



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Título: Diagnóstico de Comunicación interna para la Facultad de Ciencias Agrarias de
la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"**

Autora: Amarilys López Liriano

Tutor: Lic. Gerardo Iglesias Montero; Dr. C, Prof. Titular.

Cienfuegos

2023

PENSAMIENTO

“La forma en que nos comunicamos con otros y con nosotros mismos, determina la calidad de nuestras vidas”.

Anthony Robbins

DEDICATORIA

A mis padres Mercedes y Julio por darme cada instante de su vida sin dudarlo ni un segundo, espero estén orgullosos de mí, como yo lo estoy de ellos por ser los mejores padres del mundo.

A mis dos hijos Mélaney y Yasiel Enrique por ser la fuente de mis alegrías y fortalezas, mi mayor y más valioso tesoro, para quien las palabras no bastan para expresar mi amor.

A mis hermanas Yanet y Zaimit por confiar siempre en mí.

A mi esposo Yoel por alentarme a seguir adelante, ofreciéndome su apoyo y comprensión.

A todos los familiares y amistades que me quieren y aprecian y por darme fuerzas para continuar y hacerme fuerte cuando más débil me sentí.

A mí misma por confiar siempre en que si podía...

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por estar presente en cada etapa de mi vida, por sus consejos que me ayudaron a ser la persona que hoy soy, por el amor que me tienen al igual que yo a ellos, sin ellos no hubiese sido posible lograr este sueño.

A mis hijos por ser lo más grande que tengo en la vida y por ser ese motor impulsor que me ayuda a continuar día a día a luchar por ellos.

A mis hermanas maravillosas por darme aliento para que no dejara mi carrera. Las quiero mucho.

A mi esposo por confiar en mí y por apoyarme cuando más lo necesitaba en los quehaceres del hogar.

A mi Tutor Gerardo y Marisol por su ayuda y apoyo incondicional en toda la carrera. Gracias de todo corazón, nunca los voy a olvidar.

Gracias a los profesores que de una manera u otra marcaron mi tiempo de estudiante en estos cinco años, Vivian, Martha, Esperanza, Danaisy, Yadanna, Arianna y Marianela.

A mis compañeros de la Universidad, por alentarme a seguir adelante y permanecer en el grupo, especialmente a Iliana y Roxanne que se convirtieron en mis grandes amigas, a todos, gracias.

A mis compañeros de trabajo, por su paciencia y ayuda: Liuba, Betty, Ela, Idania, Oveidy, Ignacio, a todos los demás, pero en especial a Elizet por sacarme de tantos aprietos e impulsarme y darme las fuerzas necesarias para que continuara con mi carrera y que Dios la tenga en su santa gloria, gracias.

A la vida, por rodearme de personas maravillosas que me llenan de felicidad.

Son muchas las personas a las que debo agradecer, pero en general a todos los que brindaron su mano o dieron un consejo para el mejor desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

La comunicación está presente en todos los procesos de cualquier institución, conocer las herramientas que esta ciencia proporciona garantiza no solo la supervivencia de la organización sino también su éxito. La presente investigación se realizó en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Como objetivo general aplicar un diagnóstico de comunicación interna para la Facultad. En el proceso investigativo fueron empleadas técnicas de investigación cualitativa. El intercambio con los trabajadores y directivos de esta entidad y los resultados que afloraron de la aplicación de los métodos y técnicas empleadas para la recogida de información permitió diagnosticar el estado actual de la comunicación interna de la organización en estudio. Como resultados se constató que la facultad se rige por manuales de procedimientos por cada departamento. Se recomendó desarrollar a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación el diagnóstico de comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias en que se definan los atributos que distinguen la entidad.

Palabras clave: comunicación, diagnóstico de comunicación, comunicación interna

ABSTRACT

Communication is present in all the processes of any institution, knowing the tools that this science provides guarantees not only the survival of the organization but also its success. This research was carried out at the Faculty of Agrarian Sciences of the “Carlos Rafael Rodríguez” University of Cienfuegos. As a general objective, apply an internal communication diagnosis for the Faculty. Qualitative research techniques were used in the research process. The exchange with the workers and managers of this entity and the results that emerged from the application of the methods and techniques used to collect information made it possible to diagnose the current state of internal communication of the organization under study. As a result, it was found that the faculty is governed by procedural manuals for each department. It was recommended to develop, based on the results obtained in this research, the internal communication diagnosis of the Faculty of Agrarian Sciences in which the attributes that distinguish the entity are defined.

Keywords: communication, communication diagnosis, internal communication

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS DIAGNÓSTICOS DE COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Comunicación	7
1.2 Comunicación Institucional	9
1.3 La comunicación interna	12
1.3.1. Los componentes del proceso comunicativo en las organizaciones	15
1.4 Diagnóstico de comunicación interna	21
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.	LA DE
2.1 Decisiones metodológicas y posicionamiento	26
2.2 Diagnóstico de comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos	28
2.3 Reflexiones sobre la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias de Cienfuegos	36
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso que media los diferentes niveles de la vida social: interpersonal, grupal, organizacional y masivo. De ahí que esta interacción básica que distingue a los seres humanos sea considerada una herramienta bien utilizada, puede generar el desarrollo individual y colectivo.

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de la misma, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

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

En nuestros días es altamente reconocida la importancia que desempeña la comunicación para el correcto funcionamiento de las organizaciones. Esta se ha convertido en un recurso estratégico que debe ser gestionado. En el abordaje teórico de la comunicación y en las organizaciones se utilizan diferentes denominaciones terminológicas: comunicación de empresa o empresarial, comunicación organizacional o institucional, integral, global o corporativa.

La alta dirección debe garantizar el establecimiento del intercambio permanente entre los trabajadores y de éstos con la alta dirección, tanto vertical como horizontalmente, lo que redundará en beneficio de una visión común. Para ello deberá elaborarse una estrategia de comunicación en la organización que parte del diagnóstico inicial de este proceso, dirigido a revelar el estado, las necesidades, las insuficiencias y los medios para su desarrollo posterior.

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

La comunicación en estos momentos más que una opción a elegir es una necesidad. En el mundo de hoy, la marca, la calidad, el control ambiental, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la identidad, la innovación, la creatividad y la inteligencia empresarial son factores que inciden notablemente en la eficiencia de las instituciones.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la organización*, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional (Trelles, 2001). En su conceptualización destacan a nivel internacional autores como: Fernández Collado (1997), Goldhaber (1984), Costa (1995), Salo (2000), las latinoamericanas Muriel y Rota (1980), entre otros. A nivel nacional: Trelles (2001,2002), Saladrigas (2000, 2005), Martínez (2009) y Rivero (2010). Entre los rasgos más importantes que la caracterizan se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas (Trelles, 2001).

Según las autoras Muriel y Rota la comunicaciyn institucional es concebida: (...) como un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional. (1980, p.105)

En Cuba, como consecuencia de un proceso de cambios para perfeccionar el sistema empresarial, se comienza a implementar el Decreto Ley 281 de agosto de 2007 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, modificado en febrero de 2013. En este se destaca la importancia de la comunicación como un subsistema más para el funcionamiento del

sistema empresarial cubano. Con la promulgación de este Decreto Ley se han sentado las bases para dar a la comunicación en las organizaciones el valor estratégico que tiene y se reconoce que la comunicación posee un valor ineludible y constituye una herramienta indispensable para la gestión.

Su desarrollo como disciplina comienza en los años ochenta, pero no es hasta la siguiente década que se observa una sistematización en el campo teórico y práctico, con pertinencia y adecuación a la realidad cubana (Trelles,2000) con un notable desarrollo en momentos actuales.

En nuestra provincia Cienfuegos, las máximas autoridades del Partido y del Gobierno, están enfocadas en que el sistema institucional avance en este sentido. Es un logro que cada institución cuente con un comunicador, que progresivamente se irá perfeccionando como profesional en aras de gestionar adecuadamente este complejo proceso en el que intervienen múltiples factores.

Este estudio en particular, posee un enfoque teórico- metodológico específico para la Comunicación Organizacional en Cuba propuesto por la Doctora Hilda Saladrigas (2005), con carácter humanista, crítico y transformador de las relaciones y mediaciones comunicativas que permite acercar más las prácticas investigativas de esta área a nuestra realidad, a la vez que se aproxime a lo más revolucionario que actualmente se plantea a nivel internacional y en otras disciplinas en el plano nacional.

El problema científico de investigación que se plantea es:

¿Cómo acontece el proceso de comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos?

Objeto de la investigación:

La comunicación institucional de la Universidad de Cienfuegos.

Campo de acción:

La comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias.

Objetivo general:

Aplicar un diagnóstico de comunicación interna para la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos.

Objetivos específicos:

1. Analizar los fundamentos teórico-metodológicos relacionados con la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos.
2. Caracterizar la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos.
3. Desarrollar el diagnóstico de comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos.

La idea a defender refiere que un diagnóstico de comunicación interna de la facultad de Ciencias Agrarias contribuirá a develar las debilidades y fortalezas que posee la comunicación institucional de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos.

El estudio se propuso asumir los retos y desafíos que impone el análisis de los procesos de comunicación en las organizaciones, debido a los cambios y reestructuraciones que ha sufrido la entidad en los últimos años que han incidido en la fluctuación en el contenido humano.

La investigación se desarrolló desde una perspectiva metodológica cuali-cuantitativa, con el empleo de técnicas e instrumentos de ambas, entre ellos: la entrevista semiestructurada y la encuesta. La unidad de análisis estuvo conformada por todos los trabajadores y directivos que constituyen el público interno de la entidad. La población total estuvo integrada por directivos y estudiantes de la Facultad de Ciencias Agrarias siendo aplicada la muestra a 27 directivos para un total de 52 trabajadores y al 50% de los estudiantes de dicha Facultad. La muestra fue seleccionada a partir del muestreo por conveniencia, en donde se identificaron los participantes clave para el proceso investigativo, teniendo en cuenta los casos disponibles a los cuales se tenía acceso, además de realizar un estudio a profundidad sobre la situación real que presenta la comunicación en la facultad que se analiza.

Métodos teóricos:

1. Histórico- lógico: permite el análisis de la trayectoria evolutiva de la fundamentación teórica de la investigación.
2. Analítico-sintético: se utilizó para penetrar en la esencia de cada una de las partes que conforman el diagnóstico de comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos. El uso del método sintético facilita la interpretación y reducción de los datos para arribar a las generalizaciones y nuevos puntos de vista.
3. -Inductivo-deductivo: posibilita establecer las generalizaciones, razonamientos para explicar y solucionar problemas planteados en el proceso investigativo.

Métodos empíricos:

- 1- Análisis de los documentos: al realizarse el estudio de toda la documentación elaborada en materia de Comunicación Institucional de la Universidad y la facultad, informes de evaluación institucional, balances anuales.
- 2- Observación participante
- 3- Entrevista semiestructurada a directivos
- 4- Encuesta a los estudiantes y a los trabajadores de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

La evaluación de la comunicación interna resultante del diagnóstico aplicado a la Facultad de Ciencias Agrarias y ajustado a sus necesidades; servirá de orientación para la corrección de sus procesos comunicativos. En eso reside la contribución a la práctica de la presente investigación.

La novedad científica se devela en que los resultados del diagnóstico aplicado facilitarán a la Facultad de Ciencias Agrarias las pautas necesarias para rediseñar los procesos comunicativos fortaleciendo la comunicación interna, identificando acciones que culminen en una Estrategia de Comunicación que fortalezca la identidad de la institución.

La tesis consta de resumen, introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. La introducción; ofrece una breve

panorámica del tema y los elementos del diseño teórico-metodológico de la investigación. En el capítulo I se aborda todo lo relacionado con el marco teórico del tema de investigación

Por su parte en el capítulo II se aborda el estudio del contexto de la investigación, análisis de los resultados y diagnóstico de comunicación interna.

Finalmente se ofrecen las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía. Además, aparecen anexos que complementan e ilustran los análisis efectuados.

CAPÍTULO I. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS DIAGNÓSTICOS DE COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

El presente capítulo tiene como objetivo establecer el marco teórico donde se fundamenta la investigación realizada. En tal sentido, se proporciona un panorama general de los antecedentes relacionados con el tema de investigación, situando la problemática en el contexto histórico y presentando las principales enfoques y teorías existentes. Se establece una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

1.1 Comunicación

La comunicación es un proceso que ha estado asociado al hombre desde su surgimiento y ha estado ligada a él como una herramienta esencial en su desarrollo como ser social. Sus primeras manifestaciones se remontan al hombre prehistórico quien a través de gestos, gemidos, interactuaba con sus semejantes durante la caza, la procreación, para protegerse de animales salvajes, así como la vida en colectivo. Ya desde esta época surgió la necesidad imperiosa de que tanto individuos aislados como comunidades pudiesen comunicarse. Es por ello que a través del tiempo la comunicación ha sido objeto de investigación de diversos teóricos y estudiosos en busca de comprender y dar sentido, puesto que resulta un fenómeno simple y complejo al mismo tiempo.

En el decursar del tiempo, las sociedades continuaron su desarrollo, y unido a ello su cultura. El mundo se fue haciendo más civilizado y la comunicación un tema importante y apreciado por la clase alta. Hablar y escribir bien se convirtió en sinónimo de cultura, educación, posición, por lo que en las escuelas potenciaban y potencian su enseñanza. Hoy en día es elemental para cualquier estrato social. Resulta tan esencial para la vida que cada vez más las universidades del mundo han destinado recursos en estudios sobre comunicación, donde diversos campos de la ciencia se han interesado en comprender el fenómeno, principalmente las Ciencias Sociales y de la Comunicación.

La palabra comunicación proviene del latín communis que significa común. En castellano, el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad.

El término comunicación ha sido abordado principalmente por las Ciencias Sociales. En este campo, en el ámbito internacional se destacan teóricos como Jesús Martín Barbero, Guillermo Orozco Gómez, María Inmaculada Vasallos de López, Paulo Freire, Mario Kaplún, Luis Ramiro Beltrán y Manuel Martín Serrano.

En Cuba la última década se ha caracterizado por el incremento de estudios y publicaciones al respecto. Algunos de los autores más reconocidos son: Sergio Valdés Bernal, Rayza Portal, Hilda Saladrigas, Angelina Romeu, Julio César González Morales, José Ramón Vidal, Martha Alejandro y Manuel Calviño, entre otros.

Estas concepciones opuestas han generado diferentes temas, modelos que esquematizan y describen cada elemento que influye en el proceso de comunicación.

Según Vidal (2000) a partir de la contradicción que implican estas acepciones se pueden definir dos proposiciones teóricas:

1. La comunicación como proceso vertical, unidireccional, que tiende al control, a la dominación.
2. La comunicación como proceso horizontal, multidireccional, que es por esencia participativo.

Resulta importante la definición dada por el psicólogo González, (1989), citado por Martínez (2005), quien señala que:

La comunicación es un proceso en extremo activo en el cual los elementos que participan siempre lo hacen en condición de sujetos de este proceso. En el proceso de comunicación las personas se relacionan tanto por vía verbal como no verbal y a lo largo de este proceso cada una de las partes implicadas en el mismo, reflexiona, valora y expresa de manera activa por uno u otro canal del proceso sus propias condiciones, vivencias. (p.7)

El presente estudio posee elementos comunes con esta última definición pues se encuentran en ella consistentes argumentos que permiten comprender su significado, además de ser generalizadora, abarcadora y resume a grandes rasgos los elementos que de alguna forma todos los autores consultados expresan en sus postulados.

A decir de comunicación Martínez (2005) sobre el tema define:

...todo un proceso de interacción social que puede darse por medio de símbolos y que a su vez incluye la conducta de un ser humano actuando como estímulos sobre otro individuo que puede ser verdad o no, interindividual o intergrupales además de que tiene un carácter activo y su influencia recíproca presupone entre sus partícipes todo un proceso de intercambios. (p. 8)

Si bien la comunicación es una actividad, se cree que ha de tener la estructura semejante a la actividad, y desde ese punto de vista se considera como el objeto, la necesidad, el motivo y las acciones que componen esta estructura.

Acerca de la actividad de comunicación en las organizaciones ha sido asumida por los autores desde diversos enfoques, según el punto de vista de su denominación entre ellos: comunicación organizacional, institucional, empresarial y corporativa.

Trelles (2003: 25) la ubica como una disciplina de las ciencias sociales, en cuanto 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 éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

1.2 Comunicación Institucional

La comunicación es, por su propia naturaleza, una acción social. Está vinculada de manera indisoluble a todo proceso de relación humana, motivo por el cual es considerada como una actividad propia e imprescindible del ser humano que facilita el intercambio de información y la relación con el medio social. Algarra, citado por Beltrán (2007) la considera "...una acción de doble sentido que ha de estar compuesta por: una acción expresiva cuyo motivo es la modificación de la conducta

o conciencia del otro, y, además por una efectiva interpretación, por parte de ese otro, de lo expresado". (p. 9)

Ningún grupo puede existir sin comunicación, sin la transferencia y comprensión de significados entre sus miembros. Así, el acto comunicativo responde a una necesidad de interacción entre los individuos. Como refiere Fernández Collado (1997)

Para que exista comunicación es necesario un sistema de significados compartidos que implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. La comunicación es informar porque nos puede reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto a la manera como deberemos comportarnos socialmente. (p. 18)

La comunicación se concibe como un proceso bidireccional y dialógico, de carácter social que influye en la actitud de los sujetos llegando a modificar comportamientos, habilidades y experiencias. Tiene contenido propio y es considerada una disciplina científica que analiza y evalúa las diversas variables que componen los procesos comunicativos en las empresas o instituciones, en cuanto fortalece la identidad, la cultura y agrega valor y significado a las organizaciones.

En este sentido, la comunicación se ha convertido en una condición indispensable para la existencia y mantenimiento de las organizaciones o instituciones al facilitar el cumplimiento de su encargo social y la coordinación de todas las áreas o departamentos que componen la organización. Para Trelles (2000) es el:

...sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ellos el aumento de la motivación y participación de los públicos, la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia en las empresas. Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones son la esencia de la actividad organizacional y el proceso básico del que otras funciones se derivan. (p. 24)

En la literatura se encuentra que la actividad de comunicación en las instituciones ha sido asumida por los autores desde diversos enfoques, según el punto de vista de su denominación, entre ellos: comunicación organizacional, institucional, empresarial y corporativa. A consideración de Trelles (2003) se ubica como una disciplina de las

ciencias sociales, en cuanto 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 éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

Autores como Costa (1997), Sheinsohn (1997) y Trelles (2004) atribuyen gran importancia a la comunicación en el ámbito interno y externo de la organización, a la vez que la conciben desde un enfoque integrador como una herramienta más de la estrategia empresarial que ha de ser planificada. Desde esta visión, la comunicación institucional facilita la adaptación y transformación de la organización ante los cambios del entorno, fortalece los valores culturales y actúa como hilo conductor de todas las acciones en la entidad, al servir de nexo entre los distintos individuos y grupos que guardan relación con ella.

De vital importancia es para Trelles (2002) la comunicación institucional la cual considera que:

...es el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma concebir y realizar actividades que creen o fomenten vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución. (p. 22)

Por su parte, el autor Horacio Andrade (2002) define la comunicación institucional desde tres dimensiones: como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades. Ver a la comunicación como fenómeno es reconocer que de manera obligatoria se dan procesos de comunicación en una organización. Verla como disciplina justifica la existencia del objeto de este estudio y la posibilidad de estudiar los procesos de comunicación dentro de las organizaciones en relación a su contexto. (p. 10)

Finalmente, Andrade, referido por Trelles (2004) entiende a la comunicación también como:

...un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p. 12)

La comunicación institucional si logra ser dinámica, planificada y concreta, es capaz de convertirse en una herramienta de dirección y orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Su efectividad no es un fenómeno fortuito, pues responde a diversos enfoques o perspectivas que han marcado una evolución en el desarrollo de la comunicación institucional. (Trelles, 2009: 3)

En el caso de esta investigación se considera acertado lo apuntado por Trelles (2009) en cuanto a las funciones de comunicación. Ajustando sus criterios a tres funciones vitales la descriptiva, evaluadora y de desarrollo

Dentro del estudio de la comunicación institucional se acota la misma dentro de su accionar en dos ámbitos fundamentales: ámbito interno y ámbito externo. Los límites de estos se encuentran entremezclados, por lo que sería más apropiado concebir la integración de todos los procesos comunicativos de forma sinérgica, lo que posibilitará la eficiencia y la eficacia de la organización.

Para dicha investigación se abordará fundamentalmente en el ámbito interno de la comunicación, puesto que la investigación pretende el diagnóstico comunicación interna.

1.3 La Comunicación institucional interna

La comunicación interna incluye todas las acciones de comunicación que fluyen en la organización y abarca a través de diversos medios y canales, las estrategias y los distintos programas de comunicación. Está determinada por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la estructura organizacional y su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución.

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (En Collado, 1997: 32).

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. (Trelles, 2002:46).

La principal función que desarrolla en la organización es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, sin importar cuál sea la orientación de la organización. En este orden de ideas, Justo Villafañe (1999:100) establece seis puntos fundamentales al referirse a los objetivos fundamentales de la comunicación interna:

1. Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
2. Proyectar una imagen positiva más allá de los naturales de la compañía.
3. Equilibrar los flujos de comunicación, de forma que la comunicación interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realmente al sistema.
4. Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
5. Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.
6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

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 al interior de las organizaciones se trata de las relaciones que se establecen entre sus miembros, la interacción necesaria para

alcanzar los objetivos comunes. Es el núcleo de la comunicación organizacional pues de ello depende la coordinación de las acciones, la cohesión de las diferentes áreas mediante la coherencia en las tareas.

Muriel y Rota (1980) se refieren a este tipo de comunicación como interinstitucional y entienden por ello al sistema de comunicación institucional que establece el enlace entre los componentes individuales o públicos internos de la institución. Tiene como propósito directo la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución.

Como se puede apreciar las autoras confieren importancia al carácter integrador que tiene la comunicación, pues conecta las áreas de la organización permitiendo que todas beneficien el logro de los objetivos generales. Postulados con los que concuerda la autora, sin embargo, en la investigación se asume como comunicación interna. Definida de forma simple, "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps, citado por Lucas, 2001, p. 43).

A lo que el autor agrega: 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 como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Lucas, 2001, p.43).

Por otra parte, Andrade (1997) plantea que la comunicación interna es:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 32).

Mientras que Trelles (2002) en una definición precisa de lo que es la comunicación interna plantea que "constituye los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en los cuales toman parte como actores los diferentes

integrantes de su público interno” (Trelles, 2002, p. 46). En total correspondencia con esta afirmación Rivero (2010) puntualiza que la comunicación interna traspasa el límite de un área de trabajo y como tal, incorpora todos los departamentos de la organización. A nuestro juicio, la comunicación interna coadyuva además a la estabilidad y desarrollo de la organización y al cumplimiento de sus objetivos, permitiendo su supervivencia en el tiempo y su avance, ya que es la comunicación convertida en herramienta y medio la que ayuda a conseguir las metas organizacionales.

Brandolini (2009), en el libro Comunicación Interna, propone una visión integradora de lo que representa el desarrollo de la comunicación interna en una organización, cuando afirma “que unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como vocero de la organización a la que pertenece”. (p. 7).

De modo que, este tipo de comunicación es de gran valor para una institución, debido a que en ella descansa la responsabilidad de generar una imagen positiva hacia su público objetivo, a la vez que sus trabajadores son representantes y divulgadores del sentir y hacer de la empresa.

Es por eso que la comunicación no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe valorarse la importancia de que fluya tanto de directivos a subordinados, como de estos a sus superiores (retroalimentación), a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes.

Si esto se logra, la comunicación interna podrá funcionar, como una alerta ante posibles conflictos o crisis, lo cual permitirá una solución a tiempo.

1.3.1 Componentes del proceso comunicativo en las organizaciones. Públicos

“La comunicaciyn corporativa es un instrumento de gestión que tiene como objetivo esencial crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organizaciyn depende.” (Van Riel en Manucci, 2005, p. 4). Son los públicos los que, en definitiva, asumen el rol de emisor y receptor de los mensajes y hacen posible el crecimiento y rentabilidad de la organización y su permanencia en el tiempo. Se definen como: “los individuos vinculados en mayor o menor grado a la instituciyn, a la

que afectan o son afectados, en función del logro de los objetivos de ambos”. (Muriel y Rota, 1980, p. 17). En este sentido, las organizaciones entran en comunicación con dos grandes grupos: los públicos externos y los públicos internos.

Los públicos externos están determinados por aquellas personas u organizaciones que guardan algún vínculo o relación con la corporación, sea ésta geográfica, de productos, de servicio, etc. Esta relación le permite a la organización insertarse en el contexto que la rodea y obtener de él los elementos y recursos necesarios para su estabilidad y expansión. Una relación estable con el público externo de la organización facilita la comprensión de la dinámica del entorno y la respuesta ante los desafíos que se presentan en el entorno.

Se conciben como públicos externos a todos “aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan o son afectados por él en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos)” (Muriel y Rota, 1980, p. 105). Forman así públicos externos los clientes, los consumidores, la comunidad, las instituciones y/u otras organizaciones, los proveedores, los medios de comunicación y las instituciones académicas, entre otros.

Los públicos internos son “las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales.” (Muriel y Rota, 1980, p. 269). Los públicos internos componen a la institución y su estructura. Su posición está en concordancia con las características de cada empresa y el lugar que ocupan en los procesos comunicativos que dan sentido a la organización. Estos públicos son un activo valioso para el éxito corporativo por cuanto contribuyen, con su trabajo, al logro de los objetivos planteados por la organización y son el reflejo de sus valores en el exterior. Entre ellos se encuentran: los directivos de alto nivel (que se ubican en la parte superior del organigrama, caracterizándose por su responsabilidad en la toma de decisiones); los cuadros medios (tienen una relación directa con la base, siendo el grupo más operativo) y los trabajadores de la base (son la gran mayoría de los integrantes de la organización).

Redes y flujos de comunicación Toda organización requiere de un sistema que administre y controle el flujo de información que circula entre sus miembros. Este sistema es el que constituye las llamadas redes de comunicación, siendo así las vías por las cuales transitan los flujos de mensajes en la organización. Estas redes se clasifican según el tipo de comunicación en: comunicación formal (descendente, ascendente y horizontal) y comunicación informal.

Redes formales de comunicación La comunicación formal es aquella que fluye siguiendo las vías oficiales establecidas en la organización, ya sea por la jerarquía o por la función laboral. Es por ello que transita por todas las partes que constituyen el organigrama de la organización. Por lo general, la comunicación formal establece las reglas y los canales de comunicación en la entidad, además del modo de actuación de cada uno de los miembros que la componen y las relaciones entre estos. Dentro de las redes formales existen dos vías de comunicación a través de las cuales transitan los mensajes: la comunicación vertical (descendente y ascendente) y la comunicación horizontal.

La comunicación vertical descendente es la que fluye desde la dirección hacia los empleados. Es característico de las comunicaciones descendentes el flujo de mensajes relacionados con el cumplimiento de tareas, órdenes, políticas y es visible por medio de la autoridad, la tradición y el prestigio. Es la herramienta fundamental que emplea la dirección de la organización para dirigir a los trabajadores. Proporciona las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. Por ello, este tipo de comunicación es vital en la organización, pues a través de ella los empleados comprenden cuál es su papel dentro de la empresa, y conocen su estructura, sus objetivos y metas.

La comunicación vertical ascendente fluye desde los miembros de la organización de más bajo nivel hacia los superiores. A través de la comunicación ascendente se puede comprobar la eficacia de los sistemas comunicativos mediante la retroalimentación. El desarrollo del flujo de comunicación ascendente es importante en las organizaciones por cuanto refuerza la implicación de los trabajadores con el proyecto empresarial y la formación de un estilo de dirección participativo. Ofrece la

oportunidad de realizar criterios y sugerencias, además es una vía para que los trabajadores se relacionen con otros. Asimismo, la comunicación ascendente favorece el diálogo social en la empresa y le brinda la posibilidad a los directivos de conocer las dificultades existentes en cuanto a la comunicación y el clima organizacional.

La comunicación horizontal surge entre los individuos que se encuentran en el mismo nivel o rango jerárquico de la organización. Persigue mejorar el trabajo entre las diferentes áreas y entre los trabajadores de un mismo nivel o que cumplen una misma función, mediante el intercambio de información y el apoyo socio emocional entre compañeros. Interviene en la solución de problemas y en la búsqueda de información. Los mensajes que fluyen en la comunicación horizontal son factibles para el cumplimiento de las tareas y la resolución de conflictos y problemas internos.

La comunicación transversal es la que permite o establece el ejercicio de la autoridad funcional o técnica dentro de la organización y se da a través de acciones de asesoramiento y apoyo. La información transita por todas las áreas y niveles de la organización.

Los canales informales diseminan la información con gran rapidez. La principal forma de comunicación informal es el rumor. Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades.

La comunicación informal es útil si la entidad logra utilizarla de acuerdo a sus objetivos e intereses. No se debe obviar que la comunicación informal disminuye la monotonía y el aburrimiento en grupos de trabajo; constituye otra vía de comunicación diferente a las ya establecidas institucionalmente. Sin embargo, en ocasiones el rumor puede provocar tensiones en el clima interno de las empresas.

Mensajes

El mensaje constituye uno de los elementos fundamentales que compone el proceso de comunicación. Es difundido por un emisor mediante actividades de comunicación

como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Fernández Collado (1997, p. 18 citado por Curbelo, 2022, p. 26) plantea que el mensaje “es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor.”.

Para lograr una eficiente gestión de la información de los mensajes que circulan en la organización es imprescindible que exista un equilibrio entre estos. Se debe, además, controlar y evaluar frecuentemente la calidad, la cantidad, la frecuencia y los canales que se emplean para la transmisión de dichos mensajes.

Desde varias disciplinas como la lingüística, la psicología y la administración pública se han tomado en cuenta varios criterios a la hora de clasificar los mensajes. Los lingüistas los caracterizan en cuanto a la modalidad del propio lenguaje, catalogándolos por mensajes verbales y no verbales. Los primeros se refieren a la comunicación hablada y los segundos se refiere a una comunicación transmitida a través del lenguaje corporal como los gestos, las miradas, las señales, etc.

Otros autores desde la administración pública, han apuntado desde otra perspectiva la clasificación de los tipos de mensajes, tal es el caso del profesor cubano y doctor en Ciencias Técnicas Alfredo Morales, quien propone los siguientes tipos de mensajes (internos) en función de su contenido:

- Técnicos-profesionales: van a estar relacionados con las metas, procedimientos, métodos y vías para el logro de los objetivos (qué, cómo, por qué y para qué hacerlo).
- Organizativos-coordinadores: promueven la interrelación entre las áreas de trabajo, las prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y las soluciones de los problemas (quién trabaja, dónde y cuándo, qué hace en relación con los demás).
- Políticos-motivacionales: se refieren a la necesaria motivación laboral y política del capital humano para producir y prestar servicios con calidad, eficiencia, alta participación y compromiso (quiénes somos, qué pretendemos, hacia dónde

vamos, cuál es nuestra historia y tradiciones, quiénes han trabajado en este lugar y qué aportes han hecho a la Revolución).

- **Éticos-morales:** inculcan hábitos y valores respeto al cumplimiento de las normas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad (normas de comportamiento, disciplina, lo que se espera de cada integrante). Podría incluirse los mensajes de carácter humano, relacionados a los sentimientos que pueden estimular las relaciones humanas y la motivación laboral.
- **Resultados de la empresa:** van a estar relacionados con la propuesta de resultados de la empresa: movilización de los trabajadores y dirigentes para incrementar la participación, el enfrentamiento a los problemas y la lucha por la eficiencia (éxitos y fracasos, avances y dificultades, resultados y experiencias).” (Almaguer, 2012, p. 9)

Para esta investigación asumimos el criterio de Goldhaber abordado por Trelles, (2004) que declara que los mensajes que se producen en la organización, dirigidos tanto al público interno como externo se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **De tarea:** relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización. Tienen la misión de informar a los trabajadores sobre la manera de realizar sus trabajos.
- **De mantenimiento:** asociados a las políticas, los procedimientos y las regulaciones que ayudan a la organización a desarrollarse, subsistir y cumplir con los objetivos empresariales.
- **Los humanos:** dirigidos a las personas de la organización, considerando sus actitudes, su satisfacción y realización. Se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales y la moral.

Canales de comunicación El canal constituye el soporte a través del cual viaja el mensaje del emisor al receptor y viceversa. Hacia lo interno de una institución existen diversos canales de comunicación que permiten y facilitan el proceso de gestión comunicativa. Hacer un efectivo y adecuado uso de estos

canales es asegurarse del éxito en la emisión de mensajes en la institución. El canal “es el vehículo mediante el cual el mensaje llega al destinatario, el soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje” (...) asimismo “para el uso en comunicación organizacional se entiende canal como la red o redes por donde fluyen los mensajes”. (Martínez, 2009, p. 31)

1.4 Diagnóstico de comunicación interna

El diagnóstico de comunicación constituye la actividad primaria que debe desarrollar el encargado de asumir la comunicación en una organización. Se refiere a una investigación sobre el análisis situacional de los procesos comunicativos tanto en el ámbito interno como externo de la empresa.

En opinión de Muriel y Rota (1980), el diagnóstico de comunicación:

Permite determinar la forma como fluye, la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será el de optimizar la comunicación interna”. (p. 291)

El diagnóstico ayuda a conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de comunicación para luego diseñar las estrategias y los planes de acción a seguir, en pos del logro de mejores resultados y el fortalecimiento de las proyecciones estratégicas que se desarrollen en la institución. “Es parte de la gestión organizacional, permite definir con claridad las metas para una adecuada y consiguiente planificación, permitiendo conocer además cómo se van logrando los objetivos propuestos y contribuyendo así al desarrollo organizacional.” (Trelles, 2002, p. 85)

La efectividad de los diagnósticos de comunicación interna no es fortuita, depende en gran medida de las habilidades del comunicador; y es resultado del establecimiento de objetivos claros y precisos, la elección apropiada de métodos y técnicas de

investigación, la selección correcta de la unidad de objeto de estudio y el análisis preciso de sus resultados.

El diagnóstico sirve para poner en evidencia los problemas o buscar las causas profundas y los síntomas que caracterizan una situación conflictiva (Saló, 2000, p.27). El diagnóstico de comunicación organizacional es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado del sistema de comunicación y su gestión hacia el interior y el exterior de la organización. Constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales.

A decir de Pérez (2007) el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento. El mismo autor manifiesta que los diagnósticos responden a la necesidad de poder determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, así como el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes.

De esta manera, se puede afirmar que el diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa. Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución: quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra y extra institucional fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación (Muriel y Rota, 2000, p. 78).

Esta es una definición completa que no solo aborda la manera en que se puede utilizar el concepto y sus significados, sino que plantea las potencialidades que el

mismo tiene para investigaciones y propuestas futuras en actividades de comunicación.

Muriel y Rota (1980) apuntan las principales ventajas de este tipo de diagnóstico las cuales se resumen en: proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en la institución. Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada. Permite comparar el estado de la comunicación de la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.

Planificación de la comunicación Según el diccionario de la Lengua Española el término “planificar” significa organizar una producción, una empresa, etc., conforme a un plan determinado. Según las autoras María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980),

... planificar implica partir de una serie de datos sobre una situación para poder racionalizar alternativas de acción que lleven a lograr un propósito. El proceso de planificación tiene como finalidad el desarrollo sostenible de los objetivos de la empresa y se define para un período concreto de tiempo respondiendo a un proyecto sólido, con una visión de futuro a mediano o largo plazo. Es una herramienta guía para la organización, esta ordena los pasos y los medios, partiendo del diagnóstico previo. (p. 162)

La planificación de la comunicación en el ámbito empresarial está comprometida con el establecimiento de las metas y los objetivos a cumplir, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el cumplimiento de estos. Provee de un pensamiento estratégico que evita la improvisación, a la vez que facilita la proyección de la empresa en diversos escenarios para alcanzar un futuro deseado. Representa la formulación de una gama de decisiones para el desarrollo eficaz de las acciones comunicativas.

Este aspecto desde la perspectiva de Muriel y Rota (2001)

La planificación de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicación intra-institucional (interna) 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 (...) (p. 145)

En este orden de ideas, la planificación de la comunicación interna consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr:

- a) orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de su público interno, y
- b) 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.

Implementación de la comunicación La implementación de la gestión de la comunicación en las organizaciones es primordial para materializar la planificación estratégica diseñada previamente. Se sustenta sobre la base de una clara concepción acerca de la importancia y necesidad de atender, supervisar y evaluar toda acción comunicativa dentro de una organización. Al implementar las acciones de comunicación debe tenerse en cuenta los objetivos, los responsables, la fecha de realización, el presupuesto y los mecanismos de evaluación. Implica la ejecución de las estrategias y los planes de comunicación establecidos.

Control y evaluación de la comunicación El control y evaluación de la gestión de comunicación suele aplicarse en algunas organizaciones luego de la implementación de las acciones de comunicación. Sin embargo, tanto el control como la evaluación deben permanecer durante todo el proceso, desde la etapa diagnóstica. El control apunta hacia un monitoreo constante de la planificación de cada una de las etapas.

La evaluación, por su parte, facilita la valoración por etapas y en general de todo el Sistema de Gestión de la Comunicación. Ambos deben partir de indicadores previamente elaborados por el especialista en comunicación. La efectividad de esta etapa dependerá de las habilidades, el conocimiento y la astucia que posea el profesional al aplicar los métodos de evaluación apropiados y el análisis de los resultados obtenidos. Esta fase del Sistema facilita la evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos y la introducción de cambios oportunos, una vez que identifica los errores cometidos durante la implementación de la estrategia, el plan de

acciones o una campaña específica. Sus resultados son útiles para reorientar los objetivos, las acciones y la planificación del proceso comunicativo.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

El diagnóstico de comunicación interna, objetivo de la investigación, tiene lugar mediante la caracterización del contexto y de los sujetos que intervienen en la misma. Esto, además, permite que su alcance permita visibilizar las problemáticas que en materia de comunicación interna posee la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos. Como parte del diagnóstico se incluye el análisis de los documentos normativos de la Facultad que ofrecen información valiosa para caracterizar la misma, la observación participante y los criterios de alumnos, directivos y los trabajadores. El análisis de estos resultados y la triangulación metodológica de los mismos permitió determinar el resultado que se presenta en esta investigación.

2.1. Decisiones metodológicas y posicionamiento

Toda investigación tiene que realizarse respondiendo a una necesidad de la propia ciencia en un momento determinado de su desarrollo o del campo de su aplicación en la práctica.

Al analizar la actividad científica como proceso, observamos que en su génesis, el problema representa el punto de lo cual se parte, y también el final, ya que la investigación se dirige a resolverlo, transformando con eso la realidad. Así, la actividad científica está conscientemente organizada y dirigida a la revelación y solución de los problemas. Así puede enfocarse como una contradicción o discrepancia entre un estado actual y un estado deseado, el cual puede ser de diversos tipos, tanto en el plano cognitivo como en la práctica.

Metodología empleada

Paradigma, es definido por Ritzer (1975) citado por Saladrigas y Alonso (2000) como la imagen fundamental del objeto de estudio dentro de una disciplina. Sirve para definir lo que debe estudiarse, qué cuestiones deben preguntarse, cómo deben preguntarse y qué reglas deben seguirse al interpretar las respuestas obtenidas. El paradigma es la unidad más amplia de consenso dentro de una ciencia, y sirve para diferenciar una comunidad científica -o subcomunidad- de otra.

Al definir qué paradigma seguir en una investigación existen tres opciones: el cualitativo, el cuantitativo y la combinación de ambos en un mismo estudio en el que cada uno aporte los resultados pertinentes (Saladrigas y Alonso, 2000).

El paradigma metodológico que predomina en esta investigación es la complementariedad metodológica o cuali-cuantitativa que permiten obtener información sobre los procesos comunicativos en la comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos, a partir del diagnóstico como base para el diseño de su Sistema de Comunicación Organizacional.

En esta investigación se destacan las siguientes características:

- Los sujetos de la investigación interactúan con los investigadores implicados en relaciones psico-afectivas y profesionales; lo que implica aspectos subjetivos y valores.
- El problema de investigación tiene un carácter práctico que no se puede estudiar a lo margen de quien intervenga en él.

Tipo de investigación

Existen distintas formas de clasificar las investigaciones. Para el específico de esta investigación es considerada una investigación descriptiva, según su objeto y su método, más en lo caso.

Como lo indica el vocablo, este tipo de investigación se centra en la descripción de fenómenos, actividades, procesos, personas y objetos más que en el análisis causal o explicativo de los mismos. Trata de describir rasgos esenciales de la situación hasta el momento. Para el contexto de esta investigación se tiene en cuenta el siguiente aspecto:

Estudios de interrelaciones, en el cual se busca establecer algunas relaciones entre un fenómeno y otro, más que explicaciones causales estrictas.

En resumen, las investigaciones descriptivas son las más usadas para este tipo de estudio exploratorio de la realidad.

2.2. Diagnóstico de comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos

La comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Agrarias, está tratada como el conjunto de actividades y procesos a través de los cuales se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones, etc., creando una base sólida para la mutua comprensión y acuerdos comunes con el objetivo de facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los trabajadores, entre sí y con su dirección, así como entre esta y su entorno. Para el caso específico de esta investigación el resultado fundamental de esta investigación que lo constituye el diagnóstico de comunicación interna emergió a partir del análisis de los resultados de los métodos y técnicas aplicadas con el fin de develar las falencias que poseen en materia de comunicación interna en pos de fortalecer los procesos universitarios en dicha Facultad.

La Facultad cuenta con una política de comunicación la cual contribuye a la mejora de la eficiencia y la eficacia de la gestión, así como de su imagen y reconocimiento social, empleando para ello la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, y adecuadas acciones de comunicación con las partes interesadas relacionadas con esta (la comunidad, las organizaciones políticas y de masa, clientes externos y proveedores, entre otros públicos).

A continuación centraremos nuestro análisis en los resultados obtenidos por cada método aplicado.

Dentro del proceso en el que se desarrolla la investigación intervienen diferentes elementos que se deben analizar y caracterizar para comprenderlos y poder incidir en ellos. De la Facultad se revisaron los informes de evaluación institucional, balance de los objetivos, planeación estratégica del quinquenio, entre otros documentos. Todos ellos como parte del análisis de las normativas.

El diagnóstico realizado se ha apoyado de análisis de documentos, entrevistas y la observación, de manera que se pudiera recoger la mayor cantidad de datos posibles. Un análisis de los documentos normativos de la Facultad de Ciencias Agrarias.

Como una necesidad de corroborar los datos hasta el momento obtenidos se recurrió al análisis de los documentos como método apropiado para conocer el tratamiento que en ellos (cómo) se establece sobre la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias. En este sentido se analizaron los siguientes documentos: los informes de evaluación institucional, balance de los objetivos, planeación estratégica del quinquenio, entre otros materiales elaborados por la Facultad. (Ver Anexo 2)

Estos documentos permitieron elaborar la caracterización de la Facultad integrando los resultados y actualizándolos con el balance de los objetivos

Caracterización de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

La Facultad de Ciencias Agrarias se encuentra ubicada en la carretera a Rodas Km 4 y medio en la sede “Carlos Rafael Rodríguez” que, a su vez funcionó desde el 6 de diciembre de 1979 como Instituto Superior Técnico de Cienfuegos y fue a partir de ahí que pasó a formar parte en la Universidad de Cienfuegos en el año 1994.

Fue inaugurada en septiembre de 2010 dando cumplimiento a un viejo anhelo de contar con una institución de la Educación Superior que asumiera la formación de profesionales, la superación postgraduada, la investigación y la introducción de resultados de Investigación, Desarrollo e Innovación en el sector agropecuario de la provincia de Cienfuegos.

Los antecedentes históricos de la facultad se encuentran en 1989 cuando comienza el primer año académico del Curso Regular para Trabajadores por Encuentro de la carrera de Ingeniería Agrónoma en la Facultad de Mecánica (actual Facultad de Ingeniería).

En el curso 1991-1992 se crea el departamento docente de Ingeniería Agrónoma comenzando la impartición de clases y el componente laboral e investigativo de los

estudiantes cienfuegueros de 4to año y 5to año de Ingeniería Agrónoma matriculados en Universidad Central de Las Villas. Las actividades se desarrollaron en la “Colmena” (Unidad Docente creada al efecto). En el curso siguiente se inaugura otra Unidad Docente para estudiantes de 4to y 5to de Medicina Veterinaria y Zootecnia con las mismas características que la de Ingeniería Agrónoma y a partir de ese entonces se continúa con la modalidad de curso por encuentros para trabajadores en la carrera de Ingeniería Agrónoma y Procesos Agroindustriales.

El 4 de abril de 2003 mediante la Resolución No. 001/03 del Ministerio de Educación Superior se aprueba la creación del Centro de Estudios para la Transformación Agraria Sostenible, la cual asumió la formación de pregrado hasta el año 2008. Posteriormente el Ministerio de Educación Superior autoriza el inicio de la carrera de Ingeniería Agrónoma en la modalidad de Curso Regular Diurno para el curso 2008-2009.

Luego de la integración con la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez García” en el año 2015 se le incorpora a la facultad la carrera de Licenciatura en Educación Biología y Licenciatura en Educación Geografía y en el curso 2018-2019 se apertura un curso de ciclo corto de Geografía.

Durante el período que se evalúa, la Facultad ha estado estructurada en: decanato integrado por decana, dos vicedecanas, secretaría docente y un administrador, también forman parte de la Facultad el departamento de Agronomía que tiene a su cargo las carreras de Ingeniería Agrónoma y Educación Agropecuaria, el departamento de Procesos Agroindustriales que cuenta con la carrera de igual nombre, el departamento de Ciencias Naturales con las carreras Educación Biología y Educación Geografía, así como el departamento de Ciencias Biológicas Aplicadas que se dedicó a la investigación y a la prestación de servicios. Debe explicarse que a partir del 2023 este último departamento ha dejado de existir y en su lugar se cuenta con el departamento de Veterinaria, desde el cual se dirige la carrera de igual nombre. El organigrama de la Facultad (Anexo 1)

Los programas de pregrado que son impartidos hoy en el Curso Regular Diurno en la Facultad son: Ingeniería Agrónoma, Licenciatura en Educación Biología; Educación Geografía y en el Curso por Encuentro Ingeniería Agrónoma, Ingeniería en Procesos Agroindustriales, las Licenciaturas en Educación: Biología, Geografía y Agropecuaria.

La Facultad cuenta además con un Centro de Estudios para la Transformación de la Agricultura Sostenible la cual tiene a su cargo dos Programas de Maestría, Agricultura Sostenible en su 5ta edición y Producción Sostenible de Caña de Azúcar en su 1ra edición. Se añaden dos programas de especialidad como son Sanidad Vegetal en su 2da edición y Sistemas de Innovación Agropecuaria Local.

La **Misión** de la facultad está orientada a la formación integral y superación de profesionales comprometidos con el proyecto social cubano, mediante la educación y la investigación que tributan al desarrollo y transformación de la sociedad en correspondencia con las prioridades del gobierno revolucionario y la sostenibilidad del socialismo con alto nivel científico.

Su **Visión** es constituirse en Institución Certificada en el área de las Ciencias Agrarias, agroindustriales, naturales y pedagógicas, por su calidad y pertinencia, profundo sentido humanista, competente, portadora de valores revolucionarios y patrios y con un alto compromiso con la Revolución Socialista, distinguiéndose por:

- ✓ Desarrollar programas educativos de calidad desde una perspectiva humanista, flexible, innovadora, centrada en el aprendizaje.
- ✓ Calidad de los proyectos de investigación científica-básica y aplicada, como resultado de sus contribuciones al conocimiento, desarrollo de la facultad y formación de una cultura científica y tecnológica localmente relevante.
- ✓ Éxito en las relaciones de cooperación académica y cultural con individuos, instituciones y organizaciones nacionales y extranjeras, basadas en la reciprocidad y estructuras flexibles.
- ✓ Líder en la satisfacción de las necesidades y demandas de capacitación y superación de profesionales y cuadros, con respuestas ágiles ante las demandas del

entorno, transfiriendo arte, ciencia, tecnología e innovación en un esquema de corresponsabilidad y compromiso social.

Los 9 cuadros de dirección poseen los requisitos para el cargo que desempeñan. Sobre los Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agrarias debe señalarse que se tiene aprobada una plantilla de 67 plazas, de ellas 62 plazas están cubiertas, de las cubiertas 10 son trabajadores no docentes, 5 adiestrados y 52 docentes, de estos últimos 7 son Profesores Titulares, 21 Auxiliares; 14 Profesores Asistentes, 10 Instructores. En la Facultad se cuenta con 9 profesores a tiempo parcial.

Las categorías docentes y científicas del claustro permiten dar satisfactorio cumplimiento a la misión de la Facultad, al momento del análisis se cuenta con 7 doctores, 37 másteres y 5 compañeros que no poseen ninguno de estos dos títulos. Se encuentran en formación doctoral hasta el 2022, 6 profesores 11,53 % del claustro. De los 7 doctores 4 poseen su titulación en Ciencias Pedagógicas, 1 en Ciencias Veterinarias, 1 en Ciencias Forestales y 1 en Ciencias Agrarias.

El claustro se caracteriza por tener un reconocido prestigio en el que se combinan la superación pedagógica, la alta implicación de los jóvenes profesores que, mediante la superación permanente y junto al personal de mayor experiencia se implican en cada una de las tareas encomendadas.

Forman parte del claustro de la Facultad de Ciencias Agrarias, 2 colaboradores de la Universidad Estadual Paulista, 4 de la Universidad de Laval, 1 de la Universidad Central de Las Villas, 1 del INIFAT, 1 del Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos y 4 de otras Facultades de la Universidad de Cienfuegos que participan en la formación de posgrado y el pregrado.

La Facultad de Ciencias Agrarias ha graduado en el período 2017/2022 a 361 profesionales de las carreras Ingeniería Agrónoma, Educación Agropecuaria, Procesos Agroindustriales, Educación Geografía, Educación Biología, los egresados de estas dos últimas se encuentran laborando en instituciones educativas de la provincia Cienfuegos.

En el presente año la matrícula es de 485 estudiantes, de ellos 127 están matriculados en el Curso Diurno y 66 de nuevos ingresos. Por su parte el Curso Encuentro tiene 347 matriculados y 111 de nuevo ingreso. La Facultad cuenta con 11 estudiantes en la modalidad de Educación a Distancia en la carrera Ingeniería en Procesos Agroindustriales. El organigrama de dicha Facultad se presenta en el anexo 1.

La formación cultural del estudiante se ha materializado desde la Extensión Universitaria, al garantizarse el funcionamiento estable de la brigada artística de la facultad. Se ha logrado incrementar la cantidad de estudiantes vinculados al Movimiento de Artistas Aficionados en el curso escolar 2022, veinte estudiantes participaron en las diferentes unidades artísticas, de ellos 5 premios logrados en la manifestación de teatro y cinco premios logrados en la manifestación de danza. En los juegos deportivos interfacultades “Jagua 2022” se alcanzó un cuarto lugar.

Se destaca la participación de profesores y estudiantes en las actividades convocadas por la Cátedra Honorífica “Álvaro Reinoso” de conjunto con AZCUBA.

A modo de conclusión, la Facultad de Ciencias Agrarias, se caracteriza por ser estable en sus resultados, poseer un satisfactorio ambiente laboral, caracterizado por la colaboración, respeto mutuo y sentido de pertenencia, a tono con la situación actual del país que estimula el desarrollo individual y colectivo. Enfocada en lograr la Excelencia en la gestión de todos sus procesos.

La comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias en los procesos y actores. Resultados de la observación participante.

La investigadora se apoyó en este método para recoger información acerca del objeto de estudio utilizando como vía fundamental la percepción, lo que permitió un reflejo inmediato y directo de la realidad que le interesa indagar. En esta etapa de la investigación se realizaron observaciones participantes, pues se observaron consejos de dirección, sesiones de trabajo con especialistas, los informativos semanales y actividades informales.

Se realizaron cinco observaciones una de por cada una de las tipologías mencionadas anteriormente, con el objetivo de evaluar la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias en la realización de las actividades, lo que permitiría determinar los elementos comunes y diferentes tomando en consideración cada una de ellas. (Ver Anexo 3)

Se obtuvieron las generalidades que se describen a continuación:

- La actitud asumida de manera general (en momentos formales) es algo desconcertante cuando tienen que rendir informe sobre un punto determinado, carecen de pocos recursos para explicar decisiones importantes a los trabajadores, se aprecian rasgos de tensión evidentes. Sin embargo, fueron observados momentos informales, donde se aprecia que suelen desenvolverse con naturalidad cuando son modificados los roles.
- La organizaciyn de los temas y los contenidos poseen cierta organización, aunque en ocasiones se aprecian ideas incompletas o uso de terminología y datos que no permiten la comprensión de todos.
- En ocasiones se percibiy como regularidad que necesitan el uso de la gesticulaciyn para acentuar o explicitar la exposición.
- Los volúmenes de la voz son parcialmente correctos.
- La mirada constituye un aspecto a tomar en cuenta pues se aprecia poca atenciyn por muchos y en el caso de los expositores no utilizan la mirada como recurso comunicativo importante.
- Generalmente se perciben dificultades notables en la culminación de palabras, frases, ideas; que garantizan el poco entendimiento comunicativo. Acompañado de un ritmo en ocasiones rápido e inestable por las múltiples interrupciones, provocadas por la gestión de los procesos docentes donde tienen incidencia.
- Se aprecia una extensiyn inadecuada que afecta la atenciyn activa de todos.

Criterio de los directivos y líderes de los procesos en la Facultad de Ciencias Agrarias.

La comunicación organizacional y la comunicación interna en la Facultad Interna tienen un objetivo bien definido, conocer las concepciones que tienen los directivos y líderes de los procesos en relación con la comunicación interna en cada uno de los procesos comunicativos.

Para la aplicación de las entrevistas se seleccionó una muestra de la totalidad del Consejo de Dirección de la Facultad, que permitieron identificar los diferentes matices y criterios que poseen sobre este aspecto.

Las entrevistas se realizaron por el investigador como entrevistador. Con un carácter intencional, dirigido a garantizar la obtención de la información y la orientación a las personas entrevistadas. En este caso se optó por la entrevista semiestructurada con el objetivo de recoger datos. (Ver anexo 4 y 5)

De los resultados fundamentales se llegó a las siguientes reflexiones:

- Al analizar los resultados de este método se aprecia que existe una visión general /común en cuanto al conocimiento sobre la creación de la entidad, así como la misión, los propósitos, sus metas, ya que la mayoría de los entrevistados considera que los puntos fuertes de la institución se evidencian en los aspectos de tecnología; recursos humanos; política financiera e innovación.
- Con respecto a las concepciones que poseen los entrevistados, de manera casi general, el uso de un uniforme le daría un valor o identificaría la institución. Coinciden en que no conocen específicamente los elementos favorables que pudieran perfeccionar las relaciones humanas; plantean que los años de trabajo y la satisfacción personal son atributos que consideran importantes, pues los une a formar parte de su Facultad. Sin embargo, no reflejan claridad en la comprensión de la necesidad de insertar nuevas vías de comunicación interna de manera particularizada en cada uno de los procesos tomando en cuenta los contextos donde ocurren estos. Se justifican estos juicios en los siguientes criterios:
- A pesar de ser la comunicación una necesidad para fortalecer su gestión de la Facultad, los entrevistados no identifican cuáles pudieran ser las barreras que no permiten la comunicación interna que favorezca los procesos comunicativos e investigativos.

- No existe claridad en cuanto a las ventajas de gestionar la comunicaciyn interna que favorezcan los procesos al interior de la Facultad y los elementos esenciales para lograr una adecuada gestión de la Facultad.

El análisis de estos datos nos lleva a confirmar que se precisa de un mayor entrenamiento y capacitación sobre aspectos como la comunicación organizacional, la comunicación interna y su gestión ajustada a cada uno de los procesos al interior de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos.

2.3. Reflexiones sobre la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias de Cienfuegos

Los resultados finales obtenidos luego de aplicar la triangulación metodológica de resultados con el objetivo de ofrecer una visión preliminar de cuál es el estado actual de la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos.

Perspectiva de comunicación que predomina.

Se ha podido definir que la perspectiva de comunicación que más se acerca es la asincrónica, pero a su vez mecánica.

Se muestra centralización en la toma de decisiones, en la carencia de procesos más participativos. Esto trae consigo dificultades, como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa, en ocasiones y excesiva en otras y, sobre todo, orientada casi exclusivamente a temas de interés para la decidida desde arriba. Donde las categorías tiempo y espacio no coinciden, los canales usados por unos y otros son diferentes y los mensajes aportados por unos y otros no poseen puntos de encuentro.

Teoría organizacional que predomina.

Aun cuando se apuesta por una dinamización de los procesos, la investigación desarrollada arrojó que existe una predominante presencia de la escuela Clásica. Se muestran muchos aspectos propios de la misma como, el énfasis en los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y la autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc.

Las funciones comunicativas se encuentran reducidas, los mensajes son poco variables y predominan los de tarea, asociados a la información. El proceso comunicativo se encuentra simplificado lo que le resta creatividad, flexibilidad y capacidad ante los cambios del entorno.

Comportamiento de las redes formales e informales

Analizando los resultados arrojados por los métodos aplicados se expresa, un predominio de las redes formales en función de la transmisión confiable de la información, entre otras razones por el tipo de fuentes, y en aras del cumplimiento y mantenimiento de las tareas. Por otra parte, las redes informales se manifiestan en detrimento de las formales mediante la interacción entre sus miembros en espacios informales como respuesta natural a una necesidad social. Este es el caso de los rumores los cuales sin llegar a tener el peso de las redes formales si cuentan con un alto impacto. Esto producto de las lagunas mostradas sobre todo en la prontitud y uso de información que se recibe.

Flujos de comunicación

Analizando los resultados desprendidos de los instrumentos aplicados y el predominio de la perspectiva mecánica y la teoría Clásica, el flujo de comunicación predominante en la institución es el vertical descendente.

El flujo de comunicación horizontal es uno de los componentes presentes en el interior de la Facultad. Puede aparecer tanto en redes formales como informales. La misma puede ser estimulada entre los distintos niveles jerárquicos, tiene una presencia reiterada en aquellos que pertenecen a igual posición en la Facultad. Sin embargo, no se han creado mecanismos para modificar los procesos comunicativos asumiendo posiciones verticales ascendentes que garanticen la retroalimentación y la autoevaluación de su gestión.

Canales de comunicación

Se corrobora que los canales utilizados por los directivos y los utilizados por los trabajadores son diferentes. Existe una tendencia por los directivos hacia el uso de canales tradicionales y oficiales sustentados por criterios válidos tanto por unos como

por otros. Los canales no son suficientes, se deben diversificar tomando en cuenta los diferentes tipos de públicos y sus necesidades abriéndose más a los canales mediatizados que es la tendencia.

En cuanto a los portales web y las cuentas oficiales, se ha trabajado para mejorar estos y que sean visualmente atractivos y con información precisa que sirva tanto a los públicos internos como externos. Sin embargo, debe crearse mecanismos más llamativos que faciliten mayor inmediatez.

Los canales de comunicación que se utilizan son los que están establecidos formalmente en la organización, no se cuenta con canales que creen los trabajadores y tampoco se manifiesta la intención de hacerlo quizás por la dinámica de la labor que realizan.

Tipos de mensajes que se producen en la institución

En cuanto a los mensajes en específico predomina la comunicación sobre tareas que deben ser ejecutadas y sobre el control de estas. Seguido se encuentran las informaciones relacionadas con reglas y normas de actuación y por último los reconocimientos, felicitaciones y estímulos.

Los mensajes de tarea se manifiestan en cada uno de los momentos de intercambio. Se informa de las diferentes actividades acometidas.

Los mensajes de mantenimiento se transfieren en algunos de los espacios mencionados en los que se dialoga sobre normas, modos de actuación seguro, guías de buenas prácticas y el control de su cumplimiento.

Barreras comunicativas

A partir de los análisis efectuados es posible identificar como barreras comunicativas:

- No es suficiente el desarrollo de la gestión de comunicación por un gestor. Pues para estos casos y dadas las complejidades y la vulnerabilidad del tratamiento de la información se necesita de un equipo que garantice todos los procesos a su interior y hacia el exterior.

- Falta de retroalimentación: dentro de la Facultad el enfoque comunicativo es mecánico; los trabajadores no se sienten identificados con los directivos, no fluye el intercambio ascendente con periodicidad más allá de las informaciones que se entregan.
- Establecer canales de comunicación que faciliten la mayor incidencia de públicos y su diversificación.
- La morosidad en las respuestas son elementos que han incidido que los públicos migren de canales de comunicación haciendo que tanto directivos como públicos no coincidan en tiempo, espacio, discurso, motivación.
- Distorsiones semánticas en los mensajes: no todos los directivos tienen el mismo nivel ni la experiencia y corresponde a los comunicadores convertirse en emisores de información que pueda ser entendida para que fluya la comunicación y que se revierta en una gestión institucional de más calidad ajustada a las demandas de los trabajadores.
- Sobrecarga de información: los procesos están marcados por el manejo constante de información. Además, se debe trabajar en crear herramientas comunicativas que contribuyan a gestionar las informaciones y que garantice la automatización de estas.

CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis de fuentes teóricas en materia de comunicación y su gestión revelan una sistematización de los términos y un debido tratamiento metodológico por un sinnúmero de académicos, investigadores y prácticos de las Ciencias de la Comunicación y, sin embargo, son escasas las integraciones y aplicabilidad encontradas para el estudio y desarrollo de propuestas estratégicas en instituciones del sector de la salud. Por ello se hace fundamental proponer diagnósticos periódicos que muestren indicadores actualizados y novedosos para un acertado manejo de la gestión de la comunicación.
- La Facultad de Ciencias Agrarias, se caracteriza por ser estable en sus resultados, poseer un satisfactorio ambiente laboral, caracterizado por la colaboración, respeto mutuo y sentido de pertenencia, a tono con la situación actual del país que estimula el desarrollo individual y colectivo. Enfocada en lograr la Excelencia en la gestión de todos sus procesos.
- En el desarrollo del diagnóstico de comunicación interna se constató la ausencia de una Gestión de Comunicación Interna en sus diferentes fases (diagnóstico, planeación, implementación y evaluación), así como empirismo en las acciones comunicativas, preponderantes hacia el público externo. Con relación a los indicadores de la comunicación se muestra que los procesos y flujos de comunicación son comprendidos y legitimados una vez que los directivos reconocen la conformación de una entidad dinámica, sujeta a cambios y transformaciones.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos:

- Incorporar al organigrama de la Facultad un grupo gestor de comunicación dedicado a la gestión de la comunicación institucional en dicha Facultad, subordinada directamente a la dirección y encabezada por un especialista en comunicación institucional que tribute a la Dirección de Comunicación de la Universidad.
- Potenciar el flujo ascendente de información no sólo para mensajes de tarea sino también humanos.
- Crear y actualizar periódicamente las páginas en las plataformas digitales de la Facultad, con el propósito de que sus miembros puedan acceder directamente a las informaciones más importantes; y sus agentes o públicos externos de interés, tanto nacionales como extranjeros, puedan encontrar información actualizada sobre el quehacer de la Facultad.
- Diseñar, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación interna la estrategia de comunicación de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos.

A la Carrera de Comunicación Social:

- El diagnóstico de comunicación interna y sus resultados sirvan de base para fortalecer la línea de Comunicación Institucional al interior de nuestra Universidad garantizándole mayor pertinencia y visibilidad interna y externa que contribuya a la formulación y determinación de materiales comunicativos, estrategias, manuales que respondan a la contextualización de su propia realidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Almaguer C, Y. (2012). Estrategia de Comunicación Interna 2012-2013 en la Empresa de Proyectos para Industrias Varias (EPROYIV). [Trabajo de diploma, Universidad de La Habana]
- Beltrán, F. (2007). Diseño de un modelo teórico de la nueva comunicación interna. Tesis doctoral. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". <http://cienciahlg.idict.cu/index.php/cienciasholguin/article/viewFile/739/894>.
- Brandolini, A.; & González Frígoli, M. (2009). Comunicación Interna. La Crujía.
- Chávez, N. (2007). La Imagen Corporativa. Teoría y metodología de la Identificación institucional. Gustavo Gili.
- Costa, J. (1995). Comunicación Corporativa y revolución de los servicios. Ediciones Ciencias Sociales.
- Curbelo, J. G (2022) Diagnóstico del contexto discursivo en la comunicación para la salud en tiempos de Covid-19 (2020-2021) en el policlínico Área II. [Trabajo de diploma, Universidad de Cienfuegos].
- Fernández, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. Trilles.
- Goldhaber, G.M. (1984). Comunicación Organizacional. Diana, S.A.
- Lucas, A. (2001). Componentes de los procesos comunicacionales. Tipos de públicos. Importancia. La comunicación interna: estabilidad y crecimiento.
- Martínez, Y. (2009). Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional. Ediciones Logos.
- Muriel, M. L Y Rota, G. (1980). Comunicación Institucional. Enfoque social de relaciones humanas. Andino.
- Nodal, J. L (2002). Diagnóstico de Comunicación Institucional para la Dirección Provincial de Salud Pública de Cienfuegos. [Trabajo de diploma, Universidad de Cienfuegos]

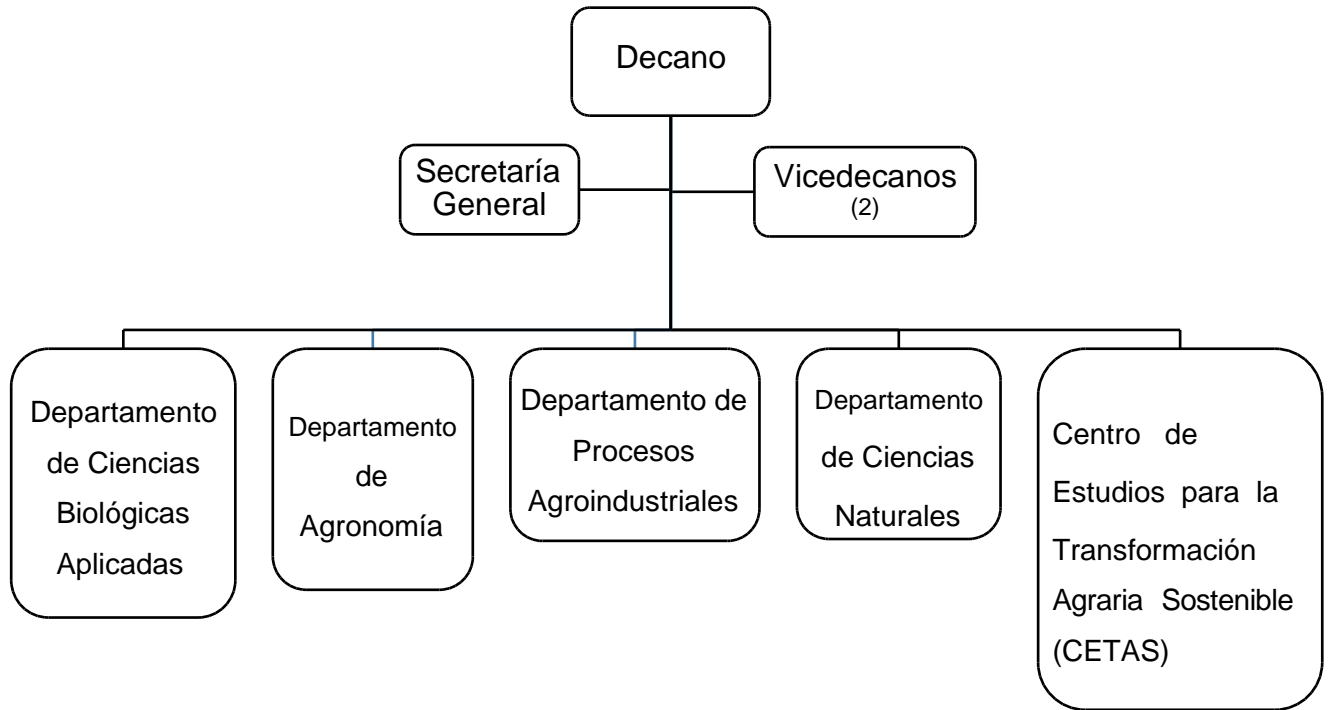
- Pérez, A. (2007). Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial. Félix Varela.
- Saladrigas, H. (2000). Para investigar en Comunicación Social. Pablo de la Torriente Brau.
- Saladrigas, H. (2005). Coordinadas para un fenómeno complejo: fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. [Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana]
- Saló, N. (2000). La comunicación en las organizaciones. Escuela superior de Relaciones Públicas. Fundación universitaria Europea de Relaciones Públicas. Edición Electrónica.
- Serrano, M. M. (1993). Producción Social de Comunicación. Alianza.
- Serrano, M. M. (1991). Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad. Universidad de Madrid.
- Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional; la importancia de su aplicación en Cuba. En: Revista Espacio, (3).
- Trelles, I. (2001). Comunicación Organizacional Félix Varela.
- Trelles, I. (2002). Bases teóricas-metodológicas para la propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. [Tesis de Doctorado. Universidad de la Habana].
- Trelles, I. (2003). Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? Revista Espacio-Ediciones Logos, (9).
- Trelles, I. (2004). Gestión de comunicación empresarial: vector indispensable para el mejoramiento continuo. (Apuntes para la especialidad de Gestión Empresarial). Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
- Trelles, I. (2004). Comunicación organizacional. Félix Varela
- Trelles, I. (2005). Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Espacio-Ediciones Logos, (10), 29-31.

Trelles, I. (2005). Paradojas de la gestión de comunicación e imagen en Cuba: conceptos emergentes en entornos complejos. Revista Espacio, (10).

Vidal, J. (2000). Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación.

Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide S.A.

Anexo 1 Organigrama de la Facultad de Ciencias Agrarias



ANEXO 2 Guía de Análisis de documentos.

Guía para la caracterización de la organización.

Muestra: (Documentos Rectores de la Organización: Proyección Estratégica, Manual de Procedimientos, Guía de Autoncontrol, Documentos del Sistema de Comunicación, Actas de Consejo de Dirección y Reuniones de Sindicato así como otros espacios formales de toma de decisiones)

Elementos a tener en cuenta en el análisis de documentos de la organización:

- Tipo de organización. Ubicación y dimensiones de acuerdo a su objeto social e importancia.
- Organización formal-funcional (Organigrama.) Análisis de la ubicación de la estructura de comunicación y su repercusión en la legitimidad de esta actividad.
- Valores organizacionales
- Existencia y actualización de documentos que intencionen la implementación de un sistema de comunicación organizacional u acciones de comunicación en sus diferentes ámbitos.
- Aprovechamiento de los espacios de comunicación planificados, organizados y evaluados por la Dirección
- Explorar la frecuencia con la cual se reúnen los miembros de la organización y cuáles constituyen las principales temáticas a debatir.
- Historia de la organización: Evaluar si está elaborada. Fundación. Surgimiento y modificaciones dentro de su ubicación y ministerio.
- Existencia de cambios en la misión, visión, política de calidad y objeto social de la organización
- Distinciones, premios y reconocimientos de la institución
- Existencias de investigaciones previas sobre comunicación organizacional (fecha, investigador, principales resultados)
- Resultados de auditorías internas y externas. Principales deficiencias. Enfatizar en la implementación del componente 4
- Principales acciones de control realizadas en función del componente 4

ANEXO 3 ANEXO GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Lugar: Fecha: Hora:

Objetivo: Caracterizar la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos

Indicadores:

- Ubicación de los supuestos organizacionales. Esta la misión, visión, objetivos de trabajo, valores compartidos y deseados ...en lugares estratégicos, accesibles para los públicos internos y externos sobre qué soportes y medios se emplean para su divulgación en la institución, en qué lugar de la institución está ubicado.
- Valores que predominan en el público interno de la Escuela de Arte Benny Moré, Cienfuegos.
- Aplicación de los elementos de la identidad visual definidos en el manual.
- Enfoque de comunicación organizacional predominante en la institución.
- Modelo de comunicación predominante en la institución.
- Caracterización de las relaciones entre los públicos internos (con igual y diferente nivel jerárquico: jefes-subordinados, jefes-jefes, subordinados- jefes, subordinados-subordinados) y, de estos con los públicos externos.
- Descripción de los flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal y si tiene lugar de manera transversal).
- Espacios y canales utilizados para la comunicación interna en la institución. Precisar en cada caso Tipología. Uso para la retroalimentación. Descripción de cada uno teniendo en cuenta objetivo del espacio y participación de los públicos en estos. En cuanto a los canales precisar tipología y si están disponibles y accesibles para todos los integrantes del público interno y cuáles para la comunicación con el público externo.
- Tipologías de mensajes más utilizados en la institución (tarea, mantenimiento o humanos).
- Barreras que interfieren en la comunicación interna. Tipologías.

ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTIVOS

Fecha lugar Hora

Datos del entrevistado: Cargo que desempeña. Tiempo de desempeño en el mismo y en la entidad. Edad y sexo. Nivel de escolaridad. Profesión.

Objetivo: Caracterizar la Comunicación Interna en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cienfuegos

Indicadores:

- Concepto de comunicación que se maneja en la institución. Importancia que le concede a la comunicación para el funcionamiento y desarrollo de la organización.
- Enfoque de comunicación organizacional y modelo de comunicación predominante en la institución.
- Descripción de los flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal y si tiene lugar de manera transversal).
- Caracterización de las relaciones entre los públicos internos (con igual y diferente nivel jerárquico: jefes-subordinados, jefes-jefes, subordinados- jefes, subordinados-subordinados) y, de estos con los públicos externos.
- Espacios y canales utilizados para la comunicación interna en la institución. Precisar en cada caso Tipología. Uso para la retroalimentación. Descripción de cada uno teniendo en cuenta objetivo del espacio y participación de los públicos en estos. En cuanto a los canales precisar tipología y si están disponibles y accesibles para todos los integrantes del público interno y cuáles para la comunicación con el público externo. Efectividad de cada uno.
- Tipologías de mensajes más utilizados en la institución (tarea, mantenimiento o humanos).
- Barreras que interfieren en la comunicación interna. Tipología.
- Organización del sistema de comunicación en la institución. Existencia de Objetivos de Comunicación, de Políticas de Comunicación, de Acciones de Comunicación. Definición del presupuesto de comunicación.
- Identificación de los valores organizacionales (declarados y compartidos y deseados).
- Debilidades y fortalezas para la gestión de la comunicación interna en la entidad.

ANEXO 5. Cuestionario para trabajadores y estudiantes

Estimado trabajador(a):

El siguiente cuestionario ha sido diseñado con el objetivo de estudiar aspectos de la autoimagen como parte del proceso de conformación del sistema de comunicación de su centro laboral. Los resultados obtenidos serán imprescindibles para la realización exitosa de la investigación, por lo cual se solicita su colaboración. La información obtenida será anónima y se utilizará con responsabilidad. Se agradece de antemano su colaboración.

Por favor marque con una x teniendo en cuenta las respuestas en cada caso. Por favor especifique con una.

Sexo:

Femenino: _____ Masculino: _____

1. Que rango de tiempo lleva en la organización:

De 0 a 5	5 a 10	Más de 10	Fundador

2. ¿Conoce usted el año de creación de su organización?

No puedo precisarlo	Puedo precisar la década	Lo conozco con exactitud
1	2	3

2. A. Escriba el año de creación de su organización.

3. ¿Conoce usted la misión de su organización?

(Qué es la organización, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien
1	2	3

3. A. Enuncie brevemente la misión de su organización.

4. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su organización?

		Débil	Poco fuerte	Muy fuerte
4.1	Tecnología	1	2	3
4.2	Recursos humanos	1	2	3
4.3	Política financiera	1	2	3
4.4	Comercialización	1	2	3
4.5	Imagen	1	2	3
4.6	Atención al cliente	1	2	3
4.7	Innovación	1	2	3

5. De los siguientes valores que declara su organización ¿cuáles considera que son parte y se mantienen vigentes en la misma? Marque con una x los que en su opinión sean necesarios.

Valores	Se mantienen	Han cambiado	No existen
Solidaridad			
Profesionalidad			
Creatividad			
Colaboración			
Fidelidad			
Compromiso			
Humanismo			
Ética			
Pertenencia			
Consagración			
Innovación			

6. En relación con la organización del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra su organización?

Lejos del líder	Cerca del líder	Líder
1	2	3

7. Considera usted que el uso de un uniforme le daría un valor o identificaría a su organización. Se sentiría de esta forma más a gusto y representado como trabajador de la misma

Sí, me gustaría	Me da igual	Está bien con la ropa que elija
1	2	3

8. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por su organización en los últimos cinco años?

Si, la recuerdo perfectamente	La recuerdo pero muy vagamente	No la recuerdo
1	2	3

9. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera usted que le une más a formar parte de su organización? Marque con una x donde crea necesario (Hasta 3 opciones)

Salario	
Relaciones humanas	
Condiciones de trabajo	
Años de trabajo	
Atención al hombre	
Satisfacción profesional	

10. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su organización.

	Muy poco	Poco	Mucho
Competitividad interna	1	2	3
Seguridad en el empleo	1	2	3
Compañerismo	1	2	3
Adicción al trabajo	1	2	3
Información sobre los planes de la organización	1	2	3
Los resultados es lo que cuenta	1	2	3

11. ¿Podría usted decir con relativa precisión cuántas personas gestionan los RRHH de su organización? (Sin contar administrativos y personal no cualificado.)

SI	NO	NO SE

12. ¿Sabría usted decir con precisión qué posición ocupa en el organigrama de su organización el responsable de RRHH?

SI	NO	NO SE

13. ¿Emplea su organización los recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria, para la capacitación del personal?

SI	NO	NO SE

14. ¿Considera suficientes las oportunidades de capacitación que ofrece su organización al personal no considerado potencial elevado?

SI	NO	NO SE

15. ¿Existen prejuicios entre la dirección de la organización ante los empleados por algunos de los motivos siguientes:

	SI	NO
Edad		
Sexo		
Raza		
Ocupación		
Tiempo en la organización		

16. ¿Cree usted que son eficaces los procedimientos de evaluación en su organización?

SI	NO	NO SE

17. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

Nada	Poco	Mucho
1	2	3

18. En igualdad de condiciones profesionales y salariales, ¿se cambiaría a otra organización para desarrollar un trabajo similar?

Si, sin duda	Creo que sí	No, sin duda.
1	2	4

19. ¿Qué opinión le merece los siguientes atributos en su organización en cuanto a?

	Malo	Regular	Bueno
La posibilidad de ascenso	1	2	3
La comunicación con superiores	1	2	3
La comunicación con compañeros	1	2	3
La colaboración en el trabajo	1	2	3
Su libertad individual	1	2	3
El compañerismo	1	2	3

20. ¿Cómo calificaría las relaciones con?

	Regulares	Buenas	Malas
Director general			
Jefe inmediato superior			
Jefes de otros departamentos			
Directivos de otras UEB			
Compañeros de otras UEB			

21. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su organización, con qué expresión lo haría?

	No es cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia	1	3	4
Una selva	1	3	4
Un club de amigos	1	3	4
Un cuartel	1	3	4
Una sala de espera	1	3	4

22. En su Opinión, ¿cuál es la situación actual de su organización?

- a) Floreciente y en expansión
- b) Desarrollo normal y estabilizada
- d) Está sujeta a factores aleatorios
- d) Con serias dificultades y en regresión

23. ¿Qué imagen tiene usted de su organización?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

24. ¿Qué imagen cree usted que ofrece su organización al exterior?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

25. ¿Conoce el Organigrama de su organización?

- a) No lo conozco
- b) Lo conozco en parte
- c) Lo conozco muy bien

26. ¿Recibe periódicamente información sobre su organización? (movimientos de personal, planes, etc.).

- a) No recibo información
- b) Sí, pero sin periodicidad definida
- c) Periódicamente

27. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que esta organización es y representa?

Nada	Poca	Mucho
1	2	3

28. En el proceso de toma de decisiones tiene usted la posibilidad de:

Participar	Poco	Mucho	nunca
Decidir			
Opinar			

