



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
CIENCIAS SOCIALES

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

Diagnóstico de comunicación interna de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

Autor: Melissa Carrasco González

Tutor: Lic. Lucio Daniel Hernández Urquijo

Cienfuegos

2023



“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa.”

Mahatma Gandhi



Dedicatoria

A mi Mamita, mi todo

A mi Papito, mi ángel

A mi familia por apoyarme

A DIOS, que nunca me dejó sola.



Agradecimientos

A mi mamá guerrera incansable, por sacarme adelante solita, por estar conmigo en mis berrinches, por apoyarme siempre por muy loca que sea la idea. Por ser mi WONDER WOMAN

A Lucío por no decirme nunca no, por ayudarme, por sacrificar sus días y noches para que todo saliera a tiempo. Por hacer de las lágrimas risas, con su frase épica ¡A llorar a la funeraria! A su pandilla por ayudarme.

A mi papá mi ángel guardián que siempre está ahí, aunque no lo pueda ver. Sé que desde el cielo está orgulloso de mí.

A mis Abuelos Ramón por ser ese papá, enseñarme cada día hacer fuerte antes los golpes de la vida. Lucía por aguantar mis berrinches y adoptarme como nieta, quererme y mimarme. Mi viejita linda Basan mi otro ángel.

A mis hermanas Karla por darme ánimos para seguir adelante, mi Jenny mi niña malcriada y mimada, mi maestra y a veces mi hermana mayor. Los amos

A mi My Love de corazón por apoyarme en estos 5 años, por ser mi paño de lágrimas, mi hombro, mi salvavidas. Por ser la mejor hermana

A mi Cokí mi tía-madre por siempre decirme si se puede, ten fe. Por tus sonrisas en mis tiempos de crisis, por tu cariño y mejores consejos.

A Yoanis, el mejor padrastro que pude decir, por siempre ser esa figura paterna y soportarme. Por apoyarme y darme tus consejos.

A Díslo que siempre la he visto como un ejemplo a seguir, por siempre estar. A Lázaro por sus ocurrencias.

A mis tíos Sergio por ser ese hermano que siempre quise y la vida me regaló, Yosbany por todo lo que haces por mí y a Damita que siempre estar ahí para hablar y ayudarme.



A mis primos y tías gracia por los ánimos y por el apoyo.

A mi familia en General Gracias

A Galdys mi hada madrina en la universidad, por siempre estar en el otro lado del teléfono cuando te necesite, por prestarme tu casa y regalarme tu tiempo.

A mis vecinos que han sido incondicionales, Tati, Jessica, Ernesto, Dana y en especial a ese ángel que nunca me dice que no, Verdeja.

A mis compañeros de trabajos por ayudarme cuando los necesite, en especial a Dayana mi amiga, mi cómplice, mi mano derecha.

A mis compañeros de universidad por estar cuando hacía falta, Patri, Laura, Roxi, Amarilis, pero en especial a mi compañera de batallas en esta última etapa Dayanelis, gracias por compartir tus noches conmigo cuando el sueño nos quería ganar la batalla.

A los profes Marisol, Gerardo, Vivian y en especial Arianna por sus turnos de Psicología y no dejarme tirar la toalla.

A todos los que de una forma u otra colaboraron para que hoy estuviera aquí.

Gracias a todos: VENI-VIDI-VICI



Resumen

La presente investigación consiste en un Diagnóstico de Comunicación interna en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social, con el objeto de estudio de diagnosticar la comunicación interna. La metodología utilizada en la investigación se adscribe a la alternativa mixta, realizándose un estudio descriptivo con un diseño no experimental, transaccional-descriptivo, donde se utilizan instrumentos como encuestas, entrevistas semiestructuradas y revisión bibliográfica. Los resultados obtenidos reflejan el estado de opinión de los trabajadores, nutriendo a la máxima dirección de informaciones de gran utilidad para su administración. Como resultado de la investigación la comunicación en la institución es favorable, pero se ve seriamente afectado por la ausencia de un comunicador social que gestione estos procesos. Este estudio constituye el primero de su tipo en la empresa, es por ellos que los resultados obtenidos van a sentar las bases para futuras investigaciones y estrategias comunicativas en esta entidad.

Palabras clave: diagnóstico, comunicación, comunicación interna.



Índice

Introducción.....	1
Problema de investigación	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Los entramados de la Comunicación Organizacional y sus principales componentes.....	5
1.1 La comunicación Organizacional: imprescindible para el correcto funcionamiento de la empresa.	5
1.2 La comunicación interna, objetivo de primeros análisis comunicativos	8
1.2.1 Elementos de la Comunicación Interna	11
1.2.2 El público, los mensajes, canales y barreras para el desarrollo de la comunicación interna	14
1.3 Diagnóstico de comunicación, punto de partida investigativo	18
1.3.1 Diagnóstico de comunicación interna	21
Referentes metodológicos de la investigación	26
2.1- Descripción del contexto de estudio.....	26
2.2- Alternativa metodológica y diseño de investigación	26
Tipo de estudio en comunicación	27
Definición de la variable de investigación.....	28
Definición conceptual	28
Definición real.....	28
Definición operacional	28
Selección de la muestra	29
Muestra #1 Muestra probabilística	29
Muestra #2: Muestra no probabilística (comunicación interna)	30
Descripción de las técnicas de investigación	31
Análisis documental	31
Cuestionario	32



Entrevista semiestructurada	33
Análisis de los datos.....	35
Principios éticos de la investigación	35
Análisis de resultados	36
Aspectos de carácter general u orientativo	36
Aspectos de carácter estratégico	38
Aspectos de carácter funcional	39
Aspectos propiamente de comunicación	42
Aspectos de contenido de comunicación	44
Aspectos relacionados con la imagen	46
Análisis integral de los resultados	47
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52
Referencias bibliográficas	53
Anexos	56



Introducción

La comunicación organizacional en el contexto empresarial actual resulta un tema de suma importancia porque constituye la clave para el éxito de cualquier institución. No pocos son los desafíos que enfrenta la comunicación en un mundo globalizado, en el que la interconexión digital, el cambio constante y las demandas de transparencia han transformado la forma en que las organizaciones se comunican tanto interna como externamente.

La comunicación organizacional se refiere a la forma en que las empresas se comunican y participan en los procesos con sus empleados, clientes y otros grupos de interés; resultando esencial para su buen funcionamiento.

De esta forma la comunicación en las organizaciones juega un papel crucial en la configuración de la cultura empresarial, la gestión de la reputación, la participación de los empleados y la construcción de relaciones significativas con las partes interesadas. La exploración del estado actual de la comunicación organizacional lleva a comprender sus desafíos contemporáneos y las estrategias innovadoras que las empresas necesitan adoptar para prosperar en este panorama cambiante.

Añadido a ello, la transparencia y autenticidad se han convertido en valores fundamentales de la comunicación moderna. Las partes interesadas, desde empleados hasta clientes y la comunidad en general, esperan un diálogo abierto y honesto por parte de las organizaciones. La gestión de la reputación en línea y la pronta respuesta a los comentarios y preocupaciones del público son aspectos críticos en la comunicación actual.

La relación entre los empleados y la alta dirección también ha experimentado cambios significativos. La comunicación interna ya no se limita a comunicados formales, sino que ahora se centra en la creación de canales de retroalimentación, la promoción de la participación y la valoración de las opiniones de todos los miembros de la organización.

Esta disciplina, en Cuba, es entendida como comunicación organizacional o comunicación institucional. Los estudios de la misma se han insertado gradualmente en la dinámica de perfeccionar la disciplina, como respuesta a la



necesidad de fomentar el trabajo en equipo, motivar a los recursos humanos y obtener su participación para el logro de las metas y objetivos comunes de la organización.

Al decir de (Trelles, 2008) la comunicación interna es un proceso complejo y dinámico, que involucra a todos los miembros de la organización y que tiene como objetivo principal el establecimiento de relaciones de confianza y cooperación. Para ello, es necesario que la comunicación sea efectiva, es decir, que logre transmitir los mensajes de forma clara, precisa, oportuna, y que sea recibida y comprendida por los destinatarios.

En Cuba, la comunicación interna se ha desarrollado de forma gradual en las últimas décadas. En los años 90, se dio un impulso en las empresas estatales, como parte de los procesos de reforma económica y empresarial. Los años 2000, se caracterizaron por la extensión de esta a las empresas privadas, que comenzaron a incorporarla como una herramienta estratégica para su gestión. En la actualidad los nuevos actores económicos se adueñaron de ella y comienzan a aplicarla en sus nuevas formas de gestión; la llegada del internet, la informatización de la sociedad y la bancarización son algunos de los factores que aceleran el proceso.

El diagnóstico de comunicación organizacional constituye una herramienta de vital importancia en el momento que se investiga la institución; este permite conocer desde dentro la organización, con una perspectiva detallada de los procesos que se llevan a cabo. De esta forma se puede tener una idea precisa del grado de efectividad de la comunicación empresarial.

La necesidad de diagnósticos de comunicación interna que aporten sentido a las acciones que se generan en las empresas a raíz de políticas como el perfeccionamiento empresarial resulta un imperativo funcional para las organizaciones cubanas.

La comunicación interna en las instituciones gubernamentales desempeña un papel fundamental en el fomento de la transparencia, la cohesión organizacional y la eficiencia operativa. Esta importancia no es menos significativa en el contexto de la Dirección de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos, donde la promoción del



diálogo efectivo, la participación y la transmisión clara de directrices gubernamentales son fundamentales para el correcto desarrollo de las políticas y programas sociales en la provincia.

En correspondencia con ello la realización y desarrollo de un diagnóstico de comunicación interno constituye un primer paso en el proceso de gestión de la comunicación en la entidad, resulta un precedente esencial en para el desarrollo de futuros estudios.

Dentro de este contexto, esta investigación se propone realizar una exhaustiva exploración de la comunicación interna en la Dirección de Trabajo y Seguridad Social, con un enfoque específico en la perspectiva de la comisión social. La comprensión del estado actual de la comunicación interna en esta entidad no solo permitirá identificar áreas de mejora, sino que también sentará las bases para fortalecer la cohesión, la participación.

Esta investigación no solo busca evaluar la eficiencia de los canales de comunicación existentes, sino que también se propone esbozar estrategias para mejorar la comunicación interna, fortaleciendo así el rol de la misma en su labor de promoción y desarrollo de iniciativas sociales fundamentales para la provincia.

A partir de estos la Dirección de Trabajo y Seguridad Social (DPTSS) en Cienfuegos demanda a la carrera de Comunicación Social la integración de los conocimientos pertenecientes al campo de estudio de la comunicación institucional para contribuir al proceso de cambio estructural que se lleva a cabo en la organización.

El principal aporte de esta investigación consiste en propuesta de un diagnóstico de comunicación interna orientado a detectar las carencias y deficiencias comunicativas de la Dirección de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos. La investigación constituirá el primer paso para un futuro Manual de Gestión de la Comunicación y una Estrategia; que darán solución a los problemas comunicativos detectados mediante el presente diagnóstico.

El impacto social primordial de la investigación radica en que permitirá diagnosticar la comunicación en la Dirección de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos. Ello



contribuirá al aumento y perfeccionamiento de la información manejada por la entidad al servicio de sus clientes.

La presente investigación se encuentra dividida en tres capítulos. En el primero de ellos se estructura el marco teórico, en el cual se abordan las principales corrientes conceptuales propuestas para el estudio del tema. El segundo aborda la exposición de la metodología aplicada, donde quedan plasmados la perspectiva metodológica, el tipo de diseño, problema de investigación, objetivos generales y específicos, las variables de la investigación, el tipo de estudio, los criterios de selección muestral; así como la descripción de las técnicas empleadas, los procedimientos y los principios éticos. El tercer capítulo expone el análisis de los resultados obtenidos en el proceso investigativo. Finalmente se exhiben las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Problema de investigación

¿Qué particularidades presenta la comunicación interna en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos?

Objetivo general

- Evaluar las particularidades de la comunicación interna en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos.

Objetivos específicos

- Análisis de los fundamentos teóricos-metodológicos sobre la comunicación interna y los diagnósticos de comunicación interna.
- Caracterizar la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social y los aspectos de comunicación
- Aplicar el diagnóstico de comunicación interna en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social



Los entramados de la Comunicación Organizacional y sus principales componentes

1.1 La comunicación Organizacional: imprescindible para el correcto funcionamiento de la empresa.

La Comunicación Organizacional actualmente constituye un pilar fundamental dentro de las empresas e instituciones para garantizar su correcto funcionamiento, los flujos y jerarquías intrínsecos a los procesos productivos y los espacios de socialización que posibilitan el desarrollo holístico de la comunicación.

Como rama de estudio, la Comunicación Organizacional tiene sus orígenes a finales de los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la Organización*, de Charles Redding, cuando por primera vez se aborda de manera teórica la investigación de la misma (Trelles, 2006).

Gracias a la creación de las primeras conceptualizaciones y el establecimiento de relaciones entre diferentes teorías de la comunicación y la organización, han quedado definidos paradigmas y modelos aplicables y comprobables en las organizaciones. En específico, el respaldo de los cuerpos teórico para la orientación de los procesos comunicativos y la investigación aplicada solucionan problemas asociados a la comunicación y otros nuevos surgidos a causa del incorrecto manejo de esta en las instituciones (Hernández, L.D. y Castañeda, S. L., 2021).

Entre los rasgos más importantes que la caracterizan como disciplina científica se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas. Así, en Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional, en tanto en Europa se le denomina comunicación institucional y en América Latina se le conoce de ambas formas.

Desde la mirada de diversas latitudes, han sido diferentes las concepciones atribuidas al mismo fenómeno, por ejemplo, para el estudioso (Goldhaber, s/f), la comunicación organizacional contiene los siguientes elementos claves:

Es transaccional, personal y seriado. Como proceso transaccional, la comunicación implica el envío y la recepción simultánea de mensajes (...).

Como proceso personal, la comunicación implica la singularidad de las



personas (...). Como proceso seriado, la comunicación supone una serie paso a paso de mensajes repetidos (...). Debido a su naturaleza seriada, los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios (p.114)

En este sentido, se pueden contemplar tres formas de comunicar, el primero, transaccional implica una retroalimentación en forma de mensajes de los implicados previamente, visto como un proceso personal pretende analizar la peculiaridad de los receptores y el contexto en el que se manejan. Por último, los mensajes seriados representan un modelo de jerarquía comunicacional vertical y con espacios para los errores.

Otro punto de vista resulta el del investigador Andrade (2005), expresa que la comunicación organizacional también puede verse desde tres formas distintas. La primera como proceso social, entendida como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre estas y sus diferentes públicos externos. El segundo enfoque se refiere a la comunicación organizacional como disciplina y campo de conocimiento humano que estudia el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y con sus medios. Finalmente, la tercera perspectiva articula al conjunto de técnicas y actividades generadas a partir de la investigación del proceso comunicativo; las cuales sirven para desarrollar estrategias encaminadas a facilitar las relaciones entre la organización y con sus diferentes públicos.

La propuesta teórica de Andrade (2005) abarca importantes aspectos sobre los métodos para llevar a cabo un adecuado uso de la comunicación, ubicándola como un área principal para facilitar y organizar el trabajo, incluyendo la relación con los públicos externos de la organización, con quienes se debe mantener una relación respetuosa y coherente.

La necesidad de las instituciones de subsistir y desarrollarse hace a la comunicación una herramienta esencial cuyo manejo y funcionamiento no pueden ser dejados al azar en aras de mejorar la rentabilidad y eficacia de las mismas. Por ello, para que la comunicación se establezca como una herramienta de eficiencia y eficacia en las organizaciones cubanas, se hace necesario mantener coherencia entre los ámbitos



de la comunicación, dígase entre la comunicación interna y externa de la institución. Al decir de Trelles (como se citó en Montero y Oviedo, 2004):

La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos que le permiten no desviarse hacia el desorden y el caos (p.31)

La dialéctica entre la comunicación externa y la interna es un principio de la comunicación organizacional subrayado especialmente por el enfoque sistémico. Establece interrelaciones de dependencia entre todos y cada uno de los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo. La comunicación externa debe integrar junto a la comunicación interna el sistema de comunicación de las empresas cubanas, para lo cual es necesario el enfoque sinérgico.

En Cuba, son muchos los autores que han abordado sobre la Comunicación Organizacional y de esta manera han favorecido a su campo de estudio, entre ellos Magda Rivero, Irene Trelles, Hilda Saladrigas y Yarmila Martínez, quien ha ofrecido el concepto más abarcador de Comunicación Institucional en el país:

“Es la comunicación de la organización con sus públicos. Es un proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas; y que tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación” (2009, p. 25).

La autora presenta una concepción integral del fenómeno comunicativo teniendo en cuenta la peculiaridad de cada uno de los elementos que lo componen. Especifica los sujetos que participan en el intercambio de mensajes en la institución y concibe dicho mensaje como una cualidad diferenciada, una construcción simbólica de espacios, tiempo historia, relaciones y finalidad sintetizado en ese todo que es la organización.



1.2 La comunicación interna, objetivo de primeros análisis comunicativos

La comunicación interna es el tejido invisible que une los elementos vitales de una organización. Es mucho más que la transmisión de mensajes entre colegas; es el puente que conecta ideas, culturas, objetivos y personas dentro de una entidad. Se trata de un entramado estratégico de interacciones, flujos de información y relaciones que moldean la identidad, la cohesión y la eficacia de una organización.

La comunicación interna se establece como uno de los instrumentos estratégicos y de importante gestión con lo que cuenta una empresa en la actualidad, para mejorar las relaciones con sus colaboradores, facilitar su integración y beneficiar la existencia de una cultura compartida entre todos (Cornejo, 2020, p.199).

Entre los aspectos a tener en cuenta en la comunicación interna de una organización están el proceso de intercambio de información, mensajes y percepciones dentro del entorno empresarial. Este flujo de información ocurre entre todos los niveles jerárquicos, departamentos y empleados en general. Su propósito central es facilitar la comprensión, el compromiso, la cohesión y la alineación de todos los miembros de la organización con los objetivos y la cultura de la empresa, es crucial para el funcionamiento efectivo de una organización, que influye en la moral, la productividad, la motivación y satisfacción de los empleados. Además, impacta directamente en la percepción de la cultura de la empresa, el sentido de pertenencia y la satisfacción de los empleados, para contribuir al logro de los objetivos. Por ello, existen varias perspectivas conceptuales de comunicación interna, como la de Andrade (1997) que la define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, además es un tema básico para afianzar las relaciones, hacerlas transparentes y generar nuevas ideas al interior de una organización” (p.32)

Asimismo, se reconoce la importancia de la comunicación generada a lo interno de las organizaciones, ya que el centro de trabajo constituye un espacio de interacción y enlace social que busca fomentar la participación activa de la colaboración entre



los empleados, fortalecer la cultura organizacional al transmitir y reforzar los valores y comportamientos deseados y facilitar la resolución de conflictos al establecer canales abiertos para la discusión y la gestión de malentendidos.

Mientras que Betancourt plantea “que la práctica de la comunicación interna 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 transmite al resto de los públicos” (Betancourt, 2003, p.45).

Estos dos enfoques sobre la comunicación interna resaltan su relevancia dentro del entorno organizacional. Andrade la describe como un conjunto de actividades destinadas a fomentar relaciones positivas y transparentes entre los miembros de una organización, subrayando su papel crucial en la generación de nuevas ideas y el fortalecimiento de las dinámicas internas.

Por otro lado, Betancourt destaca la interconexión de la comunicación interna con los procesos globales de la comunicación organizacional, señalando que el público interno es fundamental para legitimar y respaldar el mensaje que la empresa transmite hacia sus audiencias externas. Ambos enfoques coinciden en la importancia de la comunicación interna como un pilar esencial para la cohesión interna, la transmisión efectiva de mensajes y la credibilidad organizacional.

Al decir de Barreiro (2001) la comunicación interna que se desarrolle en la empresa debe asegurar tanto la información necesaria del papel en ese proceso como la retroalimentación que permita la evaluación de los resultados y el ajuste constante del proceso para el logro de sus objetivos.

Esta perspectiva enfatiza la importancia de la comunicación interna como un proceso dinámico y bidireccional dentro de una empresa. Destaca la necesidad de que esta comunicación no solo proporcione información necesaria a los miembros de la organización, sino también que facilite la retroalimentación constante.

La retroalimentación es esencial para evaluar los resultados obtenidos y ajustar continuamente el proceso comunicativo en función del logro de los objetivos organizacionales. La visión de Barreiro resalta la comunicación interna como un



elemento clave para la adaptación y mejora continua dentro de la empresa, promoviendo así un ambiente de aprendizaje y evolución constante.

Otros aspectos a tener en cuenta resultan la importancia de la comunicación interna como un elemento que proporciona estabilidad para el funcionamiento cotidiano de la organización, pero también como un factor clave que influye en los cambios necesarios para la adaptación al entorno y el desarrollo continuo. Enfatiza la capacidad transformadora de la comunicación interna, al reconocer su rol esencial en la promoción del cambio y en la construcción de una cultura organizacional sólida y adaptable.

Finalmente se analiza la posibilidad de utilizar la comunicación interna como herramienta de gestión que satisfaga la necesidad de difundir sus políticas y su propia identidad, así como incrementar el grado de compromiso e implicación de sus miembros forman parte de las funciones que se le atribuyen. “Las buenas prácticas son para inmortalizarlas, igual que las buenas prácticas de comunicación interna que empuja al colaborador hacia la productividad” (Abendeño, 2020, p. 188); máxima que supone una necesidad inherente a la dirección de la empresa, cuyo logro condiciona sus resultados.

En este sentido, se destaca la comunicación interna como una herramienta estratégica dentro de la gestión empresarial. La conceptualización de Abendeño (2020) sugiere que esta comunicación puede ser aprovechada para impulsar los procesos productivos dentro de las organizaciones. Su enfoque resalta la importancia de reconocer y perpetuar las buenas prácticas en comunicación interna, enfatizando su impacto en la productividad y el compromiso de los colaboradores, destacando la necesidad de inmortalizar estas prácticas exitosas como parte integral de la estrategia de gestión de una empresa. Por lo tanto, la gestión de la comunicación puede ser vista y analizada como un instrumento clave para consolidar la identidad organizacional, fortalecer el compromiso del personal y promover prácticas que fomenten la eficiencia y la productividad en el entorno laboral. Su enfoque destaca la importancia estratégica de la comunicación interna como una herramienta para el éxito y el crecimiento sostenible de la empresa.



1.2.1 Elementos de la Comunicación Interna

La comunicación interna en el seno de una organización se erige como el entramado esencial de intercambios comunicativos entre sus miembros. Este tejido invisible, fundamental para el desarrollo colectivo, busca principalmente la estabilidad organizativa y la consecución de objetivos. Más allá de ser un mero intercambio de información, esta comunicación interna se orienta hacia la preservación y fortalecimiento de la cultura organizacional, promoviendo la integración y socialización de los individuos dentro del entorno laboral.

Los procesos comunicativos realizados en el interior de una organización constituyen la comunicación interna, y va dirigida principalmente a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines se logre mantener la cultura de la organización y conseguir la socialización de los miembros (Marín como se citó en Trelles, 2001 p.42).

La comunicación organizacional, hacia el interior de las organizaciones, 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 (Lucas Marín, 1997). En dependencia de la posición y el rol que desempeñen el emisor y el receptor, los mensajes tomarán sus caminos a través de las redes de comunicación. “En las instituciones los mensajes suelen fluir a través de dos tipos de redes de comunicación: formales e informales” (Muriel y Rota, 1980, como se citó en Trelles; 2001, p.146).

En función de las relaciones que establecen estas redes de mensajes es posible definir el flujo comunicativo que se establece en la organización los cuales juegan un papel muy importante en el correcto funcionamiento de la comunicación interna. Trelles (2001) explica que el flujo comunicativo es la dirección que adquiere la comunicación y puede clasificarse en comunicación horizontal, por una parte: “Es la que se da entre personas considerada iguales en la jerarquía de la organización”



(p.99). Esta permite establecer lineamientos de trabajo, coordinación de las tareas, proporciona un medio competente para compartir información relevante dentro de la organización siendo un factor importante en la solución de conflictos organizacionales.

En este aspecto se destaca la relevancia del flujo comunicativo en el funcionamiento de la comunicación interna, subrayando cómo las relaciones establecidas a través de estas redes de mensajes son vitales para la organización. La perspectiva de Trelles (2001) aporta una distinción clave entre el flujo comunicativo horizontal, que involucra a personas en la misma jerarquía organizacional. Esta comunicación entre pares iguales facilita la coordinación de tareas, el intercambio de información relevante y contribuye significativamente a la resolución de conflictos dentro de la organización.

La comunicación horizontal promueve la colaboración entre individuos que comparten niveles de autoridad similares. Esta comunicación facilita la fluidez en el intercambio de ideas y la toma de decisiones, lo que resulta fundamental para el funcionamiento efectivo de la organización. En general proporciona una visión clara y concisa sobre cómo el flujo comunicativo, especialmente el horizontal, desempeña un papel vital en la comunicación interna y el buen desempeño de la organización. Según Martínez (2009) dentro de la comunicación interna de una organización los canales de información no son más que las redes o flujos establecidos para que los mensajes circulen. En el primer caso la información para que aquellos datos necesarios para realizar la tarea en el puesto de trabajo o completarse en el lugar, sean dadas a conocer a quienes deban saberlos o dominarlos. Al mismo tiempo para la comunicación serán aquellas vías estructuradas para intercambiar mensajes relacionados con el sentido de pertenencia, la motivación y el fortalecimiento de los valores de compartidos.

Ambos tipos de canales pueden asumir la modalidad de canales verticales (ascendentes y descendentes), canales horizontales y canales trasversales.

En este caso, el canal vertical descendente responde a modelos transmisivos, donde el mensaje va en una sola dirección, y en lo que le rol del emisor lo juega el



equipo directivo y el destinatario lo desempeña los diferentes niveles inferiores, conformados en una institución por direcciones funcionales, departamentos, especialistas, obreros, mientras que el ascendente se invierten los roles, y el destinatario de los mensajes es el equipo directivo máximo de la institución (Martínez, 2009). El hecho de concebir esa modalidad ascendente facilita un proceso de retroalimentación en la organización.

La experta cubana explica que los canales horizontales responden a un modelo de intercambio donde la retroalimentación se produce en un solo nivel y de forma activa y simultánea, y no existen jerarquías en el intercambio como reuniones interdepartamentales o cara a cara entre directivos del mismo nivel. Mientras que los canales transversales son aquellos que permiten intercambiar a directivos de un área como empleados de otras. Los soportes típicos de este tipo de formato de comunicación son los canales orales o escritos.

El flujo constante de intercambio de mensajes está definido por la existencia de canales transversales entre trabajadores y personas de diversos cargos o estatus dentro de las instituciones, lo que facilita la toma de decisiones, enriquece el trabajo en equipo y ahorra tiempo ganando en eficacia y eficiencia.

Al decir de Trelles (2001):

La necesidad de que podamos confiar en la información que recibimos es evidente. Se está más abierto a un feedback que provenga de una fuente en la que se tenga confianza. Pero la propia comunicación de retorno ayuda a que este ambiente de confianza se vaya creando, por el contrario, su ausencia genera incomprensión, falta de credibilidad y, en último término, desconfianza (p.40)

En estos procesos de intercambio es tan importante el mensaje que se emite como la recepción que tenga. La retroalimentación es vital en tanto prueba que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido. Es el resultado de un ciclo de comunicación bilateral, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes en un flujo de comunicación continuo.



1.2.2 El público, los mensajes, canales y barreras para el desarrollo de la comunicación interna

En los procesos de comunicación interna intervienen disímiles factores, desde los canales, los mensajes, la retroalimentación o feedback, apreciada como un proceso vital para la comprobación de la efectividad comunicativa y el público al que va dirigida la información.

“Los públicos, ante todo son grupos de personas definidos por un criterio de interés para la organización” (Martínez, 2009). Es decir, el público interno lo constituyen aquellas personas que se encuentran directamente en el interior de la organización y estos dependen de la organización para satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de autorrealización y la organización depende de estos para cumplir sus metas y objetivos.

Según (Martínez, 2009) “los públicos internos están unidos por su integración a la organización y está bajo el control administrativo de su equipo directivo” (p. 47). La investigadora cubana plantea una tipología y una segmentación clara con el nivel de control sobre ellos en tanto dominio por parte de la organización y dividido por varios grupos.

En el primer grupo están los directivos de primer nivel, es decir, el director general, los directores de área y los reguladores a nivel de dirección (jurídicos, auditoría, seguridad, informática...) que rigen el funcionamiento de la empresa.

El segundo grupo lo constituyen directivos de segundo nivel, lo que se traduce en intermediarios y reguladores a nivel sindical y políticos (organizaciones políticas y de masas). En este grupo entran subordinados que, aunque no forman parte del grupo de los dirigentes, cuentan con el respecto de dirigentes y trabajadores.

Por último, el tercer grupo lo conforman los trabajadores, los cuales tienen distinción por roles según sea la organización, entre obreros, personal técnico o especialistas comerciales o equipos de ventas, compradores, entre todos los que conforman el grupo temporal de contacto con el público externo, etcétera; y constituyen la base de la organización y de los procesos productivos y comunicativos que se desarrollan en su seno.



Otro elemento presente en la comunicación interna resulta los mensajes, según Collado (1997): “El mensaje es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor” (p.21); y “constituye la finalidad de la comunicación, es el contenido a transmitir, y puede ser oral, escrito o mímico”, concluye a modo de imbricación conceptual el teórico Sanz de la Tajada (1994, p. 76). Los mensajes son portadores de un conjunto de significados en un contexto determinado e influyen en la actuación de los públicos internos y externos de la organización.

Lo anterior resalta la importancia del mensaje como el núcleo de la comunicación, siendo el estímulo fundamental transmitido por la fuente al receptor. Collado (1997) enfoca el mensaje como la idea o sentimiento comunicado, compuesto por símbolos con significados compartidos entre emisor y receptor. Por otro lado, Sanz de la Tajada (1994) enfatiza que el mensaje representa la esencia de la comunicación, siendo el contenido a transmitir, ya sea de forma oral, escrita o gestual.

Ambos autores coinciden en que los mensajes no solo son portadores de información, sino que también contienen significados arraigados en contextos específicos. Estos significados ejercen influencia en las acciones y percepciones tanto de los públicos internos como externos de la organización.

Resulta pertinente aclarar que los mensajes intercambiados se encuentran clasificados según el contenido del mismo. En este sentido, muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones. Por ejemplo, Redding (1989, como se citó en Trelles; 2006), se basó en las tres funciones fundamentales que identifica, por considerarlas más abarcadoras, de tarea, de mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. Tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar su trabajo e incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución



de problemas, sugerencia de ideas. Se encuentran asociados al contenido de la producción del sistema.

Por otra parte, los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento organizacional en función de los objetivos previstos. Además, están relacionados con la realización de la producción.

Y los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, satisfacción y realización personal. Se interesan por los sentimientos, las relaciones, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.

Cada tipo de mensajes guarda relación con lo que se quiere comunicar, y se elige qué método es el más apropiado y efectivo para cada ocasión. Los mensajes de tarea abarcan el área de las labores y las funciones del personal, de la realización correcta del trabajo. Mientras que, los mensajes de mantenimiento incluyen las regulaciones sobre la producción, los manuales a seguir y su transmisión y entendimiento garantizan el funcionamiento adecuado de la organización. Los mensajes humanos están presentes en los reconocimientos por los logros personales y laborales de los trabajadores, felicitaciones por fechas festivas, días de celebración, estimulaciones, etc. y afianzan la cultura y credibilidad orgánica de la empresa.

Otro elemento de suma importancia y que compone también la comunicación interna son los canales de comunicación los cuales constituyen los medios a través de los cuales circulan los mensajes y flujos de comunicación en general. Según Muriel y Rota (como se citó en Trelles, 2001), los medios o canales de comunicación pueden dividirse en mediatizados y directos.

Los primeros requieren de algún tipo de tecnología u objeto material para transmitir mensajes; además, no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor. Como ejemplo, se puede citar: la radio, la televisión, entre otros (Trelles, 2001). Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para



comunicarse con otros cara a cara. Fomentan las relaciones interpersonales, pues se dan a través del habla, los gestos, etcétera

En la actualidad los canales para la comunicación interna se diversificaron en función de las nuevas tecnologías. Las empresas cuentan con canales mediatizados que no necesariamente incluyen medios de prensa o información, sino que existe el correo electrónico, los grupos de la plataforma WhatsApp y Messenger e incluso muchas organizaciones cuentan con su red o página web institucional, donde cuelgan anuncios y mensajes que están mediatizados por las formas de comunicación a través de dispositivos.

Los mensajes directos forman parte de la cultura organizacional y el clima de las empresas, así como del nivel intelectual de los implicados y ocurren como comunicación interpersonal. Estas situaciones, en consecuencia, pueden dar lugar a diferentes barreras de comunicación.

Referente a las barreras de comunicación, la autora Grillo (2004) expone que “son los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la organización y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente” (p.28)

La estudiosa plantea que en la organización estas barreras se presentan de diferentes tipos, entre ellas las distorsiones perceptivas y culturales, que aluden a las diferentes creencias, valores, estilos de vida y aspectos culturales que actúan muchas veces como filtro a la hora de codificar y decodificar un mensaje.

El mundo interior, el contexto, la educación, el nivel intelectual son aspectos que influyen en la comprensión efectiva de los mensajes, en su interpretación y buen término.

También se aprecian los problemas semánticos, que se manifiestan entre personas de diferentes áreas de la organización al no manejar el mismo lenguaje para identificar fenómenos internos. El empleo de un lenguaje academicista, técnico o palabras en otro idioma que no se encuentran al dominio de un público general también causan barreras para los mensajes.



Las barreras cognoscitivas, referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, dificultades a veces propias del proceso de socialización, etc. La falta de lectura de las reglas de la empresa, de las normas y los papeles rectores sobre la organización crean distorsión en los mensajes.

Y las humanas y psicológicas, manejan prejuicios y desconfianza entre las personas del público interno, debido a información que se filtra o que es selectiva. Además, las distracciones físicas abarcan todo lo que tiene que ver con canales deficientes, es decir lugares donde cuelgan mensajes traducidos en formas de pancartas, carteles, murales estén en sitios bloqueados por otras zonas o áreas físicas que impidan su fácil visión y comprensión.

1.3 Diagnóstico de comunicación, punto de partida investigativo

El diagnóstico de comunicación se erige como el punto de partida fundamental en el terreno investigativo de las dinámicas comunicativas. Este análisis exhaustivo y detallado representa la base esencial desde la cual se estructura cualquier estudio o investigación vinculada al ámbito de la comunicación. Al abordar la complejidad de los flujos informativos y las interacciones humanas en entornos organizativos o sociales, el diagnóstico de comunicación se erige como la llave maestra que desbloquea comprensiones profundas y reveladoras sobre los procesos de intercambio de mensajes, su efectividad y su impacto en el entorno estudiado.

Un diagnóstico consiste en realizar una especie de fotografía respecto de un fenómeno, en este caso de la comunicación en la institución; partiendo del axioma de que la comunicación existe en las organizaciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión del grupo formal, establece ellos como su entorno más allá de que esta sea o no gestionada en función de unos objetivos estratégicos (Martínez, 2009, p.127)

El diagnóstico de comunicación está concebido como la antesala de cualquier intervención en esta circunstancia. De esta forma se logra reconocer la situación actual y real de una organización y de los distintos grupos que la conforman, en aras de evaluar la eficacia de sus sistemas de comunicación. Los resultados derivados posibilitarán la intervención con vistas a corregir los problemas y deficiencias



existentes, así como potenciar las áreas de oportunidad. Esta etapa inicial no solo proporciona un análisis objetivo de la situación presente, sino que también sienta las bases para una intervención estratégica.

A decir de Pérez Betancourt (2007): “el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento” (p. 3). De esta manera, es posible afirmar que el diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa.

La perspectiva de Pérez Betancourt (2007) resalta la naturaleza exhaustiva del diagnóstico como una herramienta analítica que proporciona una visión panorámica de la situación actual de una organización. Al comparar el diagnóstico con una "fotografía analítica", enfatiza su capacidad para reflejar no solo los problemas y deficiencias, sino también las virtudes, fortalezas y amenazas que caracterizan el funcionamiento de la entidad.

Este enfoque destaca la capacidad del diagnóstico para detectar disfunciones comunicativas y analizar las causas subyacentes que las generan. Esta comprensión profunda de los puntos críticos en la comunicación permite extraer conclusiones significativas, las cuales se convierten en la base para la identificación de mejoras potenciales que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa u organización.

La importancia otorgada al diagnóstico como una herramienta de investigación fundamental destaca la necesidad de entender cómo operan los sistemas de comunicación en la organización. Además, el énfasis en la viabilidad de estudios de actualización más ágiles y económicos refleja la preocupación por obtener información relevante de manera continua, sin incurrir en costos excesivos. En conjunto, este enfoque destaca la importancia de una evaluación constante y



pragmática de los procesos comunicativos en las organizaciones para ajustar y mejorar la eficacia de la comunicación institucional.

Como expresa Martínez (2009):

El diagnóstico es una herramienta que permite a la dirección de la institución conocer de dónde se parte, qué es lo que se ha alcanzado, cuáles son las barreras que impiden o las facilidades que proporcionan un desarrollo eficaz de la comunicación para conjugar todo su sistema en función de los objetivos y metas de la institución (p.128).

El diagnóstico es un proceso crucial en cualquier proceso de mejora, ya que proporciona una comprensión detallada y fundamentada de la situación actual, identifica áreas de oportunidad y permite trazar un camino claro hacia la evolución y el crecimiento. En organizaciones, este análisis no solo revela las fortalezas y debilidades internas, sino también ayuda a anticipar y elaborar los desafíos que pueden surgir en el camino hacia los objetivos estratégicos, al ofrecer un visión precisa y objetiva, un diagnóstico permite tomar decisiones informadas, optimizar recursos y desarrollar estrategias efectivas que impulsen el éxito a largo plazo.

La propia Martínez (2009) expresa que “el diagnóstico de comunicación permite encontrarse a la organización consigo misma incluye un análisis de quien es, hacia donde va, con que cuenta para ello y que tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr esas metas” (p.128).

La importancia del diagnóstico radica en evaluar el actual estado de las organizaciones con la finalidad de medir su correspondencia con los objetivos y metas de la empresa, así como con su desarrollo organizacional. Así, trazar una estrategia de comunicación y acciones que resulten beneficiosas y provechosas para las organizaciones y sus públicos (Martínez, 2009).

Los resultados de un diagnóstico de comunicación en una organización proporcionan una visión holística de la forma en que se gestionan los flujos de información y el intercambio de mensajes tanto interna como externamente. Estos hallazgos revelan la efectividad de los canales de comunicación existentes, el grado de transparencia y apertura en la cultura organizacional, la percepción de los



empleados sobre la calidad y la coherencia de la información, así como la percepción de la entidad. Así mismo los resultados pueden identificar posibles brechas, barreras o desafíos en la comunicación, así como áreas de fortalezas que pueden ser potenciadas.

1.3.1 Diagnóstico de comunicación interna

El diagnóstico de comunicación interna es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado de los sistemas de comunicación hacia el interior de la organización.

La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación interna (Muriel y Rotta, 2000). Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intrainstitucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna.

Esta definición aborda la manera en que se puede utilizar el concepto y sus significados y además plantea las potencialidades que tiene para investigaciones y propuestas futuras en actividades de comunicación.

También existen otros dos tipos de investigaciones de la comunicación interna, la investigación descriptiva acerca de los públicos internos que permite conocer particularidades de los miembros de la organización, por lo que es útil para “el establecimiento lento de programas de desarrollo y capacitación, para el diseño y elaboración de mensajes impactantes y para la selección de los medios de comunicación adecuados, así como para la organización de festejos, y felicitaciones”. Y la investigación de las opiniones y actitudes de los públicos internos que permite conocer las inclinaciones, tendencias, actitudes y posibles comportamientos de los miembros de la organización con respecto a las orientaciones y políticas de la dirección (Muriel y Rotta, 2000).



Estas guías para el diagnóstico de la comunicación posibilitan en primer caso un conocimiento profundo y a conciencia del público interno de la empresa y, en segundo lugar, facilita a las formas de comunicación institucional identificar afinidades y áreas de conflicto, lo que deriva en la armonía entre los intereses de la institución y los de su público interno.

Este tipo de diagnóstico ofrece varias ventajas como proporcionar información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución, ayudar a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada, permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias. Además, destaca en la detección de problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos y aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución (Muriel y Rotta, 2000).

El modelo de diagnóstico más completo y acertado con la realidad cubana, lo constituye el modelo global de Martínez (2009) por considerarse más afín con las características del contexto que se desea investigar. Su principal ventaja “es que atraviesa necesariamente la institución” (Martínez, 2009, p.129). Se concreta como sigue:

1. Aspectos de carácter general
 - Nombre, razón social, finalidad.
 - Nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con la comunicación y manejo de los términos.

Estos indicadores se refieren a elementos generales y orientativos de la organización, permitiendo la familiarización con la institución estudiada. En este sentido es necesario definir quién es la institución, cuál es su razón social y finalidad de su actividad. También es importante estudiar el nivel de conocimiento que se



tiene sobre la comunicación en la empresa, sus áreas de influencia y su importancia para el desarrollo y éxito de las metas de la institución.

2. Aspectos de carácter estratégico

- Existencia de un planteamiento estratégico de la institución.
- Visión estratégica, objetivos que se derivan de esta, evaluar correspondencia con la realidad organizacional.
- Evaluar objetivos que planteen metas organizacionales y su correspondencia con la realidad organizacional.
- Capacidades con las que cuenta la organización.

La visión y planteamiento estratégico de la institución expresa de forma clara cómo quiere ser vista la organización en un futuro no lejano. Dicha visión debe expresar el sentido de meta a lograr por la empresa, que implique riesgos pero que resulte alcanzable. Debe evaluarse si la misma está acorde con la realidad empresarial y si son logrables estos planteamientos. En cuanto a los objetivos estratégicos, en caso de que no existan explícitamente deben evaluarse aquellos que plantean metas organizacionales y su correspondencia con la realidad empresarial.

3. Aspectos de carácter funcional

- Organización estructural y funcional de la organización.
- Cumplimiento de los objetivos.
- Sinergia de los procesos comunicativos.

Ello hace referencia a la organización estructural y funcional para el desarrollo de las tareas y cumplimiento de sus objetivos, si es sinérgica esta conformación o existen procesos que se constituyen en barreras para el desarrollo de los otros.

4. Aspectos propiamente de la comunicación

- Reconocimiento de los públicos.
- Formulación de la identidad.
- Establecimiento de los procesos de comunicación.
- Mensajes.
- Flujos de comunicación



Es importante conocer la calidad de los procesos de comunicación que se desarrollan en la empresa e identificar los mensajes y flujos de comunicación que están presentes. Determinar la distribución de los públicos en la institución permitirá establecer posteriormente un mapa de públicos de la entidad.

5. Aspectos de contenido de comunicación

- Planteamientos conceptuales de comunicación.
- Definición de mensajes para los diversos públicos.
- Identidad entendida como rasgos que caracterizan una institución.

Además de la existencia de planteamientos conceptuales de comunicación, deben definirse —en caso de que no existan— los mensajes para los diferentes públicos con los que opera la institución. En este punto del diagnóstico también resulta pertinente caracterizar la imagen a través de indicadores que pueden tributar a los aspectos tangibles e intangibles descritos en el modelo. De este modo es posible caracterizar la comunicación en la organización y potenciar a través de acciones las fortalezas comunicativas. Esto permitirá reducir al mínimo las deficiencias detectadas y lograr el buen desarrollo consecución de los objetivos y metas de la organización.

6. Aspectos relacionados con la percepción

- Percepción de los diversos públicos sobre la organización.

La percepción corporativa es la expresión de la síntesis de las acciones de comunicación que emanan de la organización y son dirigidas a sus diversos públicos. Es por ello que resulta imprescindible evaluar y diagnosticar la percepción de estos sobre la organización y su nivel de correspondencia con la imagen que se desea tener la empresa.

La comunicación interna es de vital importancia porque contribuye a mejorar el trabajo en equipo, crear una identidad corporativa y fomentar el crecimiento de la empresa. Además, la comunicación interna facilita la gestión y apropiación de la cultura organizacional, mediante la interacción de los empleados alrededor de las actuaciones de la organización. Asimismo, la comunicación interna promueve el



trabajo reputacional de la organización ante diferentes públicos: clientes, medios de comunicación, asociaciones y gremios, etc.

La implementación de un diagnóstico de comunicación interna es un paso clave para conocer el estado actual de la comunicación dentro de la organización y diseñar planes de acción para optimizarla.

En conclusión, la comunicación interna es un factor clave para el éxito de una organización, ya que influye en el desempeño, la motivación, la identidad y la reputación de la empresa. Para mejorar la comunicación interna, es necesario realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual, identificar los problemas y las oportunidades, y diseñar planes de acción adecuados al contexto y a la audiencia.



Referentes metodológicos de la investigación

2.1- Descripción del contexto de estudio

La Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social (DPTSS) fue constituida mediante la Resolución No. 60 de fecha 19 de mayo de 1995, del Ministerio de economía y Planificación. Reconocida como de avanzada en la gestión del capital humano, la organización, supervisión del trabajo, atención a la población y el funcionamiento de los órganos de dirección colectiva que aseguran una conducción de la gestión integrada de los recursos humanos con un alto desempeño económico y social.

Actualmente su domicilio legal radica en calle 25 No. 5407 entre 54 y 56, Municipio Cienfuegos y subordina al gobierno Provincial, siendo este uno de los principales ejes.

La entidad se encuentra vinculada con el Instituto Nacional de Seguridad Social (INASS) y la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo; manteniendo relaciones tanto metodológicas como de trabajo por ser el órgano superior en la provincia

Cuenta con una plantilla de 38 personas entre trabajadores y directivos, organizados por subdirecciones Dirección De Empleo, Dirección De Organización Del Trabajo, Dirección De Prevención, Asistencia y Trabajo Social, Dirección Jurídica y Dirección Del Sector No Estatal, contando con una sede por municipios.

2.2- Alternativa metodológica y diseño de investigación

Para el correcto desarrollo de un diagnóstico de comunicación interna es imperativo abordar de manera minuciosa diversos elementos que inciden en el proceso, se precisa conocer tanto las percepciones de trabajadores como de directivos. Estas percepciones deben ser veraces y estar en correspondencia con lo que la entidad es y representa. En este sentido ha de desarrollarse un proceso de trabajo dinámico y flexible que se adecúe a los cambios que puedan acontecer en el entorno institucional.



La presente investigación se adscribe a la alternativa mixta como guía metodológica. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2006), la investigación mixta representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta. Este enfoque permite realizar inferencias producto de toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno objeto de estudio (en Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación que se presenta enfatiza en su arista cuantitativa. El estudio responde a un Diseño Anidado o Incrustado Concurrente de Modelo Dominante (DIAC). Según Hernández-Sampieri et al., (2014), este diseño permite recolectar simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos. Su mayor peculiaridad reside en que un método predominante guía el proyecto (central), mientras el método que posee menor prioridad es el anidado o incrustado (Ídem)

El presente estudio tiene un alcance descriptivo dirigido a medir y evaluar diferentes aspectos de la comunicación interna en la organización. El diseño de la investigación es no experimental, descriptivo-exploratorio. Los componentes de la comunicación se estudian en condiciones normales del campo, sin manipulación de las variables, en un período de tiempo determinado, de enero a diciembre de 2023.

Cabe acotar que el presente estudio no constituye un manual sobre buenas prácticas comunicativas; sino que sentará las bases para el desarrollo de futuras investigaciones en la entidad.

Tipo de estudio en comunicación

La presente investigación responde al tipo para la producción; la cual al decir de Alonso y Saladrigas (2002) se dirige hacia la obtención rigurosa de datos que puedan contribuir al diseño de productos comunicativos. Todo ello teniendo en cuenta que el resultado final es el diagnóstico de comunicación interna de la Dirección Provincial De trabajo y Seguridad Social en la provincia De Cienfuegos; el cual formará parte de la documentación oficial de la entidad.



Definición de la variable de investigación

Diagnóstico de comunicación interna

Definición conceptual

"El diagnóstico de la comunicación interna permite encontrarse a la organización consigo misma, incluye un análisis de quién es, hacia dónde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr esas metas" (Martínez, 2009, p. 128).

Definición real

El diagnóstico de comunicación interna permite a la Dirección Provincial De trabajo y Seguridad Social encontrarse consigo misma, incluye un análisis de quién es, hacia dónde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar para el desarrollo de las metas de la entidad.

Definición operacional

1. Aspectos de carácter general

- Nombre, razón social, finalidad.
- Nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con la comunicación y manejo de los términos.

2. Aspectos de carácter estratégico

- Existencia de un planteamiento estratégico de la institución.
- Visión estratégica, objetivos que se derivan de esta, evaluar correspondencia con la realidad organizacional.
- Capacidades con las que cuenta la organización.

3. Aspectos de carácter funcional

- Organización estructural y funcional de la organización.
- Cumplimiento de los objetivos.
- Sinergia de los procesos comunicativos.
- Barreras de comunicación

4. Aspectos propiamente de la comunicación

- Reconocimiento de los públicos.



- Formulación de la identidad.
 - Establecimiento de los procesos de comunicación.
 - Mensajes.
 - Flujos de comunicación
5. Aspectos de contenido de comunicación
- Planteamientos conceptuales de comunicación.
 - Definición de mensajes para los diversos públicos.
 - Identidad entendida como rasgos que caracterizan una institución.
6. Aspectos relacionados con la imagen
- Percepción de los diversos públicos sobre la organización.

Selección de la muestra

Al seleccionar la muestra en diseños anidados o incrustados de modelo dominante Hernández-Sampieri, Baptista y Collado, (2014) recomiendan, por facilidad, la delimitación del planteamiento y la elección de una muestra aleatoria de tamaño razonable y una pequeña muestra por propósito.

Muestra #1 Muestra probabilística

La DPTSS cuenta con 38 miembros que componen su público interno. A partir de esta cifra se seleccionó la muestra a partir de la cantidad total de trabajadores, utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Al hacer esta selección se calculó el tamaño de la muestra (n) partiendo del tamaño de la población (N) y asegurando un margen de error menor que 0.05 (Hernández, et al., 2014).

Las poblaciones para aplicar los instrumentos pueden ser finitas o infinitas. Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente expresión (Colectivo de autores, 2011):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

(Finitas)



N (Total de la población) = 37

Z_{α} (percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador) = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p (proporción esperada) = 5% = 0.05

q = 1 – p (1-0.05 = 0.95)

d (margen de error o desviación del valor real estimado) = 5%

$$n = \frac{38 * 1.962 * 0.05 * 0.95}{(0.052 * (38 - 1) + 1.962 * 0.05 * 0.95)}$$
$$n = \frac{6,934088}{0,274976}$$
$$n = 25,2170662$$

n= 25,2170662 ≈ 25

R/ El tamaño de la muestra es aproximadamente 25.

Muestra #2: Muestra no probabilística (comunicación interna)

Se utilizó además un muestreo no probabilístico intencional de sujetos tipos, pues Hernández, et al. (2014) refiere que, en esta tipología muestral para este tipo de estudio, no se requiere de una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Para la investigación se propuso utilizar el muestreo por informantes claves, el cual suele caracterizarse por la selección de aquella persona que habla del fenómeno en relación a todo y que tiene amplio conocimiento en relación a todo (Mendieta, 2015). Para ello el investigador definió criterios que permitieron la selección de dichos informantes.

En este caso los informantes claves se escogieron a partir de los siguientes criterios de selección:



- Disposición y colaborar en la investigación.
- Profesional asociado directamente a la dirección de la organización.
- Nivel de responsabilidad en la organización
- Tener más de cinco años de experiencia laboral
- Conocimiento de todos los aspectos de la organización.

Dentro de los informantes claves seleccionados se encuentran:

- Director de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos
- Subdirectores de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos
- Jefes de Departamentos de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos

La muestra quedo conformada por 9 sujetos

Descripción de las técnicas de investigación

Análisis documental

Para Alonso y Saladrigas (2008), un documento es “cualquier objeto físico que constituya el registro de algún conocimiento” (p. 68), de ahí la importancia de su análisis en la investigación científica; ya que permite la extracción y el procesamiento de datos relevantes sobre las condiciones en que se encuentra el objeto de estudio.

La revisión de documentos es una de las técnicas más utilizadas para la recaudación de información, en este caso oficial. A la vez que contribuye a la información necesaria para la investigación, también constituye una fuente complementaria para otros instrumentos más directos. Proporciona acceso a una amplia gama de fuentes de información, incluido informes, estudios y registros históricos. Además de permitir la recopilación de datos de manera eficiente.



El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la entrevista semiestructurada y los cuestionarios.

Por su parte, Hernández-Sampieri, et al. (2014) expone que la revisión de los documentos consiste básicamente en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación.

Se analizaron documentos oficiales tales como:

1. Manual de identidad visual de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social
2. Estrategia de comunicación del 2019-2021
3. Organigrama de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social
4. Actas del consejo de dirección
5. Actas de las asambleas sindicales

El análisis de documentos oficiales de la organización facilita al investigador un primer acercamiento a los procesos que ocurren al interior de la organización, a las estructuras que la subdividen y a los procedimientos empleados para lograr la efectividad de las actividades comunicativas. Objetivos de la técnica:

- Caracterizar el trabajo de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social
- Caracterizar la organización funcional de la entidad.
- Caracterizar la organización estructural de la organización.
- Identificar la dirección que la entidad le otorga a la temática comunicacional.

Cuestionario

El cuestionario o encuesta son herramientas fundamentales para recopilar datos directamente de los participantes. "Consiste en un conjunto de preguntas respecto



de una o más variables a medir” (Chasteauneuf, 2009; como se citó en Hernández-Sampieri et. al, 2014, p. 217).

Sánchez Suárez (2013) plantea que para elaborar esta técnica hay que establecer relaciones precisas entre las variables del estudio y las preguntas (abiertas, cerradas o mixtas) que se conciben. Igualmente, debe tomarse en consideración la compatibilidad de códigos entre el investigador y los sujetos encuestados, sobre todo en aspectos relacionados con el lenguaje, el nivel educativo y el contexto en que viven los ciudadanos.

En la presente investigación se aplicaron dos tipos de cuestionarios diferentes. Uno dirigido al público interno de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos, con el objetivo de evaluar los elementos que forman parte de la comunicación interna de la entidad; y otro aplicado a los directivos de la empresa para evaluar la percepción que poseen de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos.

Se aplican cuestionarios de por envío, aprovechando las bondades de la internet “se envía el cuestionario a los participantes mediante una dirección web a la cual ellos deben ingresar para llenarlo” (Hernández-Sampieri et. al, 2006, pp. 331- 333).

Se decide emplear esta técnica en función de economizar el tiempo y los recursos, tanto del investigador, como de los encuestados. Asimismo, se opta por la utilización de preguntas cerradas fundamentalmente; se reduce la ambigüedad de las respuestas a la vez que se favorecen las comparaciones entre ellas (Hernández-Sampieri et. al, 2014).

Entrevista semiestructurada

La entrevista es un instrumento de recogida de información caracterizado por el enfrentamiento directo entre el investigador y el entrevistado (Alonso y Saladrigas, 2002). Su clasificación es diversa; de acuerdo a su estructura, puede ser estructurada, semiestructurada y no estructurada, dependiendo del número de entrevistados, puede ser individual o colectiva.



Este tipo de entrevista, semiestructurada, a decir de Alonso y Saladrigas (2005) es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae información de una persona, y cuyo objetivo es facilitar información verbal sobre determinados hechos o el comportamiento de individuos que resultan de gran interés para la investigación.

En este caso se utiliza una entrevista semiestructurada e individual. La interacción cara a cara y la flexibilidad, características de este tipo de entrevista, la convierte en un proceso comunicativo recíproco, en el cual ambos participantes logran su objetivo. El entrevistador hace las preguntas previamente planificadas, y el entrevistado responde acorde a sus experiencias, a la vez que pueden surgir nuevas interrogantes por ambas partes.

Se aplica la entrevista semiestructurada a los informantes claves con la finalidad de obtener información suficiente sobre el estado de la comunicación interna en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos. La aplicación de esta técnica busca determinar los principios y caracterizar las materias de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

La muestra queda formada por 9 personas, las cuales ocupan los siguientes cargos:

- Director de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos
- Subdirectores de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos
- Jefes de Departamentos de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos

Para la realización de la entrevista se tomó la muestra #2, buscando alcanzar los objetivos siguientes:

- Conocer las principales características de la comunicación interna desde las perspectivas de los directivos
- Identificar las concepciones de los directivos en cuanto a la comunicación
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



- Describir la organización estructural y funcional de la organización.

Las ventajas de las entrevistas semiestructuradas incluyen la adaptabilidad para abordar la singularidad de cada participante y la oportunidad de obtener datos más ricos y contextuales. Sin embargo, también es importante mantener cierta consistencia para garantizar la compatibilidad entre las respuestas de los diferentes participantes.

Análisis de los datos

Para el procesamiento de los datos y recogida de la información se aplica la tabulación mediante los cuestionarios de Google Forms.

Se aplicó también el método de triangulación metodológica de la información que consiste en el enfrentamiento de los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos para constatar coincidencias y distancias entre los datos y obtener así, definitivamente, los resultados de la investigación.

Los resultados obtenidos se analizaron mediante el análisis matemático estadístico. Fueron contrarrestados por análisis descriptivos interpretativos. Estas técnicas aplicadas permitieron operatividad y rapidez en el análisis de los datos recopilados, lo cual a su vez proporcionó el análisis cualitativo de dichos datos, facilitando una mayor fortaleza en los resultados.

Principios éticos de la investigación

Durante el proceso de investigación se tuvieron en cuenta las normas y prohibiciones establecidas por el Código de Ética Profesional del Comunicador Social y el cumplimiento de las normas éticas establecidas para la investigación científica. De igual forma se ha garantizado la confidencialidad de los datos y el anonimato de los sujetos que forman parte del estudio. Este estudio se encuentra en correspondencia además con los principios establecidos por APA (7ma. Edición) para el manejo de la información en estudios científicos



Análisis de resultados

Aspectos de carácter general u orientativo

La Dirección Provincial de trabajo y Seguridad Social (fundada el 19 de mayo de 1995) constituye una dependencia perteneciente al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuenta con 28 años de experiencia en el sector, siendo la principal organización, en gestión de empleo, organización de salarios, trabajo por cuenta propia, seguridad y trabajo social.

Para obtener una mejor perspectiva de los procesos comunicativos de la institución se realiza un cuestionario a los trabajadores (directivos y subordinados). El sexo representativo en la organización es el femenino con un 80,8% lo que demuestra que la organización es liderada por mujeres ya que solo cuentan en sus filas con un 19,2% del sexo masculino.

El 53.9 % de los encuestados afirma conocer la misión de la institución, de estos el 38,5 muestra dominarla con exactitud, cabe precisar que de ellos el 15.4% llevan más de 10 años de experiencia en la institución. Mientras que el 17,8 % solo conoce una parte de esta, no son capaces de recordarla en su totalidad.

El 46.1% de los encuestados no conoce la misión; lo que demuestra la falta de identificación con lo que la organización es y representa. Lo que demuestra la falta de capacitación en este sector para ganar en conocimientos básicos sobre la misión de la Dirección Provincial de Trabajo.

Como parte de la investigación se revisaron importantes documentos rectores de la institución. Los documentos analizados muestran en un 100% quien es la entidad; su nombre y razón social.

En la aplicación de la entrevista semiestructurada a directivos de la organización, se pudo constatar que la institución se encuentra conformada por la dirección, que tiene bajo su mando 8 subdirecciones y que cada una de ellas cuentan con un



especialista con la misma categoría ocupacional, pero con diferentes funciones de trabajo.

Estos entrevistados conocen al 100% la misión de la organización y su razón social a diferencia de los trabajadores bajo su cargo que solo conocen parte de ella. Esto demuestra el grado de dominio por parte de los directivos sobre la comunicación interna, a diferencia de los trabajadores que no dominan estos términos con exactitud.

Con respecto al organigrama de la institución el 38.9% no conoce la existencia de este, mientras que el 34,6% afirma que lo conoce en parte, un 26,9% lo conoce con exactitud. Esto afirma que la institución cuenta con un organigrama que es de conocimientos para casi todos los trabajadores pero que resulta inefectivo aún para otra parte de la plantilla.

Del total de empleados el 53,8% afirma conocer la posición que ocupan en el organigrama, lo que demuestra la comunicación existente entre los especialistas y el resto de trabajadores. Aun así, el 26,9% no tiene idea de ello lo cual confirma la falta de conocimiento sobre la existencia del cronograma. Ver Anexo #1

A pesar del desconocimiento de algunos trabajadores sobre el organigrama de la institución, el 60% de los trabajadores afirma conocer cuántas personas gestionan los recursos humanos. Esto junto a los resultados anteriormente expuestos confirman la comunicación existente entre el especialista y los trabajadores. Mientras que demuestra la necesidad de la existencia de un especialista en comunicación, que genere espacios de debate sobre estos temas de vital importancia.

De maneja general se obtiene como resultado que el nivel de conocimientos de los trabajadores sobre los elementos de comunicación resulta inefectivo, aun cuando cuentan con la plaza de comunicador y existe una persona encargada de este proceso.



Aspectos de carácter estratégico

En este aspecto se tiene como punto de partida la revisión documental en profundidad para conocer los elementos rectores y las funciones principales de la Dirección Provincial de Trabajo.

Ley 116 del 2014 (Código del Trabajo) consolida y perfecciona las regulaciones que garantizan la protección del derecho y el cumplimiento de los deberes, derivados de la relación jurídico laboral establecida entre los directivos y los empleados.

Por otro lado, la Ley 105 de seguridad social: garantiza la protección adecuada del trabajador, a su familia y a la población en general mediante el sistema de seguridad social, que comprende un régimen de asistencia social, así como el régimen especial. En este caso dicha ley tiene como finalidad garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el derecho de una pensión una vez terminado los años de servicio.

Estas políticas están regidas por Constitución de la República de Cuba y los Lineamientos del Partido Comunista, partiendo de orientaciones desde las máximas autoridades del país y del territorio para su eficaz control y funcionamiento.

De esta forma quedan esbozadas las acciones para el perfeccionamiento del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como órgano rector del sistema de trabajo en el territorio; las cuales son:

- Reordenar las Direcciones Provinciales y Municipales en el territorio.
- Integral al Instituto Nacional de Seguridad Social (INASS) y la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo a las Direcciones de Trabajo.
- Mejorar la conectividad el acceso a las TICs.
- Potenciar el contacto con los medios de comunicación.



Estas políticas perfeccionan los aspectos estratégicos de la organización y garantizan el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de las metas propuestas.

En entrevista realizada a directivos de la institución, estos dieron a conocer que son una Unidad Presupuestada subordinada al Gobierno Provincial de Cienfuegos y al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a pesar de ello cumplen con los objetivos estratégicos planteados por dicho ministerio.

El 100% de los entrevistados afirma que la falta conocimiento sobre el visión organizacional no impide el logro de los objetivos planteados por la institución, ya que existen metas trazadas por las instancias a nivel de subdirecciones. Dichas metas se evalúan internamente y a nivel de directivos; todo ello contribuye al perfeccionamiento del trabajo de cada una de estas.

A pesar del paso de los años y la actualización tecnológica, la institución no cuenta con una buena infraestructura, así como conectividad a internet. Debido a ello la organización no cuenta con redes sociales o correos internacionales. Contrario a lo anteriormente expuesto si poseen teléfonos fijos y celulares con líneas subsidiadas por la empresa (corporativas). Además, cuentan con tres automóviles para la movilidad de los directivos.

La superación de los trabajadores es un proceso de gran interés para la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad. La entidad incita al crecimiento profesional y universitario; empleando para ello tiempo y presupuesto. Dicho esto, la organización mantiene un alto nivel de vinculación con la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” y cuenta con un elevado número de trabajadores cursando sus planes de estudio. Ver Anexo #2

Aspectos de carácter funcional

En este indicador se analiza cómo está organizada estructural y funcionalmente la empresa para el desarrollo de sus tareas y cumplimiento de sus objetivos. Los



aspectos de carácter funcional de la entidad se muestran en los documentos consultados.

En esta revisión se evidencia una estructura organizativa compuesta por el director que media en la relación entre las distintas subdirecciones, conforme a la estructura jerárquica establecida en el organigrama.

El 100% de las entrevistas dieron a conocer cada una de estas subdirecciones y las funciones específicas de cada uno de sus especialistas, aunque todos cuentan con la misma denominación en el organigrama, cada especialista tiene funciones específicas dentro de su área de trabajo. También cuenta con ocho dependencias municipales:

- Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Aguada
- Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Rodas
- Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Palmira
- Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Lajas
- Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cruces
- Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cumanayagua
- Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cienfuegos
- Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Abreus

El horario del centro es de 7:30 am a 5:00 pm de lunes a jueves, mientras que los viernes es hasta las 4:00 pm, sin trabajar los sábados, de igual forma se encuentra establecido para las ocho dependencias municipales.

El centro presenta una buena infraestructura y espacio de trabajo, el mobiliario se encuentra en óptima calidad; existen dos microondas para la comodidad de los trabajadores, así como caja de agua y áreas de descanso donde pueden relajarse, fumar y tener conversaciones fuera del ambiente laboral.

La Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social cuenta con un Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL) que recientemente se vio sometido a una reconstrucción capital y cuenta con mobiliario nuevo, ventiladores para la



comodidad de los estudiantes y áreas de descanso. Este instituto brinda servicios relacionados con los recursos laborales y salariales.

La entidad dispone de varios espacios que potencian su correcto funcionamiento y constituyen puntos clave para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Entre estos espacios se encuentran:

- 1- Matutinos (lunes a las 7:30am) son reuniones instituidas por la organización donde cada subdirección tiene su participación y su momento para actualizar a las otras sobre los asuntos inmediatos, en ellas predomina un ambiente formal, de atención y respeto entre los trabajadores y directivos de la organización.
- 2- Reuniones de puntualización (lunes a las 10:30am) tienen como objetivo fijar las tareas de la semana y coordinar los recorridos dentro y fuera del municipio. Cada subdirector tiene su momento para informar sobre las actividades a realizar, las tareas cumplidas y los obstáculos que presentan para el logro de ellas.
- 3- Consejo de Dirección (según esté establecido por el plan de trabajo) tiene como objetivo evaluar las actividades por subdirección y municipios. Según corresponda en el cronograma se presenta los resultados acumulados, se analizan las principales logros y deficiencias, así como sus necesidades.

El 75% de las entrevistas semiestructuradas dieron a conocer que las reuniones son los espacios formales para la socialización de información y la orientación de tareas, aunque resulta necesario crear otros espacios para que los trabajadores reciban la información de forma precisa para la realización óptima de su trabajo.

Respecto a las tareas existe un boletín trimestral donde se divulga información para el público interno. En este se exponen los principales logros de las subdirecciones y las nuevas metas a cumplir. Este boletín no es del agrado de los trabajadores y algunos directivos, ya que no sale con la frecuencia pactada, la calidad de la información solicitada resulta aún insuficiente, carece de creatividad, informaciones incompletas y diseño visual que motive a leerlo.



De este modo se muestra la importancia de crear alternativas comunicativas de calidad en donde los trabajadores se sientan identificados con el contenido que se ofrece. Las creaciones de nuevas alternativas comunicativas tienen el fin de dinamizar la información y hacer que los trabajadores se sientan en colectivo.

Aspectos propiamente de comunicación

En la actualidad la Dirección de Trabajo y Seguridad Social no cuenta con un Licenciado de en Comunicación Social, en la plaza que existe para este. Por otra parte, el 75% de los documentos analizados demostraron que existe carencia de resoluciones ministeriales de comunicación, para el manejo de estas a nivel provincial.

La ausencia de un comunicador ha impedido el desarrollo de estudios comunicativos de cualquier índole. A pesar de esto la organización no se ha detenido y ha aunado esfuerzos para realizar productos comunicativos; aun cuando no cuentan con la calidad requerida; esto lo constata el 86,9% de los encuestados.

El 40,8% de los entrevistados coincide además en que entre las acciones que ha tomado la organización para solucionar esta problemática se encuentra la solicitud de un estudiante a realizar el ejercicio de culminación de estudios, así como su cumplimiento del servicio social en la entidad.

Estas acciones son aún ineficientes, pero marcan el camino hacia un nuevo horizonte comunicativo y cambio de actitud en cuanto a la comunicación. En tal sentido, resulta necesario fortalecer espacios en los que se establezcan las directrices fundamentales para el cumplimiento de las tareas.

Los procesos comunicativos ocurren de manera jerárquica, se recibe la información a través de reuniones y correos directamente desde el ministerio, desde su jefe inmediato superior o del mismo director. Ellos constituyen los principales emisores de mensajes.



Así mismo cada especialista de las diferentes subdirecciones es el encargado de transmitir la información necesaria sobre su trabajo. Estas informaciones son dadas a través de informes, vía correo electrónico, teléfono fijo, consejos de dirección o reuniones de puntualización. Todo ello demuestra la verticalidad y formalidad de la comunicación al interior de la organización.

La aplicación de los cuestionarios y el procesamiento de los datos confirma que los procesos comunicativos de la Dirección de Trabajo tienen un carácter formal y se encuentran constituidos en su mayoría por mensajes que reciben los directivos y son transmitidos a los trabajadores.

El 100% de la muestra afirma que recibe la información a través de sus áreas de trabajo; al decir del director “la información se me da en reuniones con los funcionarios del gobierno y esta se la transmito a los subdirectores y ellos a sus subordinados”. Mientras que el 77.8 % de los trabajadores afirma recibir la información por correo, el 55.5% dice que esta le llega por teléfono o chat y el 44.4% refiere que las recibe a través de las asambleas sindicales. Lo cual evidencia la diversidad de canales comunicativos con los que cuenta la entidad.

El 88.9% de los trabajadores describe que prefieren los espacios determinados por la institución para recibir información. La predilección de los trabajadores por estos espacios demuestra la formalidad de la empresa.

Los mensajes que predominan son los de tarea con un 88,9% del total de respuestas por parte de los empleados, de mantenimiento en segundo lugar (55,6%) y escasamente los mensajes humanos con un 22,2%. Ello evidencia la inminente necesidad de crear espacios informales; esto generaría el intercambio y fomento de mensajes humanos. En consecuencia, a lo anteriormente expuesto el 100% de los entrevistados afirma que los mensajes que predominan en la entidad son los mensajes de tareas y mantenimiento, por lo que no se les presta atención a los mensajes humanos.



En cuanto la comunicación, esta es catalogada por el 100% de los entrevistados como vertical descendente, Al respecto el entrevistado número 2 refiere: “existe buena comunicación entre los el director y sus trabajadores, las informaciones van desde arriba hacia abajo y los subordinados acatan las directrices planteadas”. El fomento de nuevos flujos comunicativos constituye aún un problema organizacional de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

En los procesos de toma de decisiones los trabajadores cuentan con una buena participación, afirmando el 50% de ellos que a la hora de decidir se toman en cuenta sus ideas y planteamientos. Respecto a este tema se ve reflejado cuánto los directivos toman en cuenta a los trabajadores, sus ideas, sus criterios desde el más longevo hasta el más joven en la institución. Ver Anexo #3

El clima laboral es valorado como un club de amigos por el 45.5% de los trabajadores lo que demuestra la unión de ellos, el 50% del total refiere que son una gran familia. Este clima organizacional influye en la toma de decisiones y como los trabajadores se sienten mientras están en su zona de trabajo. Ver Anexo #4

La información que circula se describe como buena, cuenta con la claridad valorada en un 33.3%, efectividad 44%, al igual que necesaria, importante, en tiempo y en último lugar el 33% opina que la información carece de calidad.

El 80% de los directivos plantean la necesidad de un especialista en comunicación social en la plaza existente, esto mejoraría gradualmente la comunicación interna de la institución, al respecto plantean la necesidad de retomar los convenios con la universidad para recibir graduados de dicha especialidad y realizar su servicio social directamente en la plaza. Otro de los planteamientos es la necesidad de realizar estudios comunicativos más profundos y certeros que proporcionen información sobre el estado de los indicadores de la comunicación.

Aspectos de contenido de comunicación

En este aspecto pudo constatarse que existe un gran conocimiento sobre contenidos de comunicación. A pesar de la ausencia del comunicador social se



manejan conceptos básicos y se otorga gran importancia a la participación de los trabajadores.

El 80% de la muestra manifiesta interés por la comunicación y refieren una visión general respecto a ella. Por otro lado, el 75% de los entrevistados refieren que existe muy pocas acciones destinadas al contenido de comunicación, “hay indicaciones que se transmiten y otras simplemente no se dan”. Por lo que consideran que debe existir organización y sinergia en los procesos comunicativos a nivel interno.

Los principales rasgos que identifican a la comunicación en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos, son caracterizados por el 80% de la muestra como los valores que comparten los trabajadores; los cuales identifican como: ética, fidelidad, compromiso, responsabilidad, profesionalismo y puntualidad.

El 100% de las entrevistas arrojaron como resultado la necesidad de estudios de comunicación en la entidad, ya que no se cuenta estudios precedentes y existe la necesidad de llevar acabos estos, en palabras de uno de los entrevistados *“Trabajo es un órgano de relación con muchos organismos, por lo que debe tener una gran comunicación y en nuestro caso no existe”*, así se ve manifestado en los conocimientos en materia de comunicación y la necesidad de la organización de mejorar en esta materia, por ser un sector de vital importancia en el territorio.

La ausencia de un especialista con conocimientos sobre comunicación es unas de las principales deficiencias de la Dirección de Trabajo, en palabras de ellos *“Un Técnico Medio graduado de Gestión documental y archivo no tiene conocimientos básicos de comunicación social, por lo que no debería ocupar la plaza”*. Aquí queda expresado la necesidad vital de un especialista con conocimientos y experiencia, para que realice los estudios pertinentes, la vinculación adecuada con los medios, el manejo de las redes sociales y el portal del ciudadano. A la vez que perfeccione y cree nuevos espacios comunicativos en la entidad.



Aspectos relacionados con la imagen

Como parte del análisis de la entrevista semiestructurada a directivos se conoció por parte del 50% de la muestra que la Dirección de Trabajo constituye una entidad prestigiosa en el territorio que mantiene relación con todos los sectores. En ella se comparten valores como la responsabilidad, la ética, fidelidad, la confianza y el compromiso.

En cuanto a la imagen personal de los trabajadores, esta resulta calificada como excelente por parte del 84,6% de los encuestados. Lo anteriormente planteado contrasta con el criterio del entrevistado número 1: “Los trabajadores, se creen que están en la sala de su casa y viene en licras cortas o traslucidas, camisetas y blusas de tirantes. Somos una institución respetable, que recibimos tipo de personal y asistimos a lugares que requieren una adecuada vestimenta, hay que brindar una imagen de profesionalidad a quienes nos visitan y vistamos”. De esta forma se demuestra la necesidad de manuales y procedimientos que regulen el protocolo organizacional que exijan un buen estado de la presencia física.

En encuestas realizadas a los trabajadores puede verse reflejada la necesidad de un uniforme pues el 84.6% refiere querer usar un uniforme, mientras con 11.5% opina que le parece igual. Mientras que al resto no le interesan estas formalidades. El uso del uniforme se encuentra establecido en el manual de identidad visual de la entidad; el cual se encuentra relegado y los trabajadores carecen de conocimientos sobre su existencia.

La percepción de los trabajadores sobre la situación actual de la empresa, en relación a los últimos años se encuentra traducida en que el 50% de los encuestados sostiene que la organización presenta un desarrollo normal y estabilizado, mientras que 19,2% opina que está sujeta a factores aleatorios. A diferencia de los criterios anteriores del 11.5% manifiesta que la institución se encuentra en retroceso y con serias dificultades.



Estos criterios están asociados a la gran variedad de cambios que ha enfrentado la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social. En primer lugar, luego de un proceso de reorganización se crearon nuevas estructuras y plantillas que pasan a ser una nueva dependencia del gobierno. En segundo lugar, el proceso de reordenamiento económico por el que transita el país. La complejidad de elementos que intervienen en esta percepción demuestra la necesidad de continuar trabajando en nuevas acciones y estimaciones para lograr una mejoría que pueda ser vista por la totalidad de los trabajadores. Ver Anexo #5

De los valores que declara la institución se puede constatar que el 21% de los sujetos encuestados concuerdan que la fidelidad es fundamental, mientras que el 20% concuerdan con que es el compromiso, y el resto declaran la solidaridad y la profesionalidad. En otro punto y no menos importante estos refieren que la creatividad no es un punto fuerte en la entidad, pero que igual se encuentra presente en esta.

Estos resultados concuerdan con la percepción percibida por el alto mando de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social cuando los enuncian: “fidelidad, compromiso, solidaridad, profesionalidad, y creatividad por parte de sus trabajadores”.

Análisis integral de los resultados

El Diagnóstico de comunicación interna de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social arrojó los siguientes resultados:

En los *aspectos de carácter general u organizativos* sobre la organización, se manifiesta que el nombre de la institución se encuentra establecido en todos los documentos oficiales, vehículos, logotipos y carpetas. La organización estructural y funcionalmente se encuentra referenciada en su organigrama y así se corrobora en documentos oficiales de la organización. No cuenta con la historia de la entidad, por lo que los trabajadores no presentan conocimientos sobre el porqué de la creación de la Dirección de Trabajo, esto constituye una debilidad para la institución. Se pudo



constatar además que los objetivos se encuentran de acuerdo con las metas planteadas para el cumplimiento de estos.

La entidad tiene coherentemente estructurada su misión, pero se evidencia un desconocimiento de estos planteamientos por parte de sus miembros, se puede apreciar que el 46,2% de los encuestados no la conoce y tampoco el objeto social de la organización, mientras que el 100% de los entrevistados (directivos) si demuestran tener dominio del tema.

El nivel de conocimiento y manejo de los términos de comunicación prevalece en la institución, se puede constatar a través de los entrevistados que conocen los procesos de comunicación a pesar de no contar con un Licenciado en Comunicación Social. Se evidencia la necesidad de la comunicación y la función del responsable de comunicación para lograr buenas relaciones de trabajo, espacios de interacción entre sus miembros y la obtención eficaz de los objetivos institucionales.

De igual modo la negativa de los directivos a colaborar con la investigación contrasta el criterio de los encuestados. Lo cual puede traducirse en un público interno preocupado por la comunicación y en un grupo de directivos que no le aportan importancia a estos temas.

En cuanto a los *aspectos de carácter estratégico* de la organización; en la revisión documental no se encontró evidencia alguna relacionada con la comunicación organizacional y no existen resoluciones por parte del Ministerio que regulen esta actividad.

Los entrevistados afirman que el hecho de que no se conozca la visión de la institución no impide el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Todos los años se elaboran metas y objetivos internos para lograr el perfeccionamiento del trabajo en el territorio. Cada subdirección cuenta con objetivos específicos para ser la mejor en su área y mantenerse entre los mejores del país.



Con respecto a los *aspectos de carácter funcional* el convenio colectivo de trabajo establece las normas y estatutos de la institución. En este documento se establecen las funciones de la Dirección Provincial de Trabajo, los lineamientos y las regulaciones dentro del centro (cada área cuenta con regulaciones específicas). De igual forma regula el horario de trabajo y las principales obligaciones de los trabajadores.

Existen buenas condiciones de trabajo, que favorecen el desarrollo de un clima laboral armónico, la arquitectura se encuentra en buen estado; aunque resulta necesario mano de obra constructiva que contribuya a mejorar la visibilidad de la empresa y la buena presencia de esta.

Mediante las entrevistas se constató el nivel de conocimiento de los directivos sobre la funcionalidad de la comunicación en la entidad. Los entrevistados afirman que el recibir información a tiempo y de calidad resulta de suma importancia para la consecución de tareas de las diferentes subdirecciones.

Los mensajes predominantes son los de tareas y mantenimiento, el flujo de comunicación vertical descendente resulta destacable, debido a que la mayor cantidad de información a lo interno es transmitida desde el director hacia los ocho subdirectores y estos a través de sus especialistas principales. Los mensajes humanos se encueran en deterioro, por lo que resulta oportuna la creación de nuevos espacios para la trasmisión de estos.

Los canales comunicativos más empleados entre los directivos son: el cara a cara (reuniones, puntualizaciones y matutinos) representado por el 100% de la muestra para transmitir las tareas a realizar en la semana y actualizar sobre los progresos de la institución. Los trabajadores por otra parte afirman que los canales de comunicación más usados son los mediatizados (correo electrónico 77,8%, teléfono 55,6% y chat 55,4%) por lo que mantienen contacto diario con todos los especialistas en los municipios y a nivel ministerial.



Atendiendo a los *aspectos de contenidos de comunicación* los procesos se establecen en los espacios instituidos por la organización. A partir de aquí se toman decisiones, se trazan metas y se implementan nuevas tareas para lograr el perfeccionamiento de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

En las entrevistas realizadas se puede contrastar la necesidad de un especialista graduado de comunicación social, para ocupar la plaza que existe en la organización y así mejorar la comunicación interna. La carencia de este no ha permitido a la institución contar con estudios anteriores de comunicación, por lo que no existe una estrategia de comunicación clara, no cuentan con carácter normativos en materia de comunicación.

En cuanto a los *aspectos relacionados con la imagen* la entidad cuenta con buena reputación ante su público interno. Existe la necesidad de crear un uniforme para la organización que cumpla con el objetivo de mejorar la imagen personal de los trabajadores y a la vez la propia de la institución.



Conclusiones

Los resultados del estudio permiten llegar a una serie de elementos que describen el estado de los procesos comunicativos de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

Se evaluaron los aspectos teóricos donde se analizaron diferentes conceptos de comunicación, comunicación organizacional y diagnóstico de comunicación, donde se tomó como estrategia el análisis de diagnóstico de Yarmila Martínez.

Con respecto a los indicadores de comunicación, se observa que los procesos y flujos de comunicación son comprendidos y validados, los procesos se establecen en los espacios instituidos por la organización. A partir de aquí se toman decisiones, se trazan metas y se implementan nuevas tareas. Los directivos reconocen la naturaleza dinámica de la entidad, la cual está sujeta a cambios y transformaciones. Se pone de evidencia la necesidad de un especialista en comunicación para el perfeccionamiento de los procesos comunicativos.

A partir de la sistematización teórico-metodológica y del análisis de los datos procesados, se llevó a cabo un diagnóstico que contribuye a la formulación de una línea estratégica para la gestión de la comunicación institucional. Esta estrategia se actualiza con un enfoque integrado y participativo en sintonía con la realidad comunicativa de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social. Con el propósito de abordar las deficiencias actuales dentro de la institución objeto de estudio.



Recomendaciones

1. Comunicar los resultados del presente Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Consejo de Dirección.
2. Elaborar un sistema de evaluación de la gestión de la comunicación organizacional (interna y externa).
3. Diseñar una estrategia de comunicación que tenga como objetivo la solución de los problemas de comunicación interna detectados, a partir de ello rediseñar el Manual de Identidad Corporativa.



Referencias bibliográficas

- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica*. Pablo de la Torriente.
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2005). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. Félix Varela.
- Andrade H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio, S.L.
- Arango, F., & Pulgarin, L (2009). Repository lasallista. <http://repository.lasatilla.edu.co/dspace/bitstream/10567/59/1/65-90.pdf>
- Barreiro, L. (2002). El perfeccionamiento Empresarial y la comunicación interna. *Revista espacio*, 2, 36-38.
- Bruno, D. (2007). *Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación. Exposición para el concurso para el cargo de profesora adjunta del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales*. <http://comunitarioeinstitucional.comunicacion.blogspot.com>
- Cortina, L. y Rivero, M. (2008). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en el nivel central de la compañía Cubana de Aviación S.A y propuesta del plan de comunicación interna para el período Julio2008- 2009*. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de la Habana.
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las instituciones*. Trillas.
- Goldhaber, G. (1974). *Comunicación Organizacional*. Diana.
- Goldhaber, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. Pablo de la Torriente Brau.
- Grillo, A. (2004). *Diagnóstico de Comunicación*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de la Habana.



- Hernández Sampieri, R., Baptista, P., Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación (6. ed.)*. México D.F: McGraw Hill.
- Hernández, L D y Castañeda S I (2021) *Diagnóstico de Comunicación Organizacional en la Delegación Territorial del Mintur en Cienfuegos*. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Villa Clara. <https://dspace.uclv.edu.cu>
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. Ediciones Logo: ACCS.
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150. <https://www.redalyc.org/articuloa?id=239035878001>
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas*. Editora Andina.
- Muriel, M. y Rota, G. (2000). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Alianza.
- Pérez, A. (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*.
- Saló, Nuria. (2000). *La comunicación en las organizaciones. Escuela Superior de Relaciones Públicas*. Edición Digital España.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. (versión digital)
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Félix Varela.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis en opción al Grado de



Doctor en Ciencias de la Comunicación Social. Facultad de Comunicación.
Universidad de La Habana.

Trelles, I. (2003). Comunicación Organizacional. La importancia de su aplicación.
Revista Espacio, (3), 25-29.

Trelles, I. (2006). *Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones*. En Trelles, I. (comp), Comunicación organizacional. *Selección de lecturas*. (3ra ed.). La Habana: Felix Varela.

Trelles, I. (2010). Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Revista*, (10), 29-31.

Trelles, I., Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldhaber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade, H., Martín, f. y Villafañe, J. (2006). *Comunicación organizacional. Selección de Lecturas*. Félix Varela.



Anexos

Anexo #1: Cuestionario a públicos internos de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Cienfuegos.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer el funcionamiento de algunos indicadores de la comunicación interna de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social de Cienfuegos. Por favor, dedique unos momentos a completar esta encuesta; su opinión es muy valiosa para nosotros. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Edad:

- 1) 19 años o menos 2) 20-29 años 3) 30-39 años 4) 40-49 años
5) 50-59 años 6) +de 60 años

Sexo

- 1) Femenino 2) Masculino.

Nivel de escolaridad:

- 1) Secundaria Básica 2) Obrero calificado 3) Preuniversitario/técnico medio
4) Universitario

Años de trabajo en el sector

- 1) Menos de un año 2) 1-5 años 3) 6-10 años 4) 11-15 años
5) 16-20 años 6) 21-25 años 7) 26-30 años 8) más de 30 años

1. ¿Conoce usted la misión de la Dirección Provincial de Trabajo y seguridad social?

Sí No

En caso de ser afirmativa su respuesta menciona los elementos que la componen



2. ¿Conoce usted la visión de la Dirección Provincial de Trabajo y seguridad social?

Sí No

En caso de ser afirmativa su respuesta mencione los elementos que la componen

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

No puedo precisar ni la década Puedo precisar la década
 Lo conozco con exactitud

Escriba el año de creación de su empresa: _____

4. 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.

	Se mantienen	Ha Cambiado	No existen
Solidaridad			
Profesionalidad			
Creatividad			
Colaboración			
Fidelidad			
Compromiso			
Humanismo			
Ética			
Pertenencia			
Consagración			
Innovación			



5. A través de cuál o cuáles de los siguientes medios recibe usted dicha información:

Asamblea sindical ___ Teléfono ___ Reuniones en su área de trabajo
___ Conversaciones informales ___ Murales ___ Correo electrónico ___ Chat ___ Otros
¿Cuáles? _____

6. ¿Cuáles son las informaciones más frecuentes que recibe por ese o esos medios?

___ Personales ___ De orientación/ cumplimiento del trabajo ___ Opiniones, sugerencias o quejas acerca del trabajo

7. ¿Cómo valora la información recibida? (Señale según el grado en que Ud. lo percibe teniendo en cuenta que cuanto más cerca está del adjetivo, más marcado será su criterio).

_____1 _____2 _____3 _____4 _____5

8. ¿Cómo evalúa la retroalimentación que recibe de sus subordinados? En cuanto a:

	Mucha	Alguna	Poca
Cantidad			
Claridad			
Rapidez			
Utilidad			

9. ¿Cómo valora la información recibida? (seleccione en la siguiente escala donde 1 es mínimo y 5 máximo).

	1	2	3	4	5
Cantidad					



Claridad					
Rapidez					
Utilidad					

10. En su empresa Ud. recibe información relacionada con (Ordene numéricamente las repuestas, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente...etc.):

___ Tareas a realizar. ___ Metas de la empresa. ___ Reconocimiento profesional ___ Incumplimiento de las tareas asignadas. ___ Reconocimiento personal

11. ¿Qué espacios prefiere para debatir los asuntos relacionados con su trabajo en la empresa?

___ Los espacios determinados por la institución (las reuniones, los encuentros, etc.)

___ Los espacios creados por los trabajadores (las conversaciones informales en los horarios de transporte, merienda, almuerzo, etc.)

___ Otros ¿Cuáles? _____

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

___ Lejos del líder ___ Cerca del líder ___ Líder

13. 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

___ Si, me gustaría ___ Me da igual ___ Está bien con la ropa que elija



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

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

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

Si _____ No _____ No sé _____

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

Si _____ No _____ No sé _____

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

Si _____ No _____ No sé _____

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

Si _____ No _____ No sé _____

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

Si _____ No _____ No sé _____



20. ¿Qué opinión le merece los siguientes atributos en su empresa en cuanto a?

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

24. ¿Cómo calificaría las relaciones con?

	Malo	Regular	Bueno
Director general			
Subdirectores			
Especialistas principales			
Directores municipales			
Compañeros de otras direcciones municipales			

25. ¿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			
Una selva			
Un club de amigos			



Un cuartel			
Una sala de espera			

26. ¿Qué percepción tiene usted de su empresa?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

27. ¿Qué percepción cree usted que ofrece su empresa al exterior?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

28. ¿Conoce el Organigrama de su empresa?

No lo conozco _____ Lo conozco en parte _____ Lo conozco muy bien _____

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

No recibo información _____ Sí, pero sin periodicidad definida _____

Periódicamente _____

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

Poco _____ Mucho _____ Mucha _____

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

	Nada	Poca	Mucho
Participar			
Decidir			
Opinar			

32. En su Opinión, ¿Cuál es la situación actual de su empresa?

___ Floreciente y en expansión ___ Desarrollo normal y estabilizada

___ Está sujeta a factores aleatorios ___ Con serias dificultades y en regresión



33. En su opinión, la empresa en su conjunto, en los últimos años. (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

1. ___ Ha empeorado bastante 2. ___ Ha empeorado algo 3. ___ Se mantiene igual 4. ___ Ha mejorado algo 5. ___ Ha mejorado bastante

34. En los próximos años piensa que... (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

1. ___ Empeorará bastante 2. ___ Empeorará algo 3. ___ Se mantendrá igual 4. ___ Mejorará algo 5. ___ Mejorará bastante.



Anexo #2: Protocolo de entrevista semiestructurada (Directivos)

Profesión:

Antigüedad en la empresa:

Cargo que ocupa:

Fecha:

Edad:

Lugar:

Hora:

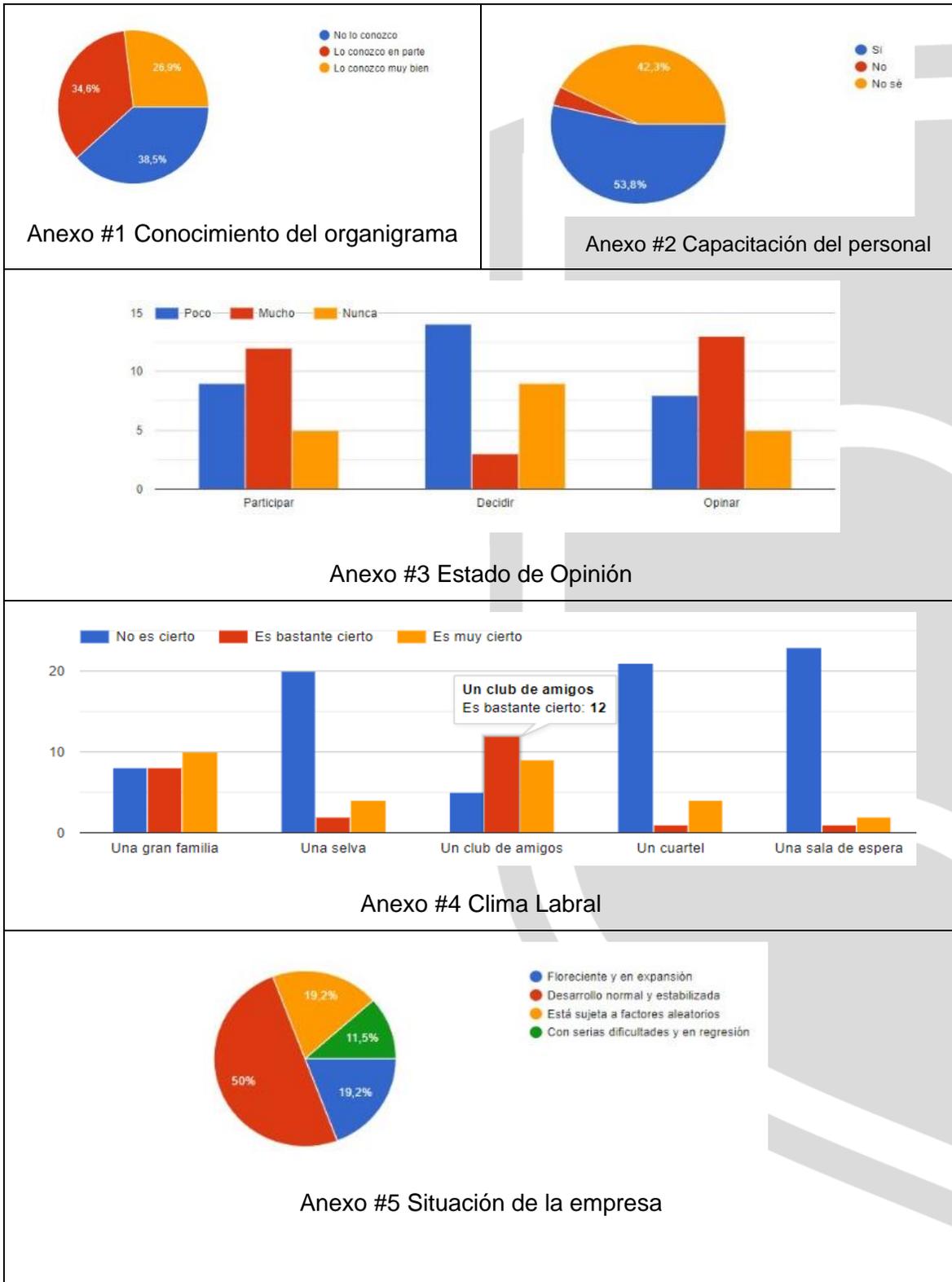
1. ¿Cómo surge la Dirección Provincial de trabajo y Seguridad Social?
2. ¿Cómo está estructurada la instalación?
3. ¿Cuál es la misión de la institución?
4. ¿Qué características cree usted que definen a la Dirección Provincial de trabajo y Seguridad Social?
5. ¿Cuáles son las reglas y normas de protocolo de la Dirección Provincial de trabajo y Seguridad Social en su relación con las entidades del territorio?
6. ¿Cómo se manifiesta el funcionamiento general de la institución? (horarios, estimulación, distribución de las funciones laborales)
7. ¿Existen objetivos de carácter organizacional y estratégico?
8. ¿Con qué recursos cuenta la institución para el logro de las tareas organizacionales?
9. ¿Cómo se manifiestan las relaciones entre directivos y subordinados / subordinados- subordinados?
10. ¿Qué percepción tiene usted sobre la comunicación en la organización?
11. ¿Existen estudios comunicativos precedentes?
12. ¿Cree usted que la comunicación sea importante en la Dirección Provincial de trabajo y Seguridad Social?
13. ¿Cuáles son los mensajes que predominan en la institución?
14. ¿Qué canales de comunicación interna y externa existen? ¿Cuáles son los más utilizados? Canales para la retroalimentación.
15. ¿Cómo es el flujo de la comunicación en la entidad?
16. ¿Qué problemas de comunicación interna y externa presenta hoy la Dirección Provincial de trabajo y Seguridad Social?



17. ¿Cuáles son los espacios de comunicación que existen en la organización?
18. ¿Están segmentados los mensajes para cada uno de los públicos de la organización?
19. ¿Qué relación existe con los medios de comunicación y las autoridades de la provincia?
20. ¿Qué fortalezas posee de la Delegación Territorial de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social?
21. ¿Qué limitaciones presenta la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social?

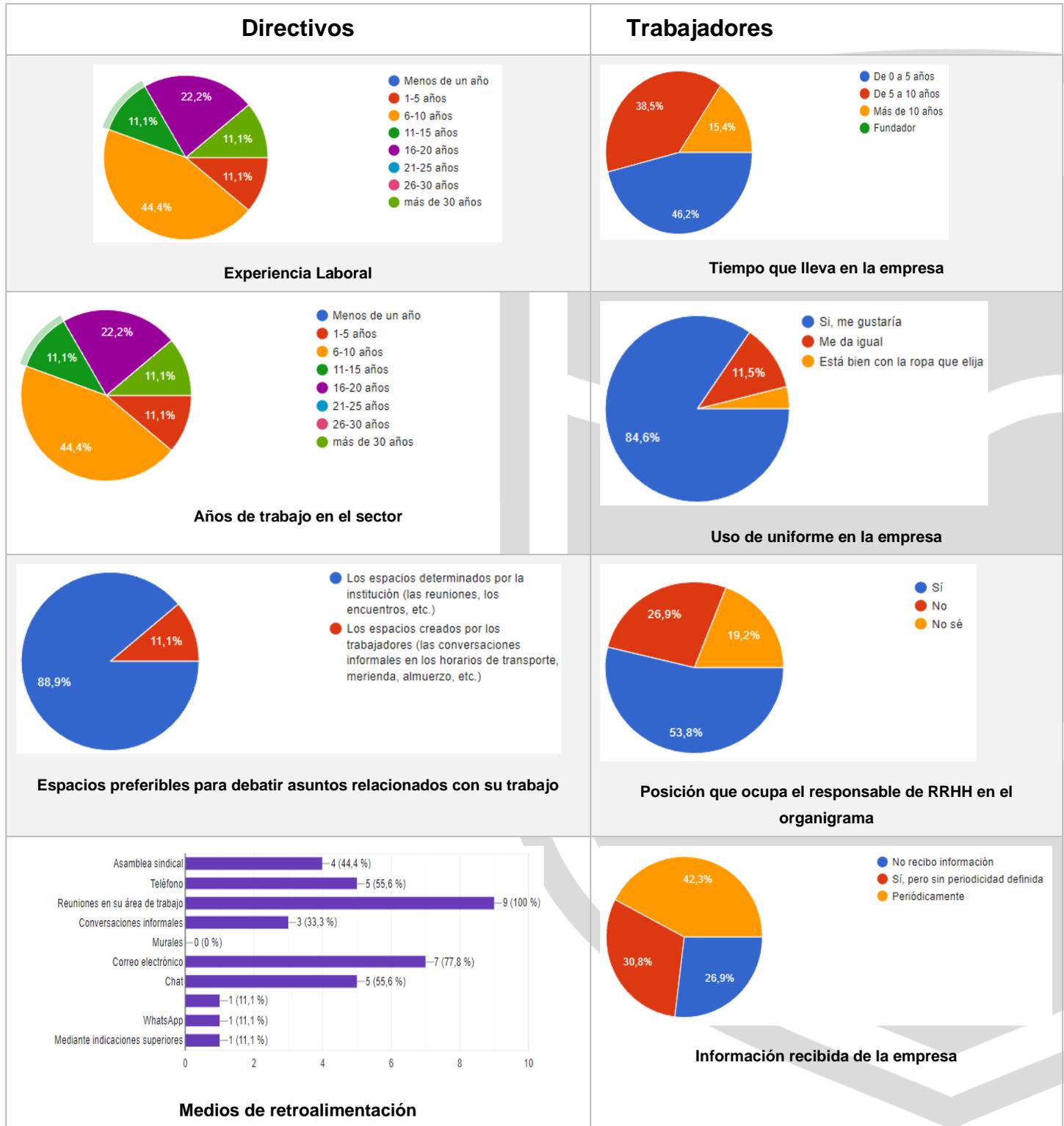


Anexo #3 Resultados demográficos del muestreo probabilístico





Anexo #4 Resultados demográficos del muestreo probabilístico





Anexo #5: Organigrama

