



**TESIS EN OPCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL.**

Título: Diagnóstico a la Comunicación Organizacional
Formal Interna en la Dirección Provincial de Cultura.

Autor: Gerardo Trelles Varela.

Tutora: MsC. Otmara Gómez Mena.

Universidad de Cienfuegos

Facultad de Humanidades

Tesis de Licenciatura en Comunicación Social

**Diagnóstico a la Comunicación formal interna de la
Dirección Provincial de Cultura. Cienfuegos.**

AUTOR:
Gerardo Trelles Varela

TUTORA:
MSc. Otmara Gómez Mena

ESPECIALIDAD:
Comunicación Organizacional

CIENFUEGOS, 2012.

“Los grupos son actualmente una de las vías más utilizadas para aumentar la efectividad de las organizaciones y generar cambios que contribuyan al desarrollo organizacional”.

Colectivo de autores.

Revista AMBOS, Ediciones Logos



EXERGO

Antes que todo dedico este trabajo a Dios quien hace diecisiete años cambi3 mi vida por completo, a mis padres, esposa, hija, nieta, y yerno, as3 como a los profesores que durante seis a3os me soportaron durante las clases.

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA



Introducción	Pág. 1
---------------------------	--------

Capítulo 1. Referentes Teóricos sobre la Comunicación Organizacional y el Diagnóstico.

1.1. Breve caracterización de la Comunicación organizacional.....	Pág. 6
1.2. Reseña histórica de su evolución.....	Pág. 7
1.3. Enfoques teóricos sobre Comunicación Organizacional.....	Pág. 10
1.4. Funciones de la Comunicación en las organizaciones.....	Pág. 14
1.5. Ámbitos de la comunicación.....	Pág. 16
1.6. Componentes de la Comunicación Organizacional Interna.....	Pág. 20
1.6.1. Actores.....	Pág. 21
1.6.2. Mensajes.....	Pág. 22
1.6.2.1. Mensajes de tareas.....	Pág. 22
1.6.2.2. Mensajes de mantenimiento.....	Pág. 22
1.6.2.3. Mensajes humanos.....	Pág. 23
1.6.3. Canales.....	Pág. 23
1.6.4. Tipologías.....	Pág. 24
1.6.4.1. Comunicación descendente.....	Pág. 24
1.6.4.2. Comunicación ascendente.....	Pág. 25
1.6.4.3. Comunicación horizontal.....	Pág. 25
1.7. Diagnóstico a los problemas de la Comunicación Organizacional.....	Pág. 26

Capítulo 2. Diseño Metodológico para el Diagnóstico a la Comunicación Formal Interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.

2.1. Síntesis Histórica de la Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos.....	Pág. 30
2.1.1. Objeto Social.....	Pág. 32
2.1.2. Misión.....	Pág. 32
2.1.3. Visión.....	Pág. 32
2.1.4. Áreas de resultado clave.....	Pág. 33
2.1.5. Estructura de la Organización.....	Pág. 33
2.2. Metodología para diagnosticar la Comunicación Formal Interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.....	Pág. 34
2.2.1. Fase de conceptualización.....	Pág. 36
2.2.2. Fase de recogida de información.....	Pág. 42
2.2.3. Fase de análisis y evaluación.....	Pág. 43
2.2.4. Fase de presentación de resultados.....	Pág. 44

Capítulo 3. Análisis de los resultados obtenidos en el Diagnóstico practicado a la Comunicación Organizacional Formal Interna en la Dirección Provincial de Cultura.

3.1. Caracterización de los componentes del sistema de comunicación de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.....	Pág. 47
3.1.1. Público interno o actores de la comunicación.....	Pág. 47
3.1.2. Mensajes y propósitos.....	Pág. 49
3.1.3. Canales.....	Pág. 53
3.1.4. Tipologías.....	Pág. 54
3.2. Aplicación de la Matriz DAFO. Problema estratégico y solución estratégica general.....	Pág. 55
3.1.5. IV. Conclusiones	Pág. 62
3.1.1. V. Recomendaciones.	Pág. 64

Bibliografía

ÍNDICE

El presente trabajo está enmarcado en el campo de la comunicación que tiene lugar en el ámbito de las organizaciones, en particular se practica un diagnóstico a la comunicación organizacional interna de la Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos, con la finalidad de identificar sus debilidades y fortalezas enfatizando en la importancia de la comunicación como proceso continuo de integración Individuo-Organización para perfeccionar los procesos organizacionales.

Como resultado de las técnicas y herramientas aplicadas se pudo conocer que los directivos de la Organización no reconocen la importancia de la Comunicación en la efectividad del funcionamiento e implementación de estos procesos.

La investigación es beneficiosa para la institución pues al ser la comunicación un proceso complejo que implica directa o indirectamente a todos los trabajadores que conforman su público interno se hace necesario realizar un diagnóstico para conocer el estado en que se encuentra esta y trabajar en función de lograr un clima organizacional favorable que propicie la motivación y participación de sus trabajadores en la mejora continua de los procesos comunicativos organizacionales.

Este diagnóstico resulta, por tanto, un punto de partida para futuras investigaciones más profundas y el establecimiento de estrategias de comunicación encaminadas a la superación de las debilidades y la potenciación de las fortalezas identificadas en el análisis DAFO.

Palabras clave: comunicación, diagnóstico, comunicación organizacional interna

RESUMEN



Summary

This work consists in a diagnosis to the internal organizational communication of the Provincial Direction of Culture in Cienfuegos, with the purpose to review the behavior of the different components of this process (canals, typologies, messages and his purposes).

As a result of techniques and tools applied could be known that the executives of the Organization do not recognize the importance of Communication in the effectiveness of the functioning and implementation of organizational processes.

The investigation is beneficial to the institution because to being communication a complex process that it implies direct or indirectly to all of the workpeople than conform his internal public becomes necessary accomplishing a diagnosis to know what status is this and to work in show to achieve a favorable organizational climate that provide the motivation and workpeople's participation in continuous improvement of communicative organizational processes.

This diagnosis proves to be, therefore, one start point for future more deep investigations and the establishment of strategies of communication put on the right road to the overcoming of weaknesses and increase the fortresses identified in DAFO's analysis.

Keywords: communication, diagnosis, internal organizational communication

SUMMARY



Introducción

La comunicación es un proceso transversal inherente a las organizaciones al ser estas, sistemas complejos caracterizados por el protagonismo humano y la existencia de objetivos comunes. La interrelación entre los seres humanos facilita el logro de metas comunes que, al coincidir con las personales se traducen en determinados niveles de motivación en el individuo favorables a su desempeño en aras de la consecución de dichos objetivos y, por consiguiente del desarrollo organizacional en términos de eficiencia que se expresa tanto en los resultados como en los procesos que tiene lugar en este contexto.

Esta interrelación es consecuencia de la comunicación humana y al contextualizarse en la organización conforma la comunicación organizacional, que una vez que relaciona a los miembros de una organización, inevitablemente juega un rol determinante en el establecimiento de buenas o malas relaciones interpersonales; adecuados niveles de satisfacción laboral; liderazgo eficaz y aglutinador y un grado de participación elevado.

Estar preparados para enfrentar las contingencias de la época actual es hoy una de las mayores preocupaciones de directivos y trabajadores en las organizaciones a nivel mundial. Cuba no está ajena a esto, ahora que las empresas cubanas están en fase de perfeccionamiento de su gestión, sus

Organizaciones se preparan utilizando diferentes modelos de cambio en los que la comunicación constituye una constante, ello no es una coincidencia vana.

Máxime si se tiene en consideración que la Comunicación Organizacional busca dar una estructura de red en la que se reconoce a cada componente de la misma como un sujeto interconectado, es una red de contactos, de relaciones y de comunicación entre personas y grupos de trabajo que se alinean detrás de un proyecto común y se integran en torno a objetivos y metas que requieren sean interiorizadas por todos los miembros de la organización.

Partir de un diagnóstico de comunicación que permita detectar las particularidades de los procesos que se generan en ella en una dinámica única y particular entre lo connotado y lo denotado en los ámbitos interno y externo de la organización es fundamental para el logro exitoso de los procesos comunicativos que se llevan a cabo al interior de la organización, de manera que los sujetos comunicativos que la

conforman puedan emitir y recepcionar mensajes, intercambiar ideas, principios y sentimientos relacionados con la organización.

En esta investigación, se pretende describir la comunicación organizacional que desarrolla la organización Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos con su público interno así como diagnosticar sus principales problemáticas.

La Organización objeto de estudio no percibe al Área de Comunicación como Gestora de la Comunicación Interna, no se presta especial atención al tema de la comunicación interna en la organización, no se reconoce como herramienta fundamental para lograr con éxito los procesos comunicativos que tienen lugar en la institución, esta se lleva a cabo intuitivamente.

Situación problémica.

En la Dirección Provincial de Cultura no existe un reconocimiento y concientización de la importancia que tiene el proceso de comunicación para el funcionamiento efectivo de la organización y, por consiguiente, no se gestiona, ni se potencia; lo que incide negativamente en su público interno. La organización carece de un diagnóstico a la comunicación formal interna que permita conocer los criterios de su público interno acerca de los componentes del sistema de comunicación organizacional: caracterización del público interno, mensajes, canales, etc.

Para resolver esta situación problémica se propuso el siguiente **Problema de investigación** ¿Cómo evaluar el proceso de comunicación formal interna de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos?

Justificación del problema de investigación.

Este estudio constituye la primera investigación de este tema en la Dirección Provincial de Cultura. El autor es parte del colectivo laboral de la institución desde hace 20 años lo que le ha permitido durante este tiempo el acceso a las informaciones, participación en eventos, análisis de resultados de trabajo, esto le ha facilitado tener una visión general del comportamiento de los procesos de comunicación internos en la organización.

Campo de acción: La Comunicación Organizacional.

Objeto de investigación es el: Proceso de diagnóstico a la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.

Para ello el autor se propuso la siguiente idea defender

El diagnóstico de la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura permitirá detallar los criterios que tiene el público interno de la organización acerca de su sistema de comunicación, lo que servirá de punto de partida para diseñar elementos que conformarán su perfil estratégico: políticas, objetivos, estrategias, y el Manual de Gestión de la Comunicación.

Como **Objetivo general.**

- Diagnosticar la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.

Con los siguientes objetivos específicos

- Evaluar los componentes de la comunicación interna en la organización.
Definir la metodología de análisis que permita diagnosticar la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos || atendiendo a sus componentes: público interno, mensajes, canales y tipologías de comunicación.
- Analizar los resultados del diagnóstico practicado a la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura atendiendo a sus componentes: público interno, mensajes, canales y tipologías de comunicación.

Tareas científicas.

- Selección de fundamentos teóricos acerca de los aspectos necesarios para el diagnóstico de comunicación organizacional interna en la organización.
- Definición y aplicación de la metodología para la determinación del estado de la comunicación en la Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos.
- Elaboración del informe acerca con los resultados del diagnóstico practicado a la comunicación interna de la Dirección Provincial de Cultura.

El autor de esta investigación asume el Paradigma de Investigación Cualitativo, para dar respuesta a los objetivos propuestos tanto el general como los específicos se concibe una investigación de tipo *descriptiva* porque en ella se pretende precisar con el mayor rigor posible las características de los componentes del sistema de comunicación formal interna de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.

En el transcurso de estudio se analizarán los componentes del sistema de comunicación: público interno, mensajes, canales y tipologías que intervienen en los procesos de comunicación interna, en su contexto natural, se medirán diferentes indicadores que permitan conocer los criterios que sobre estos tiene el público

interno. Este análisis se limitará a medir y describir las características de los componentes del sistema de comunicación formal interna según se presentan en su contexto natural.

Los métodos que se utilizan son:

Del nivel teórico: para el análisis de toda la producción teórica referida al objeto de estudio y el contraste de las diferentes fuentes.

Histórico-lógico: para realizar los análisis cronológicos que demanda la investigación.

Analítico-Sintético: Para la confección de instrumentos, elaboración de la información e interpretación de diferentes fuentes, determinando lo esencial de cada uno de ellos para arribar a la propuesta de solución.

Inductivo = Deductivo: Para procesar los diferentes instrumentos de medición aplicados y arribar a conclusiones generales acerca del estado de la comunicación interna que desarrolla la Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos.

Del nivel empírico:

Cuestionarios: diseñados atendiendo a los objetivos específicos de la investigación que parten de considerar las categorías propias del sistema de comunicación en correspondencia con el enfoque comunicológico que caracteriza el diagnóstico.

Guía de Observación a actividades de comunicación: también diseñados atendiendo a los componentes del sistema de comunicación formal interna: público interno, mensajes, canales y tipos de comunicación para aplicarlas a las actividades de comunicación más utilizadas entre todas las que se generan en la organización.

Se una perspectiva mixta al interrelacionarse técnicas cuantitativas y cualitativas, para lograr establecer los matices propios de todo proceso donde intervienen las relaciones humanas.

Aporte teórico de la tesis.

La investigación pretende que la Dirección Provincial de Cultura pueda disponer de un diagnóstico a la comunicación formal interna en el que se identifican las fortalezas y debilidades de su sistema de comunicación, así como las implicaciones de las oportunidades y amenazas del entorno que le circunda, a partir de lo cual podrá diseñar en el futuro el perfil estratégico para la Comunicación Organizacional y el Manual de Gestión de la Comunicación, teniendo en cuenta su importancia para el perfeccionamiento de los procesos organizacionales.

La Tesis se estructura en: Introducción, tres capítulos y conclusiones, bibliografía y anexos.

Introducción: Ofrece elementos de aproximación al tema, el planteamiento de los antecedentes, el problema de investigación, los componentes del diseño y la estructura del trabajo.

Capítulo I. Referencias teóricas mediante los conceptos y criterios que refieren los diferentes autores que han estudiado la Comunicación Organizacional Interna: organización, comunicación, componentes del sistema de comunicación, así como procesos de diagnóstico a la comunicación institucional, todo ello desde un enfoque comunicológico de la investigación.

Capítulo II Diseño Metodológico.

Se define la metodología de análisis diseñada para diagnosticar la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultural de Cienfuegos, atendiendo a sus componentes: público interno, mensajes, canales y tipologías de comunicación, de acuerdo con las cuatro fases propuestas: conceptualización y diseño de instrumentos de diagnóstico; recogida de información; análisis y evaluación de la información y presentación de los resultados, a través de las cuales se obtiene la descripción del estado actual de los componentes.

Capítulo III en este capítulo se presentan los resultados derivados del diagnóstico practicado a la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos atendiendo a sus componentes: público interno, mensajes, canales y tipologías de comunicación, resultados del análisis DAFO los que servirán de punto de partida para el diseño posterior del perfil estratégico de la Comunicación Organizacional en la Institución.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Capítulo 1 Referentes teóricos sobre la comunicación organizacional y el diagnóstico.

1.1 Breve caracterización de la Comunicación Organizacional.

La comunicación es una categoría que ha sido abordada desde numerosas disciplinas y todas lo han hecho desde la óptica que su objeto de estudio presupone. Así por ejemplo para la lingüística es ante todo lenguaje, para la biología es genética, gracias a la transmisión de características, para la neurofisiología es sensorial, dadas las miles de conexiones sinápticas del cerebro, y así sucesivamente podríamos seguir enumerando diferentes disciplinas. Pero a pesar de la aparente diferencia, todas le dan a la comunicación el mismo sentido: el de transmitir y conectarse.

Desde el punto de vista de su comprensión, la comunicación es entendida, a la vez, como acto ya que constituye una acción, como objeto ya que tiene una finalidad y como medio porque se desarrolla a través de una vía. Esta triple comprensión nos transmite la idea de cómo se desarrolla la comunicación, cómo se articula y su carácter de proceso generador de interacciones multidireccionales, unidireccionales, o bidireccionales, entre emisores y receptores de la información.

Como capacidad, le es inherente al hombre y los animales como seres vivos, pero dado el carácter social de las relaciones humanas, la comunicación en el hombre se desarrolla en cualquier ámbito de su accionar, configurando o condicionando numerosas prácticas o procesos sociales. Uno de esos ámbitos es precisamente las organizaciones y dentro de éstas una importante área de desempeño profesional lo constituye la *Comunicación Organizacional*.

Esta disciplina pertenece al campo de las ciencias sociales y "... centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad". (Trelles citada por Acosta, 2002: 21)

La idea anterior complementa el significado de este proceso al asociarlo a la interrelación entre los seres humanos y las variables organizacionales, siempre en dependencia de los rasgos de cada organización, como las formas de funcionamiento, estilos de dirección, características de los públicos, etc. Esta clasificación supone un modelo de comunicación en cada caso y hasta cierto punto

se corresponde con la evolución histórica de las organizaciones – a cada tipo de organización corresponde una tendencia comunicativa.

Para abordar la temática de la Comunicación Organizacional como disciplina científica con fines investigativos es imprescindible adentrarnos en sus referentes teóricos: origen, evolución, sus funciones en las organizaciones y Ámbitos de actuación, sin dejar de tener en cuenta sus componentes: actores, canales, tipología y los mensajes.

1.2 Reseña histórica de su evolución.

Existen infinidad de términos relacionados con la comunicación, si nos referimos al aspecto más genérico, donde incluiríamos desde los animales, las plantas, los seres humanos, la tecnología....., y en todos ellos ocurre algo que es inherente a este proceso: intercambio de mensajes.

Dentro de la comunicación humana se podría referir este concepto al intercambio de mensajes entre personas, entre organizaciones, y entre organizaciones y sociedad. En este proceso se promueve el intercambio de roles, donde cada uno es emisor al mismo tiempo que receptor de uno o múltiples mensajes. (Martínez Nocedo, pág. 25)

La comunicación es un conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la organización y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la institución y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la institución. (Decreto 281 del 17 de agosto de 2007, Artículo 671)

A pesar de ser la comunicación una categoría tan antigua como el desarrollo mismo de las especies, el campo de la Comunicación Organizacional se ha desarrollado de manera extraordinaria en un tiempo relativamente corto. Esta afirmación es avalada por las encuestas que Wright y Sherman realizaron sobre los programas de graduados de comunicación oral en 1970 y que Goldhaber hace público en 1984 en su libro “Comunicación Organizacional”.

Si se hace un balance del comportamiento que ha tenido la comunicación dentro de las organizaciones pudiera decirse que desde la década del 40 del siglo veinte los estudios sobre ella se centraban fundamentalmente en determinar cuán óptimas eran las formas de comunicación descendente dirigida a los empleados.

Ya en los años 50 se consideraban tres importantes aspectos de la comunicación organizacional:

1. Los efectos de las redes de comunicación de grupos reducidos en el rendimiento de la organización y en las actitudes y comportamiento de cada miembro del grupo.
2. La relación que existe entre las actitudes y la percepción de los miembros de la organización respecto a la comunicación (principalmente ascendente y descendente) y su rendimiento en el trabajo.
3. La distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente.

En los años posteriores las investigaciones en este sentido estuvieron centradas en enfatizar el papel que se le comienza a dar al enfoque participativo en la toma de decisiones como vía para elevar los niveles de satisfacción laboral y el estado de ánimo de los empleados, aspectos que influyen en la efectividad organizacional.

Muchos autores, en la década del 70 demostraron que la satisfacción laboral de los empleados está estrechamente relacionada con la retroalimentación recibida por parte de los superiores. En cuanto a la distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente, se prueba que se distorsionan más los mensajes negativos que los positivos. Dentro de la redes, se continúa el intento de identificar roles claves de comunicación.

A partir de los años 80 y hasta la actualidad hacen referencia a las necesidades de cambio, el desarrollo de nuevas alternativas para difundir información, como por ejemplo Internet, hacen que la comunicación organizacional tome aún mayor fuerza al transformarse en un campo de inter-ciencia, es decir, intercambia y se apropia de conocimientos afines y conocimientos en común para formar un lenguaje compartido con áreas como las relaciones públicas, que se ocupan de la imagen de las organizaciones, o la administración que se orienta a los recursos, o la comunicación que se dirige al uso óptimo de los sistemas internos.

Goldhaber reconociendo su carácter mediador y social aclara que ocurre en un sistema complejo y abierto que mantiene una relación de influencia en ambos sentidos con el medio ambiente y el entorno interno; que los mensajes dependen de factores como su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; y, finalmente, que implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (1984: 18)

El origen de esta disciplina se vincula con la tendencia contemporánea a integrar las áreas de la comunicación que funcionaban de manera aislada: en primer lugar los

grandes campos de acción de la comunicación interna y externa; y en segundo, los lenguajes y técnicas como Publicidad, Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, tales áreas pasaron a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación que tributan con un saldo positivo a la coherencia del discurso y al logro de una mayor eficacia en los procesos de las organizaciones.

A lo largo de la historia muchos autores han conceptualizado este término:

La Comunicación Organizacional es el flujo de información (es el hecho de enviar y recibir información) en el marco de una compleja organización” (Katz y Kahn, citados por Goldhaber, s/f: 16)

“La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”

Por su parte Golhaber define a la Comunicación Organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, Gerard, 2000: 21)

De forma coherente con estas definiciones se ha planteado que comunicación 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”. (Trelles citado por Acosta, 2002: 22)

“La comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco complejo de una organización.” (Redding y Sanborn citados por

Goldhaber, s/f: 16) “Aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la comunicación.” (Witkin y Stephens, citados por Goldhaber, s/f: 17)

Aunque no existe un único y acabado concepto, debido, entre otras cuestiones, a que es un campo que se encuentra en constante estudio y evolución, sí se aprecian elementos comunes que se reiteran en cada una de ellas:

- Entraña la transmisión de mensajes, el medio que se emplee, el flujo, la dirección y la intención.
- Actúa como conexión de doble sentido entre las organizaciones con su entorno, y entre las sub-partes de la organización para poder relacionarse entre sí.

- Se desarrolla mediado por las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas que componen la organización.
- Se da en sistemas sociales abiertos y complejos que importan y exportan energía al medio ambiente a través de las relaciones interdependientes que se dan entre los individuos y los mensajes dentro del sistema.

Muchos autores han conceptualizado la Comunicación Organizacional y aunque aún no exista una sola definición aceptada casi todos coinciden en estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace la comunicación organizacional; a grandes rasgos describen su naturaleza y sus métodos, hay un acuerdo general sobre la naturaleza del campo y sus principales características, es imprescindible el flujo o intercambio de mensajes entre los integrantes de la organización y de ésta hacia el entorno para que se produzca la Comunicación Organizacional, y que en la medida en que se perfeccionen los procesos comunicativos en las organizaciones mejorará la interrelación entre sus miembros, y de éstos con el público externo.

El autor de esta investigación considera que darle a la comunicación uno de los lugares cimeros en la institución propiciará en gran medida el buen funcionamiento organizacional. Se identifica con el criterio de Irene Trelles que define a la comunicación como el “sistema nervioso de la institución, pues en la medida en que la organización perfeccione sus procesos comunicativos favorecerá el logro de los objetivos institucionales, incrementará la interrelación entre sus miembros y beneficiará su imagen corporativa ante sus diversos públicos.

Es válido teorizar brevemente acerca de los enfoques teóricos o Escuelas del Comportamiento Organizacional, lo cual permitirá visualizar y analizar cómo se relacionan cada una de ellas con las definiciones antes expuestas.

1.3. Enfoques teóricos sobre Comunicación Organizacional.

Uno de los principales procesos que tienen lugar en las organizaciones es la comunicación, en tanto forma de intercambio entre los seres vivos que a su vez las constituyen. Su estudio ha conllevado a asumirla no solo como práctica empresarial, sino además como disciplina académica. Refiriéndose a su epistemología, Goldhaber sostiene que “la comunicación organizacional es una ciencia de la conducta. El estudioso de la Comunicación Organizacional estudia la conducta de

comunicación de las personas que forman las organizaciones”, como consecuencia de su condicionante humana y social. (1984: 111)

Esta disciplina pertenece al campo de las ciencias sociales y “... centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”. (Trelles citado por Acosta, 2002: 21)

La idea anterior complementa el significado de este proceso al asociarlo a la interrelación entre los seres humanos y entre las variables organizacionales, lo que remite a su análisis en la dimensión empresarial. Teniendo en cuenta que ambos enfoques se complementan y retroalimentan, tanto en la práctica como en el campo teórico se han establecido ciertas tendencias de acuerdo con la concepción e implementación - intencional o no - de la comunicación, siempre en dependencia de los rasgos de cada organización, como las formas de funcionamiento, estilos de dirección, características de los públicos, etc. Esta clasificación supone un modelo de comunicación en cada caso y hasta cierto punto se corresponde con la evolución histórica de las organizaciones, a cada tipo de organización corresponde una tendencia comunicativa.

La primera de estas es la mecánica, que se atribuye generalmente a las organizaciones con estilo clásico y que centra su atención en la transmisión de información con un sentido vertical a través de canales formales, por tanto, no se busca retroalimentación. En este caso la actividad comunicativa es aislada y espontánea. Entre los conceptos que se ajustan a este enfoque se encuentran el de Redding y Sanborn, que definen a la comunicación organizacional como “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.”

(Redding y Sanborn citados por Goldhaber, 1984: 16)

Esta imposibilita en extremo el análisis, el asumir la comunicación como “dentro” y no como parte indisoluble y definitoria de esa “compleja organización” dentro de la cual coexisten numerosos fenómenos asociados a las interrelaciones humanas. Por otra parte, enviar y recibir información supone una linealidad que, definitivamente, se aleja de la transversalidad de la comunicación. Asimismo, Thayer la define como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”. Al referirse a “datos”, se asume una concepción claramente

matemática que obvia las relaciones causales (Thayer citado por Goldhaber, 1984: 16)

Esta concepción no favorece el buen desempeño empresarial, sus debilidades radican en “la distancia que se establece entre la dirección de las organizaciones y la base; el poco uso de las redes informales de comunicación; la escasa variedad de mensajes y la reducción de funciones del sistema de comunicación, lo que en sentido general produce una organización estática, poco flexible, con eliminación casi absoluta de la creatividad y limitadas posibilidades para responder a los cambios de un entorno vertiginosamente cambiante lo que implica una sensible capacidad de reducción de su capacidad de supervivencia.” Evidentemente, se asume una posición reduccionista de la comunicación organizacional al limitarla a la transmisión de información, entre otras razones por no tener en cuenta el receptor como parte activa de la comunicación. (Trelles, 2001: 8)

El destinatario de la comunicación se centra *la escuela psicológica* de la comunicación, está asociada las relaciones humanas organizacionalmente hablando. Se hace énfasis en las relaciones y redes informales y los grupos como estructuras sociales humanas. Se basa principalmente en los descubrimientos de Hawthorne, los postulados humanistas de Charles Banard y la teoría de las necesidades de Masslow. Esta perspectiva “se concentra en explicar los entornos informacionales en los cuales los individuos se encuentran insertados, y el rango de estímulo al cual responden usando una variedad de filtros conceptuales.” (Linda Putnam citado por Trelles, 2001: 9)

Concepción que potencia el reconocimiento de un amplio espectro de matices desde el momento en que enfoca su atención hacia las mediaciones a que se ve sometido el proceso de la comunicación, a la vez que obvia la parte externa de la organización y sus relaciones en el plano formal.

Le sigue la perspectiva sistémica, que “atiende el papel de los factores estructurales, funcionales sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.” (Trelles, 2001: 11) Esta escuela complementa las dos anteriores al constituir un punto de equilibrio entre la atención a las redes formales e informales, además de que la comunicación es considerada como un factor decisivo en la actividad de la empresa hasta el punto de estar estrechamente relacionada su dirección con la de la organización en el organigrama. Se establece una relación cíclica entre los diferentes componentes de la comunicación pues al ser considerada esta como un sistema, cada una de sus

partes o subsistemas afecta y es afectada por las restantes. Naturalmente, se relaciona con la escuela organizacional de igual nombre.

El *simbólico interpretativo*, cuarto y último enfoque es el que agrega a la concepción anterior un ingrediente cultural. Desde este punto de vista, se concibe a la comunicación como un “conjunto de procesos de construcción de significados compartidos”. (Trelles, 1999: 27) Se relaciona en esta escuela el proceso de recepción con los rasgos socios históricos, políticos, económicos y culturales de los receptores, lo que supone aún un mayor protagonismo de los mismos en el proceso comunicativo y a la vez una mayor efectividad. No se trata ya de emisor- receptor; la comunicación se basa en la asunción de roles, o sea, “rol taking o intercambio de roles y en la construcción de significados compartidos en relación con acciones comunes.” (Trelles, 2001: 11)

En síntesis, se puede afirmar que en la escuela simbólico-interpretativa “el ser es reflejado a través de la interacción social, como un individuo que construye su accionar en interrelaciones con el resto. Su respuesta no es únicamente el resultado de una selección determinada por su filtro conceptual, sino se desarrolla en la interacción social y cambia en la medida en que el contexto social cambia.” (Trelles, 2001: 12)

Esta visión es más abarcadora que las anteriores y relaciona a la comunicación directamente con los resultados organizacionales al centrar su atención en la interacción individuo-realidad, lo que en la praxis de la organización se traduce en la concepción del hombre como ente transformador de su realidad circundante - en este caso, la organización a la que pertenece - sin descuidar la influencia que a su vez puede tener este contexto en él y sus acción transformadora.

Una visión justa de la comunicación organizacional plantea que es un “conjunto de actividades, formas expresivas, objetos y medios utilizados en la transmisión de ideas, hechos, sentimientos o experiencias, tendientes a lograr la coordinación, entendimiento e integración de los colaboradores, con miras a la reducción de la incertidumbre y buscando siempre la obtención de altos índices de eficiencia, calidad y competitividad organizacional.” (Niño B., 1993: 28) Esta posición, a pesar de no tratar a esta variable como un proceso, es acertada en el sentido de que se refiere al papel determinante de la comunicación en el desempeño y resultados de la organización sin limitar ni sobredimensionar su significado.

Muchos teóricos han definido la comunicación como herramienta, como flujo de información o conjunto de mensajes; muchos de ellos coinciden en que su fin último

es la eficiencia organizacional y que la planificación y orientación de este “flujo” conducirá a este éxito. Tales enfoques asumen posiciones instrumentalistas en los que la comunicación se convierte en mera fórmula de eficiencia. No obstante, autores como Goldhaber, reconociendo su carácter mediador y social aclaran que ocurre en un sistema complejo y abierto que mantiene una relación de influencia en ambos sentidos con el medio ambiente y el entorno interno; que los mensajes dependen de factores como su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; y, finalmente, que implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (1984: 18)

De forma coherente con estas definiciones se ha planteado que comunicación 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”. (Trelles citado por Acosta, 2002: 22) Esta idea conlleva a la planificación como factor fundamental en el establecimiento de un proceso comunicativo multidireccional y abierto, pues si bien este ocurre de forma espontánea en cualquier espacio social, la existencia de un estilo o gestión intencional, coherente con la cultura organizacional, contribuirá al logro de la “actitud positiva” necesaria a todo proyecto humano.

Por su parte Irene Trelles, caracteriza la comunicación organizacional como el proceso a través del cual se materializan cada uno de los valores y acciones de la empresa: centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de todos los elementos que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad (citada por Hernández, 2005:13); como parte de ella se dan los procesos de Comunicación Interna, los cuales permiten establecer las redes de relaciones al interior de las propias organizaciones, entre sus públicos internos.

1.4. Funciones de la Comunicación en las organizaciones.

Para hablar de la importancia de planificar y gestionar la comunicación, es necesario partir de su función dentro del quehacer empresarial. Distintos autores han determinado diferentes tipologías en cuanto a funciones de la comunicación. Katz y

Kahn, por ejemplo, las enmarcan en dos contextos: uno en el ámbito de la organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con roles más específicos entre los que se encuentran las instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión de la empresa.

Otras de las funciones de la comunicación que resultan útiles son las planteadas por Thayer, que propone cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar. (Thayer, 1984: 100)

Se han establecido además las funciones: *descriptiva*, que “investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización”; la *evaluadora* que “explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo”; y por último la función de *desarrollo*, que “analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo”. (Fernández Collado), 2002: 16

Esta tipología considera a la comunicación como un *proceso*, es decir, una función conlleva de cierto modo a la otra, describe las diferentes formas en que se puede asumir la comunicación y establece un ciclo de constante perfeccionamiento de la gestión comunicativa.

Justo Villafañe, propone dos principios que deben tenerse en cuenta en la gestión de comunicación en las organizaciones, estos son el principio normativo y el principio de integración. El primero de ellos constituye una referencia permanente a la cultura y modos de hacer de la organización y permite su constante reproducción; el principio de integración incluye la coordinación de todas las acciones comunicativas. En concordancia con esto, se presenta el enfoque sinérgico como paradigma a seguir en la gestión de comunicación en una organización, pues esgrime que el aunar la acción en función de un objetivo común con el respaldo de una planificación adecuada, multiplica la capacidad transformadora de la gestión de comunicación. Esto permite una mejor planificación de recursos, la estructuración de un discurso coordinado y mecanismos de retroalimentación y participación más adecuados.

Irene Trelles, considera las funciones de la comunicación y su estructura gestora en la organización desde una perspectiva sinérgica, refiriendo que “ese centro rector, que puede traducirse en un grupo, departamento o una persona, por lo general ubicada en una posición muy próxima a la dirección de la organización, coordina las tareas de los diversos componentes del sistema de comunicación empresarial, relativos a recursos humanos, infraestructura tecnológica, diseño y uso de mensajes y canales, equilibrio entre redes de comunicación formal e informal, gestión de comunicación interna y externa, investigaciones sobre imagen interna o pública, influencia del sistema social sobre la organización, impacto de los cambios tecnológicos y culturales, entre otras funciones”.(Trelles, 2001: 178)

Esta perspectiva es más completa que las anteriores al relacionar a la comunicación directamente con los resultados organizacionales y centrar su atención en la interacción individuo-realidad, lo que en la práctica de la organización se traduce en la concepción del hombre como ente transformador de su realidad circundante, en este caso, la organización a la que pertenece.

1.5. Ámbitos de la comunicación

La comunicación se concibe como una oportunidad de encuentro con el otro y plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Es por ello que, para que la comunicación se establezca como una herramienta de eficiencia y eficacia en las organizaciones, se hace necesario mantener coherencia entre los ámbitos de la comunicación, o sea entre la comunicación interna y externa de la institución; apoyados en los objetivos estratégicos de la organización para que esta pueda enfrentar los ambientes de actuación cada vez más competitivos.

Muchos de los autores en el transcurso del desarrollo de los enfoques de comunicación le han dado distintos niveles de importancia a los ámbitos en que ésta se realiza, los que tradicionalmente han sido clasificados como interno y externo, aunque, resulta complicado establecer un límite espacial y funcional entre ambos espacios; resulta conveniente mantener esa división desde el punto de vista metodológico porque permite preservar en el análisis las diferencias epistemológicas inherentes a cada uno de estos ámbitos.

La Profesora Irene Trelles considera que en ambos ámbitos se establece una estrecha relación al esbozar “La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos que le permiten no desviarse hacia el desorden y el caos”.

Se ha definido la *comunicación interna* como el “patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; y la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Marín en Trelles, 2001: 43) Los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de la organización, comprende aquellas actividades que se realizan dentro de una organización para mantener el intercambio y las buenas relaciones entre sus miembros. Tienen lugar mediante la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Cada organización tiene una forma peculiar de comunicarse, para ello utiliza diferentes soportes teniendo en cuenta sus características.

- Medios impresos: boletines, periódicos, manuales, tabloneros de anuncios, memorandos, etc.
- Medios audiovisuales: videos, películas, diapositivas, transparencias, rótulos, carteles, etc.
- Comunicación cara a cara: interpersonal, entrevistas, recorridos itinerantes por el lugar de trabajo, reuniones, círculos de calidad, asambleas.

Este tipo de comunicación se estructura en dependencia de características y requerimientos de cada organización en específico, y podrá darse a través de estructuras formales o informales y en dirección descendente, ascendente u horizontal según el objetivo a cumplir. (Trelles Rodríguez, 2002: 43)

En tanto la comunicación externa se define como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”(Fernández Collado, 1997: 16)

También se define la comunicación externa como aquella que establece la organización con el entorno. Entorno que fue redimido por la Escuela Sistémica y Psicológica, al catalogar a la organización como un sistema abierto en constante

equilibrio con el mismo. Esa condición de sociabilidad, interacción e interdependencia, es lo que ha obligado a las instituciones a mantener un flujo constante de información con el ámbito externo. La comunicación con lo que le rodea es "una necesidad para adaptarse y sobrevivir" (Marín, Lucas citado por Irene Trelles, 2001: 41)

A través de la comunicación externa la institución puede interrelacionarse con su medio ambiente debido a lo que muchos autores denominan inputs y outputs. Los primeros están constituidos por los insumos que obtiene la organización del entorno; los segundos son las respuestas que da la institución a la sociedad transformadas en producción común; ambos procesos resultan de gran importancia porque este flujo de intercambio posibilita la existencia de la entidad, en tanto coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos, lo que redundará en la representación mental cognitiva – afectiva que estos tendrán de la institución, es decir la imagen corporativa.

Las instituciones deben trabajar en aras de que exista una integración entre la comunicación interna y la externa, pues todos los miembros de una organización contribuyen a la difusión de la imagen institucional, por ende mientras mayor sea el sentimiento de pertenencia, en la medida que las personas se sientan identificadas con la organización mejorarán las relaciones laborales y esto a su vez hará que transmitan una imagen positiva hacia fuera. La imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados.

Por su parte la comunicación interna permite a la organización establecer y mantener una coordinación entre sus distintas partes, lo que contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la misma, facilita la aceptación de los nuevos valores que surgen con el desarrollo organizacional, permite la integración, socialización, motivación e identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales y favorece la calidad de vida laboral, del producto o servicio ofrecido por la organización con el consiguiente aumento de la productividad y competitividad, elementos de vital importancia en el actual contexto empresarial donde los altos índices de competitividad imponen una diferenciación basada no solamente en la calidad de los productos o servicios, sino también de los activos humanos. La comunicación interna, es por tanto, el modo fundamental de crear, mantener y transmitir la cultura organizacional; describiendo una cartografía en la que se imbrican dos redes esenciales: la comunicación interna formal y la informal.

La comunicación interna formal es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, diseñadas a priori de manera intencional. Esta estructura formal se traduce claramente en el organigrama, en el que se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros. En la práctica se ha constatado que la comunicación formal se realiza fundamentalmente en sentido descendente, pues el proceso inverso implica la concientización y el reconocimiento de la importancia de la comunicación de retorno para el desarrollo de la empresa, y por tanto, la creación de canales para su realización. Los canales formales de comunicación interna son de vital importancia para la organización de la empresa, pues a través de ellos se transmiten las tareas e instrucciones precisas sobre sus actividades laborales a los trabajadores, se elevan a la dirección las insatisfacciones y/o sugerencias del personal. "(...) son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas" (Kreps citado por Irene Trelles, 2004: 49)

La comunicación formal tiene sus desventajas pues al seguir las líneas del organigrama – las que tienden a ser cada vez más complejas debido a las dimensiones que pueden alcanzar las empresas en la actualidad-, la información puede distorsionarse en el camino y llegar con atraso a los niveles más bajos de la pirámide organizacional. En muchos casos constituye un obstáculo para la libre comunicación entre las distintas partes de la organización.

La comunicación interna informal se manifiesta de manera espontánea y es el resultado de relaciones interpersonales afectivas. Por lo general, tiene lugar entre los diferentes grupos informales que existen dentro de la organización. Facilitan la creación de numerosos canales de comunicación que no necesariamente coinciden con los establecidos formalmente por la organización, por lo cual en la mayoría de los casos la información que se transmite a través de éstos no puede ser controlada. Esta falta de control es identificada por algunos autores como la principal desventaja de la comunicación informal, sobre todo cuando se trata de la difusión de rumores, entendidos como "la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización."(Marín, Lucas citado por Irene Trelles, 2004: 59)

La comunicación informal surge como respuesta a la necesidad de información que poseen los miembros de la organización y que no es satisfecha con la comunicación formal. Los canales informales son difíciles de esquematizar por la naturaleza

espontánea de su surgimiento, pero tienen la ventaja de transmitir información de manera rápida a un gran número de personas, con menores posibilidades de distorsión del mensaje debido a la inmediatez de la retroalimentación entre los diferentes individuos que participan en ellos, cuya igualdad de status dentro de la organización facilita la comunicación de retorno.

A pesar de los prejuicios que puedan suscitar los rumores y las comunicaciones informales de manera general, debe tenerse en cuenta que se trata de un poderoso mecanismo de transmisión de información, que puede ser muy útil a los intereses de la organización. Por tanto, lo más aconsejable es coordinar e integrar los canales de comunicación formales e informales para satisfacer las necesidades de información del público interno y ampliar las vías de obtención de retroalimentación, ya que la comunicación informal también puede fluir de manera ascendente, es decir de los trabajadores a la dirección, aunque en la práctica no es lo más usual.

Tanto la comunicación formal como la informal pueden ser descendentes, ascendentes y horizontales, pero tiene poco sentido hablar de esta tipología en el caso de la comunicación informal debido “a las tendencias igualitarias u horizontales que generalmente la impulsan.”

Varios son los componentes que, al interior de una organización, permiten la fluidez de la comunicación; actores, canales, flujos, redes, mensajes, componen un andamiaje que debe ser identificado e investigado con el objetivo de planificarlos correctamente y encauzarlos en función de contribuir al mejor desenvolvimiento de los objetivos y la gestión empresarial. Diagnosticar el estado de estos componentes de la comunicación interna es una tarea de primer orden para todo especialista en comunicación en una organización.

1.6. Componentes de la Comunicación Organizacional Interna.

Tomando como punto de partida que la Comunicación Organizacional, al ser un proceso complejo y matizado, que no puede ser fragmentado en partes ni considerado una sumatoria de esos fragmentos, se hace necesario, como recurso metodológico para el estudio de su comportamiento, dividirla en componentes o elementos que permitan una mejor aproximación teórica a su praxis.

Para que haya comunicación resulta ineludible la existencia, en primer lugar, de actores (emisores y receptores) y mensajes, además de canales y tipologías cuyo funcionamiento y características influirán notablemente en las relaciones humanas, ya sean positivas o negativas, dentro de la organización.

1.6.1. Actores

Los actores de la comunicación o públicos, como también los definen algunos teóricos, son el conjunto de individuos que poseen cierta homogeneidad con los que la institución desea comunicarse, son grupos sociales que manifiestan algún interés similar entre ellos respecto a la organización, y en correspondencia con esto la institución tendrá tantos actores como motivaciones tengan los distintos grupos para vincularse con ella.

Si se tiene en cuenta que cada organización genera sus propios públicos y cada público tiene expectativas e intereses comunes entre todos sus miembros, podemos concentrarnos en definir los que básicamente se ajustan a cada institución en general, dígase en tal caso público interno y externo.

Los públicos internos están integrados por aquellos grupos de personas que trabajan dentro de la estructura de la organización o están directamente asociados a ella; lo que significa que en la práctica la organización depende de esos grupos para su existencia. Ellos son, por así decirlo, la organización. (Piedra Rodríguez 2002: 39)

Según María Luisa Muriel y Gilda Rota el público interno son aquellas personas que "se encuentran directamente vinculadas a la institución, en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales." Público muy importante en tanto la organización depende de él para el logro de sus objetivos. (Muriel y Rota, 1980: 215)

Para definir ese público del cual depende la empresa, como afirma Van Riel, se puede recurrir a la sistematización realizada por María Luisa Muriel y Gilda Rota, en su libro *Comunicación Institucional*. Dichas autoras definen el público externo o extra-institucional, como "aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/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: 216)

A su vez los clasifican como: públicos generales y públicos específicos. Los primeros, conformados por la comunidad nacional e internacional (a nivel del microsistema social de la institución), mientras que los segundos son "los individuos y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del supra sistema, o medio ambiente inmediato de la institución." (Muriel y Rota, 1980: 216)

1.6.2. Mensajes.

Según Goldhaber, se llama mensaje a la información que se emite y se recibe y a la que los receptores atribuyen un significado. No obstante, se podría agregar que los emisores también le atribuyen un significado, de hecho, la eficacia de la comunicación está determinada, en gran medida, por la coincidencia de esos significados. Con respecto al contenido de esta información señala que “tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.” Sería inadecuado adjetivarla como “significativa” pues la información es ajena a la voluntad humana; en otras palabras: cualquier tipo de información que circule en cualquier sentido o dirección, de forma voluntaria o no y que posibilite la relación entre las personas implicadas, es un mensaje. (1984: 18)

Se han establecido diversas clasificaciones de los mensajes, según cuatro taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión y propósito de flujo. En esta investigación lo definirá el estudio de los mensajes desde su contenido. Redding propone clasificarlos en de tarea, de mantenimiento, y humanos.

1.6.2.1. Mensajes de tareas.

Los mensajes de tarea están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, es decir, con los productos, servicios y actividades que tienen un especial interés para la organización; por ejemplo, mensajes sobre la mejora de los procesos productivos, análisis del mercado, calidad del servicio o las producciones. En esta clasificación se incluyen aquellos mensajes destinados a informar al personal que labora en la organización, sobre la manera de realizar su trabajo, orientación de tareas que deben desempeñar y el modo de hacerlas, encaminados al cumplimiento de los objetivos.

1.6.2.2. Mensajes de mantenimiento.

Los mensajes de mantenimiento se refieren al funcionamiento de la organización, tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Se incluyen: órdenes, dictados, procedimientos, normativas, los modos de hacer las cosas y los controles necesarios para facilitar el movimiento de toda la organización y con ello el logro de los objetivos previstos.

En sentido general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización. Si los mensajes de tarea están relacionados con el contenido de la producción del sistema, los mensajes de mantenimiento lo están con la realización de dicha producción.

1.6.2.3. Mensajes humanos.

Los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización, tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal profesional.

En sentido general se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismo los trabajadores y por eso incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones personales y profesionales, así como actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa. Entre los ejemplos más recurrentes dentro de este tipo de mensaje se encuentran: los elogios del superior al empleado, las entrevistas con vistas a estimar el trabajo realizado, reuniones para resolver conflictos, actividades informales y sesiones de asesoramiento.

1.6.3. Canales.

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

(Muriel y Rota, 2004: 100)

Los canales de comunicación mediatizados son aquellos que se basan en el uso de la tecnología para la transmisión de los mensajes, por tanto, no se pone de manifiesto la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto físico externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación.

La aparición de Internet ha revolucionado los procesos de comunicación en general y la Comunicación Organizacional no escapa a su impacto. En la actualidad entre los canales de comunicación más utilizados en las empresas, tanto nacionales como internacionales, se destacan el correo electrónico y la Intranet.

Los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales.

Existe otra clasificación de los canales de comunicación interna en la que éstos se dividen en orales y escritos.

En nuestro país los canales de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia son: las reuniones, asambleas, matutinos, murales, cartas, circulares, comentarios entre trabajadores de igual jerarquía, teléfono, correo electrónico, Intranet, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida, las entrevistas, encuentros informales, Radio Base, boletines y periódicos o revistas internas.

1.6.4. Tipologías.

Se han identificado distintos tipos de comunicación interna: la descendente, la ascendente y la horizontal. (Marín citado por Irene, 2004: 44)

1.6.4.1. Descendente

La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. Es la forma más común, aunque no siempre la más eficiente, de transmisión de información en las organizaciones, lo que nos lleva a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes. Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos empresariales.

Los principales contenidos de las comunicaciones descendentes son las instrucciones laborales, las políticas, reglas y regulaciones, así como mensajes destinados a identificar al público interno con la misión y los objetivos organizacionales, y en menor medida, la felicitación y el estímulo personal.

Su principal función es la transmisión de órdenes e informaciones relacionadas con el trabajo. "Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué." (Nosnik Abraham, 1993: 26)

En este tipo de comunicación se presentan algunas dificultades: la saturación de sus canales, la ambigüedad y contradicción de las informaciones enviadas, el uso de un lenguaje poco preciso y la manifestación de la desconfianza o desinterés de los directivos para con los trabajadores.

1.6.4.2. Comunicación Ascendente.

Se puede definir como “aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales (...) el principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos” (Nosnik Abraham, 1993: 26)

Para los directivos este tipo de comunicación es de suma importancia pues le permite medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, potenciar la participación de los trabajadores en el diseño de políticas y estrategias y propiciar un clima organizacional agradable y participativo pues les permite conocer los problemas de la organización,

Las quejas y sugerencias del público interno, además de servir para mejorar el desempeño de la organización, satisfacen las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos. En la práctica es poco utilizada. A pesar de los beneficios antes mencionados un gran número de empresas no cuenta con eficientes canales de comunicación ascendente.

Especial atención se debe prestar a las comunicaciones ascendentes y horizontales, ya que las descendentes se dan de manera natural y espontánea debido a la estructura formal de las organizaciones. Sin embargo, las dos primeras necesitan de la institucionalización de canales de comunicación específicos que faciliten el feedback, la cooperación mutua en el trabajo y las relaciones sociales.

1.6.4.3. Horizontal.

La comunicación horizontal es la que se da entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Este tipo de comunicación contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información en la organización y puede ocurrir a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el momento es la que se da entre los directivos.

Entre sus funciones está la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, la estimulación del trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder.

Sin embargo, la escasez de canales destinados a este tipo de comunicación conlleva a que las funciones anteriores sean asimiladas mayoritariamente por las comunicaciones informales. Sin contar con el ambiente competitivo y de rivalidad

profesional preponderante en muchas organizaciones actuales, que atenta contra el intercambio lateral de mensajes que supone la comunicación horizontal.

1.7. Diagnóstico a los problemas de la Comunicación Organizacional.

De acuerdo con la Real Academia Española un diagnóstico es el “Arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos”.

Si lo llevamos al plano organizacional “Es realizar una especie de fotografía respecto de un fenómeno, en este caso de la comunicación en la institución. Se parte del axioma de que la comunicación existe en las organizaciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión del grupo formal (la organización), y que establecen ellos con su entorno más allá de que esta sea o no gestionada en función de unos objetivos estratégicos”. (Martínez Nocado, 2009: 127)

El diagnóstico a la comunicación interna, al que también se conoce con el nombre de revisión, es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la organización y su importancia radica en que al conocer cuál es la enfermedad o problema que está afectando el funcionamiento de la misma, entonces se puede proceder a diseñar un plan integral de comunicación que resuelva, en forma atinada, las situaciones problemática detectadas.

Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en Estados Unidos a principios de los años cincuenta del pasado siglo pero no es hasta principio de los años setenta que se desarrolla con más auge, en esta etapa aparecen los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación: Communication Audit patrocinado en 1971 por ICA International Communication Association; The LTT Audit System desarrollado por Osmo A Wijo y Martti Helsila del Instituto de Investigación de Finlandia en 1974 y el cuestionario llamado Communication Satisfaction Questionnaire diseñado por Downs & Hazer en 1976 en Estados Unidos.(Varona Madrid)

En Cuba, los estudios sobre la Comunicación Organizacional tienen sus antecedentes en el entorno de las investigaciones de la comunicación social, que desde la creación en 1942 de la Escuela de Periodismo “Manuel Martínez Sterling” de La Habana comenzaron a desarrollarse en la Isla.

Específicamente las investigaciones sobre la Comunicación Organizacional se ven favorecidas desde la década del noventa a partir de los resultados derivados del propio ejercicio académico de la carrera de Comunicación Social y de los estudios de postgrado, especialmente la Maestría en Comunicación, Marketing y Gestión Empresarial impartida por la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana de conjunto con la Escuela Superior de Estudios de Marketing de Madrid. A partir de entonces se inaugura una etapa próspera para el desarrollo de diagnósticos o auditorías de imagen, gestión, programación, estrategias y/o planificación estratégica de la comunicación organizacional; evidencia de este resultado es que en la década correspondiente a 1994 - 2004 el 41 % de las investigaciones realizadas en el campo de la Comunicación Social competen a la Comunicación Organizacional. (Piedra Salomón).

En los últimos tiempos las investigaciones en el país se han dedicado al análisis de la Comunicación Interna, estas se han realizado en Instituciones con una actividad lucrativa por ejemplo Suchel Camacho S.A, Cubacel, Cervecería Bucanero y dentro del Sector de la Cultura se tiene conocimiento de un estudio realizado en el ICAIC, en el que se realizó un diagnóstico de la Comunicación Interna para la elaboración de las estrategias de trabajo en este campo.

En Cienfuegos dentro del Sector de la Cultura se realizó un estudio Comunicacional en el Centro Provincial de Superación para la Cultura que detallaba algunos aspectos de la Comunicación Interna, no se tiene conocimiento de otros estudios.

En sentido general en estas investigaciones, con independencia de los distintos enfoques desde los cuales puede estudiarse la Comunicación, por constituir en sí un objeto multidisciplinar, prevalece un enfoque Comunicológico, por ende parten del análisis de las categorías propias de la comunicación.

Al esfuerzo académico de estos años se suma, la preocupación que por estos tópicos comienza a darse en el ámbito institucional promovido por el proceso de perfeccionamiento empresarial, que desde sus Bases Generales contenidas en el Decreto Ley 187 de 1998 incluía la comunicación de marketing como parte del Subsistema de Mercadotecnia, lo que más tarde en el 2007 se amplía a la inclusión del Subsistema de Comunicación Empresarial con el Decreto-Ley 281 que contiene el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano.

De forma general el diagnóstico de comunicación evalúa la estructura formal e informal del sistema, la comunicación horizontal interdepartamental y la

comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. A nivel micro evalúan las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles atendiendo a la producción de mensajes, canales y tipos de comunicación; así como las distorsiones que sistemáticamente se generan en las estructuras de poder de la organización.

Los procedimientos para el diagnóstico de la comunicación organizacional pueden concebirse y realizarse desde perspectivas conceptuales diferentes: la funcionalista, la interpretativa y la crítica.

La perspectiva funcionalista concibe la organización como un “objeto de estudio” o una maquinaria que puede ser estudiada con los conceptos y métodos específicos de las ciencias sociales. Los funcionalistas consideran que la comunicación organizacional es una actividad objetiva observable que puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales, por ello un diagnóstico adscrito a esta perspectiva examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación resultante de los procesos de cambio.

En la actualidad el funcionalismo contemporáneo, adopta una visión más dinámica de lo que es una organización y del papel de la comunicación dentro de la misma; además, se concibe la organización como un “sistema viviente” integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos.

Por su parte la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como “culturas” que poseen un conjunto de creencias y valores y un lenguaje que se refleja en símbolos, ritos, metáforas, en el sistema de relaciones y en el contenido de sus producciones comunicativas. Por eso para el investigador afiliado a esta perspectiva, la organización es un fenómeno más bien subjetivo al ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación, por ello aquel se centra en el significado de acciones y producciones comunicacionales de la organización y en la manera en cómo estas se originan y desarrollan.

Esta perspectiva a diferencia de la funcionalista, intenta descubrir como los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de preceptos establecidos. Es una investigación realizada “desde dentro” pues es el lenguaje de los miembros de la organización y no el lenguaje del investigador el que produce el conocimiento de lo que es la comunicación organizacional.

Mientras que la perspectiva crítica se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas, para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización. El objetivo del investigador crítico es descubrir que prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; desenmascarar a que intereses sirven y crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

Independientemente al enfoque seleccionado y de acuerdo con los objetivos propuestos para la investigación, el diagnóstico es un procedimiento que resulta válido para orientar la intervención del comunicador profesional en el interior de la organización ya que le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes. Sin embargo, se reconoce que a pesar de la confiabilidad de la información que se obtenga como resultado de la aplicación de una metodología de investigación científica, el diagnóstico en sí mismo, dadas sus implicaciones valorativas, es de carácter subjetivo. Ello se debe a que este no es directamente producto de la información obtenida sino de su interpretación y resulta imposible fijar un criterio de validez universal sobre las pautas idóneas de comportamiento humano en la organización.

Esta disciplina es considerada por los teóricos como no acabada, aún es un concepto en construcción no obstante está probada la contribución de esta ciencia aplicada en el incremento de la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión en las organizaciones contemporáneas en aras de alcanzar la necesaria coherencia discursiva que demanda la construcción compartida de sentido, la que ha de estructurarse tomando en consideración el análisis de cada uno de los componentes del sistema de comunicación: actores, mensajes y propósitos, canales y tipologías manifiestos en el ámbito interno y el externo de la organización.

Dicho análisis comunicológico se concreta mediante un diagnóstico a los procesos de comunicativos que se dan entre los sujetos que conforman la organización; el que con independencia de la perspectiva que adopte: funcionalista, interpretativa o crítica permite detectar sus particularidades y la dinámica de su accionar en los diferentes ámbitos de la comunicación de la organización.

Capítulo II Diseño Metodológico para el diagnóstico a la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.

En la actualidad concebir, planificar y diseñar certeras estrategias para la comunicación interna en las organizaciones es fundamental para lograr la asimilación de los valores, objetivos y metas en su personal y a su vez conseguir que éstos desarrollen y contribuyan con la organización; lo que repercutirá en que los trabajadores desarrollen sus labores en un ambiente de armonía, productividad y bienestar.

A raíz de la emisión del Decreto Ley 281 del 2007 del Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros relativo a la continuidad del perfeccionamiento de la dirección y la gestión empresarial estatal cubana, se hace necesario estudiar los procesos comunicativos no sólo en las empresas que están en proceso de perfeccionamiento si no también en otras organizaciones pues esto propicia un entorno muy favorable para socializar la producción teórica relativa a la Comunicación Organizacional e introducirla en la praxis comunicativa de dichas organizaciones.

La Dirección Provincial de Cultura, organización objeto de análisis de esta investigación no está en proceso de perfeccionamiento pero dada su misión social y la importancia que reviste para su logro exitoso perfeccionar los procesos comunicativos que se llevan a cabo en la misma, se hace necesario diagnosticar su estado actual.

Para ello se tuvieron en cuenta los referentes teóricos, se seleccionó un modelo metodológico de enfoque comunicológico desde la perspectiva funcionalista integrando elementos del paradigma cualitativo y cuantitativo ajustado a sus particularidades de actuación en el contexto cubano. El mismo está estructurado en cuatro fases que permiten reconocer el estado actual de los componentes del sistema de comunicación: actores, mensajes y propósitos, canales y tipologías.

En este capítulo se declaran los fundamentos metodológicos del proceso de investigación seguidos por el autor, apoyándose en las técnicas de la investigación acción, para interpretar en su totalidad el proceso comunicacional estudiado.

2.1. Síntesis histórica de la Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos.

Después del triunfo de la Revolución, se inicia el proceso de democratización de la Cultura y de institucionalización, en el que se realizaron un conjunto de acontecimientos culturales, el más relevante fue la Campaña de Alfabetización en 1961, la Nacionalización de la Enseñanza y la Reforma Universitaria.

En la esfera de la cultura artística y literaria, se destacan, entre otros:

- 1959
- Fundación del Instituto Cubano de Arte e Industria Cinematográficos.
- Fundación de la Escuela Nacional de Arte.
- Fundación de la Casa de las Américas
- 1961
- Fundación del Consejo Nacional de Cultura

El proceso de institucionalización en el ámbito de la cultura se inició con la constitución del Ministerio de Cultura en 1976. En este momento se comenzó a crear una estructura institucional que favoreciera un mayor acceso de la población a la cultura, y se logró entonces:

La creación de la infraestructura institucional en todo el país hasta el nivel de municipio con la creación de las 10 instituciones culturales básicas.

- La creación de los Consejos Populares de la Cultura.
- Se amplió la red de Escuelas de Arte.
- La fundación del Instituto Superior de Arte y los Centros de Investigación Sociocultural.

Para esta misma fecha la región de Las Villas se separa en tres provincias: Villa Clara, Sancti Spíritus y Cienfuegos.

En estos momentos existía en Cienfuegos, la Dirección Regional de Cultura ubicada en calle 37 y 58, lugar que ocupa hoy, la Biblioteca Provincial, y a finales de 1976 pasa a ser Dirección Provincial de Cultura, ubicada en Ave 52 N° 2707, este local anteriormente era la casa de Alita Cabrera, la cual convirtió su domicilio en una escuela de ballet. Al triunfar la Revolución se utiliza como un albergue y en 1976 pasa a ser la Dirección Provincial de Cultura y unido a ello un pequeño espacio de ese mismo local, la Empresa de Contrataciones Artísticas, hoy Centro Provincial de la Música.

La Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos como organismo rector de la Política Cultural del Estado Cubano en la provincia, asume la responsabilidad de orientar, promover y supervisar la implementación de dicha política a la vez que

contribuye a dimensionar culturalmente el desarrollo de los programas y proyectos, que constituyen los instrumentos fundamentales de dirección, organización y gestión del trabajo cultural; para ello se apoya en la red de instituciones que constituyen su eslabón básico de gestión sociocultural.(Anexo 1)

La provincia de Cienfuegos cuenta con 402 asentamientos poblacionales: 41 urbanos, 330 rurales y 30 de montaña. La población total asciende a 395 135 habitantes. Con una densidad de población de 94,6 habitantes por km², donde la población femenina ocupa el 49,5%.

El mayor número de población se concentra entre las edades de 30 a 39 y 65 años por lo que el trabajo cultural debe hacer especial énfasis en satisfacción de gustos y preferencias de dichos sectores poblacionales sin dejar de atender los sectores de jóvenes, adolescentes y niños.

2. 1. 1. Objeto social.

Dirigir, orientar y ejecutar en el ámbito de su competencia la aplicación de la política cultural del Estado y del Gobierno, así como garantizar la defensa, preservación y enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación cubana.

2.1. 2 Misión

Promover la protección, enriquecimiento y defensa del patrimonio cultural de la provincia y el conocimiento de las raíces de nuestra identidad a través de un amplio movimiento sociocultural, impulsado por la vanguardia artística y las instituciones culturales.

2. 1. 3 Visión

Está dirigida a fortalecer el nivel de integración con los organismos, organizaciones y otros grupos de la sociedad en el proceso de implementación de la política cultural, lo que permitirá avanzar en la preservación y enriquecimiento del patrimonio cultural de la provincia; propicia, además, un clima favorable a la creación artística y literaria para alcanzar un concepto de recreación más amplio y obtener un aumento de la producción, promoción y circulación de los productos y servicios culturales, de manera que, se logre un incremento en la generación de ingresos al sector y la población alcance un mayor grado de apropiación de los valores de la cultura.

A través de la visión de la empresa se consolida la defensa de nuestra identidad con la contribución decisiva de los artistas e intelectuales. Se desarrolla la enseñanza

artística, así como se tiene en cuenta la permanencia de las nuevas graduaciones de instructores de arte y el de los programas especiales.

2. 1.4 Áreas de resultado clave.

- Creación y promoción artística y literaria.
- Vida Cultural. (programación cultural).
- Potencial Humano.
- Patrimonio Cultural (Material e Inmaterial).
- Economía de la Cultura.

2.1.5. Estructura de la organización.

La Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos la componen seis Centros y dos Consejos provinciales, ocho Direcciones Municipales de Cultura, la Escuela Provincial de Arte Benny Moré y la Biblioteca Provincial Roberto García Valdés, en esta estructura descansa todo el trabajo técnico metodológico del proceso de dirección de la cultura. Además se ve favorecida como órgano de relación por su interacción con organizaciones no gubernamentales tales como: UNEAC, AHS, UNHIC, ASCUBI, y la ACAA entre otros.

Su estructura interna que es la que nos ocupa está conformada por una dirección general, tres subdirecciones (Subdirección Técnica, Subdirección de Enseñanza Artística y Subdirección Económica), cinco departamentos: Programas y Proyectos, Economía, Programación y Comunicación Cultural, Recursos Humanos e Inspección; posee además un grupo de especialistas que atienden diferentes áreas: Investigación, Informática, Relaciones Públicas, Cuadros, Archivo, Seguridad y Protección, Auditoría y Defensa los que se relacionan entre sí (Anexo 2_ Organigrama).

Si se tiene en cuenta que uno de los principales objetivos de esta organización es mantener la vida cultural en la provincia de Cienfuegos, de manera que satisfaga los gustos y preferencias de la población, y que a su vez contribuya a formar valores culturales auténticos e identitarios es imprescindible trabajar en función de lograr procesos comunicativos eficaces.

2.2. Metodología para diagnosticar la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.

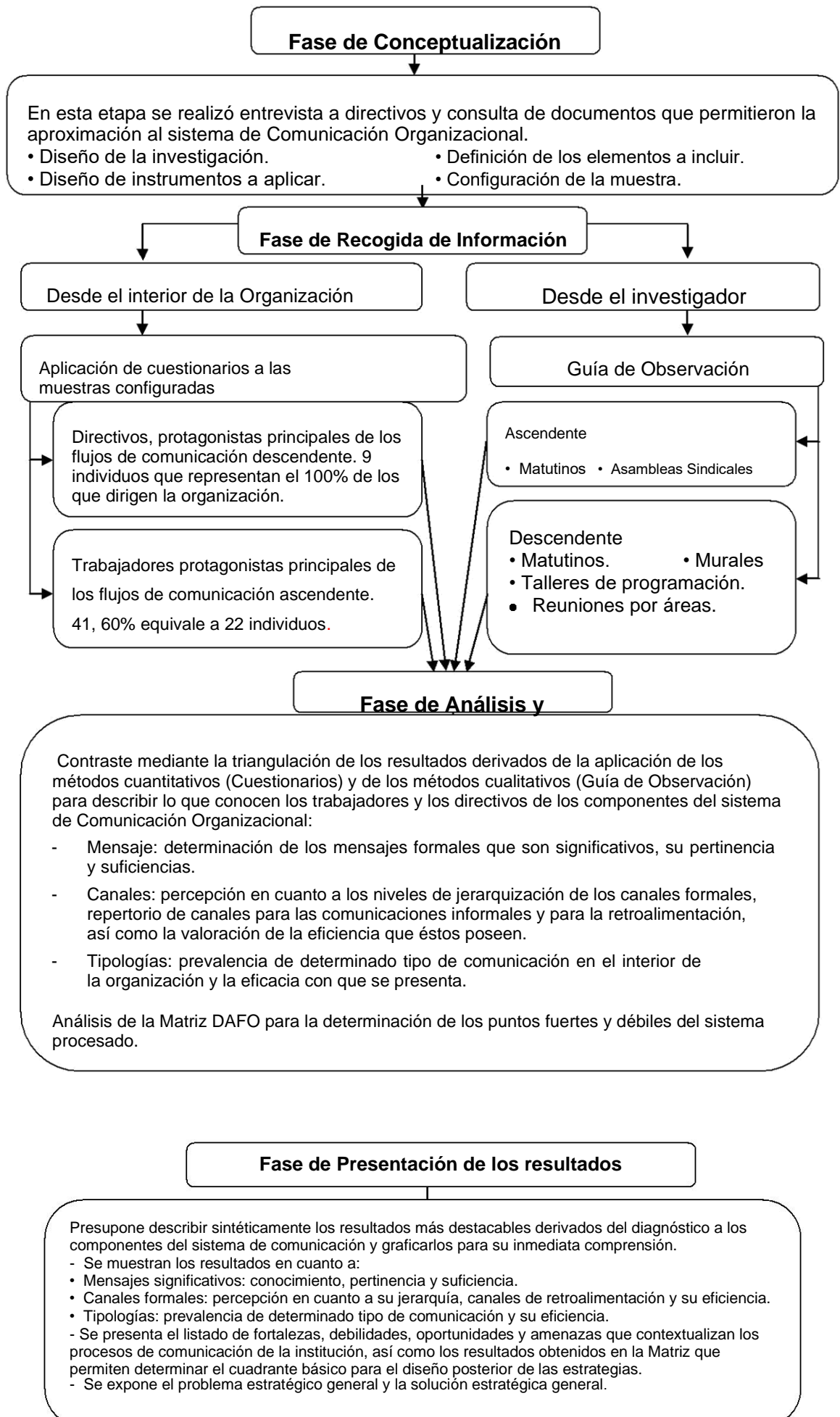
Lograr el propósito de gestionar de manera coherente y sinérgica los procesos comunicativos que se desarrollan en la Dirección Provincial de Cultura, precisa concebir un modelo metodológico ajustado a sus características.

Aunque la literatura que trata sobre la temática de los diagnósticos de comunicación interna es abundante en relación con su definición y asignación de funciones; no ocurre igual con las referencias a indicadores, parámetros y estructura metodológica a emplear son escasos y poco accesibles debido al carácter confidencial de la información que contienen. Ante esta realidad cabe pensar que la formulación de valoraciones objetivas sobre el sistema de comunicación de determinada organización debe sostenerse en una investigación guiada por una metodología rigurosa fundamentada en datos fiables y técnicas de análisis adecuadas.

Para practicar el diagnóstico a la comunicación formal interna de la Dirección Provincial de Cultura se optó por la perspectiva funcionalista, que permite concebir la organización como un “objeto de estudio” en la que el sistema de comunicación y todos sus componentes: actores, mensajes, canales y tipologías pueden ser analizados y de ello extraer las dificultades que lo afectan y las medidas correctivas oportunas.

Decisión que también se justifica por la experiencia laboral del investigador que ha de conducir el diagnóstico, figura endógena de la organización quien tendrá a su cargo el diseño, conducción e interpretación de sus resultados.

El diagnóstico de tipo funcional practicado a la comunicación formal interna de la Dirección Provincial de Cultura se construyó a partir de cuatro fases: conceptualización y diseño de instrumentos de diagnóstico; recogida de información; análisis y evaluación de la información; y presentación de los resultados incluyendo las recomendaciones, lo que puede graficarse de acuerdo con el siguiente esquema.



2.2.1. Fase de Conceptualización.

La aproximación a la institución se realiza inicialmente a través de las entrevistas a profundidad con directivos los que hacen referencias al estado del sistema de comunicación organizacional y ofrecen valoraciones acerca de su eficacia; la consulta de documentos normativos: objeto social, declaración de la misión y la visión; áreas de resultado clave, políticas, objetivos y estrategias y la familiarización con el organigrama (Anexo 2) y la plantilla de trabajadores distribuida por departamentos y áreas de trabajo, estructurada atendiendo a sus categorías ocupacionales (Anexo 3) con el objetivo de formalizar criterios en relación con el universo y el tamaño de la muestra a utilizar en esta investigación.

En esta fase se definieron los aspectos que contextualizan la investigación y atraviesan todo el proceso de diagnóstico.

Por intereses de la organización el investigador tomó la determinación de diagnosticar solo la comunicación formal interna, es decir la que se produce entre los miembros que conforman la organización, excluyendo por el momento los procesos de comunicación informal, elemento que podrá ser investigado en un futuro inmediato.

Por tanto el diagnóstico a los procesos comunicativos de la Dirección Provincial de Cultura, en particular de su comunicación formal interna a los efectos de esta investigación se concentra en la producción de mensajes significativos que circulan por la institución siguiendo los canales formales jerárquicos previstos en el organigrama y que tienen como destinatarios a los miembros que constituyen la organización.

El diseño general de esta investigación está orientado a diagnosticar la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura esto implica comprobar el conocimiento que en torno a este aspecto en particular tienen los integrantes de la organización en tanto actores de este proceso, de ahí la importancia de contrastar los dos segmentos de públicos más relevantes: directivos y empleados.

Teniendo en cuenta lo expuesto con anterioridad se definen los métodos a utilizar, que para el caso particular de este estudio son del nivel teórico y del nivel empírico, a partir de cuya triangulación como uno de los procedimientos más utilizados para el análisis de datos dentro de la investigación cualitativa, se logra el diagnóstico a la comunicación formal interna en la Organización.

Del nivel teórico: para el análisis de todos los referentes teóricos relacionados con el objeto de estudio y el contraste de las diferentes fuentes.

Histórico-lógico: para realizar los análisis cronológicos que demanda la investigación y permiten tomar en consideración la evaluación histórica de la organización, desde su fundación Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.

Analítico-sintético e Inductivo-deductivo: para aplicarlos a la consulta bibliográfica y documental de archivos de la organización, así como al procesamiento de los diferentes instrumentos de medición diseñados, de manera que su triangulación permita describir y extraer las precisiones que sobre los procesos de comunicación formal interna tiene el público interno de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos, esto servirá de punto de partida para el diseño de su perfil estratégico de comunicación: políticas, objetivos y estrategias.

Nivel empírico: conocimiento aplicación de cuestionarios al público interno de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos, guías de observación estructuradas y entrevistas a profundidad. Estos métodos permitirán interpretar cuantitativa y cualitativamente la percepción que tiene el público interno, directivos y trabajadores, acerca de los procesos de comunicación formal interna.

El diseño de los cuestionarios se realiza atendiendo a los objetivos específicos de la investigación por eso los criterios a considerar parten de las categorías propias del sistema de comunicación en correspondencia con el enfoque comunicológico que caracteriza este diagnóstico.

Observación a actividades de comunicación: atendiendo a los componentes del sistema de comunicación formal interna: público interno, mensajes, canales y tipos de comunicación se diseñó y aplicó la Guía de Observación (Anexo 4) a las actividades de comunicación más frecuentes entre todas las que se generan en la organización, tanto en relación con las comunicaciones descendentes: Reuniones por áreas, Taller de Programación, Murales, Matutinos, como con las ascendentes o de retroalimentación: Matutinos, y Asambleas sindicales. La Guía de Observación se diseñó atendiendo a los siguientes criterios:

- Determinación de los mensajes formales significativos.
- Determinación de los canales formales.
- Determinación de los canales formales de retroalimentación.
- Determinación del tipo de comunicación predominante
- Determinación de las funciones de la comunicación.

Variable	Definición Operacional	Indicadores	Dimensiones	Ítems
1. Determinación de los mensajes formales significativos.	Mención a los diferentes mensajes significativos de la organización: Misión, objetivos de trabajos de la empresa o del área en la actividad específica.	Cantidad de veces que se hace referencia al mensaje significativo.	Mensajes formales significativos (cantidad y calidad)	Contenido de los mensajes.
		Calidad de la mención	Mensajes formales significativos (cantidad y calidad)	Contenido de los mensajes.
	Pertinencia de los mensajes significativos, que se comunican en la actividad específica	Mensajes oportunos	Mensajes formales significativos (pertinencia)	Pertinencia de los mensajes.
	Suficiencia de los mensajes significativos que se comunican en la actividad específica	Claridad en la comunicación	Mensajes formales significativos (suficiencia)	Explicación lógica y consistente contenida en el mensaje.

2. Determinación de los canales formales	Verificación del canal utilizado	Utilización del canal	Canales formales	Consignación del canal.
3. Determinación de los canales formales de retroalimentación.	Verificación de la procedencia del canal	Utilización del canal	Canales formales de retroalimentación	Estado de la participación del canal espontánea o inducida.
4. Determinación del tipo de comunicación predominante	Condiciones de la interacción durante la emisión del mensaje	Comportamiento de los emisores y receptores durante el proceso de comunicación	Tipo de comunicación	Predominio en la emisión de los mensajes (dirección o empleados). Estado de la retroalimentación (interacción participación)
Determinación de las funciones de la comunicación	Reconocimiento de las funciones informativas, reguladoras, persuasivas y de integración	Funciones de la comunicación sobre el mensaje emitido.	Funciones de la comunicación.	Registro de las funciones que ha cumplido la comunicación en la actividad específica

Encuestas al público interno: estas están orientadas a identificar su percepción acerca de los componentes del sistema de comunicación formal interna. Dado que la comunicación formal interna supone la consideración de las posiciones jerárquicas que se concretan en el organigrama, los cuestionarios al público interno exploran la percepción que este tiene de los componentes del sistema: actores, mensajes, canales y tipos de comunicación pero desde la posición que ocupa: ya sean directivos (Anexo 5) o trabajadores (Anexo 6), de manera que para ambos cuestionarios se miden los mismos criterios, pero el enfoque de los ítems está orientado de acuerdo a su jerarquía, en tanto esta condiciona un rol específico para los actores de los procesos de comunicación interna en las organizaciones: los directivos son esencialmente emisores y los empleados receptores de los mensajes significativos que circulan en la Empresa.

El contraste entre la percepción que tienen los directivos acerca del proceso de comunicación formal interna y la que tienen los empleados, esencialmente, destinatarios o receptores de los mensajes formales que hacen circular aquellos en el interior de la organización, permite una descripción bastante cercana a la praxis de la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos

Para el diseño de los cuestionarios al público interno, directivos y trabajadores, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Determinación de los mensajes formales significativos para la organización.
- Determinación de la pertinencia de los mensajes formales.
- Determinación de la suficiencia de los mensajes formales.
- Determinación de la jerarquía de los canales formales.
- Determinación de las vías por las que circulan los mensajes informales
- Determinación de los canales de retroalimentación.
- Determinación de la prevalencia del tipo de comunicación interna que se da en la organización.
- Determinación de la eficacia de los diferentes tipos de comunicación formal interna.

El diseño de este instrumento resulta ser sumamente complejo, ello implica establecer un código común de comunicación para que sea comprendido por los sujetos a encuestar y responda a la terminología específica de la Comunicación Organizacional a la que se debe el investigador, quien realizó un estudio piloto que abarcó aleatoriamente sujetos distribuidos en la dirección, las tres subdirecciones, los cinco departamentos y las siete áreas especializadas de la institución y de las dos categorías fundamentales en las que se subdivide el público interno para esta investigación: directivos y empleados. Las sugerencias ofrecidas se incorporan al instrumento durante esta fase de conceptualización.

Las encuestas diseñadas para los directivos tienen como objetivo medir fundamentalmente el nivel de conocimiento que estos poseen sobre la misión, visión, objetivos del área que dirigen y de los objetivos de la institución. Estas encuestas presuponen conocer los mensajes formales significativos, la pertinencia y suficiencia de los mensajes emitidos, los canales más frecuentes, así como el tipo de comunicación predominante,

Para procesar la información recopilada se utilizaron métodos estadísticos con el fin de

totalizar los criterios emitidos y evaluar su correspondencia con los objetivos propuestos para esta encuesta.

En correspondencia con el objetivo general previsto para la investigación: diagnosticar la comunicación formal interna de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos, se considera como población la totalidad de su público interno, es decir los 53 trabajadores que al cierre del mes de agosto de 2011 formaban parte del sistema a manera de componentes individuales de su estructura.

Del universo de trabajadores se seleccionaron para la muestra 35 individuos que representan el 66,03% del total, teniendo en cuenta su representatividad atendiendo a tres criterios:

Eje vertical: personas que representan los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos.

Eje horizontal: personas que representan diferentes ubicaciones físicas.

Eje diagonal: personas que estén integradas en distintos departamentos o funciones.

Dado que el diagnóstico a la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos presume referir la comunicación que fluye siguiendo los

caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización y están prescritas por la cadena de mando, se requiere, para constatar la percepción que al respecto tiene el público interno, estratificado de acuerdo con las dos categorías fundamentales que responden a tales presupuestos: directivos y trabajadores.

De acuerdo con la configuración que ambos segmentos del público interno adquieren en la organización respecto al total, se estructuraron submuestras para la aplicación de los cuestionarios específicos a directivos y trabajadores.

En la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos la cantidad total de trabajadores con categoría de dirigente es de 11, lo que representa el 20,75% del total del público interno (53 trabajadores), de estos se aplicará el cuestionario específico a 9 individuos que representan el 81,81% de los directivos.

Similar procedimiento se utiliza con la categoría de trabajadores con el objetivo de seleccionar la submuestra. La cantidad total de trabajadores es de 42, que representan el 79,24% del total de trabajadores de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos; teniendo en cuenta la representatividad de ambas categorías para la muestra general previamente determinada (26 trabajadores) que representan el 61,90%.

Una vez determinadas las submuestras correspondientes a las categorías: dirigentes, 9 individuos, y trabajadores 26 individuos, resulta imprescindible estratificarlas en relación con cada uno de los 5 departamentos y 8 áreas de trabajo de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos a fin de que la aplicación de los cuestionarios atraviese toda la organización y permitan establecer la percepción del público interno; tanto de dirigentes como de trabajadores así como las disposiciones que afectan a la organización en su conjunto. (Anexo 7)

Para determinar la estratificación por las distintas áreas y departamentos se calculó el porcentaje que representa el total de trabajadores en cada caso en relación con el total de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos; esta relación porcentual posteriormente se comparó con la muestra general para determinar la cantidad de miembros de la institución que es necesario encuestar.

2.2.2. Fase de Recogida de información.

Esta fase depende en gran medida del proceso de aplicación de los instrumentos diseñados y se desarrolla en dos aristas paralelas: por un lado se recoge información desde el interior de la organización aplicando los cuestionarios al público

interno – trabajadores y directivos – y por otro lado, se obtiene información desde el investigador mediante la guía de observación aplicada a las actividades de comunicación más frecuentes desarrolladas en el seno de la organización.

En esta fase del diagnóstico se ponen a prueba las habilidades y destrezas del investigador así como sus principios deontológicos, porque del cuidado con que se lleven a cabo los procedimientos para aplicar los instrumentos – tanto aquellos que ofrecen información desde el interior de la organización como los que la ofrecen mediante el investigador – se evitarán sesgos posteriores en los resultados que de ellos se deriven.

Es imprescindible respetar rigurosamente la configuración numérica y probabilística de la muestra seleccionada así como el ordenamiento para el procesamiento posterior de la información, pues de acuerdo con los objetivos de la presente es necesario distinguir la que proviene de los cuestionarios aplicados por cada una de las áreas funcionales de la investigación y mantener tal diferenciación durante todo el proceso en un almacenamiento apropiado porque ello permite extraer las percepciones del público interno – directivos y empleados – en cada una de estas áreas y posteriormente arribar a las regularidades que caracterizan a la organización en su conjunto.

La recogida de información derivada de la aplicación de la guía de observación por parte del investigador se organiza a su vez en dos dimensiones que permiten complementar la percepción que tienen los trabajadores y directivos de acuerdo con el nivel de representatividad que tienen en los procesos comunicativos que se generan en el interior de la organización.

La dimensión que articulan los directivos, asociada por su posición jerárquica en el organigrama a los flujos de comunicación descendente, se correlacionan con la guía de observación aplicada a los canales de comunicación más utilizados para los mensajes que circulan en esta dirección, es decir, de jefe a subordinado, de ahí la utilidad de aplicarla a las Reuniones por áreas, Matutinos y a los Talleres de Programación Cultural.

En tanto la dimensión que articulan los empleados, quienes como actores del proceso de comunicación generalmente se tornan destinatarios o receptores de los mensajes significativos y por tanto protagonizan los flujos ascendentes, se correlaciona con la guía de observación aplicada a los canales más utilizados para estos fines: asambleas sindicales, matutinos y talleres de programación.

2.2.3. Fase de análisis y evaluación.

Esta fase consiste en describir y contrastar los resultados derivados de la aplicación de los cuestionarios a dirigentes y empleados en las diferentes áreas funcionales, los que precedidos por el enfoque comunicológico de la investigación exploran las percepciones de los miembros de la organización en cuanto a: público interno, mensajes, canales y tipologías de comunicación con la finalidad de conocer las fortalezas o disfunciones del sistema en torno a los componentes previamente determinados: actores, mensajes y propósitos, canales y tipologías.

A dicho análisis se suma el examen que debe realizarse con los resultados obtenidos por el investigador mediante la aplicación a la guía de observación a las diferentes actividades de comunicación específicas: matutinos, murales, talleres de programación, asambleas sindicales.

Los resultados de los cuestionarios se procesan de acuerdo a las categorías definidas al inicio de la investigación y posteriormente se establecen las generalidades que atraviesan toda la organización (Anexo 8 y 9).

Los resultados de la guía de observación se procesan atendiendo a la calidad de la información que ellas aportan. (Anexo 10 y 11)

Para contrastar los resultados derivados de la aplicación de ambos instrumentos se utiliza como técnica para el análisis de datos, la triangulación, uno de los procedimientos característicos de la investigación cualitativa porque permite contraponer la información procedente de las diferentes fuentes o instrumentos.

La fase de análisis y evaluación posibilita extraer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizan el sistema de comunicación de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos con los que debe elaborarse la matriz DAFO empleada como herramienta de evaluación para establecer las formulaciones estratégicas generales enfocadas hacia una óptima Gestión de la comunicación.

2.2.4. Fase de presentación de resultados.

En esta fase es menester describir sintéticamente los resultados derivados predominantes del diagnóstico a los componentes del sistema de comunicación y graficarlos para su inmediata comprensión.

Se muestran los resultados en cuanto a:

Mensajes significativos.

- Conocimiento que tienen los miembros de la organización – trabajadores y directivos – en relación con aquellos mensajes que se identificaron como relevantes: misión, objetivos generales y objetivos específicos.
- Pertinencia: estado comparativo de la percepción que tienen los directivos y empleados en cuanto a la frecuencia de oportunidad con que se reciben los mensajes.
- Suficiencia: percepción que tienen los directivos y empleados de la organización en relación con la cantidad de mensajes que emiten o reciben; clasificados de acuerdo con sus propósitos: en mensajes de mantenimiento o tarea y en mensajes humanos.

Canales.

- Percepción comparativa que tienen los trabajadores y directivos en relación con la jerarquía de los diferentes canales formales; el comportamiento de los canales de retroalimentación y su eficiencia.

Tipología.

- Percepción comparativa que tienen los trabajadores y los dirigentes sobre la prevalencia de determinado tipo de comunicación: formal o informal; así como la eficiencia con que se producen las comunicaciones formales: las emitidas por los dirigentes hacia los trabajadores y viceversa, considerando los indicadores: claridad, utilidad, actualidad y veracidad.

Con estos resultados, se listan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se entrecruzan en la Matriz DAFO para determinar el cuadrante básico desde el que han de diseñarse posteriormente el problema estratégico general y la solución estratégica.

El modelo metodológico concebido para el diagnóstico a la Comunicación Organizacional en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos, está estructurado en cuatro etapas: incluye la conceptualización y el diseño de instrumentos de diagnóstico; recogida de información; análisis y evaluación de la

información y presentación de los resultados, a través de las cuales se obtiene la descripción del estado actual de los componentes del sistema de comunicación: actores, mensajes y propósitos, canales y tipologías con lo que se evalúan los componentes del sistema de comunicación que existe en la institución para organizar el flujo de mensajes entre los públicos, así como sus resultados. Con estos elementos se diseña la Matriz DAFO y de su entrecruzamiento se extraen los indicadores para el diseño de las estrategias, el problema estratégico general y la solución estratégica general.

Capítulo 3. Análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico practicado a la comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial De Cultura.

Una vez concluida esta etapa de investigación se analizó y procesó la información recopilada, la aplicación de la metodología propuesta para diagnosticar la comunicación formal interna de la Dirección Provincial de Cultura proporciona información acerca del conocimiento que posee el público interno: dirigentes y trabajadores, sobre los componentes del sistema de comunicación en correspondencia con el enfoque comunicológico de la investigación.

En esta investigación se pusieron en práctica métodos de investigación cualitativos y cuantitativos que le permitieron al investigador obtener información sobre los componentes del sistema. Se hace referencia a los mensajes que resultan significativos para la existencia de la organización, su pertinencia y suficiencia; también se describen los principales canales que se utilizan en la organización, los niveles de jerarquización de los canales formales, el repertorio de canales usados para las comunicaciones informales y para que los trabajadores comuniquen sus insatisfacciones o sugerencias a la dirección, se puntualizan los canales existentes para la retroalimentación, así como la valoración sobre su eficiencia; relacionado con las tipologías se analizó el tipo de comunicación predominante hacia el interior de la organización.

Para el análisis de los componentes de la comunicación se contrastó - mediante la técnica de análisis de datos por triangulación - las percepciones de los directivos y la de los trabajadores, las que provienen esencialmente de los cuestionarios aplicados siguiendo la muestra configurada – métodos cuantitativos – y de los resultados arrojados por la guía de observación – métodos cualitativos –. Simultáneamente con este análisis, se detalla el estado de cada componente en las distintas áreas, si los resultados que exhibe son significativos, finalmente se generaliza teniendo en cuenta los criterios de directivos y trabajadores para establecer las apreciaciones que sobre los componentes del sistema de comunicación se presentan en la Dirección Provincial de Cultura.

Los resultados obtenidos se sintetizan mediante la aplicación de una matriz que vincula las fortalezas y debilidades del sistema de comunicación en relación con las

oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno y de lo que se deriva el diseño del problema estratégico y la solución estratégica general.

3.1. Caracterización de los componentes del sistema de comunicación de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos”.

La organización Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos juega un papel fundamental en la provincia en tanto es la entidad encargada de desarrollar el gusto estético y satisfacer los gustos y preferencias de la población; en los últimos años y dada la batalla de ideas que libra nuestro país se ha convertido la cultura en escudo de la nación cubana, una vez que desde las diferentes manifestaciones artísticas se defiende la identidad cultural de cada territorio.

3.1.1 Público interno o actores de la comunicación.

Directora de la Dirección Provincial de Cultura.

Subdirectores.

Subdirector de Enseñanza
artística. Subdirector Técnico.
Subdirector Económico.

Dirigentes y Cuadros Medios.

Jefe de Departamento de Programas y Proyectos Culturales.
Jefe de Departamento de Programación y Comunicación
Cultural. Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
Jefe de Departamento de Economía.
Jefe de Departamento de Inspección.
Especialista Principal Departamento de
Informática. Asesor jurídico.

Trabajadores de base. Trabajadores
de la Dirección.

Trabajadores de las Subdirecciones.
Trabajadores (Especialistas, técnicos y
funcionarios) Trabajadores de servicio.

Organizaciones políticas y de
masas. Núcleo del PCC.
Comité de la UJC.

Sección Sindical.

Del total de trabajadores, 53 en total, 29 tienen nivel universitario, lo que representa un 54, 71%; 14 tienen nivel medio en diferentes especialidades, para un 26, 41%; 7 tienen grado 12, para un 13, 20%; 2 tienen 9no grado, para un 3, 77% y sólo 1 tienen nivel de obrero calificado para un 1, 88% del total. Este análisis permite conocer que la preparación profesional de los trabajadores de esta organización está acorde con su rol social, donde la mayoría de sus trabajadores se desempeñan como especialistas y funcionarios.

Con respecto a la categoría ocupacional de un total de 53 trabajadores, 9 son dirigentes que representan el 16, 98% y 44 son trabajadores para un 83, 01%; de los trabajadores 34 son técnicos que se desempeñan como especialistas y funcionarios, para 64, 15%, 4 operarios que se desempeñan como choferes que representan el 7, 54%, 2 de servicio para un 3, 77% y 4 adiestrados para un 7, 54% del total.

Esta organización cuenta con una Sección Sindical, liderada por una secretaria quien junto a su equipo de activistas se encarga de organizar todas las actividades, convocar para desfiles y trabajos voluntarios, además mantienen el sistema de emulación interdepartamental y por áreas. Además funciona un Órgano de Justicia Laboral y un Comité de expertos.

En esta institución funcionan además dos organizaciones políticas un núcleo del partido integrado por 7 trabajadores y un Comité de la UJC compuesto por 8 trabajadores.

También con vistas a establecer jerarquías artísticas y culturales en correspondencia con lo más relevante de la vanguardia artística, y de mantener una vida cultural satisfactoria en el territorio funciona un Consejo Asesor integrado por artistas, creadores y especialistas de gran prestigio.

Cabe señalar que los actores de la comunicación interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos en su gran mayoría son mujeres, 36 en total, que representan el 67, 92% de los trabajadores, existe una buena calificación profesional, una gran parte de los trabajadores tiene entre 10 y 13 años de experiencia, el 100% de los jóvenes que forman parte del colectivo laboral son egresados de la Carrera de Estudios Socioculturales y llevan entre tres y cinco años de labor, de manera general se aprecia un amplio sentido de pertenencia y los trabajadores se identifican con la misión de la institución.

La estructura administrativa de acuerdo a la cantidad de trabajadores que conforman la organización está en proporción, pues aunque solo cuenta con 9 directivos, por la misión social de la institución la mayoría de sus trabajadores fungen como autoridades en la orientación y seguimiento de las tareas por áreas y departamentos quienes tributan directamente a los directivos de la organización y a sus diferentes áreas a nivel ministerial. Esta estructura se apoya además en las organizaciones políticas y sindicales.

3.1.2 Mensajes y propósitos.

Teniendo en cuenta el cuestionario aplicado a directivos y trabajadores en lo que se refiere a los mensajes formales significativos que se emiten en la institución, dígame misión, objetivos generales de la empresa y objetivos específicos de las distintas áreas de trabajo, etc. Se pudo comprobar que los 9 dirigentes tienen conocimiento de la Misión y Visión pero sólo 7 (77,77%) la informan a sus subordinados; de los 26 trabajadores encuestados 21 (80, 76%) dicen conocer la Misión y la Visión de la institución pero sólo 16 (76,19%) pudieron redactarla correctamente. En sentido general todos los directivos conocen la misión, los que más informan a sus subordinados sobre la misión de la institución corresponden a la Subdirección Técnica y la Subdirección de Enseñanza artística.

Para constatar la veracidad de la declaración del conocimiento acerca de la misión de la Dirección Provincial de Cultura, se utiliza como pregunta de control la solicitud a dirigentes y trabajadores de que se refieran a su contenido por escrito.

Otro de los mensajes significativos para la organización y considerado en ambos cuestionarios para hacer este diagnóstico, es el conocimiento que poseen, los trabajadores: directivos y trabajadores respecto a los objetivos generales de la Dirección Provincial de Cultura 8 directivos que representan el 88,88% del total de los dirigentes contestaron que informan a sus subordinados sobre los objetivos generales de la institución en el plan del año, además de las consultas por áreas al Programa de Desarrollo Cultural documento oficial que rige los objetivos generales y por áreas, en todos los casos fueron capaces de referirse al menos a dos de los objetivos que les comunican a éstos.

Sin embargo, al contrastar esta información con los argumentos de los trabajadores, del total de encuestados, 6 (23,07%) refieren no conocer con exactitud los objetivos generales, 2 (7.69%) no respondieron la pregunta; a lo anterior se le suma que de

los 18 trabajadores que conocen dichos objetivos, solo 13 (72,22%) pudieron explicar cuáles son los objetivos generales de la Dirección Provincial de Cultura.

En este sentido las áreas que tuvieron mayor peso respecto al desconocimiento demostrado en cuanto a los objetivos generales de la entidad para el presente año fueron: Economía y defensa,

En relación a los objetivos específicos de cada una de las áreas de los 9 dirigentes encuestados 6 dicen que informan a los trabajadores sobre el tema y se constata asimismo que todos ellos explicaron correctamente al menos dos de los objetivos específicos de su área. Por otra parte de los 26 trabajadores encuestados, 23 (88,46%) manifiestan dominarlos, pero al solicitarles que lo explicaran por escrito para demostrar su conocimiento, únicamente 19 (82,60%) pudieron mencionar al menos dos de dichos objetivos, los no respondieron.

En este aspecto es importante señalar que los trabajadores que pertenecen a los departamentos de Recursos Humanos, Programa, Programación y Comunicación Cultural así como las áreas de Informática e Investigación tienen dominio pleno de los objetivos de su área, no resultando igual en el resto de las áreas.

Los objetivos de la organización no están visibles en ningún mural ni existe una base de datos a este respecto en Intranet donde se publiquen mensajes relacionados con elementos estratégicos, solo aparecen explicitados en el Programa de Desarrollo Cultural.

El 80,95% (34 trabajadores, incluye trabajadores y directivos) expresa que reciben informaciones referidas a la misión, visión y objetivos estratégicos en actividades de comunicación que se desarrollan en la institución: reuniones por departamentos, reuniones por áreas y matutinos, además la institución cuenta con un Mural que atiende el Departamento de Recursos Humanos este ofrece información sobre Circulares, Resoluciones, Convocatorias de plazas en oferta, etc.

La guía de observación a las actividades de comunicación tiene entre sus objetivos corroborar la veracidad de la información derivada de los cuestionarios a dirigentes y empleados, en cuanto a la ubicación visible de lo que constituyen mensajes significativos para la organización, entendidos por éstos: misión, objetivos generales para el trabajo del año y objetivos específicos para cada una de las áreas.

De acuerdo con el organigrama de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos, los cinco departamentos y las ocho áreas de trabajo que conforman su estructura se afilian en una sección sindical, esta utiliza como canal propio un mural para

comunicar los mensajes significativos de la organización relacionados con sus funciones.

Merece señalar que la guía de observación a los murales se aplicó en julio de 2011 y se pudo constatar que los mensajes significativos de la institución Misión, Visión y Objetivos de trabajo no se divulgan por medio de este canal.

Cuando se realizó el análisis la pertinencia de los mensajes formales que los directivos emiten para sus subordinados, 6 dirigentes (66,66%) expresaron que los mensajes que informan a sus subordinados son oportunos casi siempre y 3 (33,33%) consideran que son oportunos siempre.

A esta misma interrogante 9 (34,61%) trabajadores alegan que siempre es oportuna, 6 (23,07%) plantean que casi siempre, 4 (15,38%) refieren que a veces, y sólo 2 (7,69%) del total encuestado expresan que nunca la información que reciben por parte de los jefes es oportuna.

De estos resultados son significativos los criterios emitidos por los trabajadores que pertenecen a la Subdirección Técnica 9 de los trabajadores encuestados en esta área (69.23%) consideran que casi siempre es oportuna la información que reciben de sus jefes, 2 (15, 38%) dice que nunca 2 (15,38%) expresan que casi nunca es oportuna

Para el análisis de la suficiencia de los mensajes de diversa naturaleza que circulan al interior de la institución, se interrogó a los directivos para conocer sus criterios al respecto atendiendo a la información que sobre diversos temas ofrecen a sus subordinados: prioridades culturales del mes, visitas metodológicas a realizar, eventos culturales de impacto, orientaciones ministeriales, etc.

Ante esta interrogante los 9 directivos (100%) encuestados consideran que ofrecen información suficiente a sus subordinados sobre las funciones o tareas concretas inherentes a su trabajo; 7 (77.77%) enfatizan en las normativas y reglamentos establecidos para lograr con éxito el cumplimiento de los objetivos de la institución, 3 (33.33%) exponen que no comunican con suficiente rigor las informaciones derivadas de las reuniones administrativas.

En sentido general todos los directivos se preocupan por informar a sus subordinados sobre acontecimientos importantes que implican a los miembros de la organización, solo 6 (66,66%) de los dirigentes prestan suficiente atención a acontecimientos de la vida personal de los trabajadores.

En relación con los reconocimientos que emite la dirección a los trabajadores por logros profesionales o de otra índole 5 dirigentes (55,55%) consideran que refieren información medianamente suficiente para sus subordinados y solamente 3 (33,33%) opinan que lo hacen de manera suficiente.

De este análisis se deduce que la mayor cantidad de información que los dirigentes ofrecen a sus subordinados están relacionados con los mensajes clasificados como de tarea, orientación de actividades a desarrollar, planificadas generalmente en un plan mensual y con los de mantenimiento, que garantizan la perennidad del sistema de trabajo en función de lograr las metas de la organización; sin embargo, se aprecian en menor medida los mensajes humanos, por lo general los jefes reconocen estos como los más postergados en sus comunicaciones con los trabajadores.

Al comparar las percepciones que tienen los dirigentes en relación con la suficiencia de los mensajes que brindan a sus subordinados, con la que poseen los trabajadores en cuanto a la información que aquellos les ofrecen, considerando los mismos tópicos, se advierte que los ítems directamente relacionados con los mensajes de tarea: funciones concretas inherentes al trabajo y con los de mantenimiento: procedimientos, normativas y reglamentos establecidos para el desempeño de las tareas, se pudo constatar que los mayores índices de satisfacción por parte de los trabajadores están dados en las informaciones que reciben de sus jefes relacionadas con su trabajo.

El nivel de información que poseen respecto al cumplimiento de los objetivos específicos de su área, no es totalmente satisfactorio, sólo 12 trabajadores (54,54%) se sienten satisfechos con la información que se les ofrece en relación al cumplimiento de los objetivos de su área de trabajo, 7 (31,81%) se consideran satisfactoriamente informados con los resultados del sistema de cumplimiento de los objetivos de la empresa y 3 trabajadores (13,63%) tienen un criterio positivo con respecto a la información que reciben sobre los resultados de trabajo de otras áreas. Los mensajes de carácter humano son los que presentan los índices de satisfacción más bajos en la percepción de los trabajadores, por ejemplo: solo 10 trabajadores (45,45%) reciben información sobre el personal de nuevo ingreso; 5, (22,72%) sobre proyectos de la institución y 7 (31,81%) recibe información sobre reconocimientos que emite la Dirección a los trabajadores por logros profesionales.

Cuando se hace la comparación se aprecian resultados coincidentes en cuanto a las percepciones de dirigentes y empleados pues ambos, con independencia de su posición jerárquica diferente, consideran que el nivel de información que emiten (directivos) y que reciben (trabajadores) es suficiente referidas a las funciones inherentes al trabajo, procedimientos, normativas y reglamentos.

Muchas percepciones de dirigentes y trabajadores coinciden en cuanto a la insuficiencia con que los primeros emiten y los segundos advierten que reciben las informaciones asociadas a los mensajes de carácter humano, ingreso de nuevos miembros a la organización y reconocimientos de la dirección a los trabajadores.

Otra de las interrogantes que busca explorar sobre la percepción de dirigentes y trabajadores en torno a la suficiencia de los mensajes es la que está dirigida a localizar otros aspectos de interés en la organización, sobre los cuales se desea poseer información.

3.1.3. Canales.

El cuestionario aplicado como instrumento de recolección de datos a directivos y empleados permite distinguir el nivel de jerarquía de los canales formales establecidos en la organización para hacer circular los mensajes de tarea y de mantenimiento.

Del total de dirigentes encuestados, 5 (55,55%) consideran como los canales de mayor jerarquía son las comunicaciones personales del jefe al subordinado, los matutinos y el correo electrónico, 4 (39,50%) reconocen efectividad en otros canales, los murales, las asambleas sindicales y las reuniones por áreas.

En tanto de los trabajadores, 11 (50,00%) consideran como canal fundamental a los compañeros cercanos a su equipo de trabajo, 7 (31,81%) que las comunicaciones personales del jefe a los subordinados actúan como un canal importante en el funcionamiento de la organización; 4 (18,18%) identifican los matutinos como canal efectivo para la difusión de los mensajes tanto de tarea como de mantenimiento.

De una muestra de 13 trabajadores del área de la Subdirección Técnica, 8 (61,53%) señalaron el correo electrónico como un canal esencial para la transmisión de informaciones inherentes al trabajo de la organización, lo mismo opinan los trabajadores del área económica, 6 trabajadores que representan el (27,27%).

Ambas áreas abarcan casi en la totalidad a los trabajadores que se seleccionaron para la muestra, tienen computadoras en sus departamentos pero estas no están en red, lo que retrasa en ocasiones la entrada o salida de información.

Los trabajadores de las áreas de Protección, Defensa y Cuadros reconocen como efectivos los matutinos y asambleas sindicales como canales de comunicación de acción inmediata.

Canales de retroalimentación

Al indagar sobre la eficiencia de los canales de retroalimentación disponibles en la institución para mantener el contacto entre los directivos y trabajadores, 6 directivos de los 9 interrogados (66,66%) consideran que son eficientes.

De los trabajadores encuestados, 18 (81,81%) consideran las Asambleas sindicales como el único canal que existe en la organización para plantear sus quejas y sugerencias, de igual modo 7 (77,77%) de los directivos consideran este canal como el más propicio para la retroalimentación.

3.1.4 Tipologías

Al analizar el tipo de comunicación interna que se desarrolla en la organización surgieron contradicciones entre las opiniones de los jefes y las de los trabajadores. El criterio de 7 dirigentes que representan el (77,77%) de los encuestados a los efectos de esta investigación, la mayor cantidad de información que circula dentro de la organización emana de comunicaciones formales que emiten los representantes de la dirección por diferentes canales, mientras que los 2 restantes (22,22%), marcan que se establece por comunicaciones formales que le hacen saber los jefes inmediatos a los subordinados.

De otra parte, 14 trabajadores de los encuestados (63,63%) argumentan que la mayor cantidad de información que circula por el interior de la organización procede de comunicaciones formales que le hacen saber los jefes inmediatos a los subordinados; 5 trabajadores (22,72%) opinan que las que prevalecen son las comunicaciones formales que emiten los representantes de la dirección por los diferentes canales y 3 trabajadores (13,63%), señalan que provienen de comunicaciones informales entre compañeros de trabajo.

Tipo de Comunicación predominante

Al interrogar tanto a los dirigentes como a trabajadores sobre su valoración con respecto a las comunicaciones formales que se establecen en la organización: los 9 directivos (100%) como emisores por su condición de jefes inmediatos las valoran como: claras, útiles, actualizadas y ciertas.

Los trabajadores por su parte distinguen las comunicaciones formales que emiten los Jefes como: claras para 8 (36,36%), útiles para 9 (40,90%), actualizadas sólo para 3 (13,63%) y 3 (13,63%) opinan que son ciertas.

Eficiencia del proceso de comunicación dirigente – trabajador

En relación con la percepción que tienen los directivos sobre las comunicaciones formales de retroalimentación que emiten los trabajadores, 9 directivos (100%) las consideran claras y ciertas, mientras que 6 (66,66%) las catalogan como útiles y actualizadas.

En la valoración de las comunicaciones que transmiten los empleados a sus superiores, según sus propios criterios, 7 (31,81%) las estiman claras; 9 (40,90%) de útiles; 2 (9,09%) como actualizadas, mientras que 4 (18,18%) las consideran como ciertas.

Eficiencia del proceso de comunicación Trabajador – Dirigente.

Acorde con los resultados derivados de los instrumentos aplicados puede considerarse que en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos predomina la comunicación formal, tanto a través de la emisión de mensajes significativos que proceden de los representantes de la dirección cuyos destinatarios son los trabajadores o por los que circulan con arreglo a la relación jefe – subordinado, no obstante un por ciento considerable de los trabajadores reconoce que las comunicaciones informales proceden fundamentalmente de las comunicaciones que tienen lugar entre los compañeros de trabajo.

La valoración relacionada con la eficacia de las comunicaciones formales tanto por parte de los emisores (directivos), como de los receptores (trabajadores) muestran resultados satisfactorios.

Resulta satisfactoria también la evaluación de directivos y trabajadores en cuanto a la eficiencia de las comunicaciones formales de retroalimentación que emiten los trabajadores, en este sentido 9 trabajadores (40,90%) considera que en ocasiones la información que emiten los jefes está desactualizada pues llega con posterioridad al desarrollo de los acontecimientos.

3.2 Aplicación de la Matriz DAFO. Problema estratégico y solución estratégica general.

La Matriz DAFO se diseñó teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades provenientes del diagnóstico a los componentes del sistema de comunicación interna de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos, y considerando las oportunidades y amenazas que conforman su entorno y que poseen relativa influencia en los procesos de comunicación formal interna objeto de análisis.

Elementos considerados para el análisis

interno: Fortalezas más significativas:

1. Se comparte el criterio entre dirigentes y trabajadores de que la información vinculada a los mensajes de tareas y de mantenimiento, en particular funciones y procedimientos, es suficiente.
2. Reconocimiento por parte de dirigentes y trabajadores de que las Asambleas Sindicales constituyen un canal de retroalimentación más efectivo.
3. Disponibilidad de varios canales para el flujo de las comunicaciones formales.
4. Reconocimiento del predominio de la comunicación formal en la organización.

Debilidades:

1. Desconocimiento por parte de algunos trabajadores de los mensajes significativos de la organización: misión, objetivos generales, objetivos específicos.
2. Se comparte la percepción entre dirigentes y trabajadores de que la información asociada a los mensajes humanos es insuficiente.
3. Insatisfacciones por parte de los trabajadores con la eficiencia de los canales de retroalimentación.

Para el análisis de las oportunidades y las fortalezas se consideraron los siguientes elementos del entorno:

Oportunidades:

1. La significación de la institución para la sociedad al estar llamada la cultura a ser escudo de la nación.
2. Puesta en práctica de nuevas tecnologías que favorecen una comunicación más inmediata.

3. Existencia del Decreto Ley 281 del 2007 del Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros que propicia un entorno muy favorable para socializar la producción teórica relativa a la Comunicación Organizacional e introducirla en la praxis comunicativa de dicha entidad.
4. Existencia de la Licenciatura en Comunicación Social en la provincia que permite poner a disposición de la institución estudiantes capaces de enfrentar el análisis de las problemáticas comunicacionales de la organización.
5. Convenios de trabajo que posee la institución con las tres Universidades de la provincia y otros organismos de interés.
6. Contar con un Centro Provincial de Superación para la Cultura y una Asociación de Comunicadores Sociales en el territorio que favorece la preparación de los especialistas y el asesoramiento en temas propios de la labor comunicacional.

Principales amenazas:

1. Mayoritariamente entre dirigentes y empleados se comparte la percepción de que los mensajes significativos que circulan en la organización son pertinentes.
2. La crisis económica mundial y el bloqueo norteamericano que perjudican el desarrollo del país.
3. La incorporación constante de jóvenes egresados de carreras universitarias y de otros centros estudiantiles requieren de procesos comunicativos eficaces.
4. Incomprensión de las instancias decisoras y de limitaciones presupuestarias para contratar profesionales de la comunicación que permitan dar continuidad a las investigaciones acerca de los procesos de comunicación de la institución.

Con la elaboración de la matriz DAFO se obtuvo una visión general de la situación actual de la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos lo que permite aprovechar las oportunidades y fortalezas para perfeccionar los procesos comunicativos que se desarrollan en la institución a la vez que se minimizan las amenazas y debilidades.

Los resultados del entrecruzamiento de los elementos contenidos en ella ubican el diseño de las estrategias en la categoría de adaptativas, lo que implica que deben

maximizarse las oportunidades con que cuenta la institución y minimizarse las debilidades detectadas.

Desde estos encuadres se formula como problema estratégico general:

De continuar profundizándose la crisis económica y el bloqueo norteamericano que perjudican el desarrollo de nuestro país se producirá una reducción aún mayor de los presupuestos destinados a desarrollar el arte, la detención de los proyectos de creación artística y literaria, disminuirá el ingreso de trabajadores, lo que de cierta manera traerá aparejado cambios estructurales en la institución y por consiguiente sus procesos comunicativos se verán afectados, esto aparejado a la incomprensión de las instancias decisoras para contratar profesionales de la comunicación que permiten dar continuidad a los investigadores acerca de los procesos de comunicación, teniendo en cuenta el desconocimiento por parte de los trabajadores de los mensajes significativos de la organización: misión, visión, objetivos generales, objetivos específicos, así como la percepción compartida entre dirigentes y trabajadores de que la información asociada a los mensajes humanos es insuficiente, unido a las insatisfacciones por parte de los trabajadores con la eficiencia de los canales de retroalimentación, no podrán utilizarse las fortalezas con que cuenta la organización en cuanto a que mayoritariamente se comparte la percepción de que los mensajes significativos que circulan en la organización son pertinentes, existe un criterio generalizado de que la información vinculada a mensajes de mantenimiento y tareas: específicamente funciones, regulaciones y procedimientos es suficiente, se dispone de varios canales para el flujo de comunicaciones formales, se reconoce que las Asambleas Sindicales constituyen un canal significativo que en términos de oportunidad tiene la institución para encaminar el desarrollo artístico en el territorio, la existencia del Decreto Ley 281 como entorno favorable para socializar la producción teórica relativa a la Comunicación Organizacional e introducirla en la praxis comunicativa de dicha entidad, la implementación de nuevas tecnologías gracias a los procesos de expansión lo que también favorecerán su introducción en los procesos de comunicación, la existencia de convenios de trabajo con centros de altos estudios y de la Licenciatura en Comunicación Social en la provincia que permite poner a disposición de la organización estudiantes capaces de enfrentar el análisis de sus problemáticas comunicacionales.

Como solución estratégica general se proyecta:

Si utilizamos plenamente las fortalezas en cuanto a la percepción compartida mayoritariamente de que los mensajes significativos que circulan en la organización son pertinentes, la percepción de que la información vinculada a mensajes de mantenimiento y tareas: específicamente funciones y procedimientos es suficiente, la disponibilidad de varios canales para el flujo de comunicaciones formales, así como el reconocimiento de que las Asambleas Sindicales son un canal significativo para la organización; sobre lo que constituyen oportunidades para la entidad: como la existencia del Decreto Ley 281 como entorno favorable para socializar la producción teórica relativa a la Comunicación Organizacional e introducirla en la praxis comunicativa de la entidad, la implementación de nuevas tecnologías gracias a los procesos de expansión que también favorece su introducción en los procesos de comunicación, la existencia de convenios de trabajo con centros de altos estudios y la Licenciatura en Comunicación Social en la provincia que permite poner a disposición de la Empresa estudiantes capaces de enfrentar el análisis de sus problemáticas comunicacionales y; parte de los empleados de los mensajes significativos de la organización: misión, objetivos generales, objetivos específicos, la percepción compartida entre dirigentes y empleados de que la información asociada a los mensajes humanos es insuficiente así como la información por parte de los dirigentes de las respuestas que ofrece la administración a las demandas de los empleados, unido a la prevalencia de la utilización de los canales informales para la circulación de los mensajes de carácter formal y a las insatisfacciones por parte de los trabajadores con la eficiencia de los canales de retroalimentación.

El análisis diagnóstico realizado utilizando la metodología diseñada permite constatar que existe desconocimiento por parte de los empleados de los mensajes significativos de la organización: misión, objetivos generales y objetivos específicos; resultan insuficientes los mensajes humanos que circulan, lo mismo que las respuestas que ofrece la alta dirección de la organización las demandas de los trabajadores; se conocen las insatisfacciones por parte de los trabajadores con la eficiencia de los canales de retroalimentación.

De igual manera el diagnóstico posibilita apreciar que mayoritariamente existe una percepción compartida entre dirigentes y trabajadores de que los mensajes significativos que circulan en la organización son pertinentes y es suficiente la información vinculada a los mensajes de mantenimiento y tareas: específicamente

funciones, regulaciones y procedimientos. Se reconoce la disponibilidad de varios canales para el flujo de comunicaciones formales, se identifican las Asambleas Sindicales como un canal de retroalimentación significativo.

CONCLUSIONES.

1 - Acercarse a la Comunicación Organizacional para desarrollar esta investigación supuso considerar el aparataje categorial con el que se definen los componentes del sistema de comunicación: actores, mensajes y propósitos, canales y tipologías así como la producción teórica vinculada a los diagnósticos de estos procesos en las organizaciones.

Partiendo de estos contenidos, se eligió realizar el diagnóstico a la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos con un enfoque comunicológico adoptando una perspectiva funcionalista en el que se integraron elementos del paradigma cualitativo y cuantitativo ajustado a las particularidades de su actuación en el contexto cubano.

2- Reconocer los referentes teóricos en torno a la Comunicación Organizacional y ponerlos en práctica para diagnosticar los procesos de gestión comunicativa que tienen lugar en la Dirección Provincial de Cultura precisó concebir una metodología para la investigación que se estructuró en cuatro fases: conceptualización y diseño de instrumentos de diagnóstico; recogida de información; análisis y evaluación de la información y la presentación de los resultados. Con estos elementos se pudo reconocer el estado actual de los componentes del sistema de comunicación, diseñar la Matriz DAFO, la intersección de sus impactos y los indicadores básicos para el diseño de las estrategias, el problema estratégico general y la solución estratégica general.

3- El diagnóstico permitió constatar que existe desconocimiento por parte de los trabajadores de los mensajes significativos de la organización: misión, visión, objetivos generales para el trabajo del año y los objetivos específicos por departamentos y áreas; son insuficientes los mensajes humanos que circulan, las respuestas que ofrece la administración a las inquietudes de los trabajadores en ocasiones no satisfacen sus expectativas, en sentido general se reconocen como adecuados los canales formales para los mensajes de carácter formal.

4. Se aprecia que en sentido general existe una percepción compartida entre dirigentes y trabajadores respecto a que los mensajes significativos que circulan en la organización son pertinentes y es suficiente la información vinculada a los

mensajes de mantenimiento y tareas: específicamente funciones, procedimientos, normativas y circulares. Resultan adecuados los canales establecidos para el flujo de las comunicaciones formales, se reconocen las Asambleas Sindicales como el canal más efectivo para la retroalimentación.

RECOMENDACIONES.

La Comunicación Organizacional es hoy en día un instrumento eficaz para gestionar profesionalmente los procesos que se dan en las instituciones, aproximarse a ellos para realizar el diagnóstico a la comunicación formal interna en la Dirección Provincial de Cultura de Cienfuegos permitió identificar los aciertos y desaciertos de estos procesos que en muchas ocasiones tienden a ignorarse al no reconocer en la comunicación una herramienta fundamental para elevar los niveles de desempeño de sus miembros, el sentido de pertenencia y en sentido general un óptimo Clima organizacional.

Esta investigación le es de mucha utilidad a la institución pues contribuirá a que sus directivos vuelquen su mirada sobre esta disciplina La Comunicación y le den el justo lugar que le corresponde como gestora de procesos organizacionales planificados desde un enfoque científico; el tema tratado en esta tesis puede servir de punto de partida a otras investigaciones de cuyos resultados se pueda valer la institución para elaborar documentos imprescindibles para el buen funcionamiento de sus procesos comunicativos: Estrategias de comunicación, Manual de Identidad, Manual de Gestión de la Comunicación, Auditorías de Imagen, etc.

Bibliografía

- Asín, A. (2008). Diagnóstico de Comunicación interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana. Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
- Trelles, I. (2002). Bases Teórico - Metodologías para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en las Organizaciones. Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.
- Cardoso, H. (2002). Diseño de estrategias de Comunicación. Consultado el 20 de octubre de 2011 from [http://Dante/Bibliografía/Psicología/Pregrado/Comunicación Social/ Comunicación Organizacional/Estrategias/Diseño de estrategias de comunicación].
- Fernández, C. cit por Trelles, I. (2002). Imagen y Gestión de Comunicación en el Central Héctor Molina. Estudio de caso. Tesis de Maestría. La Habana.
- Fernández, C. C. (1997). La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Goldhaber, G. M. (1974). Comunicación Organizacional. México: Logos.
- Goldhaber, G. M. (2002). Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente Brau.
- Kreps, G. citado por Trelles, I. (2004). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Kreps, G. citado por Marín, L. en Trelles, I. (2001). Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Fernández, C. (1997). La Comunicación en las organizaciones. Trillas. México.
- Marín, A. L. (1997). La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona: Casa Editorial Bosch.
- Marín, L. cit. por Trelles, I. (2001). Comunicación organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana.

- Marín, L. citado por Trelles, I. (2004). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Marín, L. citado por Trelles, I. (2004). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Martínez, N. Y. (2009). Hablemos de Comunicación. Ediciones Logos.
- Muriel, M. L., Rota, G. (1980). Comunicación institucional: Enfoque de las Relaciones Humanas. Quito: Editora Andina.
- Muriel, M. L. y Rota, G. cit. por Trelles, I. (2004). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Muriel, María L. y Rota, G. (1980). Comunicación Institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas. Editorial CIESPAL, Quito,
- Nosnik, A. A. (1993). Comunicación Organizacional. Práctica (Manual Gerencial). Editorial Trillas. México.
- Pérez, D. (2007). Estrategia de Comunicación en la Dirección de Televisión Universitaria de la Universidad de las Ciencias Informáticas. Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
- Piedra, R. M. (2002). Relaciones Públicas: definición, principales conceptos y acciones. Manual de Relaciones Públicas. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Piedra, S. Y. (2010). Investigación de la Comunicación Social en Cuba: análisis de la producción científica entre 1994 – 2004. Disponible en URL: www.bibliociencias.cu.
- Thayer, W. citado por Goldhaber. (1984). Comunicación Organizacional. México, Editorial Diana. S.A.
- Trelles, R. I. (2001). Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.

Trelles, R. I. (2002). Imagen y Gestión de Comunicación en el Central “Héctor Molina”. Estudio de caso, Tesis en Opción al grado de Maestría en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, Ciudad de La Habana.

Trelles, I. (2001a). Comunicación Organizacional: Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.

Trelles, I. (2001b). Comunicación y cultura, entramados de interrelaciones. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas No 5: 38-40.

Trelles, I. (2003). Comunicación organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, No 9: 25 - 27.

Varona, M. F. (2011). Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Disponible en URL: www.dialogosfelafacs.net/dialogos , Consultado 22 mayo 2011.