propone llegar al diagnóstico de la comunicación actual en nuestra unidad y para ello se considera necesario utilizar un sistema instrumental que permita llegar a explorar todos los tipos de comunicación: Ascendente, Descendente y Horizontal.

En la **Entrevista a Cuadros y especialistas de mando Intermedio de Dirección** (Ver Anexo No 8) utilizada para conocer cómo fluye la comunicación dentro de la organización y aplicada a todos los integrantes de la muestra, se hizo un análisis por pregunta y los resultados obtenidos en cada área fueron los siguientes:

Preguntas	Respuestas	UEB %	UTE Comb %	UTE Transp %	UTE S.Aeron %
1	Concepto acertado de comunicación.	94	99	96	98
2	Confieren alta importancia a la comunicación dentro de la organización.	95	100	98	100
3	Considera que los recursos destinados a la comunicación representan una inversión.	89	98	90	96
4	Valora la comunicación con sus colaboradores como buena.	78	85	89	88

5	El medio más utilizado de comunicación con sus trabajadores es el personal.	83	90	95	97
6	Sus colaboradores tienen posibilidades de expresar sugerencias.	85	92	96	90
7	Conoce que hay un especialista que atiende la actividad de comunicación.	91	99	91	94
8	Considera eficaces las vías de comunicación con el público interno.	87	95	93	95
9	Define el ambiente interno del Aeropuerto como bueno.	89	93	95	85
10	Valora positivamente la: eficiencia en el servicio, preparación del personal, disciplina laboral y los estilos de dirección.	75	91	89	93
11	Refiere la honestidad y profesionalidad como valores presentes en el desempeño de la organización.	80	89	92	91
12	Considera que la comunicación en la organización garantiza una gestión directiva más eficiente y racional.	92	97	95	95

Los resultados de la **Entrevista a trabajadores** (Ver Anexo No.9) aplicada a cada área, fueron los siguientes:

Preguntas	Respuestas	UEB %	UTE Comb %	UTE Transp %	UTE S.Aeron %
1	Concepto e importancia de la comunicación.	90	95	83	91
2	Considera necesario la existencia de un departamento que se encargue de la comunicación.	89	91	85	95
3	Valora la comunicación con sus directivos como buena.	62	70	65	67
4	El medio más utilizado de comunicación con sus jefes es el personal.	83	93	89	92
5	Reconoce que sus sugerencias son escuchadas por la máxima dirección del centro.	70	75	69	68
6	Como buena evalúan: Eficiencia del servicio Preparación del personal Disciplina laboral Estilos de dirección Prestigio de los directivos	84 91 81 61 69	94 96 91 72 75	73 84 89 62 73	93 89 92 65 70
7	Define el ambiente interno del Aeropuerto como bueno.	83	88	81	85
8	Expresa que las informaciones u orientaciones son oportunas y claras.	65	71	61	63
9	Las relaciones con los demás colaboradores son buenas.	86	90	93	95
10	Reconoce como la profesionalidad, el sentido de pertenencia y la honestidad como valores presentes en su	83	88	89	93

	organización.				
11	Recibe respuesta inmediata a las discrepancias que plantea.	62	69	66	64
12	Domina los indicadores para medir la eficiencia de su organización.	78	82	86	94
13	Considera que su jefe inmediato estimula el trabajo en equipo.	68	73	65	69

Se considera que la política de comunicación de la organización está por lo general centrada en decisiones administrativas, orientadoras de los lineamientos y objetivos de la empresa, de manera general, sin la participación de los subordinados. Esto evidencia un estilo de dirección que propende a lo unidireccional.

Mientras que el análisis del Flujo de comunicación evidencia que la dirección y los miembros que integran el Consejo, **no reconocen los problemas** en cuanto a los flujos comunicativos, pues, de los entrevistados, el criterio generalizado, es que existe una buena comunicación interna, expresión de una estructura funcional, la que permite hacer llegar a los públicos internos los objetivos de trabajo, las decisiones administrativas y demás informaciones, capaces de movilizar e integrar al personal.

Hay convergencia en el resultado en cuanto a la dirección de la comunicación imperante: **la descendente**, se pudo observar centralización, incluso de aquellas informaciones que deberían llegar oportunamente y constituir elemento de conocimiento de todo el colectivo.

Consideramos que estas razones influyen directamente en la implicación de los trabajadores con la organización, pues se utiliza deficientemente la comunicación ascendente, la cual contribuye notablemente a la mejora continua de la organización y además su utilización hace que los empleados se sientan motivados y orientados realmente hacia la tarea que realizan.

Las dificultades observadas se manifiestan fundamentalmente en:

- ◆ La comunicación efectiva directivo-colaborador no es en la generalidad buena.
- ◆ Las sugerencias de los trabajadores son escuchadas por el directivo, pero no siempre reciben respuesta inmediata.
- ◆ Las orientaciones e informaciones no siempre se dan oportuna y claramente.
- ◆ El estímulo al trabajo en equipo no es suficiente.
- ◆ Los trabajadores no evalúan como eficaces los estilos de dirección.
- ◆ La vía más utilizada para comunicarse es la personal.

3.1.4 Resultados y análisis de las Encuestas realizadas en la UEB y las UTE de Combustible, Transporte y Servicios Aeronáuticos.

Analizando la **Encuesta** realizada a **trabajadores** (Ver Anexo No 11), aplicada con el objetivo de determinar la relevancia de la comunicación interna eficaz, la importancia que dan los diversos niveles jerárquicos de la organización a la utilización de los canales de comunicación, el conocimiento que se tiene de la Comunicación Interna en la organización, el comportamiento de las relaciones interpersonales y el desarrollo del trabajo en equipo, se obtienen los siguientes resultados:

Preguntas	Respuestas	UEB %	UTE Comb %	UTE Transp %	UTE S.Aeron %
1	Identifica las relaciones con su jefe como buenas.	79	89	83	93
2	Reconoce que las relaciones con su jefe a veces le permiten plantearle problemas de cualquier tipo.	69	91	78	81

3	Siempre pueden plantear problemas de cualquier tipo a sus compañeros.	88	90	81	83
4	Siempre dan la oportunidad a sus compañeros que den opiniones sobre su trabajo y proporcionen soluciones sobre algún problema que se presente.	76	84	77	83
5	A veces reciben soluciones inmediatas por parte de sus compañeros a sus problemas de trabajo.	78	86	80	79
6	A veces tienen libertad para organizar y planificar su trabajo.	76	83	75	78
7	A veces su jefe le solicita criterios sobre algunas temáticas relacionadas con su desempeño.	61	80	68	73
8	Siempre tienen libertad para hablar con sus superiores.	74	79	72	75
9	A veces se ponen en práctica sus sugerencias.	77	85	79	84
10	Considera que la comunicación en su organización es buena.	79	90	85	92
11	A veces se le informa de lo acontecido en la organización.	63	71	65	69
12	Las indicaciones a veces llegan oportuna y claramente.	78	84	83	85
13	La dirección siempre explica los nuevos reglamentos y políticas.	79	85	90	87

14	La vía más utilizada para darle a conocer a su jefe ideas, opiniones o informaciones es personalmente.	84	89	91	89
15	Su jefe a veces se preocupa de crear un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros de la organización.	61	72	64	66
16	Desconoce la existencia de una estrategia de planificación de la comunicación en su área.	68	65	45	48

El resultado que arrojó la **Encuesta a Cuadros y especialistas de Mando Intermedio** (Ver Anexo No 10), es el siguiente:

Preguntas	Respuestas	UEB %	UTE Comb %	UTE Transp %	UTE S.Aeron %
1	Identifica siempre las relaciones con sus colaboradores como buenas.	81	88	78	88
2	Reconoce que las relaciones con sus colaboradores permiten que siempre le planteen problemas de cualquier tipo.	72	92	73	72
3	Las relaciones entre tus colaboradores siempre permiten que se planteen problemas de cualquier tipo.	89	93	81	87
4	Siempre das la oportunidad a tus colaboradores de emitir opiniones sobre el trabajo y	75	87	79	80

	proporcionar soluciones sobre algún problema que se presente.				
5	A veces cuando se presenta un problema en el trabajo tus colaboradores encuentran una forma inmediata de planteártela como su superior.	79	85	77	78
6	Siempre los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo.	82	92	76	80
7	Siempre se solicitan ideas a los trabajadores.	75	86	73	78
8	Siempre tienen libertad los trabajadores para hablar con sus superiores.	87	91	89	88
9	A veces se ponen en práctica las demandas y sugerencias de tus colaboradores.	71	82	73	75
10	Siempre se escucha a los trabajadores.	85	90	86	78
11	Siempre mantienen informados a sus colaboradores sobre lo que sucede en la organización.	73	75	74	71
12	A veces las informaciones llegan con rapidez a los trabajadores.	81	86	75	83
13	Siempre la dirección explica con claridad los reglamentos y políticas a los trabajadores.	93	95	91	93

El análisis de estos resultados refleja deficiencias que están presentes en la organización e identificadas por los colaboradores, las cuales son:

- ◆ Siempre no se les informa lo que acontece en su organización.
- ◆ El trabajo en equipo no siempre es estimulado por los directivos.
- ◆ Insuficiente la consulta a los trabajadores sobre la toma de decisiones.
- ◆ La comunicación descendente es la predominante.
- ◆ La vía más utilizada para poner en conocimiento de los jefes sugerencias o ideas es la personal.
- ◆ Desconocimiento sobre la existencia de la planificación estratégica de la comunicación en las áreas o departamentos.

3.1.5 Resultado de la Tormenta de Ideas

Como parte del análisis, en el Capítulo II, se define la caracterización de la organización, con el objetivo de profundizar en los aspectos internos que la describen.

Para un adecuado análisis del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, se hace sumamente necesaria la aplicación de una técnica de trabajo en grupo, con el objetivo de obtener los elementos que caracterizan el comportamiento de la comunicación interna, así como, los elementos que influyen en ella tanto positivos como negativos y que por ende también modifican el desarrollo u obstaculización del objeto de estudio que se analiza en esta investigación.

Como resultado se extrajeron los siguientes elementos:

1. Déficit de un departamento, área o comisión responsable de la comunicación.
2. Prestación de un servicio eficiente y de calidad.
3. Cumplimiento del horario laboral.
4. Inestabilidad en el personal.
5. Alto nivel profesional de los especialistas.

6. Gran experiencia en este servicio.
7. Buenos resultados económicos.
8. Posibilidades de financiamiento.
9. Adecuado esquema de protección al cliente (Atención a Quejas).
10. Buenas condiciones de trabajo.
11. Ausencia de conectividad a Internet.
12. Representación en Cuba del buró VERITAS.
13. Alto nivel de pertenencia de los trabajadores.
14. Globalización de los sistemas de comunicaciones
15. Difícil acceso a la tecnología de punta.
16. Insuficiencia de transporte, equipos especiales y medios de comunicación internos.
17. Ausencia de piezas de repuesto y otros materiales para el mantenimiento y reparación de los equipos.
18. Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
19. Acceso limitado al uso del correo electrónico por parte de los colaboradores.

3.2 Análisis de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos muestran que los directivos informan en su gran totalidad a los empleados sobre el acontecer de la organización, lo que no coincide con las respuestas de los trabajadores cuando plantean enterarse a veces de dichas informaciones, donde las vías más usadas son los contactos personales con los jefes. No puede hablarse en la organización de una cultura de intercambio continuo y dinámico de información entre sus miembros, pues, los encuestados tienen un criterio mayoritario que respondió que sólo a veces se lograba ese intercambio.

En cuanto a los mensajes, se puede generalizar que: debido al gran contenido de trabajo, siempre hay tareas que orientar, informaciones vinculadas con el trabajo y cambios necesarios que se suscitan en lo cotidiano, lo que se observa en las reuniones, donde prevalecen, la orientación de tareas y directivas de trabajo, discusión de nuevos decretos, legislaciones, códigos o problemas que son suscitados en el proceso técnico-productivo, administrativo u otro.

En la organización no existe un *modus operandi* de intercambio sistémico ni eficiente de información entre sus integrantes, lo que deviene en una realidad comunicativa matizada por la falta de espacios y canales de retroalimentación.

Existe un sistema documentado para alcanzar la comunicación que implica la necesaria interacción entre la alta dirección y los trabajadores. Además existe un sistema para la emisión de mensajes partiendo de las posibilidades tecnológicas que tiene la entidad. No obstante ello, existen trabajadores que no utilizan esta vía, utilizándose entonces la vía más fácil, la personal, pero no siempre se logra la efectividad requerida pues la información no fluye debidamente.

Para reforzar esa conclusión es analizada la frecuencia con que da a conocer a su jefe las ideas, opiniones o informaciones que posee, donde se evidenció un predominio del criterio de que este proceso de retroalimentación de los directivos es efectuado **personalmente**. Lo antes expuesto, evidencia una sobrecarga en el flujo de los mensajes orientados a retroalimentar a los dirigentes, mediante canales directos, lo que es un resultado de una existencia exigua de canales indirectos y otras alternativas de reciprocidad comunicativa.

Los matutinos han sido la base para la comunicación principal al cierre de cada semana y aunque se alcanza una participación mayor de los trabajadores, no en todas las ocasiones el carácter de este importante medio de transmitir ideas se logra por las indisciplinas que se observan en su desarrollo; además sólo tiene una dirección : los trabajadores no tienen la posibilidad de emitir opinión alguna sobre las temáticas tratadas por la dirección superior al disponerse de tan escaso tiempo para esta actividad.

En las asambleas de afiliados se analizan los cumplimientos del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades pero no siempre se alcanza un alto porcentaje de participación y en general, no es alto tampoco el número de intervenciones que proviene directamente de la masa de trabajadores.

La valoración de las posibilidades de participación de los trabajadores, en el análisis de problemas y toma de decisiones pudiera ser mejor, por lo que deberán revitalizarse las reuniones por especialidades.

En la organización la **comunicación vertical (ascendente y descendente)** no es más efectiva que la **comunicación horizontal**.

En su gran mayoría los temas a discutir en las reuniones, parten de su presidencia, lo que se puede tomar como una directriz o política comunicativa en el ámbito de las reuniones, lo que está en disonancia con el nivel participativo de los empleados, pues, en caso de preguntas generales o dirigidas, sobre algún elemento en discusión, los criterios parten casi siempre de los Dirigentes o Administrativos, estos son quienes más intervenciones realizan, en cuanto a Servicios y Obreros, no suelen emitir sus opiniones ante una problemática específica.

Por otra parte, el clima dominante en las reuniones, se destaca por ser autoritario y la comunicación unidireccional. En el caso de diferir los criterios, éstos se confrontan y se ventilan; sin embargo, en ocasiones se alcanza un ambiente un tanto exaltado, ya que los directivos, con su conducta no contribuyen a establecer la necesaria atmósfera de equilibrio y calma.

Estos resultados nos muestran a una organización que debe mejorar sus estilos de interrelación con los trabajadores y la comunicación con los mismos. Además se demuestra que es realmente necesario realizar el ejercicio de planificación estratégica a nivel departamental con los trabajadores, pues de no ser así, no puede haber compromiso con el cumplimiento de la misión y valores realmente compartidos por toda la organización si los trabajadores no conocen la planificación estratégica por no haber participado en los ejercicios de su diseño.

3.3 Propuesta de Acciones Comunicativas.

El análisis de los resultados de todos los métodos y técnicas utilizadas, evidencian problemas comunicativos que entorpecen, unos de manera más directa que otros, el correcto desarrollo de la misión y visión de la organización y el cumplimiento de los objetivos trazados, obstaculizando la integración de sus miembros en un clima organizacional positivo y funcional, estos son síntomas de una deficiente política de comunicación interna en una organización. Para conseguir que los mensajes calen y las informaciones importantes lleguen a las personas adecuadas, la comunicación debe fluir en todos los sentidos, facilitando el intercambio y la cohesión entre los diversos departamentos, grupos y empleados.

Canalizar adecuadamente la información a través de cauces formales, en el momento adecuado reviste especial importancia en empresas que se enfrentan a períodos de cambio y perfeccionamiento. Es en esos momentos cuando los empleados sufren incertidumbres de índole personal y profesional y desapego en sentido ascendente, descendente u horizontal su motivación se encuentra en sus momentos más bajos. La mala información, el comunicar a destiempo o la “rumorología” pueden ser fatales en esos casos y una propuesta de acciones de comunicación adecuada es fundamental.

3.3.1 Objetivos generales de la propuesta de acciones.

Las siguientes acciones responden como soluciones, en la esfera de la comunicación, a las insuficiencias y prioridades que afectan o influyen en la formulación de una adecuada Comunicación Interna entre los públicos del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez.

Los objetivos generales que persiguen dichas acciones son:

- ◆ Normar las políticas comunicativas de la institución mediante la creación del DIRCOM y el CAC, según lo establece el Decreto-Ley 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal Cubano”, Sistema de Comunicación, Artículo 702.

- ◆ Lograr el fortalecimiento de la política de atención al hombre.
- ◆ Desarrollar la capacitación del público interno en materia de comunicación.
- ◆ Transmitir a los públicos de interés conocimientos acerca de esta institución, su origen, evolución y servicios que realiza.
- ◆ Redefinir el estilo comunicativo de las reuniones.

3.3.2 Acciones Comunicativas

- **Solicitar la creación del DIRCOM.**

La función principal del DIRCOM será la de velar por el papel rector de la comunicación en el universo empresarial contemporáneo, para ello se sirve de múltiples acciones encaminadas a fin de perfeccionar la comunicación empresarial.

En el mismo será imprescindible la presencia de un especialista en Comunicación, a partir del cual se integrará todo un equipo multidisciplinario que responda a los objetivos empresariales fundamentales.

- **Creación del Comité Asesor de Comunicación (CAC).**

Dicho Comité deberá estar conformado a modo de comisión por un grupo de profesionales responsables de la política de comunicación en la Organización, para el logro de sus objetivos y metas.

Este grupo deberá estar presidido por uno de sus miembros que será el Director de Comunicación (DIRCOM); especialmente aquel que reúna las capacidades movilizativas necesarias para mediar como “director de orquesta”, ante cualquier tarea en que la comunicación juegue un rol de importancia; en unidad permanente con el Director y el resto de la estructura de dirección y funcionamiento de la entidad.

- **Fortalecimiento de la política de atención al hombre.**

En este sentido se elaborará un sistema de atención al trabajador en el que se tramiten las necesidades, quejas y sugerencias, personales o laborales de estos, a través de los canales oficiales de la Organización. Las solicitudes se recibirán personalmente. Se registrará la solicitud y se dará respuesta inmediata al trabajador sobre la decisión tomada al respecto.

Se diseñará un plan de celebración de cumpleaños colectivos, atención a cuadros y trabajadores enfermos o con problemas personales, así como, el reconocimiento moral y el estímulo por desempeño destacado y/ o actitudes positivas ante hechos relevantes.

De otra parte el CAC evaluará la atención al hombre periódicamente mediante la realización de encuestas y entrevistas.

- **Adiestramiento de los trabajadores en materia de Comunicación.**

Se realizarán talleres donde el DIRCOM se encargará de explicarles a los trabajadores del centro cuán importante resulta hoy la Comunicación para un buen desempeño de su entidad, motivándolo para que actúe en una misma dirección y que desempeñe su papel como protagonista del plan de acciones que se propone, con el objetivo de lograr el éxito de la organización y el cumplimiento de la misión y alcance de la visión organizacional

- **Estructuración del Orden del Día de las reuniones**

Se realizarán talleres donde el DIRCOM se encargará de instruir a los directivos para mejorar la toma de decisiones, armando los criterios en función de las opiniones del quórum general de trabajadores, evitando la unidireccionalidad, con el objetivo de redefinir el estilo comunicativo en las reuniones, poniendo en manos del Director General y los miembros del Consejo de Dirección, modelos de actuación que posibiliten la discusión de los puntos del Orden del Día, partiendo de los criterios de los trabajadores, en especial los de la categoría ocupacional de Servicios y Obreros, y no tomando en consideración solo de los Cuadros y dirigentes.

- **Mural de Bienvenida**

Esta acción va encaminada a promover los objetivos y la cultura de la institución, organizando las líneas de trabajo para que todos sus miembros actúen en una misma dirección y quienes se integran al colectivo sepan dónde han llegado y cómo se trabaja.

Tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, los objetivos principales de trabajo, el organigrama, sus integrantes, la misión y visión de la organización, su matriz DAFO. (Estos datos serán actualizados anualmente y después de cada ejercicio y/o solución de problemas).

- **Buzón de Comunicaciones**

Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad, pues una de las ventajas y seguridades que le da, a quien refiere la opinión, es la opción de revelar su autoría o mantener el anonimato. Este es un certero termómetro de la opinión de los trabajadores, por lo que se traduce en abrir un canal que permita la retroalimentación en los diferentes flujos de comunicación.

Su objetivo principal es fortalecer la comunicación ascendente, herramienta fundamental utilizada por el directivo para su gestión directiva encaminada a garantizar la retroalimentación que conllevará al cumplimiento satisfactorio de los objetivos de la organización logrando mayor sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores con la organización y desarrollo y consolidación de los valores de la institución.

- **Crear un centro de información para propiciar consultas bibliográficas sobre Comunicación y Cultura Organizacional.**

Con el objetivo de incentivar a cuadros, dirigentes, técnicos, servicios y obreros a elevar su nivel respecto a esta temática que garantiza el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

- **Lograr la conectividad con el programa de Internet.**

Garantizaría obtener información actualizada sobre temas de interés, enriquecimiento del intelecto, así como, su utilización como vía rápida y segura para la transmisión de informaciones.

- **Priorizar la divulgación de la historia y evolución de la organización.**

Esta acción contribuye a una mayor identificación de sus públicos con la empresa. Potencia la cultura organizacional, contribuye a la formación de valores y tradiciones en los trabajadores.

- **Presentación de trabajos sobre comunicación en el Fórum de ciencia y técnica.**

Estos trabajos permitirán crear las oportunidades necesarias para que se compartan mejor las prácticas y el conocimiento comunicativo. La participación en el Fórum contribuirá a fomentar el protagonismo de los trabajadores en la solución de los problemas internos de comunicación de la institución.

- **Instalación de Radio Base.**

Con el objetivo de garantizar la creación de un espacio informativo-recreativo que propicie el intercambio y la familiaridad del colectivo, además de su identificación con el estilo de trabajo de la institución. Permitirá orientar directivas e informaciones de carácter general, así como tratar mensajes humanos: felicitaciones personales por logros laborales, fechas señaladas o resultados sindicales de emulación, en horario de almuerzo (12:00pm-1:00pm). Se emitirá música de fondo, aprovechando el horario libre y de convergencia de la mayoría de los trabajadores. Debe tratarse de convertir en un medio muy participativo, que propicie el intercambio y la familiaridad del colectivo. Debe ser en todos los casos una expresión de la cultura organizacional del centro y un estímulo al desarrollo de ésta. .

- **Control sistemático de las acciones propuestas.**

Medirá el cumplimiento de las mismas y se realizará mediante conversatorios, encuestas y entrevistas a trabajadores y directivos.

CONCLUSIONES

La comunicación interna está dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se logre el cumplimiento de su visión, misión y objetivos estratégicos.

Por medio de la comunicación se logra crear, mantener y fomentar la cultura organizacional. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de sus miembros. A través de ella las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de los cambios que están ocurriendo en la misma.

La comunicación interna en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, revela la inexistencia de una relación transversal funcional entre todos los entes del sistema cultural organizacional. Los trabajadores no se sienten informados de lo que acontece en la organización por la centralización y no divulgación oportuna y no están capacitados en temas de comunicación y cultura organizacional. El estilo de dirección no crea canales para una comunicación eficaz, abierta al diálogo y facilitadora de la retroalimentación en los diferentes flujos de comunicación y no existe la planificación estratégica comunicacional por departamentos, estas deficiencias devienen en pobre motivación e integración del personal, obstaculizando que se refuerce su sentido de pertenencia, traduciéndose en insatisfacción del colectivo laboral con respecto a la comunicación organizacional.

Se elaboró un modelo de propuesta de acciones que ofrece posibles soluciones a los problemas detectados. Su implementación puede brindar múltiples beneficios, lo cual conlleva a una mejor gestión directiva incentivando la dirección participativa asumiendo la gestión de comunicación como una herramienta conceptual sistemática que potenciará el uso de la comunicación descendente, la inteligencia y el trabajo grupal, propiciando un sistema documentado para alcanzar la comunicación que implique la necesaria interacción entre la alta dirección y los trabajadores, logrando la efectividad requerida en la fluidez de la información.

RECOMENDACIONES

Partiendo de las principales conclusiones que arrojó el diagnóstico de la comunicación interna, así como de las sugerencias brindadas por los trabajadores, principales jueces del comportamiento de la organización, se ofrece 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 de la comunicación y cultura organizacional.

- ◆ Homogenizar la transmisión de informaciones importantes a los trabajadores, a través de los canales establecidos para ello.
- ◆ Posibilitar a los trabajadores una mayor participación en la toma de decisiones.
- ◆ Utilizar los resultados de esta investigación en la implementación de la estrategia de comunicación departamental.
- ◆ Crear el DIRCOM y el CAC en la Organización.
- ◆ Incluir en la evaluación de los cuadros, dirigentes y funcionarios los métodos y estilos comunicacionales que utilizan, realizando un análisis minucioso de los resultados obtenidos en el presente diagnóstico.
- ◆ Implementar la propuesta de acciones comunicativas derivadas de esta investigación.
- ◆ Diseñar e implementar, periódicamente diagnósticos de Comunicación y Cultura Organizacional.
- ◆ Analizar en el Departamento de Recursos Humanos la necesidad de incluir una plaza de comunicador, que oriente y vele por la gestión de la comunicación interna.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Autores, Compilación. 2002 Manual de relaciones públicas. La Habana, Editorial Félix Varela
- ◆ Acosta, H. Materiales sobre el trabajo en equipo. Disponible en: // bvs.sld.cu. Consultado en Enero de 2008.
- ◆ Álvarez de Mon, Santiago (1998), La empresa humanista y competitiva, Deusto, Bilbao.
- ◆ Artículo publicado en Harvard Business Review. Disponible en www.cem.itesm.mx. Consultado en Mayo 2008.
- ◆ Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. 2002. La Habana, Facultad de Comunicación.
- ◆ Chiquero Lorenzo, L. 1999. Serie de artículos de Capital Humano sobre Comunicación interna, Escuela de Negocios (ESDEN). Comportamiento Humano y Estructura Organizacional.
- ◆ Costa, Joan. 2001. Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Buenos Aires, La Crujía Ediciones.
- ◆ Cruz, Camilo. La Comunicación y las relaciones interpersonales. Disponible en: //www.gestiopolis.com. Consultado en Enero de 2008.
- ◆ Colectivo de autores 2005. Manual de Relaciones Públicas. La Habana. Editorial Félix Varela. 310P.
- ◆ Comunicación corporativa y revolución de los servicios. 1995. Madrid: Editorial Ciencias sociales.
- ◆ Comunicación Organizacional 2004. La Habana: Editorial Félix Varela.

- ◆ Daniel Goleman, 1995 Inteligencia Emocional. Bantam.
- ◆ De Prado, D. 1997. El torbellino de ideas. Editorial Academia La Habana.
- ◆ Fernández Collado, Carlos.1997. La comunicación en las organizaciones. México, Ed. Trillas. Tomado de Katz y Kahn, The Social Psychology of Organization. Wiley. Nueva York, 1978.
- ◆ 1997. La comunicación en las organizaciones. México, Ed. Trillas.
- ◆ Fleury.1989. Cultura y poder en las organizaciones.
- ◆ Francisco Ibarra Martín y otros coautores 2001. Metodología de la Investigación Social. La Habana. Editorial Félix Varela. 203P.
- ◆ Gaceta Oficial de la República de Cuba. Consejo de Ministros. 2007. Decreto 281. Artículo 675.
- ◆ Introducción a los Negocios, 1997 Enfoque Mexicano; Rachmann.
- ◆ Kreps, Gary L. 1995. La comunicación en las organizaciones.-- USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana.
- ◆ McGregor. Teoría Y. Disponible en rrrhmagazin.com. Consultado en Noviembre 2008.
- ◆ Muriel, María Luisa y Gilda Rota. 1980. Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas. Editora Andina, Quito.
- ◆ Muriel, M. L. 2001. "Comunicación institucional". Quito - Ecuador, Ediciones Ciespal.
- ◆ Perelló Cabrera. José L. 2003. Manual de Comunicación Interpersonal. Editorial Félix Varela. La Habana

- ◆ Schein, Edgar H. 1984 Psicología de la organización. Madrid: Prentice/ Hall Internacional / s.a / 245P.
- ◆ 1985 “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”.
- ◆ 2002. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana. Editorial Félix Varela. 328P
- ◆ Trelles, Irene. 2000. Comunicación Organizacional. la importancia de su aplicación en Cuba en Revista Espacio No. 3, La Habana.
- ◆ 2001 Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Félix Varela.
- ◆2002. Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.

ANEXO No 1

Caracterización del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de Varadero:

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos, ECASA S.A., constituye una organización subsidiaria de la Compañía Holding denominada Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA), y como tal garantiza con todos sus activos, los financiamientos que reciba dicha compañía y asume por su cuenta y en forma solidaria el pago de los mismos.

Fue creada por escritura pública # 1705 del 16 de septiembre de 1996, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, por lo que está avalada su constitución como Organización Empresarial.

OBJETO SOCIAL

ECASA se encarga de la atención a Aeronaves, Pasajeros y las instalaciones de los Aeropuertos del país; la actividad de control de tránsito aéreo en el territorio Nacional y el enmarcado por los Organismos Internacionales de la Aviación Civil; así como el aprovisionamiento de combustibles, lubricantes y líquidos especiales a las aeronaves, entre otras actividades fundamentales y no fundamentales.

MISION de ECASA

Garantizar los servicios Aeroportuarios, Aeronáuticos, Comerciales y de Aprovisionamiento de combustibles de acuerdo a los estándares de seguridad, regularidad y eficiencia establecidos para la Aviación Civil Internacional a tripulaciones, aerolíneas, pasajeros, concesionarios y demás clientes, con el objetivo de satisfacer sus expectativas y lograr mejoras constantes en los parámetros de rentabilidad.

VISION DE ECASA

Prestar servicios Aeroportuarios, Aeronáuticos, Comerciales y aprovisionamiento de combustibles alcanzando niveles comparables con los mejores estándares de América Latina mediante la aplicación de mejoras constantes técnicas- organizativas, que garanticen una mayor seguridad, calidad, rentabilidad y eficiencia.

El Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” es una Unidad Empresarial de Base que pertenece a la ECASA S.A. (Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos) que opera todas las Unidades Aeroportuarias del País, está subordinada directamente a la CACSA (Corporación de la Aviación Cubana) y se rige por los Reglamentos Nacionales e Internacionales fiscalizados, en ambos casos, por el IACC (Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba).

Se encuentra situado en Ave. Mártires de Barbados Km. 5 ½, Carbonera, Matanzas.

HISTORIA

Se inaugura como Aeropuerto Internacional, en 1957 en la Zona conocida como Kawama. En los inicios de la Revolución se destina a misiones militares y, a partir de 1965, comienzan a emigrar hacia Miami, los apátridas que deseaban abandonar el país.

En el año 1972 asume un nuevo nombre el de Martín Klein, en el año 1975, se remodela su Terminal Aérea, con el objetivo de acondicionarla para recibir vuelos internacionales (Canadienses).

El aumento acelerado del turismo en el Polo de Varadero, demandó la construcción de un nuevo Aeropuerto, el cual es inaugurado el 25 de septiembre de 1989, por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, con el nombre de “Juan Gualberto Gómez”.

En el año 1997, respondiendo al incremento marcado de la entrada y salida de pasajeros, es remodelado y ampliado, duplicando la capacidad de atención de 600 pasajeros por hora a 1200. Esta inversión fue inaugurada el 20 de Diciembre del propio año, por el compañero Carlos Lage Dávila, miembro del Buró Político y Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Es el segundo Aeropuerto del país, fundamentado en su eficiencia, aporte e importancia pues recibe en sus instalaciones al 30% de los pasajeros que arriban a la isla por vía aérea.

En el Aeropuerto existe el equipamiento necesario para garantizar la seguridad de los vuelos, cuenta con modernos Sistemas de Ayuda a la Navegación y el aterrizaje por

instrumentos, su Torre de Control cuenta con un equipamiento que garantiza un servicio de tránsito aéreo con calidad y profesionalidad.

La capacidad de estacionamiento de la rampa es de cinco aeronaves de gran porte y siete de pequeño ó mediano. Las posiciones 2, 3 y 4 están asistidas por “Pasarelas Telescópicas”, mientras que las posiciones 1 y 5 son remotas. A estas aeronaves se le prestan un paquete de servicios en tierra llamado “Handling”, entre los cuales se encuentran la atención e información a pasajeros, limpieza de aeronaves, recogida de aguas negras y basura, suministro de agua potable, carga y descarga de equipajes y cargas, empuje de aeronaves, arranque neumático de aeronaves, suministro de nitrógeno y aire comprimido, entre otros.

Existe en la Unidad Aeroportuaria una moderna Base de Combustibles con capacidad de almacenaje para cuatro millones de litros de combustible de aviación, suministrándose a las aeronaves a través de un moderno Sistema Centralizado de Bombeo, que llevan el combustible por un turbo-ducto hasta las propias posiciones de estacionamiento.

El Edificio Terminal tiene 14500 m² en dos niveles, en los cuales se ofrecen todos los servicios establecidos a nivel internacional, entre los que se encuentran:

- ◆ Servicio de confortables Salones VIP, los cuales se pueden solicitar directamente en el Aeropuerto ó reservarlo con anterioridad a través de las Agencias de Viajes.
- ◆ Servicios de Tiendas, Restaurantes y Cafeterías
- ◆ Servicio de “Sellado de Equipajes” en la Salida del País.
- ◆ Servicio de “Primeros Auxilios”, un personal médico altamente profesional brinda consultas, curaciones, suministro de sillones de rueda y otros servicios médicos completamente “Gratis”.
- ◆ Servicio de “Cambio de Monedas”, en la zona pública del Edificio Terminal y, en el Salón de Llegadas, existe una Casa de Cambio de Monedas operada por Cadeca

- ◆ Servicios de Taxis y “Rent a Car”, en la zona de Llegada al País están radicadas 6 Agencias Rentadoras y una piquera de 20 taxis pertenecientes a 4 Empresas del Turismo Internacional.
- ◆ Servicios de “Máquinas de Juegos”, en la zona de Salida del País.
- ◆ Servicio de Parqueo Público para autos ligeros, micros y ómnibus.
- ◆ Servicio de Farmacia Internacional en la Sala de Última Espera.
- ◆ Servicios de “Teléfonos”, a través de públicas por tarjetas prepagadas en todo el Edificio Terminal; tanto en CUC como en MN.
- ◆ Servicios de Información a Pasajeros, tanto personalizado como a través de pizarras y monitores y anuncios por Sistema de Audio.
- ◆ Servicios de Seguridad y Protección, prestados por la Empresa de Seguridad y Protección de la Aviación Civil.
- ◆ Servicios de Baños Públicos y Privados para Minusválidos
- ◆ Servicio de Circuito Cerrado de Televisión.
- ◆ Servicio de Venta de Tarjetas de Turistas a la Llegada al País.

Composición de los cuadros

Plantilla de Cuadros aprobada: 15 cargos, cubiertos 15 para el 100 %.

De ellos:

- ◆ 4 son mujeres (27%)
- ◆ 3 son negros o mestizos (20%)
- ◆ 10 de nivel superior (67%)
- ◆ 5 de nivel medio (33%)
- ◆ 15 militantes del PCC (100%)

Composición de las Reservas de Cuadros

Reservas aprobadas: 42

De ellos:

- ◆ 24 son mujeres (57%)
- ◆ 13 son negros o mestizos (31%)

- ◆ 24 de nivel superior (57%)
- ◆ 18 de nivel medio (43%)
- ◆ 37 militantes del PCC y UJC (88%)
- ◆ 18 listos para promover (43%).

Estructuras Político-Administrativas

Administrativas:

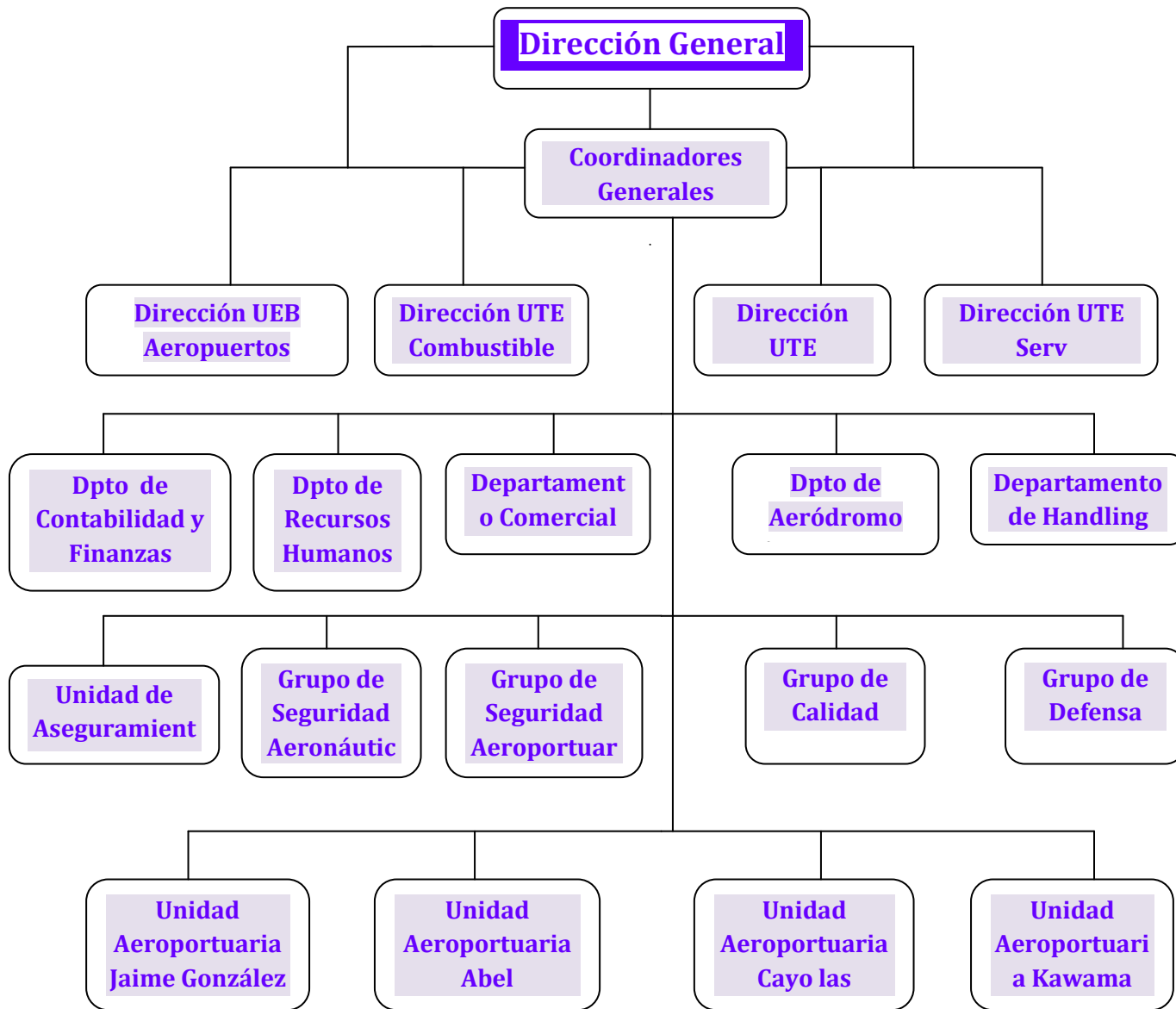
- ◆ 1 Consejo de Dirección con 45 miembros
- ◆ 1 Director General Adjunto
- ◆ 3 Coordinadores Generales
- ◆ 11 Jefes de Departamentos

Políticas:

- ◆ 1 Instructor del PCC
- ◆ 2 Comité del PCC (1 Comité con 15 Núcleos del PCC y 6 Núcleos del PCC Independientes) y 330 militantes del Partido.
- ◆ 1 Buró Sindical con 11 miembros, 24 Secciones Sindicales y 926 afiliados
- ◆ 1 Instructor de la UJC y 116 Militantes

El 66,4% de los trabajadores son Militantes del PCC o la UJC.

ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN



ANEXO No 2

Estructura Organizativa de la ECASA.

La ECASA está constituida por una Dirección General (conformada por nueve direcciones y varias actividades independientes) a la cual están subordinadas las siete zonas existentes. La representan un Director General y cinco Directores Adjuntos, los cuales están a cargo de un número de temas muy específicos dentro de la dirección general. Los nueve directores de las respectivas direcciones están subordinados al Director General, teniendo cada uno de ellos un equivalente en cada zona aeroportuaria. Las direcciones de cada zona están directamente subordinadas al Director General de la ECASA.

La ECASA S.A, está subordinada directamente a la CAC S.A. (Corporación de la Aviación Cubana) y se rige por los Reglamentos Nacionales e Internacionales fiscalizados en ambos casos por el IACC (Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba); también pertenece a la ACI (Airport Council Internacional), organización que agrupa a todos los aeropuertos del mundo y para su mejor funcionamiento se establecieron organizaciones por regiones, en nuestro caso pertenecemos a la ACI/LAC que agrupa a los aeropuertos de América Latina y el Caribe.

ANEXO No 3

Estructura Organizativa del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez.

Sistema Organizativo: Perfeccionamiento Empresarial.

Estructura Zona Occidente Este.

- ◆ UEB Aeropuertos Varadero.
- ◆ UT de Servicios Aeronáuticos.
- ◆ UT de Combustible.
- ◆ UT de Transporte y Equipos especiales.

Composición de las Unidades.

- ◆ UEB Aeropuertos: Departamentos de Handling, Aeródromo e Inversiones, Aseguramiento Y Comercial.
- ◆ UT Servicios Aeronáuticos: Tránsito Aéreo, Meteorología, Telecomunicaciones y Comunicaciones.
- ◆ UT Combustibles: Aprovisionamiento de combustibles a Aeronaves y Equipos Especiales y Laboratorio.
- ◆ UT Transporte: Base técnica de Transporte y Equipos Especiales.

Dependencias	Cuadros	Funcionarios	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
UEB Aeropuerto	12	29	140	217	333	731
UT Combustible	1	6	12	4	31	54
UT Transporte	1	1	8	2	45	57
UT Serv Aeron.	1	3	69	9	2	84
TOTAL	15	39	229	232	411	926

ANEXO No 4

Objetivos Estratégicos Generales.

1. Aumentar sistemáticamente la Seguridad Integral en los Aeropuertos y servicios de Navegación Aérea, de acuerdo con las actuales normas y regulaciones de los Organismos rectores que responda a los desafíos que impone el incremento de la transportación aérea mundial.
2. Desarrollar los servicios e infraestructura del Aeropuerto y Navegación Aérea, con racionalidad Económica e Innovación, a través de un proceso inversionista eficiente y eficaz de acuerdo a la política de desarrollo de la empresa y a un mejoramiento sostenido de la calidad de sus servicios.
3. Desarrollar y motivar a los empleados de nuestra Unidad teniendo como base el desarrollo de la gestión del conocimiento y los distintos planes de la misma, lo cual posibilitará el aumento de su sentido de pertenencia hacia la organización y que ésta se revierta en un mejoramiento de la calidad de los servicios.
4. Continuar mejorando de forma sistemática la eficacia y eficiencia económica de la que permita generar los recursos necesarios para el país, materializado en el aporte de UEB a la ECASA.
5. Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de la sociedad haciéndolas compatibles con el medio ambiente.
6. Continuar adaptando sistemáticamente la oferta a la demanda con la mejora continua, la alta profesionalidad de los trabajadores y el enfoque de cliente como premisa.
7. Continuar consolidando el aseguramiento técnico material y la política de mantenimiento de acuerdo a los planes de desarrollo que permitan crear las facilidades, prestaciones y servicios que demandan, los estándares internacionales y la aviación moderna.

ANEXO No 5

Resumen de la técnica utilizada

Procedimiento metodológico: La investigación la realizamos a través de la revisión documental, la observación participativa, realización de encuestas y entrevistas y tormenta de ideas.

Universo: Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de Varadero.

Ámbito: Instalaciones del Aeropuerto.

Forma de contacto: Personal, en las dependencias seleccionadas.

Puestos de muestreo: Locales de las UTE y UEB.

Muestra definida: Trabajadores.

Cuadros o Directivos

Mando intermedio.

Directivos: Se consideraron como Cuadros o Directivos en nuestro estudio los Especialistas Principales, Jefes de Departamentos y Cuadros centro de las UTE y UEB.

Mandos Intermedios: Se consideran Mandos Intermedios en este trabajo a los Supervisores o Jefes de Brigadas, los cuales dirigen a los trabajadores de las diferentes Dependencias.

Trabajadores: Para seleccionar esta muestra tuvimos en cuenta a los trabajadores que laboraban en las áreas de la UTE Combustible, Servicios Aeronáuticos y Transporte y Equipos Especiales y la UEB Aeropuertos.

A estos se les aplicaron las Entrevistas y Encuestas de Comunicación, donde se pudo determinar cómo se dan las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, y el Liderazgo dentro de esta organización, así como, la forma en que se comporta la comunicación interna a través de sus diferentes formas.

Por UTE y UEB quedó constituida como se muestra a continuación

Dependencias	Total de Público	Público seleccionado	% que representa
UEB Aeropuertos	731	146	20
UTE Combustible	54	27	50
UTE Transporte	57	28	50
UTE Serv. Aeron.	84	33	40
TOTAL	926	234	25

Con vista a que se hiciera evidente el nivel de significación de cualquier elemento con respecto a cada categoría ocupacional, la muestra se configuró como se presenta en la siguiente tabla:

Categoría Ocupacional	UEB Aeropuertos	UTE de Combustible	UTE de Transporte	UTE de Serv. Aeron.	Total
Cuadros	12	1	1	1	15
Muestra	10	1	1	1	13
%	83	100	100	100	87
Funcionarios	29	6	1	3	39
Muestra	15	3	1	2	21
%	52	50	100	67	54
Trabajadores	690	47	55	80	872
Muestra	121	23	26	30	200
%	18	49	47	38	23

ANEXO No 6

GUIA PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Principales elementos a identificar:

- ◆ Asistencia y grado de participación de los trabajadores en:
 - Asamblea de Afiliados, de Balance y Representantes.
 - Consejos de dirección.
- ◆ Relaciones Jefe-Colaboradores.
- ◆ Relaciones Jefes-Jefes.
- ◆ Relaciones entre los trabajadores
- ◆ Manifestación de la comunicación formal descendente, ascendente y horizontal, así como la informal.
- ◆ Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- ◆ Seguimiento y cumplimiento a los acuerdos propuestos por los trabajadores.
- ◆ Libertad de los trabajadores para expresar sus criterios.
- ◆ Participación, confección y aprobación de los trabajadores de nuevas indicaciones administrativas.
- ◆ Criterio para la selección del personal de nuevo ingreso.
- ◆ Inmediatez de información a los trabajadores.

ANEXO No 7

GUIA DE OBSERVACIÓN

Observación participante con el objetivo de evaluar la comunicación que se pretende investigar

Siendo los principales elementos a atender los siguientes:

- ◆ Relaciones interpersonales.
 - Relaciones Jefe-Subordinado
 - Relaciones entre los trabajadores
- ◆ Forma en que se manifiesta la comunicación formal descendente, ascendente y horizontal, así como la informal.
- ◆ Actitud de los trabajadores en su desempeño diario.
- ◆ Análisis de la difusión de los mensajes.
 - Contenido del mensaje
 - Grado de participación de los trabajadores en la Asamblea de afiliados.
 - Si se ponen en práctica los acuerdos derivados de la Asamblea de afiliados.
 - Si fluyen o no las informaciones del directivo a los trabajadores.
 - Si fluyen o no las informaciones de los trabajadores al directivo.
- ◆ Expresión corporal de los participantes.

ANEXO No 8

ENTREVISTA A CUADROS Y MANDO INTERMEDIO

Comentar todo lo referente a la Comunicación dentro de la institución

- 1- ¿Qué entiende usted por comunicación?
- 2- ¿Qué importancia le concede dentro de su entidad?
- 3- ¿Los recursos destinados a la comunicación, usted los considera un gasto o una inversión? Explique.
- 4- ¿Cómo usted valora la comunicación con sus empleados?
- 5- ¿Enuncie los medios de comunicación más utilizados por usted para interactuar con sus subordinados?
- 6- ¿Tienen los trabajadores posibilidades de expresar ideas o sugerencias?
- 7- ¿Existe algún departamento o grupo, que dirija la comunicación en la Organización?
- 8- ¿Consideras eficaces los medios o vías que existen en la entidad para comunicarse internamente?
- 9- ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, con qué expresión lo haría?
- 10- ¿Cómo son a su juicio, los siguientes aspectos en su organización?
 1. Eficiencia en el servicio
 2. Preparación del personal
 3. Disciplina laboral
 4. Estilos de dirección
- 11-¿Qué valores, usted cree que se ponen de manifiesto en el trabajo de esta organización?
- 12-¿Considera que las acciones de comunicación que se establecen garantizan una gestión directiva eficiente?

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO No 9

ENTREVISTA A TRABAJADORES

1. ¿Qué entiende usted por comunicación? Y ¿qué importancia le confiere a la misma?
2. ¿Consideras necesario la existencia de un departamento encargado de todo lo referente a la comunicación?
3. ¿Cómo usted valora la comunicación con sus directivos en esta entidad?
4. ¿Enuncie los medios de comunicación más utilizados por usted para interactuar con la dirección de la institución?
5. ¿Son escuchadas las sugerencias de los trabajadores por la máxima dirección del centro?
6. ¿Cómo son a su juicio, los siguientes aspectos en su organización?
 - Eficiencia en el servicio
 - Preparación del personal
 - Disciplina laboral
 - Estilos de dirección
 - Prestigio del equipo de dirección.
- 7- ¿Cómo definiría el clima laboral en su organización?
- 8- ¿Las informaciones u orientaciones son oportunas y claras?
- 9- ¿Las relaciones con los demás colaboradores son afectivas?
- 10- ¿Qué valores caracterizan su organización?
- 11- ¿Recibe respuesta inmediata a las discrepancias que plantea?
- 12- ¿Conoce los indicadores para medir la eficiencia de la organización?
- 13- ¿Su jefe inmediato estimula el trabajo en equipo?

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO No 10

ENCUESTA A CUADROS Y MANDO INTERMEDIO

A continuación le presentamos un conjunto de preguntas que reflejan características del proceso comunicativo. Es un cuestionario anónimo y necesitamos de usted la mayor sinceridad.

GRACIAS

Marque con una cruz según su criterio.

1. ¿Son buenas las relaciones con tus colaboradores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. ¿Las relaciones con tus colaboradores les permite que te planteen problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Las relaciones entre tus colaboradores permiten que se planteen problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. ¿Das la oportunidad a tus colaboradores de dar opiniones sobre el trabajo y proporcionar soluciones sobre algún problema que se presente?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

5. Cuando se presenta un problema en tu trabajo ¿tus colaboradores encuentran una forma inmediata de plantearla a ti como superior?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. ¿Cree usted que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. ¿Se solicitan con frecuencia ideas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8. ¿Tienen libertad los trabajadores para hablar con sus superiores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9. ¿Con frecuencia se ponen en práctica las demandas y sugerencias de los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. ¿Asiduamente se escucha a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

11. ¿Se les mantiene informados sobre lo que sucede en la organización?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

12. ¿Las informaciones llegan con rapidez a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

13. ¿La dirección explica con claridad los reglamentos y políticas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

ANEXO No 11

ENCUESTA A TRABAJADORES

A continuación le presentamos un conjunto de preguntas que reflejan características del proceso comunicativo.

Es un cuestionario anónimo y necesitamos de usted la mayor sinceridad.

GRACIAS

Marque con una cruz según su criterio.

1. ¿Cómo son las relaciones con su jefe inmediato superior?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

2. ¿Las relaciones con su jefe le permite plantearle problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Las relaciones con sus compañeros permiten que se planteen problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. ¿Das la oportunidad a tus compañeros que den opiniones sobre su trabajo y proporcionar soluciones sobre algún problema que se presente?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

5. Cuando se presenta un problema en tu trabajo ¿tus compañeros te ayudan a encontrar una forma inmediata de solucionarlo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. ¿Tiene usted libertad para planificar y organizar su trabajo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. ¿Su jefe le solicita con frecuencia ideas o sugerencias respecto a determinadas temáticas relacionadas con su desempeño?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8. ¿Tiene libertad para hablar con sus superiores cuando lo requiera?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9. ¿Con frecuencia se ponen en práctica las demandas y sugerencias de los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. ¿Cómo considera la comunicación en su organización?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

11. ¿Se le informa lo que sucede en la organización?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

12. ¿Las indicaciones le llegan oportunamente y con claridad?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

13. ¿La dirección le explica los nuevos reglamentos y políticas?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

14. Marque con un X la opción más utilizada por usted para darle a conocer a su jefe sus ideas, opiniones o informaciones que posee.

____ Personalmente.

____ En reuniones de grupo.

____ De manera informal.

15. ¿Su jefe se preocupa de crear un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros que conforman la organización?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

16. Conoce si existe en su área una planificación estratégica de comunicación.

Si _____ No _____

ANEXO No 12

Tormenta de Ideas

1. Se exhorta a los asistentes que valoren los problemas de comunicación existentes en la organización.
2. Determinación colectiva de los problemas de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.
3. Se promueve la búsqueda de los factores y causas que están determinando las deficiencias en la comunicación en cada área.
4. Se estimula el comentario sobre las principales razones que dieron origen a la desatención en este sentido.
5. Propuestas de mejoras para paliar las dificultades encontradas.