



Departamento de Comunicación Social

Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social

La Comunicación Interna en la Facultad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. Cienfuegos

Autor: Leanny Pérez Estopiñales

Tutora: M. Sc. Vivian Bárbara González Curbelo

Cienfuegos, 2023

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la vida, por haberme dado la oportunidad, sabiduría y la fortaleza para que me fuera posible alcanzar este anhelado triunfo.

Gracias a mis padres por apoyarme y encaminarme siempre por el buen camino, gracias por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas y proyectos de vida. Muchísimas gracias por tu amor infinito, por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de tus palabras. Gracias por existir.

Gracias a mi tutor por la confianza depositada en mi a pesar de todo.

A Danialy, sin tus permisos no hubiese podido alcanzar este triunfo.

A todas y todos los trabajadores de la sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro por su paciencia, por su, compañerismo, amistad y profesionalidad.

A todos los profesores y profesoras que durante toda mi carrera me formaron.

A todos mis compañeros en estos 6 años de aventura, sin ustedes nada hubiera sido posible.

En fin, gracias a todos los que de una manera u otra colaboraron en la realización de este trabajo.

¡GRACIAS!

DEDICATORIA

A mis padres y familia, por siempre estar presentes en los momentos malos y buenos de mi vida.

A todos mis compañeros de trabajo en la sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro, por la ayuda incondicional que me ofrecieron cada vez que los necesité, en especial a la directora que me dio siempre permiso para ausentarme para realizar este trabajo.

A todos mis compañeros de estudio desde el primer año de la carrera, los que están y los que por algún motivo ya no están.

A los mis profesores de todos los años que contribuyeron a mi formación profesional.

Resumen

La investigación se trazó como Objetivo Diagnosticar la comunicación interna en la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, para ello se emplearon métodos de investigación del nivel Teórico: Histórico– Lógico, Analítico– Sintético, Inductivo- Deductivo y del nivel Empírico: Revisión de documentos, Observación Participante, Entrevista Semiestructurada, Encuesta y Triangulación Metodológica para el desarrollo exitoso del proceso investigativo. Se fundamentaron los postulados que la sustentan a través del Objeto de investigación: proceso de comunicación institucional y el Campo: comunicación interna. Se caracterizó la Facultad lo que permitió descubrir áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades, describir el contexto y determinar los elementos significativos. Se concluyó que el Diagnóstico de Comunicación Interna, acorde a sus necesidades, más integrador y estratégico de la comunicación, constituye un recurso de orientación y dirección de los procesos comunicativos en esta instancia y la necesidad de la preparación en materia de comunicación institucional y prácticas comunicativas, como punto de partida para la formulación y determinación de estrategias y documentos comunicativos que respondan a la contextualización de su realidad.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Referentes Teóricos	6
1.1. La comunicación: una conceptualización necesaria.....	6
1.2. La Comunicación Institucional	8
1. 3. Comunicación Interna	12
1.3.1. Público Interno.....	15
1.3.2. Canales de comunicación.....	16
1.3.3. Mensajes	17
1.3.4. Barreras de comunicación.	21
1.4. Diagnóstico de comunicación	22
Capítulo II. Análisis de los Resultados.....	23
2.1. Metodología.....	23
2.2. Caracterización de Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte.....	24
2.3. Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados	27
2.3.1. Observación Participante.....	27
2.3.2. Entrevista Semiestructurada a Directivos.....	28
2.3.3. Encuesta a los trabajadores.....	30
2.3.4. Triangulación Metodológica.....	32
2.4. Diagnóstico de Comunicación	33
Conclusiones..	36
Recomendaciones.....	37
Referencias Bibliográficas	
Anexos	

Introducción

El hombre es un ente social por naturaleza, no puede subsistir aislado. El tránsito de sus estados más primitivos hasta las sociedades actuales puede explicarse por su capacidad excepcional de dar sentido al mundo y compartir esas ideas con sus semejantes, para lograr una organización e incidir en su entorno, es decir, comunicarse para trabajar.

La comunicación social es el proceso sociocultural que constituye la base de las relaciones humanas, sustentado en el intercambio y la interpretación de datos, información conocimientos, ideas, mensajes y significados entre personas, de estas con grupos y organizaciones, entre organizaciones y al interior de ellas, y entre estas y la sociedad; contribuye a la interacción social, la producción de sentidos, la conformación de la identidad individual y colectiva, el diálogo, el debate, la participación popular y el consenso. (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023, p. 3)

La comunicación organizacional, comunicación institucional o comunicación corporativa es la encargada del envío y recepción de información entre individuos interrelacionados o que forman parte de algún tipo de organización (empresa, una institución, etc.) con el objetivo de alcanzar un objetivo determinado (Rodrich Portugal, 2012).

El desarrollo actual de la comunicación institucional está marcado por un entorno globalizado, competitivo y cambiante. Empresas e instituciones enfrentan a desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos, de la comunicación, cada vez más profesionales, tanto a nivel estratégico como operativo (Rodrich Portugal, 2012).

La comunicación institucional, en esencia, constituye un proceso de diálogo, entre una institución y sus públicos, es decir, el medio mediante el cual las instituciones manifiestan su identidad, el modo en que refieren lo que hacen y cómo se proyectan hacia el exterior.

En el contexto sociopolítico actual, donde Cuba efectúa un proceso de informatización, la Comunicación Social se asume como proceso relevante. En las instituciones se ha intencionado esta nueva política de comunicación, de modo tal que se gestionen eficientemente los procesos comunicativos.

La Ley de Comunicación Social, aprobada en la X Legislatura, de la Asamblea Nacional del Poder Popular, pone en el lugar que corresponde a las organizaciones dentro del sistema de comunicación y ordena, a partir de lo que establece la Constitución, que los funcionarios

públicos están obligados a ofrecer información de conocimiento colectivo e indica que la gestión de los procesos comunicacionales tiene que alinearse con los objetivos estratégicos de las organizaciones (Alonso Falcón, Fuentes Puebla & Héctor Rodríguez, 2023).

Castillo Corderí, vicepresidente del Instituto de Información y Comunicación Social, señaló que la ley define algo que es un problema en algunas entidades: la gestión de la comunicación interna., por tanto, se debe mejorar el clima laboral, fortalecer la cultura organizacional, entre otros factores (Alonso Falcón, Fuentes Puebla & Héctor Rodríguez, 2023).

El Proyecto de Ley de Comunicación Social, en su Título II. De la Gestión de los Procesos de Comunicación Social, Artículo 19.1. plantea:

La comunicación social en las organizaciones posibilita la coordinación y materialización de relaciones entre sus públicos internos y externos, permite afianzar la identidad y la cultura organizacional, así como el consenso de los miembros en torno a sus valores, normas, objetivos estratégicos, planes y proyectos. (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023, p. 11)

Los procesos comunicacionales en las organizaciones responden a intereses institucionales, empresariales, sociales u otros, según su misión o la actividad económica o social que desarrollan. (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023, p. 12)

Se establece con claridad que los máximos directivos son los responsables de los procesos de comunicación social en sus respectivas esferas de competencia, en órganos, organismos y entidades del Estado y las diversas organizaciones, por lo que, aseguran el diagnóstico, conceptualización, planificación, implementación, control y evaluación de sus procesos de comunicación organizacional, lo que conlleva a incorporar a sus procesos comunicacionales los resultados de la ciencia, la investigación y la innovación (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023).

Los profesionales dedicados a la comunicación organizacional poseen, entre otras responsabilidades, realizar diagnósticos de comunicación social, en instituciones, organismos, empresas, para mejorar las relaciones entre: sus miembros, los públicos internos y externos, lo que conlleva a un clima favorable que beneficia la efectividad, eficiencia y fortalecimiento de la identidad.

Cienfuegos, no está al margen de la problemática, las máximas autoridades del Partido y Gobierno, están enfocadas en que el sistema institucional avance en este sentido. La Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, enfrenta este reto, y dentro de ella, sus diferentes Facultades, con el acompañamiento de: especialistas, docentes y estudiantes que se desenvuelven e investigan en el área del conocimiento de la Comunicación Social.

Este estudio en particular, se centra en la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte (FCCFD), dirigido a cumplimentar lo requerido en cuanto a gestionar la comunicación interna para propiciar un clima saludable, fortalecer la cultura y los valores compartidos por el colectivo de trabajadores y lograr su activa participación en los procesos institucionales. Sienta sus bases en la solicitud de la propia Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, por lo imperioso de este tema, a la luz de los tiempos actuales.

Se asume el enfoque teórico- metodológico específico para la Comunicación Organizacional en Cuba, propuesto por Alonso & Saladrigas (2006), con carácter humanista, crítico y transformador de relaciones y mediaciones comunicativas, que permite acercar las prácticas investigativas de esta área del conocimiento a la realidad cubana y la aproximación a lo más actual en el contexto internacional y en otras disciplinas en el ámbito nacional.

Saladrigas (2011), considera que “es necesario encarar, en la vertiente institucional, la falta de diálogo necesario y oportuno, rico y plural entre la academia, los profesionales y las instituciones comunicativas que provoque reconocimientos y legitimación”. (p. 362)

Con el criterio expresado por esta autora, se coincide plenamente, por lo que la presente investigación aborda un estudio exploratorio de comunicación interna en la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Los antecedentes expuestos condujeron a la Situación problemática: la carencia de un diagnóstico de comunicación interna en la FCCFD, de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, que permita fortalecer sus procesos comunicativos.

Por lo que se plantea como *problema científico*: ¿Cómo contribuir a la comunicación interna en la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez?

Objeto de investigación: proceso de comunicación institucional

Campo de investigación: comunicación interna

Objetivo general: Diagnosticar la comunicación interna en la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los procesos de comunicación, comunicación institucional y comunicación interna.
2. Caracterizar la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
3. Analizar los resultados de los instrumentos aplicados.

Idea a defender. Un diagnóstico de comunicación interna, de la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, permite detectar problemas, descubrir áreas de oportunidad que puedan generar eficiencia a través de cambios sustanciales, la facilitación de la toma de decisiones, desarrollo personal y trabajo en equipo, con el aumento de la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

El estudio asume la siguiente estructura:

- Capítulo I. Referentes Teóricos. Se abordan los principales postulados sobre comunicación institucional, comunicación interna, teniendo en cuenta: públicos, canales de comunicación y mensajes, así como lo concerniente a diagnósticos de comunicación y su importancia.
- Capítulo II. Expone la Metodología investigativa utilizada, se caracteriza la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez: su misión, visión, valores, objetivos estratégicos, públicos internos, líneas de negocio, actores sociales; realización del diagnóstico que incluye el análisis de los resultados de la aplicación de técnicas e instrumentos.
- Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos.

El *Aporte Práctico* de esta tesis es precisamente la aplicación y los resultados de un Diagnóstico de Comunicación Interna en la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, acorde a sus necesidades, desde un punto de vista más integrador y estratégico de la comunicación y que

constituye un recurso de orientación y dirección de los procesos comunicativos en esta instancia.

La Novedad radica en que la investigación proporcionará a la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, pautas y resultados que contribuirán a: la definición de necesidades, descubrir criterios referidos a la comunicación interna, identificar los cambios que deben realizarse en diferentes aspectos como cultura y clima organizacional, así como la inserción de estrategias para los procesos comunicativos, lo cual permitirá crear un clima de confianza, credibilidad y el fortalecimiento de su identidad

Capítulo I. Referentes Teóricos

1.1. La comunicación: una conceptualización necesaria

La comunicación asume gran importancia en las relaciones interpersonales, desde que nace el ser humano se comunica con su entorno, verbalmente o no, formal e informal, consciente o inconsciente. Es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, y la manera en la que el ser humano se pone en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores y se pretende que el receptor capte el mensaje tal como lo desea el emisor.

Martínez (2009), alega que la comunicación es un proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal y espera que, posteriormente, se origine una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado.

La comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado. Es un fundamento de toda la vida social, si se suprime en un grupo social en un intercambio de signos orales o escritos.

La definición del campo de estudios de la comunicación social ha sido muy heterogénea en matices y perspectivas como diversa su complejidad, en tanto es a la vez espacio profesional, campo académico y objeto de estudio transdisciplinar. La comunicación, como parte esencial de la cultura y soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ha sido históricamente analizada en función de la sociedad en que se genera. Por otra parte, como área académica la teoría de la comunicación se ha caracterizado por ser lugar de intersección de las Ciencias Sociales (Saladrigas Medina & Alonso, 2006).

La comunicación es, por consiguiente, el acto de poner en común, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza. Cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación (Trelles, 2004).

Ampié, Estrada & Hernández (2018), con los que se coincide, plantean que la comunicación posee como elementos:

- Mensaje. (Qué): conjunto de contenidos que se transmite.
- Emisor. (Quién): persona que transmite el mensaje.

- Receptor. (Para Quién): persona que recibe el mensaje.
- Canal. (Con Qué): vía por la que circula el mensaje.
- Código. (Cómo): conjunto de signos, señales, reglas que se utilizan en la transmisión.
- Contexto. (Dónde): lugar o situación en la que se produce el acto comunicativo.
- Retroalimentación: respuesta ofrecida a determinado mensaje.

Por otro lado, más allá del esquema básico del proceso de transmisión de un mensaje existen diferentes tipos de comunicación, pues los emisores pueden ser disímiles, así como la información que se envía y el canal por el cual circula. Estas formas variadas de comunicación son: Comunicación Verbal y No Verbal.

Son dos tipos de comunicación de los suele hablarse mucho. Esta clasificación dicotómica se refiere a si el mensaje es verbalizado o no.

- Comunicación Verbal: se caracteriza por el uso de las palabras en la interacción entre el emisor y el receptor. Se deriva en dos tipos: oral y escrita:

Aunque la comunicación verbal sea la más evidente, dado que está regulada por normas, hay que tener presente que tras ella hay otra tan o más importante que esta y que puede modificar el significado de la primera, se trata de la comunicación no verbal.

- Comunicación No Verbal: se realiza sin el uso de palabras y, en muchos casos, de forma inconsciente. Los movimientos corporales, las posturas, la mirada, la forma de sentarse o de andar son algunos ejemplos.

Este tipo de comunicación es el que ha tenido más importancia a lo largo de nuestra historia evolutiva, en etapas de la evolución en las que aún no existía el empleo de las palabras.

Ampié, Estrada & Hernández (2018), establecen varios tipos de clasificaciones para la comunicación, de las que el autor de esta investigación solo asume la referida a según el número de personas que mantengan interacción comunicativa, por considerarla necesaria en la comunicación organizacional. Según el número de personas puede ser:

- Individual: solamente interactúan un emisor y un receptor, o sea, la comunicación se produce de individuo a individuo. Está caracterizado por la privacidad.
- Colectiva: ocurre cuando hay más de dos personas que intercambian mensajes. En estos casos, puede darse la situación de que a pesar de que una persona se dirige a

la otra en su discurso, se pretende causar un efecto no en ella, sino en el resto de la gente.

- Intrapersonal: se da cuando una persona se comunica consigo mismo. Por ejemplo, cuando alguien tiene que tomar una decisión y razona las soluciones.
- Interindividual: ocurre cuando dos personas se comunican, de forma verbal o no verbal y expresan básicamente sentimientos.
- Intragrupal: se comunican dos o varias personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo.
- Intergrupal: se refiere a la comunicación que existe entre grupos.

La importancia del estudio de la comunicación se ha abordado científicamente, con la imperiosa necesidad de que su práctica asuma un fundamento conceptual, metodológico y técnico producto de una ciencia: la Comunicología. Sin embargo, nacer en el siglo XX privó a esta disciplina de concebirse como ciencia, pues su método ha sido cuestionado y menospreciado por muchos. Se condenó llamar a la disciplina por el propio fenómeno que estudia: Comunicación, como si la Sociología fuera una ciencia llamada Sociedad (Macías & Cardona, 2011).

Para Hernández Guerra (2016) la comunicación es un elemento indispensable en el desarrollo del hombre, sin ella no hubiera llegado a lo que hoy en día es y no se llegaría a mucho. El autor de esta investigación coincide con este criterio, pues la comunicación permite interactuar con los demás y ayuda a transmitir conocimientos, sentimientos, o simple información, en otras palabras: la comunicación es el proceso social más importante, sin ella, el ser humano se encontraría en el primer escalón de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura.

El campo científico de la comunicación terminó por poseer características peculiares. Se trata de un campo de conocimiento dinámico y complejo influenciado, en gran medida, por las condiciones políticas, económicas y sociales de los escenarios concretos donde se desarrolla.

1.2. La Comunicación Institucional

Actualmente, es un hecho que la comunicación es de vital importancia para el buen funcionamiento de las organizaciones, el sustento intangible de las diferentes actividades que

se realizan dentro de estas, es parte de ellas, proporciona la información que orienta hacia el logro de los objetivos organizacionales (Velázquez Vega, 2013).

Se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de instituciones. En un entorno de competitividad creciente, denominado por la fuerza del mercado y la presión social, las organizaciones han tenido que replantearse nuevas e innovadoras formas de administración, para agregar valor a sus productos/servicios, a la marca y a su imagen pública (Ampié, Estrada & Hernández, 2018).

La comunicación institucional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicacionales para mejorar la interrelación entre sus miembros y entre los públicos internos y externos, lo que conduce a mejor funcionamiento de la institución y fortalecimiento de la identidad. (Trelles Rodríguez, 2000, p. 25)

Las instituciones, como entes formados por seres humanos, indiscutiblemente esgrimen la comunicación, la falta de ella conduciría al caos, aunque también su exceso de comunicación podría saturar a los receptores y causarles simple indiferencia. No existe una fórmula mágica que diga cuáles son las cantidades exactas, pero sí existen guías que dicen el porqué es importante y cómo es que se debe de aplicar (Hernández Guerra, 2016).

La comunicación en y de las organizaciones debe entenderse de manera integral, atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad y constituye un proceso complejo que responde a diversos matices y perspectivas. En Cuba:

Se ha favorecido el término comunicación institucional tanto en la cuestión disciplinar, profesional, como docente/académica porque este calificativo confiere una óptica oficializada y más aparejada a las condiciones de nuestra sociedad socialista, en momentos en que la institucionalización es un elemento preponderante para el logro de sus fines cardinales. (Rivero, 2010, p.9)

La Norma Cubana, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, entiende la comunicación institucional como un proceso de la organización. En este sentido la define como:

el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus

integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno. (Norma Cubana, 2007, p.9)

El autor de esta investigación coincide con tal definición, además, si se concidera el concepto de proceso, se deben tener en cuenta los acontecimientos y las relaciones como dinámicas, cambiantes y continuas para la consecución de un fin.

Los ingredientes de un proceso interaccionan entre sí, cada uno de ellos afecta a los demás (Rodríguez Morell, s.f.).

La conceptualización anterior no está muy lejana de las definiciones planteadas por otros autores cubanos que utilizan la denominación de comunicación organizacional. Trelles Rodríguez (2000), precisa que:

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 institución y al fortalecimiento de su identidad. (p. 25)

En esta definición la autora señala, en cuanto institución como forma de organizar la actividad social y refiriere la importancia de la comunicación con el fin de fortalecer la identidad, cuestión recurrente en concepciones de otros autores. El abordaje teórico de la comunicación y la conceptualización de los términos que la apellidan permiten adherir la presente investigación al término organización como vocablo genérico, neutral o comun que refiere a instituciones, y por tanto, denominar los procesos comunicativos asociados a ellas como comunicación organizacional.

Después de haber bosquejado una serie de conceptos de comunicación organizacional, donde se constataron diferentes puntos de vista, se considera coherente con la presente realidad investigativa, lo expuesto por Fernández Collado (1997, citado por Fernández Guevara, 2009) al expresar que es el: “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”. (p.17)

Se añade que estos mensajes portan un conjunto de significados en determinado contexto e influyen en la actuación de los públicos internos y externos de la institución

Enfoques de comunicación organizacional.

En la base de todos estos conceptos están las tendencias de autores a ubicar la comunicación organizacional en diferentes enfoques que responden a las escuelas de comportamiento organizacional. Según Huerta & Timor (2007), se resumen de la manera siguiente:

- Enfoque mecánico: presta atención priorizada a las redes formales de comunicación dentro de la organización.
- Enfoque psicológico: traslada el foco de su atención al receptor del mensaje; siempre dentro de la organización.
- Enfoque sistémico: concibe la organización como un sistema social integrado por elementos interrelacionados y ve la comunicación como mediadora dentro del mismo y para con el exterior.
- Enfoque simbólico- interpretativo: considera a la comunicación un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

Modelos de comunicación institucional

Los modelos de comunicación pretenden explicar la realidad de las interacciones comunicacionales, el estudio y desarrollo de la comunicación humana en contextos delimitados y concretos. Algunos de los tipos más comunes de modelos complejos son los modelos de comunicación lineales, los de transmisión y los de interacción. Existen diferentes clasificaciones dadas por diversos autores.

Avalos Rosado (2016), los clasifica en:

- Modelo Lineal. Centrado en el mensaje, asume que el receptor es pasivo, no se puede saber si el mensaje fue comprendido por los receptores, no toma en cuenta el contexto.

- Modelo interaccional. Centrado en el significado, introduce la retroalimentación, el contexto y los campos de experiencia, permite estimar si el mensaje fue interpretado como quería el emisor, los receptores son participantes activos.
- Modelo Transaccional. Centrado en el significado, el emisor no es pasivo, los mensajes y la retroalimentación son intercambiadas al unísono entre los participantes del proceso que además, están involucrados en dicha transacción.

Vidal (2000), genera dos modelos en el plano teórico: comunicación como proceso vertical, unidireccional, tiende al control, a la dominación y como proceso horizontal, multidireccional, que es por esencia participativo.

Kaplún (2016), propone los Modelos de Educación y Comunicación de Díaz Bordenave, que no se dan nunca químicamente puros en la realidad, sino un tanto entremezclados y se encuentran presentes en diferentes proporciones en las diversas acciones concretas. Son tres modelos básicos: dos exógenos (énfasis en los contenidos y énfasis en los efectos) y uno endógeno (énfasis en el proceso). Llama a los dos primeros modelos exógenos porque están planteados desde fuera del destinatario, el receptor es visto como objeto; en tanto en el modelo endógeno el receptor es el sujeto.

1. *Énfasis en los contenidos.* Es una comunicación esencialmente autoritaria y, por tanto, vertical, unidireccional, en una única vía: del emisor al receptor.

2. *Énfasis en los efectos.* Existe un emisor protagonista, dueño de la comunicación, por consiguiente el receptor continúa reducido a un papel secundario, subordinado, dependiente; pero aparece una respuesta o reacción denominada retroalimentación o *feedback*, sin embargo, no se debe olvidar que es una comunicación persuasiva cuyo objetivo es conseguir efectos.

3. *Énfasis en el proceso.* Destaca la importancia del proceso de transformación de la persona y las comunidades. No se preocupa tanto de los contenidos que van a ser comunicados, ni de los efectos en término de comportamiento, sino de la interacción dialéctica entre las personas y su realidad (Kaplún, 2016).

1.3. Comunicación Interna

A pesar de considerarse la comunicación interna uno de los campos en menor nivel de desarrollo de la comunicación institucional, no caben dudas que sea uno de los que más

promete en la sociedad actual, por tal motivo, en cuanto a estudios y definiciones ha estado en correspondencia con los diversos enfoques y Teorías de la Comunicación Organizacional, y ha demostrado su correspondencia de esta, pues la mayoría de los conceptos sobre comunicación interna se han propuesto en el plano práctico y académico, acertadamente tributan a ponderarla como herramienta fundamental para un desarrollo organizacional eficaz y advierten que las diferentes acciones y flujos comunicativos deben estar en concordancia con los fines de la organización.

Se puede decir que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, es un proceso que ayuda al individuo a integrarse al sistema.

Trelles Rodríguez (2002), alega que “constituye los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en los cuales toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno”. (p. 46)

Acorde con esta aseveración Rivero (2010), puntualiza que la comunicación interna traspasa el límite de un área de trabajo y como tal, incorpora todos los departamentos de la organización. El desarrollo del diálogo y el intercambio de ideas, entre los miembros, deben constituir una prioridad en todo sistema de comunicación interna y un estímulo en pos de acciones coherentes con los principios corporativos.

Es válido destacar que, en conceptos de comunicación desarrollados por teóricos cubanos, dichos procesos realizan un papel esencial en la consecución de los fines de la organización.

Trelles Rodríguez (2002), declara:

Mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, se obtiene la información necesaria acerca de la organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los cambios y se influye en su mejor desenvolvimiento. (p. 46)

Es necesario apuntar que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe valorarse la importancia de que fluya tanto de directivos a subordinados, como de estos a sus superiores (retroalimentación), a fin de conocer y

satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes, podrá funcionar, como alerta ante posibles conflictos o crisis, lo cual permitirá la solución a tiempo (Rodríguez Landa, 2010).

La comunicación interna, en definitiva, es un proceso que debe ser de retroalimentación constante, Betancourt (2003) al respecto señala:

La comunicación interna en la práctica no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la comunicación organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa le transmite al resto de los públicos. (p. 22)

Gestionada correctamente, puede convertirse en una herramienta eficaz que incide positivamente en la productividad y, por tanto, sobre los logros y objetivos de la organización, asimismo, además de servir como catalizador de las relaciones personales e institucionales, por tal motivo, asumir una visión integral de la comunicación interna en los tiempos actuales implica hablar de: objetivos, políticas de comunicación, planificación, estrategias y campañas.

Los indicadores tradicionales de la comunicación no pueden por sí solos hacer óptimo el proceso. Es necesario añadir nuevas líneas para futuras conceptualizaciones, donde adquieren gran relevancia los elementos estratégicos de la organización, los espacios comunicativos, el entorno etc. Relacionado con lo descrito González Duarte (2012), se refiere a la comunicación interna como:

El conjunto de procesos comunicativos generados al interior de la organización en el cual toman parte como actores sus públicos internos. Tales procesos pueden ser planificados a través de una estructura orgánica de acuerdo a objetivos y políticas de comunicación que responden a los elementos estratégicos de la organización y sus relaciones con el entorno. (p. 23)

Si bien la comunicación interna ocurre dentro de las empresas, destinada a establecerse entre el personal que las integra, Brandolini, González Frígoli & Hopkins (2008), la definen como instrumento indispensable para alcanzar mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de la estructura organizativa, que, al realizarse de forma eficaz, proporciona como resultado mayor productividad y armonía dentro del ambiente laboral.

Por lo tanto, con la comunicación interna se mantienen informados a los miembros de una institución y, a su vez, se consiguen los canales necesarios para comunicarse, es importante

contar con un plan que la gestione para que, sea fluida, comprensible de manera inmediata y llegue a todos los miembros (Amoros, 2011).

Por razones ya descritas la comunicación interna debe ser una prioridad dentro de la organización, facilitar oportunidades y medios para que los empleados se comuniquen con sus superiores y crear un ambiente de confianza donde cada uno pueda decir lo que piensa. El profesor Hans Johnsson afirmó que, si la organización situara la décima parte del esfuerzo creativo que coloca en la información dirigida al cliente en las comunicaciones internas, diversos problemas potenciales, típicos en las organizaciones, nunca ocurrirían (Soler de la Cal, 2009).

Quizás porque el proceso de comunicación ocurre de manera natural, frecuentemente se obvia considerarlo de forma más seria, y como consecuencia, a menudo se fracasa en una comunicación efectiva con el público interno, sin pensar que este constituye el canal directo a sus clientes y mundo exterior.

1.3.1. Público Interno

Los indicadores de la comunicación interna poseen su inicio en el elemento que la distingue de otros espacios de la comunicación: los públicos internos. Su estudio en los inicios estuvo enfocado a la caracterización sociológica, con significativa importancia en la descripción de elementos demográficos, sociales, culturales y económicos de los individuos.

El conocimiento de los públicos constituye la base de la comunicación organizacional. Capriotti (2009), afirma que “su conformación es el resultado del vínculo, relación y conducta recíproca entre individuos y organización”. (p.105)

Los sujetos que establecen alto grado de dependencia mutua y vínculos muy fuertes con la organización constituyen sus públicos internos. Según Muriel & Rota (1980) estos se ubican en el interior de la institución, conforman el sistema, a manera de componentes individuales.

Los públicos internos juegan un rol primordial para la institución, de ellos depende el logro de los objetivos y, son portadores de valores que trasladan desde su medio de interacción hacia el interior de la organización y viceversa. Por la importancia que poseen, quien dirige debe tener definido correctamente su clasificación, a los cuales dirigirá acciones comunicativas planificadas y gestionadas pues son los actores de la comunicación interna y serán

considerados dentro de esta categoría: directivos, subordinados y trabajadores de base, sin los cuales la institución no podría existir.

Coherente con lo anteriormente descrito para Martínez Nocado (2009), “son aquellos que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo.” (p. 46)

Las instituciones cubanas presentan una estructura organizacional con tres grupos que trabajan en diferentes niveles de jerarquía:

- primer grupo: directivos de primer nivel, donde se encuentran el director general, directores de áreas y reguladores a nivel de dirección.
- segundo grupo: directivos de segundo nivel, aquí estarían los intermedios y reguladores a nivel sindical y políticos.
- tercer grupo: los trabajadores: según sea la organización en este grupo se podría hacer una distinción por roles: entre obreros, personal técnico, o especialistas comerciales o equipos de ventas, compradores; entre todos los que conforman el grupo de personal de contacto con el público externo. (Martínez Nocado, 2009, p. 47)

Actualmente el interés teórico en dichas concepciones señala hacia el estudio de la interacción de los sujetos con la organización y viceversa, por tal motivo, es crucial la visualización de acciones dirigidas a este público para fortalecer la producción, el mantenimiento y la innovación.

1.3.2. Canales de comunicación

Un canal de comunicación es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información emisor y receptor. Pueden ser personales o masivos:

- canales personales: la comunicación es directa, voz a voz. Puede darse de uno a uno o de uno a varios.
- canales masivos: pueden ser escritos, radiales, televisivos e informáticos.

Si bien resulta generalizadora la concepción antes mencionada, no se considera pertinente obviar las clasificaciones que han descrito otros autores sobre los canales de comunicación. Muriel & Rota (1980) señalan que los canales de comunicación pueden clasificarse en directos o mediatizados: “los medios o canales directos son los que no requieren de ninguna

clase de tecnología para la producción de mensajes. Su base fundamental la constituye el contacto cara a cara". (p. 218)

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 (Muriel & Rota, 1980).

Para esta investigación se asume dicha clasificación. El autor considera que los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales.

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 instituciones, se destacan el correo electrónico y la Intranet.

A su vez Trelles Rodríguez (2004), alega que los canales agrupados en dicha clasificación dependen de la capacidad y habilidad para comunicarse con otros. Los canales impresos y los canales electrónicos, aun cuando responden a la misma tipología de manera general, poseen diferencias sustanciales entre ellos. Los primeros, con una difusión relativamente lenta, son menos esgrimidos en instituciones, no así los segundos, pues el desarrollo tecnológico alcanzado en los últimos tiempos en las organizaciones ha propiciado la utilización, a veces desmedida, de medios electrónicos para comunicarse con individuos o sistemas sociales.

1.3.3. Mensajes

La naturaleza de las relaciones que establecen los sujetos en el ámbito organizacional, y por tanto las formas de comunicación, constituyen un reflejo de la dirección que siguen los flujos de mensajes en los procesos comunicativos.

Los mensajes pueden ser clasificados según: la relación: diádicos (pequeños grupos y públicos), las redes de comunicación (formales o informales), los propósitos (de tarea, mantenimiento y humanos), el receptor (internos o externos), el lenguaje (verbales o no verbales) y el método de difusión (hardware o software).

A los efectos de esta investigación el autor se basó en las tres funciones fundamentales que identifica Fernández Guevara (2009), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

- Mensajes de tarea: generalmente relacionados con el aspecto productivo de la institución, con los servicios y actividades. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos y generación de nuevas ideas.
- Mensajes de mantenimiento: relacionados estrechamente con la ejecución de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. Orientan y controlan para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.
- Mensajes humanos: tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno para lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros.

Lo ideal sería que las instituciones lograran un balance entre los diferentes tipos de mensajes expuestos anteriormente, para obtener un desempeño eficiente, acompañado de un clima organizacional armonioso y de cooperación mutua.

Los mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, a través de canales interpersonales o medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorándums, circulares, boletines o revistas, murales y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras (Fernández Guevara, 2009). Este criterio, se asume en la presente investigación al clasificar los mensajes predominantes en el Diagnóstico de Comunicación interna que se ofrece.

Martínez Nocedo (2009) los define como el conjunto de códigos utilizados por el emisor con una intencionalidad determinada. Para Fernández Collado (1997), “la codificación está dada por la traducción de una idea concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido”. (p. 21)

La decodificación, por su parte, constituye el mismo proceso realizado de manera inversa. Goldhaber (2000), citado por González Duarte (2012), indica:

Los mensajes en las organizaciones pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, métodos de difusión; propósitos del flujo. Cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes formales. (p. 17)

La comunicación institucional, hacia el interior de esta, se divide en comunicación formal y comunicación informal.

La comunicación formal es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priori de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros. A su vez, este tipo de comunicación cuenta con flujos *descendentes*, *ascendentes* y *horizontales*.

La *comunicación descendente* alude a los mensajes que circulan desde los superiores a los empleados. “La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica”. (Trelles, et al., 2006, p. 45)

Es la forma más común, aunque no siempre la más eficiente, de comunicar en las organizaciones, lo que conlleva a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes. Sin embargo, constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos institucionales. 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 (Trelles, et al., 2006).

Los problemas más frecuentes que enfrenta este tipo de comunicación son: saturación de sus canales, ambigüedad y contradicción de las informaciones enviadas, uso de un lenguaje poco preciso y la manifestación de desconfianza o desinterés de los directivos para con los trabajadores.

Según Lucas Marín (1997), citado por Fernández Guevara (2009), expresa que la *comunicación horizontal* es la que ocurre entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Puede acontecer a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el momento es la que ocurre entre los directivos. Contribuye a dinamizar el proceso de transmitir información y los mensajes fundamentalmente se relacionan con las tareas o con factores humanos. Asume entre sus funciones: coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, estimulación del trabajo en equipo y apoyo mutuo, intercambio de información relevante sobre la organización y solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder. Se coincide con este criterio y se asume en la presente investigación.

Sin embargo, la escasez de canales destinados a este tipo de comunicación conlleva a que las funciones anteriores sean asimiladas 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.

La *comunicación ascendente* se podría definir como aquella que ocurre cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura institucional, 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 poseer información del clima institucional.

El autor de esta investigación coincide en que la comunicación ascendente es aquella en que los mensajes fluyen desde los empleados a los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas u ofrecer sugerencias

Posee vital importancia, sobre todo para los directivos, pues les permite conocer problemas de la organización, 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. 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.

Muchos autores asocian los tipos de comunicación a las redes formales. Trelles Rodríguez (2004) propone tenerlos en cuenta cuando el flujo de mensajes obedece más a afinidades personales que a estructuras de trabajo y tienen lugar redes informales de comunicación.

La separación de los tipos de comunicación de las redes informales se relaciona con la tendencia igualitaria que impulsa estas últimas. Constituyen según Muriel & Rota (1980), “la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas”. (p. 295)

Las redes informales son más visibles mayoritariamente en la comunicación horizontal. La pertenencia a posiciones jerárquicas de igual nivel asume como consecuencia que los sujetos tiendan a relacionarse más entre sí.

Dicha situación no implica que las comunicaciones verticales no encuentren formas de aparecer en las redes informales de comunicación. La circulación de mensajes entre sujetos de diferente jerarquía también puede desarrollarse fuera de los contextos que establecen las estructuras formales de trabajo.

Cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de *mensajes informales*, las interacciones generadas espontáneamente entre personas para intercambiar información sin seguir los canales de comunicación formales, es una forma de comunicación informal que opera tanto en canales informales internos como externos, pueden contribuir y beneficiar a la organización. Por tanto, se encuentra en todas las organizaciones. No sigue ninguna regla prescrita o predeterminada y difunde cualquier información rápidamente. Transmite opiniones, sospechas y rumores que generalmente no circulan por canales formales.

1.3.4. Barreras en la comunicación interna

Según Grillo (2004), citado por Fernández Guevara (2009), las barreras de comunicación son los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la institución y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente. Las clasifica en:

- Distorsiones perceptivas y culturales.
- Problemas Semánticos: se dan entre personas de diferentes áreas de la organización al no manejar el mismo lenguaje para identificar fenómenos internos.
- Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, dificultades a veces propias del proceso de socialización, etc.
- Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios y desconfianza entre las personas del público interno, debido a información que se filtra o es selectiva.
- Distracciones físicas, canales deficientes (Grillo 2004 citado por Fernández Guevara, 2009).

1.4. Diagnóstico de comunicación

El diagnóstico de comunicación es un proceso analítico que permite conocer el estado de la organización en un momento dado. A partir de su implementación se obtiene información confiable sobre esta y el modo de proceder en la toma de decisiones para perfeccionar la comunicación. Como proceso de indagación implica poner al descubierto los principales problemas que una entidad puede poseer en determinado momento de su trayectoria o ciclo de vida. La identificación y caracterización de las problemáticas organizacionales da lugar a la elaboración de políticas, estrategias y acciones concretas para revertir las deficiencias detectadas, es el punto de partida para el diseño de estrategias, planes y campañas comunicacionales (Gómez, 2009).

La comunicación interna necesita evaluarse, medir en conjunto el clima laboral (Gálvez Sánchez, 2019).

El diagnóstico es una herramienta estática, requiere actualización periódicamente para evolucionar paralelamente y en sintonía con la visión, misión y valores, responden a la necesidad de determinar los aspectos funcionales y disfuncionales en los procesos comunicativos, el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes. Son importantes para conocer el estado de la organización en los procesos comunicativos y

pretenden cumplir una función correctiva. “Se recurre a ellos cuando existen fallas que pueden afectar su funcionamiento”. (Fernández Collado, 1997, p. 59)

Capítulo II. Análisis de los resultados

2.1. Metodología

Tipo de Investigación. Exploratoria

Paradigma. Se empleó el Cualitativo.

Población: Estuvo compuesta por el total de trabajadores de la FCCFD, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez: 54.

Muestra. Se trabajó con una muestra intencionada de 39 trabajadores y 5 directivos: 44 en total para el 81,4%.

Métodos y técnicas

Del nivel teórico

- Histórico– Lógico: facilitó el análisis de la evolución y desarrollo del fenómeno investigado, su estudio ordenado, las etapas principales de desenvolvimiento y las conexiones fundamentales.
- Analítico– Sintético: se empleó para la elaboración de los referentes teóricos y en el procesamiento de los resultados, permitió penetrar en la esencia de cada una de las partes que conforman el diagnóstico de comunicación interna de la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. El empleo del método sintético facilitó la interpretación y reducción de los datos para ofrecer generalizaciones y nuevos puntos de vista.
- Inductivo- Deductivo: posibilitó explicar y solucionar problemas expuestos en el proceso de investigación, se complementaron mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico. Se utilizó en el análisis interrelacionado de los fundamentos teóricos y el diagnóstico de comunicación interna, lo cual posibilitó la toma de posiciones desde la teoría.

Este método constituyó una importante vía para llegar a análisis particulares y generalizaciones en la interpretación de resultados.

Empíricos

- Revisión de documentos. Para analizar documentos rectores de la institución como: Carpeta de Negocios, Estrategia de comercialización, Estrategia de Educación Ambiental, Informes de las visitas integrales realizadas por el Vicerrectorado, Metodología para la Implementación del Proceso de Planificación Institucional, Informe de Autoevaluación de la carrera, Balances parciales de resultados de la Planeación Estratégica y la Planeación Estratégica 2022-2026, que permitieron caracterizar la Facultad.
- Observación Participante. Con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte (Anexo 1).
- Entrevista Semiestructurada. A directivos para caracterizar la comunicación interna en la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte (Anexo 2).
- Encuesta. Diseñada con el objetivo de estudiar aspectos de la autoimagen como parte del proceso para conformar el sistema de comunicación interna de la Facultad. Los resultados fueron imprescindibles para realizar exitosamente la investigación, por lo cual se solicitó la colaboración de los trabajadores, con la garantía de confidencialidad y empleo responsable de la información obtenida (Anexo 3).
- Triangulación Metodológica. Permitió contrastar los diferentes puntos de vista que poseen los implicados sobre una misma realidad, en este caso a través de entrevista, encuesta y observación participante y proporcionar mayor fiabilidad a los resultados.

2.2. Caracterización de la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte

La Facultad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, ubicada en el Consejo Popular Pastorita de la ciudad de Cienfuegos (municipio y provincia homónima), Carretera a Rodas km 3½, Cuatro Caminos, es el centro de nivel superior adscrito al Ministerio de Educación Superior (MES) encargado de dirigir la formación de profesionales y especialistas de alto nivel científico técnico en la rama de la Cultura Física y el Deporte.

Antecedentes de su creación

Inició como Filial de Cultura Física, el 24 de octubre de 1985, con la intención de contar con una institución de la Educación Superior (ES) que asumiera: formación de profesionales,

superación postgraduada, investigación y la introducción de resultados de I+D+i en la esfera del profesional de la Cultura Física y el Deporte en la provincia de Cienfuegos. Asume la categoría de Facultad al formar parte de la estructura del Instituto Superior Técnico de Cienfuegos (ISTC), que posteriormente, en 1994, por la gama de esferas profesionales que comenzaba a formar, logra la denominación de Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez

Objeto Social: Formar futuros profesionales de la Cultura Física con un elevado compromiso ético y de servicio, digno a la patria y a la sociedad, como una muestra de su identidad con ella y con los principios que la sustentan.

Misión: Formar profesionales competentes y comprometidos con el proyecto social cubano, así como promover la formación postgraduada, la investigación científica y la cultura general integral como procesos continuos, a fin de generar y sistematizar conocimientos, tecnologías y experiencias en la Educación Física, el Deporte, la Recreación y la Cultura Física Profiláctica Terapéutica en el territorio cienfueguero, nacional e internacional.

Visión: Ser líder en la aplicación consecuente de la ciencia y la tecnología a nivel territorial, que facilite la satisfacción de las demandas científicas e innovación tecnológica del organismo INDER y la población en Cienfuegos.

Valores Compartidos: el sistema de valores de la Facultad Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, se corresponde íntegramente con el Programa Director para el Reforzamiento de Valores en el Sistema del Deporte Cubano, INDER y MES: Dignidad, Justicia, Patriotismo, Humanismo, Solidaridad, Honradez, Honestidad, Responsabilidad, Laboriosidad, Justicia, Firmeza, Antiimperialismo, Altruismo, Pertenencia y Creatividad.

La FCCFD de Cienfuegos asume los Procesos Estratégicos en el sistema de gestión indicados por la Universidad, que, a su vez, sigue como procesos relevantes los indicados por el MES (Anexo 5).

Posee seis Cátedras Honoríficas: *José Martí, Shakespeare y Cervantes, Piti Fajardo Olímpica, Medio Ambiente y Bioética y Doping,*

Estructura y Recursos Humanos

Posee un claustro a tiempo completo que guía la formación de los futuros profesionales, contribuyen a la transformación y desarrollo social del territorio y del país, goza de una fuerte proyección hacia los municipios de la provincia con docencia en pre y post grado, investigación, innovación tecnológica y extensión universitaria que ofrecen respuesta a importantes problemas sociales y ambientales.

Es una organización formal- funcional, estructurada de la siguiente forma: un Decanato, dos Vicedecanatos (Formación, Investigación y Posgrado), cuatro Departamentos Docentes (Ciencias Aplicadas al Deporte, Didáctica del Deporte, Didáctica de la Educación Física

Educación Física y Preparación de atletas), Secretaría Docente, Laboratorio de Computación y Administración (Anexo 7).

Posee 54 trabajadores, de ellos 51 fijos y 3 que prestan servicio pues pertenecían a la Facultad como docentes y se trasladaron para puestos de trabajo en el rectorado, los cuales se perciben como miembros de la Facultad por sus fuertes vínculos con esta: 36 del sexo masculino y 18 del femenino, con el siguiente Nivel educacional:

- Universitario: 50 Técnicos medios: 4

Se clasifican en:

- Cuadros: 7 Administrativos: 5 Docentes: 48 No docentes: 6

Categoría Docente:

- Profesor Titular: 8 Profesor Auxiliar: 22 Profesor Asistente: 23 Instructores: 5

Grados científicos y Categoría académicas: Dr. C.: 8 M. Sc.: 33 Especialidad: 2

Pertenecen al Partido Comunista de Cuba (PCC): 15 y a la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC): 4

La FCFD cuenta con pizarras y murales informativos. La mayor parte de estos en buen estado y con identificadores. La información que ofrecen está relacionada con el proceso docente educativo y el envío de mensajes directos a los profesores y estudiantes para promocionar las actividades de la Facultad.

Se destacan su fortaleza en la superación postgraduada, con un Programa de Formación Doctoral, de reciente aprobación y un Programa de Maestría (Actividad Física y Condición Física saludables en el Adulto Mayor) con dos versiones concluidas y una en curso, que se prepara para su evaluación.

Ha alcanzado múltiples reconocimientos y Premios, entre ellos: Premios Nacionales y Provinciales del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Joven Investigador, Premios relevantes y destacados en Fórum Provinciales y Municipales de Ciencia y Técnica, Premios especiales del rector. Varios profesores de la Facultad participan como especialistas en la coordinación, organización y realización de Jornadas Científicas Nacionales e Internacionales y otros ostentan la Distinción por la Educación Cubana, Mártires de Barbado, Medalla Frank País, José Tey, entre otras.

Cuenta con artículos científicos con registro de propiedad intelectual en el Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA). Varios miembros del claustro participan activamente en

organizaciones como Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR), Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ), Comisiones de Fórum.

Mantiene los vínculos con gobiernos locales y filiales universitarias, con el logro de proyectos de interés local y comunitario. Han trabajado interdisciplinariamente con otras Facultades en los proyectos de Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Local. Existen los Grupos Científicos Estudiantiles insertados en las líneas investigativas aprobadas por la Facultad.

2.3. Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados

2.3.1. Observación Participante

La Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte posee definidas: misión, visión, objetivos de trabajo, valores compartidos y deseados, en los documentos como Planeación Estratégica, pero no en lugares visibles estratégicos y accesibles para los públicos internos y externos. Poseen murales y pizarras informativas ubicados en los pasillos, se emplean las redes sociales como grupos de WhatsApp, Facebook, Telegram, correos, Plataformas Virtuales y teléfonos.

Predominan los valores: solidaridad, compañerismo, colaboración, profesionalidad, que precisamente propician un clima favorable de comunicación. La Facultad no posee un Manual de Identidad Visual, pero se asumen los elementos de la identidad definidos por la Universidad, colores y logotipo de la Facultad (Anexo 8).

En la institución predomina el Enfoque sistémico de comunicación organizacional pues se pudo observar que se concibe la Facultad como un sistema social integrado por elementos interrelacionados y se ve la comunicación como mediadora dentro de ella y para el exterior. Se pudo observar que en la institución predomina el Modelo Endógeno, (énfasis en el proceso), aunque no dejan de emplear, en determinados contextos, los Modelos Exógenos (énfasis en los contenidos y los efectos).

Las relaciones entre los públicos internos (con igual y diferente nivel jerárquico: jefes-subordinados, jefes-jefes, subordinados- jefes, subordinados-subordinados) y de estos con los públicos externos es favorable, los flujos de comunicación se realizan de forma vertical descendente y horizontal. Se emplea predominantemente la vía formal y se aprecia la horizontalidad en los procesos comunicativos.

Se utilizan diversos espacios para los procesos comunicativos internos: Asambleas de trabajadores, Reuniones de Facultad, departamentales, despachos, matutinos; canales mediatizados y directos, mensajes de tarea (relacionados con los servicios y actividades que realiza, información sobre las tareas), de mantenimiento (normativas, procedimientos y modos de hacer, orientan y controlan para lograr los objetivos) y humanos (se tienen en cuenta los sentimientos de los trabajadores de la Facultad, para lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa: cumpleaños colectivos, balances, actividades culturales, deportivas y festivas.

Ven la comunicación como proceso continuo y de retroalimentación. No se aprecian barreras comunicativas, además las relaciones son buenas, no obstante, no pueden descuidar las distorsiones perceptivas y culturales ni las cognoscitivas: pues no todos conocen todos los elementos de la institución (historia, fecha de inauguración). No existen prejuicios entre los trabajadores. En ocasiones los canales no son todo lo eficientes que debieran.

2.3.2. Entrevista Semiestructurada a Directivos

Se entrevistaron 5 directivos, que manifestaron su consentimiento para participar en la investigación. Se midieron 10 indicadores que mostraron los siguientes resultados:

1- *Concepto de comunicación que se maneja en la institución. Importancia que le concede a la comunicación para el funcionamiento y desarrollo de la organización.* Los 5 (100%), aportaron conceptos de comunicación acertados, la ven como proceso, para transmitir información, intercambio de sentimientos, opiniones por diferentes vías, que debe ser asertiva y de divulgación para posicionar la visibilidad de la entidad, en redes sociales, empresas y sectores del territorio que le confieren importancia a la labor de la universidad. Le conceden especial significación porque si no es eficiente afecta, los procesos en la Facultad pues a través de ella fluyen orientaciones de la dirección, vicedecanos y jefes de departamento hasta profesor y estudiante y viceversa.

2- *Enfoque de comunicación organizacional y modelo de comunicación predominante en la institución.* El 100% desconoce el enfoque y modelo de comunicación institucional.

3- *Descripción de los flujos de comunicación.* Los 5 (100%) consideran los flujos de comunicación descendentes y ascendentes, continuo, en aras de lograr un buen intercambio

organizacional y formativo, que se aprecian en todos los procesos, bien estructurado y planificado en la Facultad. El descendente surge desde la dirección del decanato y los vicedecanatos con la planeación estratégica y de manera ascendente, desde los departamentos docentes hasta los directivos. Aseveran que existe la comunicación horizontal.

4- *Caracterización de las relaciones entre los públicos internos.* Coincide el 100% en calificar la comunicación de Muy Buena, con igual y diferente nivel jerárquico, basadas en respeto y la educación formal, no se aprecian los niveles jerárquicos de los jefes en el trato con los subordinados, a no ser que se encuentren ejerciendo su responsabilidad. Consideran que existe buen ambiente en las relaciones interpersonales.

5- *Espacios y canales utilizados para la comunicación interna.* Hubo coincidencia del 100% en que los espacios y canales utilizados son diversos y efectivos: reuniones de intercambio institucionales, Asambleas de afiliados, reuniones de la facultad, departamentales, disciplinas, Consejo de carrera, Consejo de Dirección, reuniones semanales de puntualización para el análisis de las actividades y ofrecer informaciones pendientes, reuniones del PCC, Despachos con Jefes de Departamento y Rendiciones de cuentas para fiscalizar la marcha de los procesos institucionales. En todos los espacios se pueden exponer criterios.

Además, se emplean canales desde la virtualidad proporcionados por las Tecnologías de la Información (TIC), móviles, teléfonos fijos, internet y redes sociales (WhatsApp, Telegram, mensajería, correo). Existen condiciones en los departamentos para el trabajo con las computadoras y la conectividad desde estas. Estos canales funcionan como vías de retroalimentación.

6- *Tipologías de mensajes más utilizados en la institución (tarea, mantenimiento o humanos).* Los 5 (100%) manifestaron que los mensajes más utilizados en la Facultad son de tarea, mantenimiento y humanos, dirigidos generalmente al desarrollo organizacional, pero también existen intercambios socioculturales y de carácter humano por el buen nivel de relaciones existentes.

7- *Barreras que interfieren en la comunicación interna. Tipología.* Las barreras fundamentales que refieren son: ineficacia en la entrega de la documentación solicitada, deficiente soporte tecnológico (computadoras, móviles), desestímulo individual por la crisis económica,

deterioro de las instalaciones de los teléfonos fijos y extensiones en los locales para la comunicación interna entre las áreas.

8- *Organización del sistema de comunicación en la institución.* Tres directivos (60%), alegan que no la conocen, 1 (20%), plantea que existe a todos los niveles para lograr coherencias en las labores que se desarrollan y 1 (20%) la considera innecesaria, porque implicaría más tiempo, documentación y elementos a controlar en la Facultad. Sin embargo, reconoce que se aprecia en los diferentes procesos generados internamente. Manifiesta que existe el presupuesto para la comunicación y está implícito en algunas de las partidas de este, pero debería utilizarse de mejor manera.

9- *Identificación de los valores organizacionales (declarados, compartidos y deseados).* Tres (60%), identifican los valores organizacionales, 1 (20%) no los conoce y 1 (20%) prefiere no responder pues le confunde la forma de plantear la interrogante y no desea ofrecer respuesta errónea. Sin embargo, valoran que la comunicación se emplea para el fortalecimiento de todos los valores que se definen en el sistema de formación profesional.

10- *Debilidades y fortalezas para la gestión de la comunicación interna en la entidad.* Dos (40%) refieren no conocerlas. Tres (60%) identifican como Fortalezas: la exigencia, uso efectivo de la tecnología, (aunque resulta insuficiente), planificación sistemática de los planes de trabajo de la Facultad, conocimiento del sistema de mando, distribución de responsabilidades en cargos administrativos, docentes y en los procesos estratégicos. Señalan como Debilidades: insuficiente control y uso del plan de trabajo de la Facultad y de cuadros y trabajadores, insuficiente tecnología (PC y celulares), morosidad para lograr una comunicación efectiva en algunos cuadros.

2.3.3. Encuesta a los trabajadores

La encuesta aplicada mostró los siguientes resultados en cada ítem.

Sexo: predominio del masculino 72% (28), solo 28% (11) pertenecen al femenino. En *Tiempo laborando:* la mayor parte lleva más de 10 años en la Facultad: 79% (31), de 0-5 años el 15% (6) y de 5 a 10 años: 5% (2). No hay fundadores. *Año de creación de su empresa:* lo conocen con exactitud, 28% (11) pueden precisar la década y solo el 8% (3) no puede precisar. Paradójicamente, el mismo por ciento que alega conocerlo con exactitud, no pudo precisar correctamente la fecha.

Misión de su empresa. 77% (30), manifestó Conocerla Bien, 18% (7), La Conoce Algo y solo 5% (2) No la Conoce. Como *Puntos fuertes:* predominaron en Muy fuertes, *Innovación*, 62% (24), *Atención al cliente:* 46% (18), *Recursos Humanos:* 46% (18) e *Imagen:* 46% (18). Poco Fuertes: *Comercialización:* 41% (16), *Tecnología:* 33% (13) y Muy Poco Fuertes: *Política financiera:* 38% (15). En los *Valores compartidos* los principales que se mantienen en la institución, según la percepción de los trabajadores encuestados, son en este orden: *Profesionalidad:* 97% (38), *Humanismo:* 95% (37), *Ética:* 79% (31), *Fidelidad:* 74% (29), *Creatividad:* 72% (28), *Solidaridad:* 82% (32), *Colaboración:* 54% (21), *Innovación:* 67% (26). Consideran que *han cambiado* los siguientes: *Compromiso:* 59% (23), *Pertenencia:* 62% (24), *Consagración:* 74% (29). Solo los valores *Creatividad* e *Innovación:* 3% (1 en cada caso), piensa que *no existen*.

Posición de la institución. El mayor porcentaje percibe la institución Cerca del líder: 79% (31), Líder 13% (5) y Lejos del líder solo el 8% (3). En cuanto a *Uso de un uniforme:* 74% refieren Sí, me gustaría (29), Me da igual 15% (6) y Está bien con la ropa que elija el 10% (4). *Crisis importante en los últimos cinco años:* 46% (18) refieren Sí, la recuerdo perfectamente (aluden a la COVID- 19), 38% (15) expresan La recuerdo, pero muy vagamente y solo 15% (6) refieren No la recuerdo.

Atributos que le une a la institución. La mayoría indicó que la Satisfacción profesional: 82% (32), en segundo lugar, Relaciones humanas 72% (28), Salario 67% (26), Condiciones de trabajo 46% (18), Años de trabajo 44% (17) y muy bajo porcentaje manifestó que lo une la Atención al hombre 23% (9). La *Realidad de su empresa:* valoran en Mucho Los resultados es lo que cuenta 79% (31), Compañerismo 77% (30); en Muy Poco: Adicción al trabajo 59% (23) sin embargo, Competitividad interna está equilibrada entre los rangos Mucho 44% (17) y Poco: 41% (16), así como Seguridad en el empleo: Poco 51% (20) y Mucho 33% (13).

El 41% (16) no conocen cuántas personas gestionan los RRHH, solo el 10% manifestó Sí. *Conocen el empleo de recursos para la capacitación:* 54% (21), No lo conocen 26% (10), el 13% (5) expresó No sé y el 8% (3), no respondió la pregunta. En *Suficientes las oportunidades de capacitación:* 67% (26) manifestó que Sí. Solo un bajo porcentaje manifestó No y No sé 18% (7) y 13% (5) respectivamente.

Prejuicios. En *Sexo y Raza* el 100% manifestó que No; en *Edad, Ocupación y Tiempo en la empresa:* 97% (38) manifestó que No y un 3% (1) manifestó que Sí. En el ítem *Eficacia de*

los procedimientos de evaluación: 92% (36) expresaron que Sí y 8% (3) manifestaron No. En cuanto a *Satisfacción con su trabajo* 56% (22) respondieron Poco y 44% (17) Mucho.

En *Cambio a otra empresa* las respuestas Creo que Sí y No, sin duda, estuvieron equilibradas: 44% (17) y Sí y Sin duda 15% (5). En los *Atributos* predominó La comunicación con superiores. La comunicación con compañeros y La colaboración en el trabajo coincidentes en Bueno: 95% (37), Libertad individual y La posibilidad de ascenso se mostraron similares: 92% (36), mientras Compañerismo reflejó 87% (34).

Las relaciones en sentido general fueron calificadas de Buenas en 97% (37), solo un 3% (1) las calificó de Regulares y nadie de Malas. El clima interno 89,7% (35) lo ve como Una gran familia, el 87,1% (34) refiere que es Un club de amigos, solo 3% (1), lo señala como Un cuartel y Una sala de espera. La *Situación actual* 74% (29) la percibe en Desarrollo normal y estabilizada y 26% (10) que Está sujeta a factores aleatorios, ninguno la aprecia Floreciente y en expansión. La *Imagen de la institución* que poseen es Buena: 87% (34), solo 13% (5) la ve Regular y ninguno Mala. La *Imagen exterior* 87% (34) la aprecia Buena y 13% (5), Regular.

Organigrama. No lo conozco: 23% (9), Lo conozco en parte: 49% (19) y Lo conozco muy bien: 28% (11). En *Información periódica:* 69% (27) expresan Periódicamente, el 23% (9) manifestaron Sí, pero sin periodicidad definida y No recibo información 8% (3).

Identificado el mayor número de trabajadores: 97% (38) manifestó Mucho y solamente 3% (1), Poca. En *El proceso de toma de decisiones* los resultados fueron:

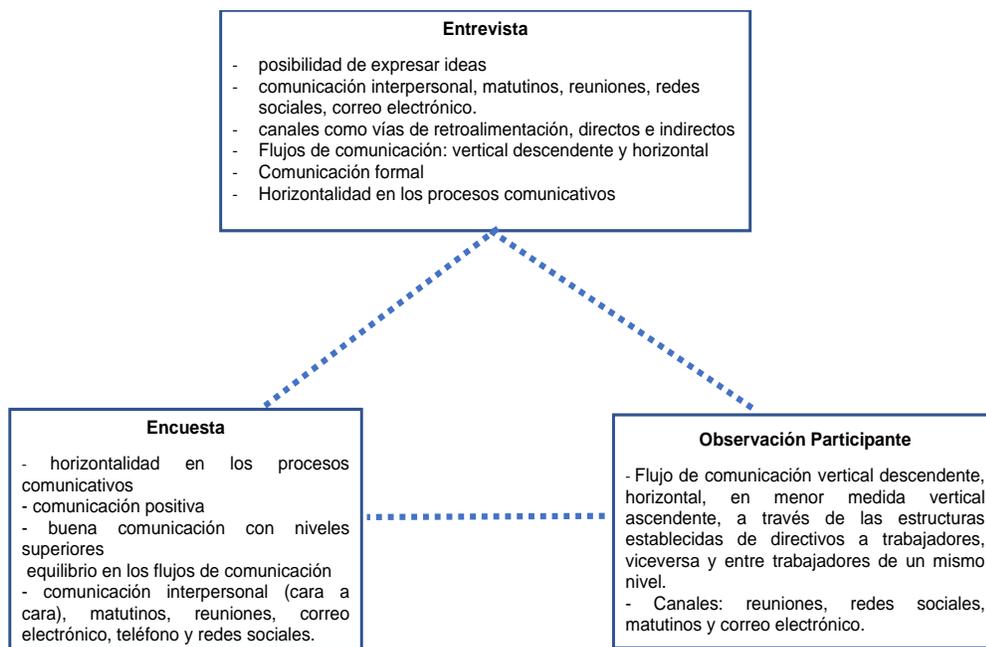
Participar: Mucho 100%

Decidir: Poco 69% (27), Mucho 18% (7), Nunca 5% (2)

Opinar: Mucho 85% (33) y 10% (4): Poco

2.3.4. Triangulación Metodológica

Se triangularon los instrumentos aplicados y se comprobó la coincidencia de los criterios expresados por directivos, trabajadores y la Observación Participante, en sentido general y fundamentalmente en los procesos comunicativos: mensajes, canales, flujos de comunicación, tal como refleja el método graficado a continuación.



2.4. Diagnóstico de Comunicación

La Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, cuenta con un claustro que, en sentido general, conoce sobre los conceptos de Comunicación Organizacional y Comunicación interna, aunque desde sus experiencias. Predomina el sexo masculino, aunque el femenino está representado en diferentes cargos, a pesar de ser minoría. Los públicos internos se clasifican en: directivos de primer nivel (Decano, Vicedecanos), directivos de segundo nivel (Jefes de Departamentos, Administrador) y trabajadores (especialistas y técnicos).

La mayoría de los trabajadores posee más de 10 años en la institución que, aunque no cuenta con fundadores, posee un claustro comprometido, conocen su historia, Misión, Visión, Objeto Social y Valores Compartidos, entre los que sobresalen: Profesionalidad, Humanismo, Ética, Fidelidad, Creatividad, Solidaridad, Colaboración e Innovación, sin embargo, deben enfocarse en reforzar: compromiso, pertenencia y consagración que han cambiado en los últimos años.

Ostentan una buena atención al cliente, en este caso a sus fuentes empleadoras y públicos internos. Posee como puntos fuertes, considerados Fortalezas de la institución, con orgullo de directivos y trabajadores: Recursos Humanos, Imagen, Innovación, Superación Posgraduada y Atención al cliente. Asume como Debilidades: Comercialización, Tecnología y

Política Financiera. Sin embargo, la Facultad posee una Cartera de Negocios con productos estrellas como: Programa doctoral, de Maestría y Cursos de Posgrado.

La posición de la institución está cerca del líder. Enfrentó y superó con el esfuerzo de estudiantes y colectivo, la crisis por la pandemia de COVID-19, el más fuerte desafío en los últimos cinco años. Goza de Atributos que unen al colectivo, esencialmente la satisfacción profesional y las relaciones humanas. Las condiciones de trabajo y años laborando en la institución, son factores que también influyen en los trabajadores, sin embargo, se debe proyectar en función de la Atención al hombre.

La Facultad muestra un alto grado de compañerismo, se valoran los resultados, pero se deben fortalecer la competitividad interna y la seguridad en el empleo que pueden influir en que un alto por ciento no muestre adicción al trabajo. Son suficientes las oportunidades de capacitación que se ofrecen, se conoce el empleo de los recursos destinados a esta y no existen prejuicios en cuanto a sexo, raza, edad, ocupación ni tiempo en la institución.

Los procedimientos de evaluación empleados son eficaces, pero el grado de satisfacción con el trabajo muestra, contradictoriamente, poco margen entre alto y bajo, sin embargo, los trabajadores, en mayoría, no desean cambiar a otro lugar, en lo que influyen fuertemente las buenas relaciones y comunicación con superiores, compañeros y la colaboración en el trabajo, además la libertad individual y posibilidad de ascenso. Estos factores propician un clima interno favorable calificado como de una gran familia y un club de amigos.

La Facultad es percibida en desarrollo normal y estabilizada, su imagen interna y externa es buena. La comunicación emana periódicamente, los trabajadores poseen la posibilidad de participar y expresar sus ideas, sobre todo entre jefe y subordinado, mediante la comunicación interpersonal y fluye posteriormente por las estructuras jerárquicas, aunque manifiestan pocas oportunidades para decidir. Se utilizan diferentes canales, directos (cara a cara, asambleas, matutinos, despachos, reuniones a diferentes instancias) y mediatizados (correo electrónico, WhatsApp, Facebook, Telegram) ambos canales son empleados como vías de retroalimentación.

Predomina la comunicación vertical descendente y horizontal al recibir información y en menor medida el vertical ascendente, indicios de la horizontalidad en los procesos comunicativos es la estrecha colaboración entre los compañeros (Anexo 9, Gráficos 5 y 6).

No se reflejan barreras de comunicación que la puedan afectar. Los trabajadores se sienten identificados con su Facultad, aunque en el proceso de toma de decisiones tienen la posibilidad de participar, opinar, pero pocas de decidir. Predomina el Enfoque sistémico, pues se concibe la organización como un sistema social integrado por elementos interrelacionados, se ve la comunicación como mediadora interna y externamente, aunque también se aprecia el Enfoque simbólico- interpretativo, pues se: considera la comunicación un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

La Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, posee como principales Fortalezas los Recursos Humanos, Imagen, Innovación, Superación posgraduada, Investigación, Innovación, Atención al cliente, Cartera de Negocios con productos estrellas y la Superación de Posgrado. Se asumen como Debilidades la Comercialización, la Tecnología y la Política Financiera.

Se destaca el interés y la cooperación de directivos y trabajadores para la realización del Diagnóstico de Comunicación, como instrumento base para la elaboración de Estrategias que contribuyan a la eficacia y eficiencia de su clima institucional interno y externo.

Conclusiones

1. La revisión bibliográfica permitió fundamentar los procesos de comunicación, comunicación institucional y comunicación interna, estrechamente relacionados donde el rol primordial, reside en generar eficiencia a través de cambios sustanciales, la facilitación de la toma de decisiones, desarrollo personal y trabajo en equipo, con el aumento de la satisfacción y el compromiso de los trabajadores a través de las prácticas comunicativas como eje articulador.
2. La caracterización de la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, posibilitó descubrir áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades, describir el contexto y determinar los elementos significativos para ella.
3. El Diagnóstico de Comunicación Interna, acorde a sus necesidades, desde un punto de vista más integrador y estratégico de la comunicación, constituye un recurso de orientación y dirección de los procesos comunicativos en esta instancia, permite constatar la necesidad de la preparación sobre comunicación institucional y prácticas comunicativas, como punto de partida para la formulación y determinación de estrategias y documentos comunicativos que respondan a la contextualización de su realidad, lo que corrobora la Idea a defender de esta investigación.

Recomendaciones

- Incorporar los resultados del actual estudio, como instrumento base, para la formulación y determinación de estrategias y documentos comunicativos que respondan a la contextualización de su realidad y contribuyan a la eficacia de los procesos comunicativos de la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de la Universidad de Cienfuegos
Carlos Rafael Rodríguez.

Referencias Bibliográficas

- Alonso Falcón, R., Fuentes Puebla, T., & Héctor Rodríguez, Y. (2023). Ley de Comunicación Social: Una necesidad del contexto cubano. CUBADEBATE. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2023/06/08/ley-de-comunicacion-social-una-necesidad-del-contexto-cubano-video/>
- Alonso Flores, F. J. (2022). *El impacto social de la comunicación institucional del I+D+I en las universidades españolas*. (Tesis Doctoral). Universitat de València <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwimzsGNluKCAxXeSzABHbswCR8QFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F8989432.pdf&usg=AOvVaw26t7WBaz4lzzHxb42Rnn5V&opi=89978449>
- Alonso, M. M., & Saladrigas Medina, H. (2006). *Teoría de la Comunicación: Una Introducción a su estudio*. Pablo de la Torriente. https://www.academia.edu/35582492/Teor%C3%ADa_de_la_Comunicaci%C3%B3n_Una_Introducci%C3%B3n_a_su_estudio_pdf
- Amoros, E. (2011). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales y Tesis Doctorales. Servicios Académicos Intercontinentales S.L. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Ampié, A., Estrada, H., & Hernández, S. (2018). *Propuesta de Comunicación Interna y Externa para el Colegio Público, Anexo Pablo Antonio Cuadra, de la comarca Las Enramadas en Managua, durante el segundo semestre del 2018*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni1241919719.pdf>
- Arias Gonzales, J. L. (2020). *Proyecto de tesis. Guía para la elaboración*. Universo Abierto. Universidad de Salamanca. <https://universoabierto.org/2022/02/18/proyecto-de-tesis-guia-para-la-elaboracion/>
- Arias Valencia, M. M. (2013). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18(1). <https://doi.org/10.17533/udea.iee.16851>

- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2023). Proyecto Ley de Comunicación Social. X Legislatura. La Habana. https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2023-05/proyecto-ley-de-comunicacion-social_mayo-2023_0.pdf
- Avalos Rosado, M. C. (2016). *Comunicación Organizacional. ¿Cómo funciona la comunicación?* <http://www.marcocarlosavalos.com/comunicacion-organizacional/tag/modelos>
- Betancourt, L. (2003). *Diagnóstico de la comunicación interna en la compañía de Cubanacan Turismo de Salud*. (Tesis de Grado). Universidad de La Habana
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins N. (2008). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. La Crujía Ediciones. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1
- Capriotti, P. (2009). Libro *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión*. Santiago Andros Impresores. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/61/56/895-1?inline=1>
- Charres, H., Villalaz, J., & Martínez, J. A. (2018). Triangulación: Una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. *Revista FAECO sapiens*. 1(1). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2211026002/html/>
- Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Fernández Guevara, R. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central Agustín Rodríguez Mena*. (Tesis de Grado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. <https://dspace.uclv.edu.cu/server/api/core/bitstreams/bc37281a-fa71-460e-9790-bfc0111f61e4/content>
- Gálvez Sánchez, F. S. (2019). *Diagnóstico y propuesta de comunicación organizacional para la Empresa Droguefar, S. A.* (Tesis de Grado). Universidad de San Carlos de Guatemala
- Gómez, A. R. (2009). *Planificación de Mercadotecnia*. Libro. Ediciones Logo.

- González Duarte, J. Y. (2012). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico de comunicación interna en Sucursales de BANDEC*. (Tesis de Grado). Universidad de Las Villas. <https://dspace.uclv.edu.cu/items/a34068a9-c821-47fe-99f2-4f25d78367a4>
- Hernández Guerra, H. M. (2016). *Fundamentos de la gestión del proceso de comunicación institucional de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río: Estrategias para su implementación*. (Tesis de Grado). Universidad de Pinar del Río.
- Hernández Guerra, U. M., Márquez, Marrero, J. L., Páez Paredes, M., & García González, M. (2023). Modelo para la gestión de la comunicación institucional en la Universidad de Pinar del Río. *Rev. Cubana Edu. Superior*, 42(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142023000200007
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Huerta, S. & Timor, E. (2007). *Comunicación Organizacional*. Universidad de La Habana.
- Kaplún, M. (2016). *Una pedagogía de la comunicación. El comunicador popular*. Caminos. https://www.academia.edu/10249303/KAPLUN_Una_pedagogia_de_la_comunicacion
- Llancari Morales, R. A. (2020). *Comunicación Institucional y Responsabilidad Social Universitaria en una Universidad Pública de Huancayo*. (Tesis de Grado). Universidad Pública de Huancayo. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7830/LLANCARI_MR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Macías, N., & Cardona, D. (2011). ¿Formar comunicadores o comunicólogos? *Revista mexicana de comunicación*. (94). <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/06/16/formar-comunicadores-o-comunicologos/>
- Martínez Nocado, Y. (2009). *Hablemos de comunicación: una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. Logos. <https://www.worldcat.org/es/title/hablemos-de-comunicacin-una-aproximacin-a-las-dimensiones-esenciales-de-la-comunicacin-institucional/oclc/1011248817>

- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas*. Andina. <https://www.flacsoandes.edu.ec/buscador/Record/dcc-1527/Details>
- Cuba. Norma Cubana. (2007). *Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Oficina Nacional de Normalización.
- OXFAM. (2014). *¿Cómo hacer un diagnóstico de comunicación social? Pistas para desarrollar estrategias exitosas*. Servicios Gráfica Goicochea E.I.R.L. https://cng-cdn.oxfam.org/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/C%C3%B3mo%20Hacer%20un%20Diagn%C3%B3stico%20de%20Comunicaci%C3%B3n_3_0.pdf
- Queris Rojas, M., Almirall Cabrerall, A., Capote García, L., & Alfonso Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial* 33(2), 161-174. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200008
- Rivero, M. (2010). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. *Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicología*, (92).
- Rodrich Portugal, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, (11). <https://revistadecomunicacion.com/article/view/2763/2284>
- Rodríguez Landa, E. E. (2010). *Programa de acciones para mejorar la comunicación interna en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero*. (Tesis de Grado). Universidad de Matanzas. <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/1454/TD10%20Eulalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez Morell, A. C. (s.f.). *La comunicación, la cultura y la calidad en las organizaciones*. Monografias.com. <https://www.monografias.com/trabajos97/comunicacion-cultura-y-calidad-organizaciones/comunicacion-cultura-y-calidad-organizaciones>
- Saladrigas Medina, H., & Alonso, M. M. (2006). *Teoría de la Comunicación. Una introducción a su estudio*. Pablo de La Torriente Brau.

- Saladrigas Medina, H., & Olivera Pérez, D. (2011). La investigación en Comunicación. Su lugar en Cuba. *Revista Redes.Com*, (6).
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj5hs7Lxe6BAxW9QzABHeHTDo0QFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3919750.pdf&usg=AOvVaw2f2oHtEEjc7tl-DkuKc_Je&opi=89978449
- Soler de la Cal, Y. (2009). *La comunicación en la organización cubana actual*. Monografías de la Universidad de Matanzas.
<https://monografias.umcc.cu/monos/2009/INDECO/m09ind10.pdf>
- Trelles Rodríguez, I. (2006). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En Trelles, I. (comp.), *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Félix Varela.
- Trelles Rodríguez, I. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Félix Varela.
- Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases Teórico - Metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones*. (Tesis de Doctoral). Universidad de La Habana.
- Trelles Rodríguez, I. (2000). Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba.. *Revista Espacio*, (3), 25-28.
https://scholar.google.co.in/citations?view_op=view_citation&hl=ja&user=mkzcdKcAAA&AJ&citation_for_view=mkzcdKcAAA:JWHjjKOFINEC
- Velázquez Vega, Y. (2013). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Unidad Administrativa Comercial del Ministerio del Interior en la Isla de la Juventud*. (Tesis de Grado). Universidad de La Isla de la Juventud Jesús Montané Oropesa.
- Vidal, J. (2000). *Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación*. Félix Varela.

Anexos

Anexo 1. Guía de Observación Participante

Lugar: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Objetivo: Caracterizar la comunicación interna en Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Indicadores:

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

Anexo 2. Guía de Entrevista Semiestructurada a Directivos

Fecha_____ Lugar_____ Hora_____

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

Objetivo: Caracterizar la Comunicación Interna en la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Indicadores:

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

Anexo 3. Encuesta a trabajadores

Estimado trabajador(a):

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

Por favor, marque con una **x** teniendo en cuenta las respuestas en cada caso. Especifique con una.

Sexo: ----- femenino----- masculino

¿Qué rango de tiempo lleva en la empresa? (años)

De 0 a 5	5 a 10	Más de 10	Fundador
----------	--------	-----------	----------

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

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

2. A. Escriba el año de creación de su empresa: _____

3. ¿Conoce usted la misión de su empresa? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

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

3. A. Enuncie brevemente la misión de su empresa. _____

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

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

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

Valores	Se mantienen	Han cambiado	No existen
Solidaridad			
Profesionalidad			
Creatividad			
Colaboración			
Fidelidad			
Compromiso			
Humanismo			

Ética
 Pertenencia
 Consagración
 Innovación

6. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra su empresa?

Lejos del líder	Cerca del líder	Líder
1	2	3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sí	No	No Sé
----	----	-------

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

Sí	No	No Sé
----	----	-------

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

Sí	No	No Sé
----	----	-------

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

Sí	No	No Sé
----	----	-------

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

	Sí	No
Edad		
Sexo		
Raza		
Ocupación		
Tiempo en la empresa		

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

Sí	No	No Sé
----	----	-------

17. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

Nada	Poco	Mucho
1	2	3

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

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

19. ¿Qué opinión le merecen los siguientes atributos en su empresa en cuanto a?

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

20. ¿Cómo calificaría las relaciones con?

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

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

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

22. En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su empresa?

Floreciente y en expansión Desarrollo normal y estabilizada

Está sujeta a factores aleatorios

23. ¿Qué imagen tiene usted de su empresa?

Buena Regular Mala

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

Buena Regular Mala

25. ¿Conoce el Organigrama de su empresa?

No lo conozco Lo conozco en parte Lo conozco muy bien

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

No recibo información Sí, pero sin periodicidad definida Periódicamente

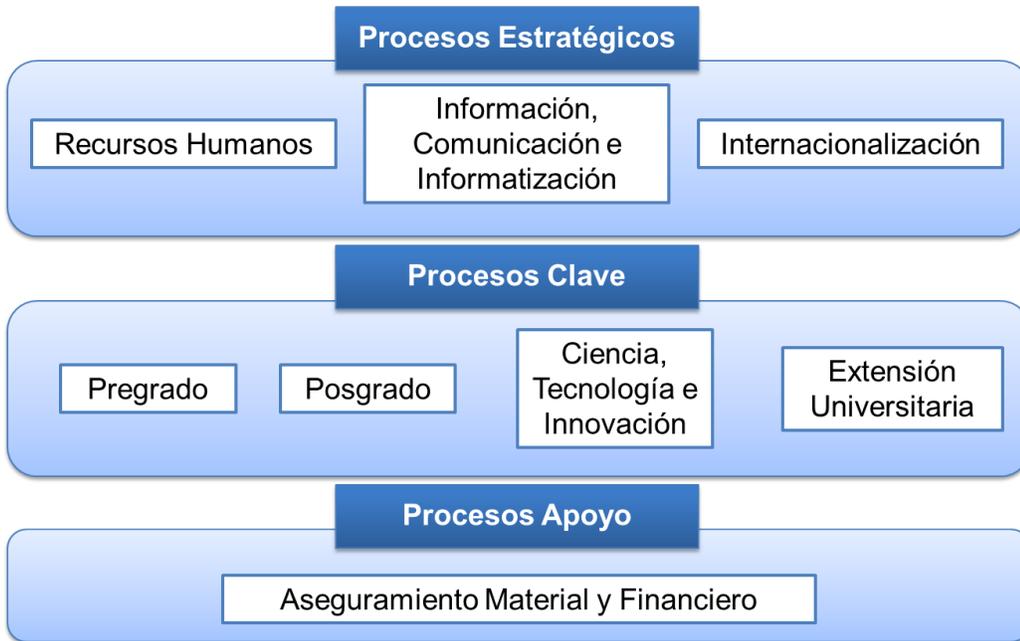
27. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que esta empresa es y representa?

Nada	Poca	Mucho
1	2	3

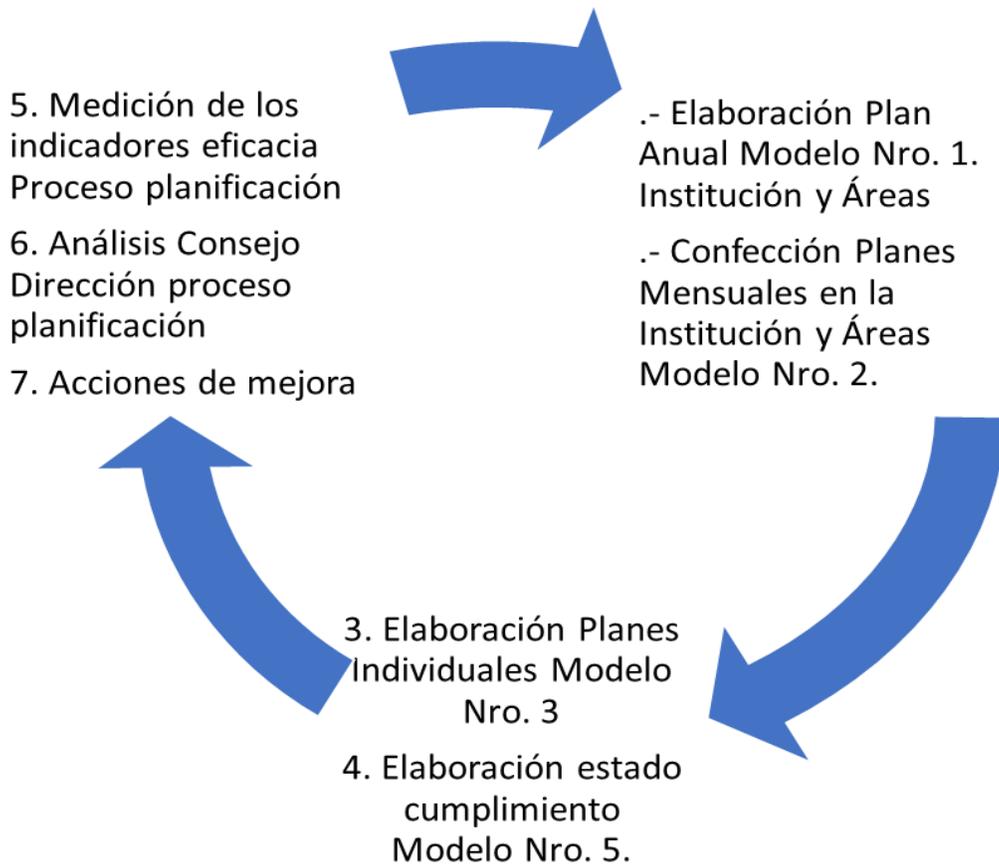
28. En el proceso de toma de decisiones tiene usted la posibilidad de:

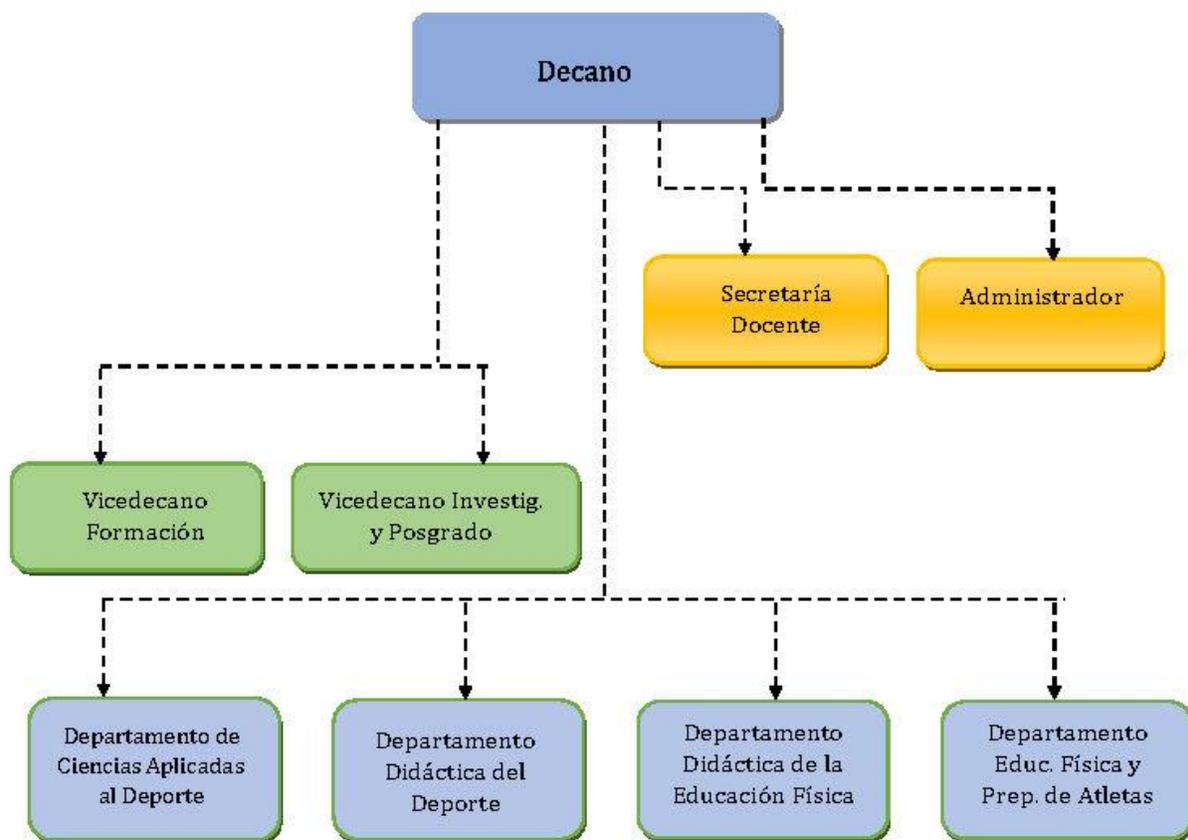
	Poco	Mucho	Nunca
Participar			
Decidir			
Opinar			

Muchas gracias



Anexo 6. Flujograma del proceso de planificación de la Facultad

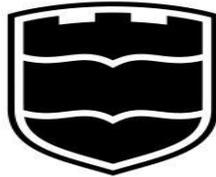




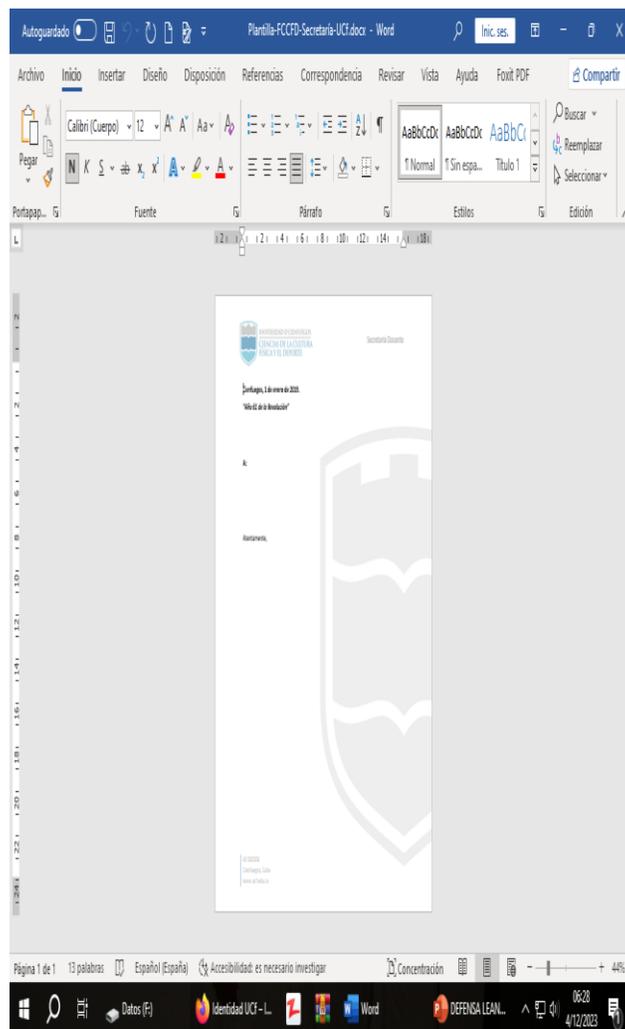
Anexo 8. Identidad de la Facultad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
CIENCIAS DE LA CULTURA
FÍSICA Y EL DEPORTE



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
CIENCIAS DE LA CULTURA
FÍSICA Y EL DEPORTE



Anexo 9. Resultados de la Encuesta y Diagnóstico de Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte

Gráfico 1. Sexo

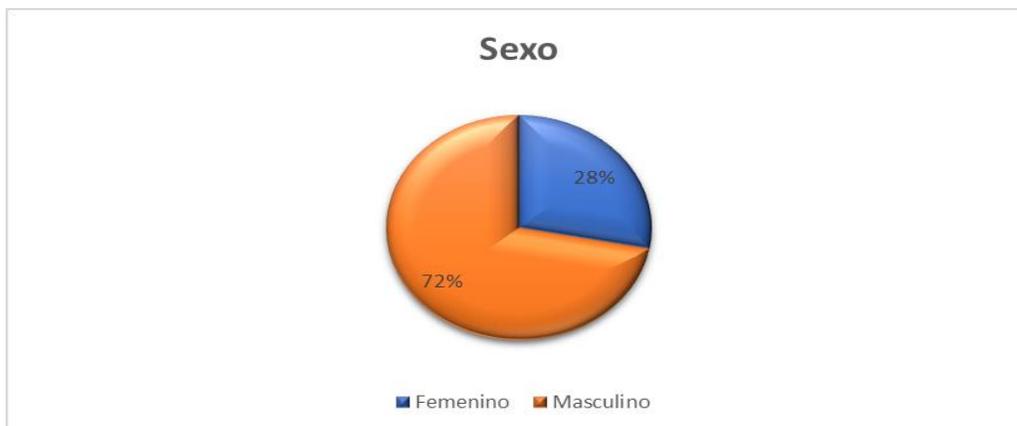


Gráfico 2. Tiempo en la Facultad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte



Gráfico 3. Nivel de Satisfacción



Gráfico 4. Puntos fuertes de la Institución

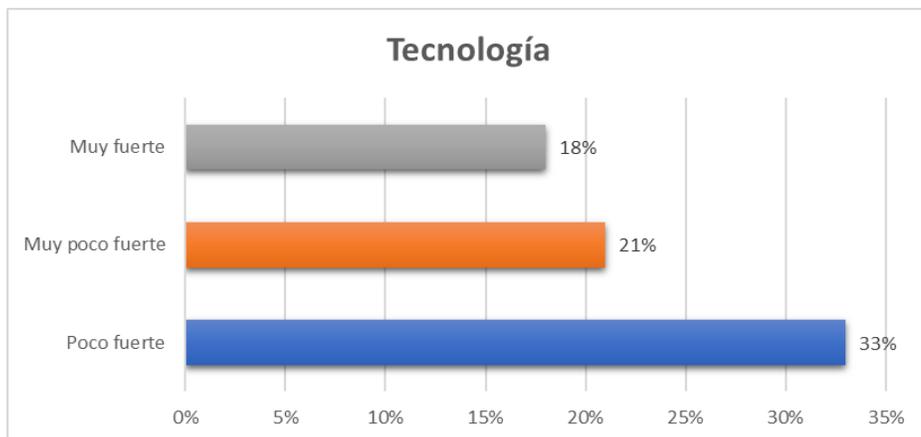


Gráfico 5: Información recibida

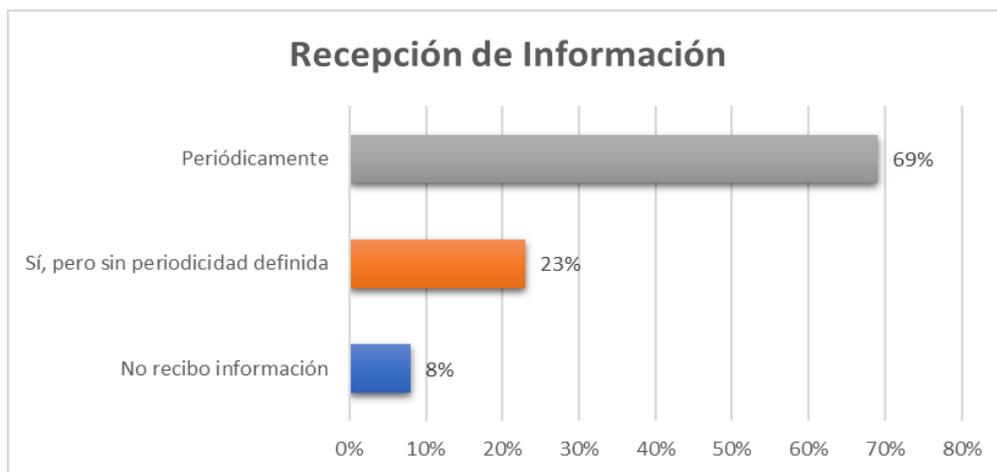


Gráfico 6: Flujos de comunicación

