



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE DIPLOMA
Carrera Comunicación Social

Diagnóstico de comunicación interna de la
Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura
(ERMA) Cienfuegos

Autora: MajelaDíaz Olivera

Tutoras: MSc. Yisenia Hernández Rodríguez

MSc. Esperanza Madruga Torreira

“Cienfuegos, Julio 2020”

DEDICATORIA

A mis niños Félix Yasniel y Liz Mariam por ser la luz de mis ojos. Los amo.

A mi mamá Deysy por darme fe y esperanza. Te quiero.

A mi familia y amigos por siempre creer en mí.

AGRADECIMIENTOS

A mis niños, por acompañarme en esas largas madrugadas de estudio.

A mi mamá, por su cariño y apoyo incondicional.

A la Decana Odalis, por creer en mí y darme esta oportunidad.

*A mi tutora Yisenia por su apoyo incondicional, por su oportuna ayuda cuando más lo
necesité y por la paciencia que me tuvo.*

A mi tutora Esperanza por sus sabios consejos.

A mi amigo Frank, por su tiempo y su optimismo permanente.

A los profesores que contribuyeron a mi formación académica.

*A todas las personas que de una forma u otra tuvieron que ver con la realización de esta
investigación.*

A mi familia toda, por estar siempre ahí.

A mis amigos y vecinos por su apoyo incondicional.

*A todos los que contribuyeron, creyeron en mí, apoyaron y animaron en momentos de
desaliento, porque sin ustedes no hubiera sido posible.*

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura (ERMA) de Cienfuegos. Tuvo como objetivo general caracterizar la comunicación interna en la ERMA de Cienfuegos. En el proceso investigativo se empleó una alternativa metodológica cualitativa y como método el estudio de caso. Se utilizó una muestra definida por informantes e informantes claves. Las técnicas empleadas para la recogida de datos fueron: la revisión de documentos oficiales, entrevistas semiestructuradas a directivos a responsable de la gestión de comunicación en la institución y a trabajadores, observación participante. Como resultado se constató que la escuela se rige por manuales de procedimientos por cada departamento. Cada cargo cuenta con una guía de excelencia para realizar y evaluar su trabajo y tienen como referente una proyección estratégica hasta 2030. Con relación a la organización del sistema de comunicación la ERMA Cienfuegos tiene como proyección implementar el sistema de comunicación institucional, tiene designado una persona como responsable para ello, aun no se encuentra implementado, ni se gestiona este proceso. No se destina un presupuesto para este fin. Se recomendó diseñar, a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación en complemento con los del diagnóstico de comunicación externa recomendado la estrategia de comunicación de la ERMA Cienfuegos, un diagnóstico de identidad corporativa en que se definan los atributos que distinguen la entidad y la elaboración del Manual de gestión de la comunicación para la ERMA Cienfuegos.

Palabras claves: diagnóstico, comunicación interna

SUMMARY

The present investigation was developed in the Branch School of the Ministry of Agriculture (ERMA) of Cienfuegos. Its general objective was to characterize internal communication in the ERMA of Cienfuegos. In the research process, a qualitative methodological alternative was used, and the case study was the method used. A sample defined by key informants and informants was used. The techniques used for data collection were: the review of official documents, semi-structured interviews with managers, the person in charge of communication management in the institution and workers, participant observation. As results, it was found that the school is governed by procedures manuals for each department. Each position has a guide of excellence to carry out and evaluate their work and they have a strategic projection until 2030 as a reference. In relation to the organization of the communication system, the ERMA Cienfuegos plans to implement the institutional communication system, a person has been designated. As responsible for this, it has not yet been implemented, nor is this process managed. No budget is earmarked for this purpose. It was recommended to design, based on the results obtained in this research, in addition to those of the recommended external communication diagnosis, the communication strategy of ERMA Cienfuegos, a diagnosis of corporate identity in which the attributes that distinguish the entity and the Preparation of the Communication Management Manual for the ERMA Cienfuegos.

Key words:Diagnosis, internal communication

Índice

Índice

Introducción / 1

Capítulo 1. Referentes Teóricos /6

- 1.1. Comunicación / 6
- 1.2. Organización /7
- 1.3. Comunicación organizacional /8
 - 1.3.1 Ámbitos de la Comunicación Organizacional /11
 - 1.3.1.1 Comunicación externa/12
 - 1.3.1.2 Comunicación Interna /13
 - 1.3.1.2.2 Formas de la comunicación interna /15
 - 1.3.2- Públicos Internos /17
 - 1.3.3 Mensajes /19
 - 1.3.4 Canales /20
 - 1.3.5 Espacios de comunicación /22
 - 1.3.6 Barreras comunicativas /23
- 1.4- Gestión de Comunicación Organizacional /25
 - 1.4.1. Diagnóstico de comunicación interna /29

Capítulo 2 Marco Metodológico /31

- 2.1.Descripción del escenario de investigación /31
- 2.2. Alternativa metodológica /31
- 2.3. Método de investigación /32
- 2.4. Tipo de diseño de investigación /33
- 2.5. Tipo de investigación en comunicación /33
- 2.6. Categoría de análisis /35
- 2.7. Selección de la muestra /35
 - 2.7.1- Análisis de documentos oficiales /35
 - 2.7.2- Observación participante /36
 - 2.7.3- Entrevista semiestructurada /36
- 2.8. Técnicas de recogida de información /37
- 2.9. Principios éticos de la investigación /37

Capítulo 3 Análisis de los resultados /38

- 3.1. Análisis por técnicas /38
 - 3.1.1 Análisis de los documentos oficiales /38
 - 3.1.2 Análisis de la observación participante /41
 - 3.1.3 Análisis de la entrevista a directivos /45
 - 3.1.4 Análisis de la entrevista responsable de la gestión de comunicación /49
 - 3.1.5 Análisis de la entrevista semi estructurada a trabajadores /51
- 3.2 Análisis integral de los resultados /52

Conclusiones /57

Recomendaciones /59

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

En nuestros días es altamente reconocida la importancia que desempeña la comunicación para el correcto funcionamiento de las organizaciones. Esta se ha convertido en un recurso estratégico que debe ser gestionado.

En el abordaje teórico de la comunicación en las organizaciones se utilizan diferentes denominaciones terminológicas: comunicación de empresa o empresarial, comunicación organizacional o institucional, integral, global o corporativa.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la organización*, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional (Trelles, 2001).

En su conceptualización destacan a nivel internacional autores como: Fernández Collado (1997), Goldhaber (1984), Costa (1995), Salo (2000), las latinoamericanas Muriel y Rota (1980), entre otros. A nivel nacional: Trelles (2001, 2002), Saladrigas (2000, 2005), Martínez (2009) y Rivero (2010).

Entre los rasgos más importantes que la caracterizan se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas (Trelles, 2001).

En Cuba, refiriéndose a esta disciplina se entiende como comunicación organizacional o comunicación institucional. Los estudios de la misma se han insertado paulatinamente 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.

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

Se le considera como uno de los activos intangibles de empresas e instituciones, como vector de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación (Villafañe, 2000). Este enfoque conduce a la reflexión sobre la utilidad de su aporte en procesos como los que se desarrollan en este momento en el país, orientados al perfeccionamiento de la economía, la búsqueda de eficiencia, calidad y el enriquecimiento de la vida espiritual.

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

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

En este documento queda explícita la importancia que se le otorga a la comunicación interna por la cual deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la entidad. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos (Consejo de Ministros, 2013).

De igual manera, en Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, en el capítulo XIII referido al Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, se destaca la importancia que se le atribuye a la comunicación.

El lineamiento 265 establece que la comunicación debe lograr ejercer su verdadero papel en los sistemas de dirección en la sociedad, organismos, organizaciones y demás entidades, propiciando con oportunidad y transparencia la participación organizada de los trabajadores y ciudadanos. Se destaca como un proceso fundamental para el perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección del país lo que supone implantar la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos, priorizando en sus tareas iniciales el diseño de una estrategia de comunicación para la implementación de los lineamientos económicos y sociales del país (PCC, 2016). El garantizar su correcta implementación constituye uno de los objetivos específicos dentro de los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030.

Lo antes expuesto, evidencia que en la dirección del país existe una conciencia sobre la importancia de la comunicación y una voluntad política para la implementación de una política de comunicación que priorice el diseño de estrategias de comunicación que

contribuyan a una gestión eficiente en correspondencia con el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista para el perfeccionamiento de los sistemas y órganos de dirección del país.

La Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubano responde a los objetivos de la Primera Conferencia Nacional del Partido y a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 6to. y 7mo. Congresos. Reconoce en uno de sus principios a la comunicación como recurso estratégico de dirección del Estado y Gobierno, instituciones, organizaciones, empresas y medios de comunicación masiva. Las políticas y planes de desarrollo serán acompañados de estrategias, campañas, planes y acciones de comunicación y su aseguramiento integral (PCC, 2019).

A partir la implementación, fundamentalmente, del Decreto Ley 281, de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, la aprobación y puesta en vigor de la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubano, así como la relevante importancia que le otorgan el Presidente de la República y el Consejo de Estado y de Ministros. La dirección de las diferentes entidades ha ido tomando conciencia de su importancia para el funcionamiento y desarrollo de sus organizaciones. Tal es el caso de la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura de Cienfuegos (ERMA) Cienfuegos, en la cual se desarrolla la presente investigación.

Es una institución de subordinación nacional. Tiene como misión: preparar a los cuadros, reservas, funcionarios y otros especialistas que por sus funciones y perspectivas de desarrollo lo requieran, brindar servicios de capacitación y asistencia técnica, para otras categorías del personal que decida el organismo. Como visión para el 2030: ser el centro líder en la Capacitación y Superación del Capital humano en Cuba.

Esta institución se encuentra inmersa en un proceso de Proyección Estratégica en el periodo 2019-2030. Esta Proyección Estratégica hasta 2030 es consecuencia del análisis colectivo acerca de los principales resultados del trabajo de la institución con énfasis en deficiencias presentes como el poco o nulo conocimiento referente a la comunicación interna y a la gestión de la comunicación. Además de la falta de comunicación entre los departamentos de la ERMA Cienfuegos, no existe una retroalimentación directa entre los mismos. Dentro de las proyecciones para dicho período se encuentra la implementación del sistema de comunicación organizacional en la ERMA Cienfuegos.

Este proceso de Proyección Estratégica para el período 2019-2030 responde a la implementación de los lineamientos 104, 155 y 254 de la Política para el Perfeccionamiento de las Escuelas Ramales, de las indicaciones del Ministro de la Agricultura, los acuerdos contraídos con la dirección de Capacitación del Ministerio de Educación Superior, las 37 tareas importantes orientadas por el Viceministro Primero, las orientaciones y cuerpo legal emitido por la Dirección General que deben articularse con la planificación estratégica de la institución, mediante la cual se han identificado siete áreas de resultado clave (ARC).

En relación específicamente con la comunicación institucional en el ARC VII: referida a gestión interna, como objetivos y criterios de medida se plantea que se utilizan los medios masivos de comunicación, las redes sociales y el portal digital de la ERMA para divulgar el accionar de la misma, así como implementar el sistema de comunicación institucional en la ERMA.

También, la acción estratégica 21 plantea lograr el mejoramiento de la gestión por el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la capacitación, que contribuyan a dar cumplimiento a los mismos.

En correspondencia con lo estipulado en los lineamientos analizados en la Proyección Estratégica hasta 2030 para el perfeccionamiento del sistema institucional, así como atendiendo a las deficiencias y proyecciones antes referidas, el consejo de dirección de la ERMA Cienfuegos ha propuesto trabajar en la gestión estratégica de la comunicación organizacional interna para el desarrollo de la entidad.

Ha sido interés de la entidad la realización del diagnóstico de comunicación interna como una de sus proyecciones estratégicas para el periodo 2019-2030 como base para la implementación del sistema de comunicación institucional.

En correspondencia con ello, la investigación se propone como **problema de investigación**:

¿Qué características presenta la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos?

Objetivo general:

Caracterizar la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos.

Objetivos específicos:

- Describir los supuestos organizacionales y organización del sistema de comunicación en la ERMA Cienfuegos.
- Identificar enfoque o perspectiva en relación con la comunicación organizacional predominante en la comunicación interna de la ERMA Cienfuegos.
- Describir los flujos de comunicación interna en la ERMA Cienfuegos.

- Determinar mensajes que predominan en la organización.
- Identificar espacios y canales de comunicación utilizados en la organización.
- Identificar las barreras comunicativas que interfieren en los procesos de comunicación interna.

La investigación constituye el primer estudio de comunicación realizado en la entidad. El diagnóstico de la comunicación interna permitirá caracterizar el estado de la misma, identificar los principales problemas que afectan la comunicación en la institución, causas de fondo y ofrecer vías de acción para irlos resolviendo. Ello proporcionará información para el diseño de la estrategia de comunicación de la entidad, acorde con las características de sus públicos internos, proyecciones estratégicas de la institución, principales debilidades y fortalezas para la gestión de comunicación en pos del desarrollo organizacional y de esta forma, contribuir con la calidad de los servicios que ofrece y eficacia de su quehacer.

La clasificación y análisis de la bibliografía presentada sobre el tema podrá convertirse en referente para próximas investigaciones.

La tesis se estructura en tres capítulos: un primer capítulo dedicado a los referentes teóricos que guían la investigación. El segundo capítulo expone los referentes metodológicos que sustentan la investigación, incluye la alternativa metodológica asumida, el método, el tipo de diseño, el tipo de estudio en comunicación, la categoría de análisis y su operacionalización; la descripción de la muestra, los métodos y técnicas de recogida de información, así como el procedimiento para analizar la información y los principios éticos seguidos por el investigador. El tercer y último capítulo muestra el análisis de los resultados por técnicas e integral de acuerdo con los indicadores de la categoría de análisis. Finalmente se muestran las conclusiones y las recomendaciones, la bibliografía y los anexos que amplían aspectos relacionados con la metodología y el análisis de resultados.

CAPÍTULO I. REFERENTES TEÓRICOS

1.1. Comunicación

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. En castellano, el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre comunicarse y estar en comunidad.

Los estudios acerca de la comunicación se han orientado principalmente en dos direcciones: visión de comunicación como un proceso transmisivo, unilateral y comunicación como un proceso participativo donde el diálogo y el intercambio son factores importantes. Estas concepciones opuestas han generado diferentes temas, modelos que esquematizan y describen cada elemento que influye en el proceso de comunicación. Según Vidal (2000) a partir de la contradicción que implican estas acepciones se pueden definir dos proposiciones teóricas:

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

Uno de los conceptos que se apoya en el paradigma informacional es el de Berelson y Steiner (1964) para quienes comunicación es igual a transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.

Por otra parte, Calviño (2004) plantea que la comunicación es:

El sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes. (Calviño, 2004, p.38)

En esta definición Calviño destaca el componente participativo de la comunicación en tanto incluye: interacción, flexibilidad, coordinación y desarrollo de roles permutables en el proceso comunicativo.

Vidal (2000) refiere que existen diferentes niveles de la comunicación: la comunicación intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupar, institucional y global. El tema que desarrolla esta investigación se enmarca en el nivel institucional, pues evalúa la comunicación en el ámbito de una organización.

1.2. Organización

En la actualidad la organización resulta el escenario de gran parte de la actividad del hombre. Considerando la interdependencia y especialización vigentes en las prácticas de la sociedad contemporánea las organizaciones han devenido en la forma más importante de asociación humana.

La doctora en Ciencias de la Comunicación Irene Trelles define a la organización como relaciones interpersonales, vinculadas a procesos de interrelación encaminados a alcanzar objetivos y logros comunes de grupos u organizaciones sociales, ella además es un vehículo de integración social, es un elemento imprescindible en todos los procesos y relaciones de los aparatos económicos, influyendo de manera determinante en los resultados que se esperan y en los que se alcanzan (Trelles, 2001).

Otro elemento fundamental en la definición de las organizaciones es el referente a su inserción en el medio que lo rodea. Las organizaciones no son entes independientes sin vínculo entre sí o con el medio, sino que debido al desarrollo tecnológico las relaciones se han transformado, acortándose las distancias y difuminándose las fronteras.

Es por esto que las organizaciones deben ser sistemas abiertos al exterior, con el cual intercambien materias e información, de forma tal que estén preparadas para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que el medio le ofrece. Fernández Collado (1997) ofrece un concepto que incluye este elemento cuando plantea que la organización se define como:

Dos o más personas que: saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.
(Fernández Collado, 1997, p.12)

Como se puede apreciar la definición del autor hace referencia a la interacción necesaria que se mantiene entre la organización y su medio; con el cual realiza un intercambio de materia cuyo resultado final se concreta en el producto que ofrece la entidad.

La presente investigación aborda tópicos relacionados con los procesos de comunicación en las organizaciones. Teniendo en cuenta que es un elemento que influye transversalmente en todas las actividades de la organización, sería adecuado conceptualizar el término en sí y su significación en el contexto organizacional.

Para que las relaciones entre la organización y su entorno se vean favorecidas, estas deben coordinarse previamente, lo cual se genera a partir de la comunicación organizacional.

1.3. Comunicación organizacional

Según Andrade Rodríguez de San Miguel (1997), recorre la definición de la comunicación organizacional a través de tres acepciones. La primera bajo la perspectiva de que la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana y que también será consustancial a la organización, sin que sea posible imaginar a una organización sin comunicación, entonces la plantea como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (Andrade, 1997, p.30).

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro las organizaciones, y en entre las organizaciones y su medio.

Por último, la comunicación organizacional la entiende también como un:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Andrade, 1997, p.31)

Desde este tercer enfoque, el autor plantea que la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización.

Todas estas técnicas y actividades deberían partir de la investigación pues, sería esta, la que reportase la forma de conocer sus principales problemas, necesidades, oportunidades que en cuanto a comunicación puedan realizar. Trelles (2000) plantea que la mayoría de los autores coinciden en asumir la comunicación organizacional como:

El análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y, entre estos y el público externo, que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad. (Trelles, 2000, p. 25)

Por su parte Goldhaber (1979) define la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”, e integra los diferentes conceptos a través de elementos comunes:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Definición que es criticada por Trelles (2005) pues en la misma el peso lo presenta el contenido, destacando el peso informativo del asunto y no se tiene en cuenta el papel de los actores que producen, transmiten o envían tales mensajes.

Trelles, por su parte, la define de la siguiente manera:

Se trata de un conjunto de mensajes, pero no es solo eso. Es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es solo esto. Influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influido por ellos- dado su carácter transversal- y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que van a integrar en una imagen global de la entidad.
(Trelles, 2005, p.29)

Se trata, por tanto, de un fenómeno complejo, que requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, de planificación y evaluación (Trelles, 2005)

Trelles (2001) al referirse tendencias en torno a conceptos de comunicación organizacional plantea que:

Existen numerosas tendencias teóricas o escuelas con marcadas diferencias sobre concepciones, y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Esta diversidad abarca un amplio rango que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticostípicos de los primeros tiempos del desarrollo de la materia, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad(Trelles, 2001, p.7).

La autora profundiza en cuatro enfoques o perspectivas: el mecánico, el psicológico, el de sistemas y el simbólico interpretativo.

Con relación al primero Trelles (2001) plantea que el concepto mecánico de comunicación está presente en organizaciones estructuradas al estilo clásico, para las cuales la comunicación se produce únicamente en términostransmisivo.

El enfoque mecánico a decir de la autora:

Presta una atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente, es decir, desde la dirección hacia la base (...).Sus debilidades se concentran en su desatención al receptor,

y la falta de retroalimentación; en la distancia que se establece entre la dirección de las organizaciones y la base; el poco uso de las redes informales de comunicación; la escasa variedad de mensajes y la reducción de funciones del sistema de comunicación, lo que en sentido general produce una organización estática, poco flexible. (Trelles, 2001, p. 8)

El enfoque psicológico, sin embargo, traslada el foco de su atención al receptor, y se identifica con las organizaciones estructuradas a partir de la escuela organizacional de relaciones humanas.

A diferencia del enfoque mecánico, esta perspectiva “identifica, o considera la influencia del entorno interno sobre los llamados filtros conceptuales de la comunicación” (Trelles, 2001, p.9).

La autora refiere, además, al respecto que:

Al aplicar esta concepción en las organizaciones se enfatiza en el uso de las redes informales; se concentra el estudio en las necesidades individuales de los integrantes del público interno y en la búsqueda de soluciones para ellas, los mensajes predominantes son de tema humano. Las principales críticas a esta tendencia señalan el carácter cerrado al entorno externo con que conciben a la organización y el sobredimensionamiento de los aspectos informales, que pueden arriesgar su equilibrio (...) Esta tendencia (...) adolece de la falta de una mayor profundización en el enfoque integrador del colectivo como un todo... (Trelles, 2001, p.9).

El tercer enfoque o perspectiva al que hace referencia la autora cubana es el de sistemas.

Con el desarrollo de este enfoque se concibe a la organización como un sistema social integrado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico, con tres ideas fundamentales como pilares para su funcionamiento: "su dinamismo, su apertura y la importancia de la comunicación"(Lucas, s.f. citado por Trelles, 2001, p.10).

Entre los representantes más conocidos de esta escuela destacan Katz y Kahn, quienes logran sintetizar y difundir muchas de las ideas centrales de esta corriente, una de las cuales es considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes (Trelles, 2001).

Por otra parte, el Fernández Collado (1997), afirma que:

... esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad: identificación de las partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de estas entre sí con el todo, y con los elementos externos más importantes. (Fernández Collado,1997, p.52)

Trelles respecto a este enfoque agrega:

La perspectiva sistémica complementa las anteriores, tanto la mecánica como la psicológica. Ella atiende el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto.(Trelles, 2001, p.11)

Aunque esta perspectiva tiene presente elementos del ámbito interno como el externo la autora plantea que también resulta incompleto, pues no se tiene en cuenta con la fuerza necesaria la dimensión cultural presente en todo proceso comunicativo (Trelles, 2001).

La atención a este aspecto se estudia profundamente en perspectiva o escuela simbólico interpretativa, que considera a la comunicación:

Como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio histórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad (Trelles, 2001, p.11).

La perspectiva simbólico-interpretativa se desarrolla en la interacción social y está influenciada por el contexto social en que se desarrolla la institución.

Los significados se construyen mediante la interacción con otros y la búsqueda de consenso se apoyan en los valores de la cultura de las organizaciones, a la vez que la enriquecen y desarrollan en un proceso de interrelación dialéctica.

La cultura organizacional se desarrolla y a la vez se expresa en la construcción de símbolos y significados, por tanto, la cultura se considera no como un atributo de la organización, es decir, algo que la organización posee, sino lo que la organización es, vale decir, la esencia misma de la organización (Trelles, 2001, p.12).

A partir del enfoque mecánico los demás enfoques referidos por la autora intentan superar o complementar el anterior. Siendo, sin lugar a dudas, el sistémico y el simbólico interpretativo los que aportan más elementos para el buen funcionamiento de una organización, tienen presente factores internos, su relación e interrelación entre sí y de estos con el entorno externo. De modo que, la comunicación organizacional prestará gran importancia tanto a la comunicación interna como a la comunicación externa.

1.3.1 Ámbitos de la Comunicación Organizacional

La comunicación ayuda al individuo a integrarse al sistema, tanto al entorno interno como al externo, y a su vez cumple similares funciones con la organización y sus entornos.

Siguiendo los criterios expuestos por Fernández Collado (1997), la comunicación organizacional puede dividirse metodológicamente en dos tipos: comunicación externa y comunicación interna.

La comunicación externa: hace referencia al conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios (Fernández, 1997).

La comunicación interna: hace referencia al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández, 1997).

1.3.1.1 Comunicación externa

La comunicación externa es, como su nombre lo indica aquella que la organización establece con los públicos externos.

Andrade (1997) la define como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 1997, p.32).

Mientras que, por otra parte, Trelles (2002) define la comunicación externa como aquella que la organización “...establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo” (Trelles, 2002, p. 49).

Concepción que se considera más abarcadora pues no la reduce solo a los mensajes como refería el autor antes mencionado, sino que se refiere a la interrelación con los públicos externos que implica un vínculo más estrecho entre los públicos internos con los públicos externos.

Se debe subrayar la importancia del nexo entre la comunicación externa e interna como principio de la comunicación institucional, toda vez que se asume el enfoque sistémico.

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, lo que le permite mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y el caos (Trelles, 2002).

En la presente investigación de acuerdo con el tiempo y el alcance de la investigación solo se caracterizará la comunicación interna. Por tanto, teóricamente esta se abordará con mayor profundidad en este capítulo.

1.3.1.2 Comunicación Interna

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno.

Según Trelles 2000:

Mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, se obtiene la información necesaria acerca de la organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los cambios y se influye en su mejor desenvolvimiento. (Trelles, 2000, p.46)

La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

La comunicación al interior de las organizaciones se trata de las relaciones que se establecen entre sus miembros, la interacción necesaria para alcanzar los objetivos comunes. Es el núcleo de la comunicación organizacional pues de ello depende la coordinación de las acciones, la cohesión de las diferentes áreas mediante la coherencia en las tareas.

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

Como se puede apreciar las autoras confieren importancia al carácter integrador que tiene la comunicación, pues conecta las áreas de la organización permitiendo que

todas beneficien el logro de los objetivos generales. Postulados con los que concuerda la autora, sin embargo, en la investigación se asume como comunicación interna.

Definida de forma simple, "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps, citado por Lucas, 2001, p.43).

A lo que el autor agrega:

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Lucas, 2001, p.43)

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

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

Mientras que Trelles (2002) en una definición precisa de lo que es la comunicación interna plantea que "constituye los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en los cuales toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno" (Trelles, 2002, p.46). En total correspondencia con esta afirmación Rivero (2010) puntualiza que la comunicación interna traspasa el límite de un área de trabajo y como tal, incorpora todos los departamentos de la organización. La comunicación interna coadyuva además a la estabilidad y desarrollo de la organización y al cumplimiento de sus objetivos, permitiendo su supervivencia en el tiempo y su avance, ya que es la comunicación convertida en herramienta y medio la que ayuda a conseguir las metas organizacionales.

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

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

La comunicación interna es clave en la motivación, porque permite a los trabajadores expresarse, que sus ideas sean escuchadas y valoradas, que sus preguntas tengan respuestas. Ella es la que genera y mantiene la armonía entre directores y dirigidos. Muñiz señala, entre las ventajas que ella reporta, las siguientes:

1. Promover las relaciones interpersonales.
2. Originar climas de confianza y motivación.
3. Profundizar en el conocimiento de la identidad de la empresa.
4. Erradicar las diferencias interdepartamentales y conflictos internos en general.

Para Fernández (1997), existen tres lineamientos que agrupan los propósitos y funciones, en general, de la comunicación interna. Estos son:

1. Producción: la comunicación se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta a la producción. Se ocupa de la información sobre la capacitación del personal, las normas y procedimientos de trabajo, la apertura de espacios para la formulación y establecimiento de objetivos, la solución de conflictos, así como de las sugerencias de ideas para perfeccionar la calidad de los servicios y/o productos.
2. Innovación: la comunicación debe originar los cambios internos que permitan el crecimiento de la organización y facilitar una mejor adaptación de los individuos a los cambios externos. Esta función incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.
3. Mantenimiento: está relacionada con los espacios de socialización de los individuos y posibilita un contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual mejora las relaciones interpersonales y acentúa la identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento se encarga de recompensar y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos y las metas de la organización, así como reconocer a los trabajadores competentes y valiosos, resaltar el trabajo en equipo y la creación individual.

Es necesario insistir en que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso unidireccional, sino que debe facilitarse que fluya tanto de directivos a subordinados como viceversa (retroalimentación), de manera que puedan conocerse y satisfacerse las necesidades y objetivos de ambas partes, así como fungir de alerta ante posibles conflictos o crisis, y darles oportuna solución.

1.3.1.2.2 Formas de la comunicación interna

Lucas (2001) refiere que, al estudiar una organización puede verse como una superposición de planteamientos o aspectos formales e informales. En efecto, en la realidad de esta existen unas relaciones sociales fruto, en primer lugar, de un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos. Estas relaciones son racional y claramente establecidas por la dirección o por los fundadores de la misma. Sobre ellas se superponen otras más espontáneas o informales, donde tienen cabida los aspectos más afectivos y difícilmente, racionalizables de la conducta humana. De manera, que afirma que “la organización tal y como la conocemos se considera producto de una realidad formal y otra informal” (Lucas, 2001, p.43).

Ello lo lleva a distinguir entre comunicación formal y comunicación informal.

Respecto a la primera plantea que, “En la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización” (Lucas, 2001, p.44). Mientras que, la comunicación informal es “algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado” (Lucas, 2001, p.45).

Este autor plantea que, si se observa el organigrama de una organización, se pueden distinguir dos tipos de líneas, horizontales y verticales (en sentido ascendente y el descendente), refiriendo entonces tres tipos a tener en cuenta para el estudio de la comunicación formal: horizontal, descendente y ascendente.

La comunicación horizontal “es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización...esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos...” (Lucas, 2001, p.50).

Las principales funciones señaladas a la comunicación que fluye entre los miembros de la organización que ocupan el mismo nivel jerárquico son: facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas; es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas; permite que los colegas se apoyen mutuamente (Lee y Zwerman, 1975 citado por Lucas, 2001).

Con relación a la comunicación descendente refiere que es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones...” (Lucas, 2001, p.51)

Como funciones clave de este tipo de comunicación el autor señala: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo; facilitar un resumen del trabajo realizado, así como adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

La comunicación ascendente, “es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel...” (Lucas, 2001, p.52). Con relación a las funciones que realiza en la vida organizativa, el autor señala cuatro: proporcionar a los directivos el *feedback* adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente; aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir, información relevante con sus superiores así como estimular la participación y el compromiso de todos, contribuyendo a lograr la cohesión en la organización (Lucas, 2001).

También, de acuerdo con el modo en que fluye la información en una organización se puede hablar de la presencia de un flujo transversal. La comunicación transversal es la que más favorece la participación de todos los integrantes de la organización, y la toma de decisiones a partir de consensos. Se ha puesto en práctica en empresas a través de los círculos de calidad, de equipos especiales de análisis, o mediante la formación de grupos multidisciplinarios para tareas específicas.

Dicho flujo tiene lugar entre personas consideradas públicos internos de la organización.

1.3.2- Públicos Internos

El estudio de los públicos reviste gran importancia, porque de su satisfacción depende el logro de los objetivos institucionales y, por supuesto, su extensión hacia todo el entorno social.

Frecuentemente los públicos se segmentan en correspondencia con los vínculos que tengan con la institución de pertenencia. Así, se les cataloga en dos grupos: el público interno, aquel que se encuentra dentro de la estructura formal de la institución y público

externo, el que se relaciona con la institución, pero sin formar parte de su estructura. Algunos estudiosos plantean que existe una tercera categoría de público: el mixto, conformado por individuos que, a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran relacionados con la entidad y, por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

Trelles (2004) define dos tipos de públicos: los internos, que van a estar integrados por los diferentes grupos que conforman la organización, cuya estructura y posición estarán en concordancia con las características de cada empresa u organismo, o el lugar que ocupen en los procesos que dan sentido a la organización, sea esta de producción, de servicios lucrativos o no. Los segundos son los externos, que incluyen a los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo al sistema organizativo.

El análisis de los indicadores de la comunicación interna tiene su comienzo en el elemento que la distingue de otros ámbitos de la comunicación, los públicos internos.

La relación entre la organización con sus públicos no es unilateral y radial, sino que existe un entramado de influencias y dependencias (Sanz de la Tajada, 1994 pp. 105-106).

A los miembros de una organización se les denomina públicos internos.

Según Muriel y Rota de acuerdo con el nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados.

Directivos son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos

Empleados son todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

Evidentemente, estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes ya que una persona puede simultáneamente ser jefe y subordinado.

Con relación a los públicos internos, Trelles (2002) ofrece una resume los criterios de varios investigadores en este campo y los subdivide en:

- Directivos o dirigentes de alto nivel: ubicados en la parte superior de la organización, responsabilizados con la toma de decisiones y diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles, en función de las peculiaridades de cada empresa.

- Cuadros medios: escalón consecutivo respecto a los anteriores; encargados, por lo general, de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización. Es un grupo más operativo y en relación más directa con la base.
- Base: constituida por la gran mayoría; trabajadores de la producción o servicios.

El vínculo que se establece entre la institución y, este público es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para 1) el logro de sus objetivos y, 2) en última instancia para su misma supervivencia como sistema. Por su parte, los públicos internos satisfacen a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades.

Esta fuerte interdependencia entre el sistema institucional y sus partes se constituye de alguna manera en el origen y la razón de ser de la relación entre ambos, y da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla. En dicha comunicación tendrán lugar diferentes tipos de mensajes.

1.3.2 Mensajes

La naturaleza de las relaciones que establecen los sujetos en el ámbito organizacional, por tanto, las formas de comunicación constituyen mero reflejo de la dirección que sigue el flujo de mensajes en los procesos comunicativos.

A groso modo, el mensaje es el estímulo, la idea, sentimiento que se comunica al receptor.

Goldhaber (2001) plantea que “son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (Goldhaber, 2001, p.66).

Redding (1967 citado por Goldhaber, 2001) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, por ejemplo: mensajes sobre la calidad del servicio, o la calidad de los productos. También se consideran mensajes de tarea aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. “los mensajes de tareastán relacionados con la producción del sistema” (Goldhaber, 2001, p.83).

Por otra parte, los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. Si los mensajes de tarea están relacionados con el contenido de la producción del sistema, los mensajes de mantenimiento lo están con la realización de la producción (Goldhaber, 2001).

Mientras que, los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Por ejemplo: los elogios del superior al empleado (caricias), las entrevistas con vistas a estimar el trabajo realizado y las sesiones para resolver conflictos, entre otras. (Goldhaber, 2001)

Los mensajes que elabora el sistema de comunicación institucional son enviados a los públicos de la institución, tanto internos como externos, a través de diversos tipos de canales o medios de comunicación.

1.3.3 Canales

El canal comunicación según Muriel y Rota (1980, p. 197) “es el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor. Representa el eslabón físico entre uno y otro”. Son muchos y variados y teóricamente estas autoras los dividen en dos grandes grupos: mediatizados y directos.

Los mediatizados son los que demandan alguna vía física para la transmisión de la información, ejemplo la radio, la televisión, el teléfono, etc. Mientras que, los directos son los que no requieren de ninguna clase de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y su receptor o receptores es directo, cara a cara (ya sea de manera verbal o no verbal) (Muriel y Rota, 1980).

A decir de Trelles (2001) los canales que se agrupan en la clasificación de directos dependen de la capacidad y habilidad para comunicarse con otros. Y son empleados en las organizaciones en reuniones, matutinos, asambleas, entrevistas, discursos, conferencias o charlas, juntas, representaciones teatrales, o sea, siempre que exista un intercambio cara a cara sin que medie ningún soporte tecnológico.

El uso de este tipo de canal permite que exista una retroalimentación después de emitir el mensaje e incluso durante su emisión, además de que se ha demostrado que generalmente ejerce mayor influencia en el individuo que la comunicación mediatizada.

En los medios o canales mediatizados el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Estos, a su vez, de acuerdo con la clasificación ofrecida por Muriel y Rota (1980) pueden subdividirse en:

Medios o canales mediatizados impresos: libros, periódicos, revistas, folletos, publicaciones institucionales y volantes. Entre los distintos tipos de folletos pueden señalarse, por ejemplo: los catálogos que contienen información detallada acerca de todos los productos de la institución, los manuales de bienvenida que se dirigen a los nuevos empleados y que contienen información general acerca de la institución, los manuales de puesto que describen las funciones de cada cargo, los folletos de información general que se dirigen a clientes actuales y potenciales y que contienen información general acerca de la institución y sus productos, etc.

También bajo este rubro se incluyen los diversos tipos de órganos informativos periódicos de la institución, tales como: la revista o boletín informativo que se dirige a uno o varios de los públicos de la misma y que contienen información de interés general o de interés para los públicos específicos a que se dirigen, además de información que a la institución le interesa divulgar. Es importante señalar que estos medios ofrecen la posibilidad de combinar imagen y texto en forma armoniosa y creativa y su impacto depende precisamente de lo adecuado tanto de su contenido como de su formato con respecto al público específico al que se dirigen.

En esta clasificación también se encuentran las cartas que son un medio impreso especializado de corto alcance, que se dirige a individuos, instituciones y grupos sociales con muy diversas clases de objetivos; los tableros informativos, cartelones y carteles en los que se coloca información impresa en lugares de paso o de afluencia de algún público general o específico de la institución (Muriel y Rota, 1980).

Medios electrónicos. A su vez, se dividen en:

- a) A medios de gran alcance (aquí entra la radio - medio de mayor alcance en todo el mundo -, el cine –fue el primer medio de comunicación electrónico de gran alcance que apareció- y la televisión.)
- b) Medios electrónicos dirigidos a auditorios especializados.

Estos medios, a diferencia de los de gran alcance, se emplean para dirigirse a auditorios especializados, aunque la tecnología que emplean es similar a la de los primeros. Como ejemplos de este tipo de medios las autoras señalan los circuitos cerrados de radio o de televisión en que se transmiten mensajes grabados en cinta o en *video-tape*, algunos documentales especializados y las presentaciones

audiovisuales sobre la base de diapositivas, texto y música. En el contexto cubano se pueden incluir las audio y videoconferencias de mucha utilidad en estos tiempos.

c) Medios electrónicos de persona a persona.

Estos medios consisten en el empleo de la electrónica para comunicarse con individuos o sistemas sociales con posibilidad de retroinformación inmediata o casi inmediata. Como ejemplos de estos medios las autoras mencionan el teléfono y el correo electrónico (Muriel y Rota, 1980).

El uso adecuado y estratégico de los canales de comunicación es imprescindible para la transmisión precisa de los mensajes en las organizaciones. La planificación de la información que debe circular por cada uno de los canales para el logro de la coherencia de la comunicación organizacional. En este aspecto también se incluyen aquellos canales que sirven para la retroalimentación de la organización con sus públicos.

La selección del medio o medios de comunicación a emplear se hace con base en los efectos que se quieren obtener en los diversos públicos. Para ello debe tomarse en cuenta que cada uno de los medios que existen presentan características distintas de impacto, penetración y credibilidad. De aquí que la selección de los medios dependerá de los efectos que se pretendan, de las clases de públicos que se quieran afectar y del tipo de mensajes que se quieran transmitir.

1.3.4 Espacios de comunicación

Muchas veces se tiende a confundir los canales con espacios, lo cual no es correcto pues mientras que el canal es el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor. Representa el eslabón físico entre uno y otro (Muriel y Rota, 1980, p. 197) como anteriormente se refirió; el espacio de comunicación se refiere al ámbito de intercambio e interacción. “Remiten al diálogo simultáneo, la conversación y socialización” (Duarte, 2012, p.18).

Esta autora, hace una distinción entre espacios físicos o virtuales (digitales), donde los actores del proceso comunicativo socializan conocimientos e intercambian información, opiniones a partir de una relación dialógica (Duarte, 2012).

Los espacios de comunicación virtuales están mediados por un componente informatizado, ejemplo: el chat, redes sociales (Facebook, twitter). El elemento esencial estriba en establecer una comunicación de intercambio directo, inmediato y constante, donde no se precisa que las personas involucradas compartan el mismo lugar físico, aunque deben estar conectadas al mismo tiempo.

Mientras que, los espacios de comunicación físicos son aquellos donde confluyen las personas e igualmente intercambian opiniones; pero, a diferencia de los primeros son lugares reales, materiales, sin que necesariamente medie algún soporte tecnológico, sino que las personas se encuentran físicamente próximas donde la comunicación va a ser cara a cara. Ejemplo: reuniones, seminarios y talleres.

Los espacios de comunicación (físicos o virtuales), no solo posibilitan que las empresas se proyecten hacia sus diferentes públicos, también permiten que estos últimos manifiesten sus reacciones ante los mensajes enviados a partir de la transmisión de sus propias respuestas. De esta forma, las organizaciones reciben de forma permanente información valiosa acerca de su accionar como ente social y empresarial. Los espacios de comunicación, en cualquiera de sus modalidades (físicas o digitales), son escenarios que posibilitan y generan el intercambio entre los miembros de las organizaciones y entre estos y el entorno externo.

Fernández Collado se refiere a la retroalimentación, como “la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores”. (Fernández, 1997, pp. 23-24).

Además, este autor agrega que: “La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación permite a la fuente -en mayor medida- corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado”. (Fernández, 1997, pp. 23-24)

La retroalimentación es la información de retorno que inicia una nueva comunicación y, en la mayoría de los casos, incorpora una nueva retroalimentación, y así sucesivamente. El resultado es un ciclo de comunicación bidireccional, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes en una especie de flujo continuo.

Esta facilita la toma de decisiones en grupo, conocer que efectos tuvieron los mensajes emitidos por la fuente en el receptor, como fue comprendido, si es aceptado o no, ayudando a objetivar los problemas y barreras que puedan manejarse en el diálogo y superarlos.

Martínez (2009) considera que gracias a la retroalimentación se conoce “si el mensaje inicial cumplió su objetivo, si fue eficaz”. (Martínez, 2009, p. 32).

Estudiar este indicador supone identificar los canales y espacios que facilitan la misma. La retroalimentación, por tanto, posibilita verificar que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido.

Sin embargo, existen elementos que pueden distorsionar el proceso de comunicación en las organizaciones a los que se les denominan ruidos o barreras de la comunicación.

1.3.5 Barreras comunicativas

Las barreras en la comunicación son aquellos factores que afectan el proceso, impidiendo que llegue toda la información o que esta se entienda correctamente.

Grillo (2004), las barreras “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 citado Fernández, R. 2009).

Varios son los autores que las han clasificado tal es el caso de Gutiérrez (citado en Collado, 1997), Saló (2000), Grillo (2004 citado Fernández, 2009) y Martínez (2009). Tomando en consideración las distintas clasificaciones ofrecidas por estos, en la investigación se tendrán en cuenta las siguientes clasificaciones:

1. Distorsión semántica: es la atribución de significados diferentes a palabras para identificar un mismo fenómeno.
2. Distorsiones perceptivas y culturales: dadas porque el significado atribuido al mensaje por el receptor no fue el que intencionó la fuente, o sea, no fue interpretado tal y como lo previo la fuente.
3. Distorsión serial es la alteración -o deformación -del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente (Esto se produce a partir de los rumores).
4. Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas con relación a algo. Estos problemas se encuentran muchas veces asociadas al proceso de socialización.
5. Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios, desconfianza o estereotipos entre el público interno que influyen decisivamente en la calidad de la comunicación.
6. Sobrecarga de información: es el exceso de información recibida que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa.
7. Escasez de información: ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

8. Barreras físicas: se refiere a elementos presentes en el entorno físico tales como: las distancias espaciales, canales mediatizados deficientes, así como los ruidos ambientales.

La comunicación interna como bien plantea Rivero (2010) traspasa el límite de un área de trabajo y como tal, incorpora todos los departamentos de la organización. De ahí su carácter transversal pues atraviesa cada una de las áreas o subsistemas de toda organización. Si gestiona correctamente, partiendo de un enfoque sinérgico permitirá mantener una articulación entre estas lo que facilitará el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Además, permitirá la armonización de los intereses de la organización con los de sus diferentes públicos. Crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; lo que puede ser favorable para motivar y comprometer al personal, lo que refuerza el sentido de pertenencia de estos para con su organización. Mantener informados a los trabajadores con relación a su trabajo y que se espera de ellos, además que les permite a los directivos retroalimentarse respecto al funcionamiento de la organización y a su desempeño a partir de los criterios de los propios trabajadores.

También contribuirá a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines. Por medio de esta se logra crear y mantener la cultura de la organización, facilitando los procesos de socialización de dichos elementos entre sus miembros y, a través de esta, la organización da a conocer los elementos que la distinguen del resto, lo que contribuye a que los diferentes públicos se formen una imagen de la organización acorde con lo que realmente es.

Pero, para que dichas funciones puedan ser cumplidas es determinante gestionar dicha comunicación.

1.4- Gestión de Comunicación Organizacional

Según el criterio de Rivero (2010) la gestión de la comunicación organizacional es el conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. De esta forma debe estar integrada en la gestión global de la organización e influir en todas las actividades que tienen lugar en la misma, atendiendo a su condición de proceso que media y que a su vez es mediado.

La gestión de la comunicación organizacional ha trascendido de una concepción funcional a una dimensión estratégica, articulada al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

La función de la gestión de la comunicación en las organizaciones, según Rivero (2010), es lograr un intercambio productivo de significados tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Permitiendo, por un lado, el afianzamiento de su identidad y cultura y por el otro, un posicionamiento estratégico y una imagen favorable.

Así como garantizar una relación sostenida y sustentable entre la organización y sus públicos estratégicos. Su fin último es el logro de los principios básicos organizacionales o propósitos misionales, planes y proyectos de la organización.

De acuerdo con el criterio de Trelles (2014):se trata de:

Una actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados es lo que podría denominarse gestión de comunicación, en la que, partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, (...), se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados. (Trelles, 2014, p. 121)

Esta autora sintetiza la esencia de la gestión de comunicación organizacional, concibiéndola como la planificación y estructuración de los procesos comunicativos en la organización, en busca de la integración de los mismos. A partir de su coordinación y la eliminación, o disminución al máximo, de la aleatoriedad y la improvisación en la realización de actividades comunicativas.

De acuerdo con este criterio se puede concebir la gestión de la comunicación organizacional como un proceso estructurado sinérgicamente para organizar e integrar las acciones de comunicación con los objetivos y planes de una organización determinada.

El investigador español Villafañe (1997) entiende la gestión de comunicación corporativa como una actividad cuya meta es el control de la imagen, gracias a una práctica comunicativa integral y programada. Integral equivale al enfoque sinérgico de todos los recursos e instrumentos de imagen de la empresa, lo cual se obtiene tomando un modelo general para la gestión de comunicación; programada en tanto medio que permite eliminar la aleatoriedad y la incoherencia en mensajes y discursos comunicativos.

Por su parte, Bartoli, en su libro *Comunicación y Organización* (1992) ha afirmado que “organizar y comunicar desde una perspectiva de gestión supone a la vez determinar un marco estratégico firme y pilotar márgenes de maniobra interculturales o interpersonales”.(Bartoli, 1992, p.15)

Coincide con Villafañe al ubicar la gestión de comunicación, no solo en el puro campo de las acciones comunicativas, sino en el área de la gestión empresarial.

Trelles (2002) realiza una propuesta sobre los principios básicos de la gestión de la comunicación en las organizaciones, ellos son:

1. Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que opera.
2. Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
3. Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en las organizaciones.
4. Vinculación entre la gestión de la comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización.
5. Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
6. Conocimientos de los públicos más importantes, considerando entre estos tanto los internos como a los externos.
7. Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
8. Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
9. Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación.

Gestionar la comunicación implica tener en cuenta el enfoque sinérgico en el accionar de la organización, por tanto, es necesario transitar por cuatro fases fundamentales: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación.

Según Rivero (2010) las fases de la gestión de comunicación son:

Diagnóstico:

La primera fase del proceso de gestión es el diagnóstico, momento en el que se investiga todo lo relativo a la organización. Es el punto de partida de todo plan o estrategia. Los diagnósticos como método de investigación y evaluación de la comunicación interna y externa son el medio a través del cual se conoce el estado actual de los procesos comunicativos, así como las debilidades y fortalezas de cualquier sistema de comunicación, mediante la elaboración correcta de indicadores e instrumentos de investigación; lo que permite la obtención de datos reales e importantes para la toma de decisiones.

El diagnóstico de comunicación interna es el primer paso que debe realizar la persona encargada de la comunicación en la empresa para desarrollar posteriormente cualquier

tipo de investigación relacionada con los aspectos comunicativos de la entidad. Se trata de una investigación orientada a la obtención de la información necesaria para la solución de situaciones desfavorables en materia de comunicación.

Constituyen el punto de partida para el diseño y elaboración de estrategias, acciones y planes de comunicación. De manera que a través de diversos instrumentos de investigación empleados para la recogida de información se obtengan valoraciones, criterios, juicios, apreciaciones y diferentes puntos de vistas en torno a la información y comunicación, la empresa obtenga el conocimiento necesario de su estado actual en aras de mejorar las deficiencias encontradas en él.

Planificación:

Es “un proceso intelectual e ideático en su naturaleza y concepción, el cual consiste en identificar y seleccionar los objetivos, las normas, los procedimientos, las estrategias, los escenarios, los presupuestos de una empresa en función de prepararse y alcanzar su futuro” (Medina, 1999, p.58).

Según Rivero (2010), esta fase “tiene como finalidad obtener determinados objetivos en materia de comunicación, se define para un período concreto de tiempo y responde a un proyecto sólido, con una visión de futuro a mediano o largo plazo.” (Rivero, 2010, p.77).

Constituye una herramienta esencial para la toma de decisiones, pues establece los pasos y los medios a seguir partiendo del diagnóstico previo, donde no solo se coordinan las acciones, sino que se tienen en cuenta otros aspectos como los objetivos y metas en el tiempo y espacio determinado, el cronograma de trabajo a seguir, el tiempo apreciado para su desarrollo y los responsables de desempeñar cada acción.

La planificación de la comunicación interna es una actividad que se basa en las políticas de comunicación, apoyadas principalmente en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación intra – institucional, evita la improvisación y la incoherencia en las actividades relacionadas con la misma. Por esta razón se plantea que la planificación de la comunicación interna:

Consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr: orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de su público interno, y afectar las actitudes y opiniones de estos públicos internos, buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan. (Muriel y Rota, 2001, p.145)

Implementación de la Comunicación:

En esta fase como su propio nombre indica, corresponde la ejecución e implementación de las acciones planificadas que se dedujeron en la fase anterior en relación directa con los objetivos trazados. “Es la fase ejecutiva del proceso.” (Rivero, 2010, p. 78).

Es por ello que se hace necesario darles seguimiento a los pasos definidos con antelación, la asignación de responsabilidades por parte de los actores o gestores en la implementación de las acciones estipuladas, el proceso de verificación de lo puesto en práctica, así como identificar las incidencias de las acciones en los públicos internos.

La función fundamental de esta actividad es precisamente la ejecución de los planes de comunicación que se realizan en la organización. Implica poner en práctica las acciones visibles a los miembros de la entidad. De ahí la importancia que requiere el logro de los objetivos de comunicación pues depende de ello que se realice una adecuada implementación de los procesos comunicativos en la institución.

Control y Evaluación:

Es uno de los momentos esenciales de la gestión, pues “a partir de ella es que el área de comunicación va a poder mostrar sus resultados a la dirección, por tanto, habrá que tenerla en cuenta desde que se esté trabajando en la primera fase de diagnóstico.” (Rivero, 2010, pp. 38-39)

El control y evaluación, permite descubrir las irregularidades que se han incumplido en las etapas previas del proceso de gestión; a la vez, permite medir el nivel de correspondencia existente entre los objetivos propuestos y los alcanzados y detectar si se requiere introducir cambios que tributen directamente al sistema de comunicación.

La Fase de Control y Evaluación a pesar de figurar como la etapa última del proceso, “en realidad forma parte de este en su totalidad y más que eso, debe acompañarlo” (Rivero, 2010, p. 38). Esta fase se ha convertido en paso obligatorio de la gestión pues la presencia de un sistema de evaluación y control que permita la medición y la comprobación de los resultados obtenidos en el área de comunicación es una oportunidad para legitimar y hacer ver la importancia de la aplicación de los conocimientos relativos a esta disciplina para las organizaciones cubanas.

Sin embargo, de acuerdo con los objetivos, alcance y tiempo para desarrollar la presente investigación solo se llegará hasta la etapa de diagnóstico de la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos.

1.4.1. Diagnóstico de comunicación interna

Cuando se investiga en cualquier organización o empresa acerca de los elementos que conforman los procesos comunicativos es conveniente partir de un diagnóstico.

El diagnóstico es la primera fase del proceso de investigación y un método que permite analizar la realidad.

El diagnóstico sirve para poner en evidencia los problemas o buscar las causas profundas y los síntomas que caracterizan una situación conflictiva (Saló, 2000, p.27).

El diagnóstico de comunicación organizacional es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado del sistema de comunicación y su gestión hacia el interior y el exterior de la organización. Constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales.

A decir de Pérez (2007) el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento.

El mismo autor manifiesta que los diagnósticos responden a la necesidad de poder determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, así como el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes.

De esta manera, se puede afirmar que el diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución: quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra y extra institucional fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación (Muriel y Rota, 2000, p.78).

Esta es una definición completa que no solo aborda la manera en que se puede utilizar el concepto y sus significados, sino que plantea las potencialidades que el mismo tiene para investigaciones y propuestas futuras en actividades de comunicación.

Esta intención de investigación posibilita "al sistema de comunicación institucional ubicar afinidades y áreas de conflicto real y potencial, lo que puede facilitar la armonización entre los intereses de la institución y los de sus públicos objetivo" (Ibídem).

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

El diagnóstico de comunicación no es un fin en sí mismo, es decir, no se limita a designar los problemas sino a fomentar su solución, atenuando sus debilidades y potenciando las fortalezas. Los resultados del diagnóstico constituyen la base para la planificación estratégica de la organización en materia de comunicación.

Al realizar el diagnóstico de comunicación interna se deberán tener en cuenta los elementos referidos en este capítulo.

CAPÍTULO 2 MARCO METODOLÓGICO

2.1.Descripción del escenario de investigación

La ERMA Cienfuegos (Anexo 1) está ubicada en la localidad de Caonao. Cuenta con una estructura funcional compuesta por una subdirectora, una secretaria docente, cuatro jefes de departamento: Desarrollo y Calidad, Docente Metodológico, Posgrado, y Administrativo respectivamente. Tres Metodólogos: Cuadro, Capacitación del Sector Estatal y Cooperativo y Sector Empresarial y ocho Coordinadores Municipales los cuales radican en sus respectivos municipios. En resumen, se cuenta con una plantilla de veintidós trabajadores, con veinte plazas cubiertas: dos son del sexo masculino y las restantes son femenino. De estos trabajadores dos son Técnicos Medios, cuatro cursan estudios universitarios, once son Nivel Superior y cinco Máster.

La misma tiene como Misión: Preparar a los cuadros y reservas, funcionarios y otros especialistas que por sus funciones y perspectivas de desarrollo lo requieran, y brindar servicios de capacitación y asistencia técnica, para otras categorías de personal que decida el organismo. (Anexo 2)

Su visión para el 2030 es Ser el centro líder en la Capacitación y Superación del Capital humano en Cuba. (Anexo 3)

2.2. Alternativa metodológica

En la investigación se asume la alternativa metodológica cualitativa. Esta busca la profundidad para la comprensión y evaluación de los procesos. Se enfoca en estudiar los fenómenos, en relación con su contexto y ambiente natural, desde la perspectiva de los participantes. Además, pretende evaluar el desarrollo natural de los sucesos, es decir, que no se manipula la realidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Esta perspectiva metodológica se desarrolla como un proceso abierto, participativo, dinámico, flexible que se caracteriza por la construcción del conocimiento. Busca la comprensión y entendimiento del comportamiento de una realidad específica, buscando razones y alternativas desde las propias vivencias y concepciones de los sujetos (Rodríguez, Gil y García, 2004). En este caso, de los públicos internos de la ERMA Cienfuegos con relación a la comunicación interna en su organización.

Esta alternativa permitirá dar respuesta **al problema de investigación**

¿Qué características presenta la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos?

Objetivo general

Caracterizar la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos.

Objetivos específicos

- Describir los supuestos organizacionales y organización del sistema de comunicación en la ERMA Cienfuegos.
- Identificar enfoque o perspectiva en relación a la comunicación organizacional predominante en la comunicación interna de la ERMA Cienfuegos.
- Describir los flujos de comunicación interna en la ERMA Cienfuegos.
- Determinar mensajes que predominan en la organización.
- Identificar espacios y canales de comunicación utilizados en la organización.
- Identificar las barreras comunicativas que interfieren en los procesos de comunicación interna.

2.2. Método de investigación

Para la realización de esta investigación se utilizó como método el estudio de caso.

De acuerdo con Saldaña, Ruiz, Gaona y Jacobo (2015), desde la perspectiva cualitativa el estudio de caso permite explorar y conocer en mayor profundidad el fenómeno objeto de estudio y sus causas.

Según Hernández y Mendoza (2008), estos son “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.164).

En este caso, utiliza los procesos de investigación cualitativa para analizar como unidad holística la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura de Cienfuegos con el propósito de responder al problema de investigación planteado.

2.3. Tipo de diseño de investigación

En la presente investigación se emplea el diseño de caso único, el cual (Yin, 1984, citado en Rodríguez, 1995) califica como aquellos diseños que centran su análisis en un único caso, y su empleo puede ser justificado por varias razones.

Según Peña (2009), el estudio de caso único permite la descripción, explicación y comprensión del fenómeno social que se evidencia en una organización, un conglomerado o grupo de personas (Peña 2009, citado en Saldaña, Ruiz, Gaona y Jacobo, 2015). En esta investigación se toma como caso una organización la ERMA

Cienfuegos con el proposito de caracterizar la comunicaciòn interna que tiene lugar en la misma.

2.4. Tipo de investigación en comunicaciòn

La investigación, atendiendo a las tipologías de investigación en comunicaciòn ofrecidas por Alonso y Saladrigas (2002), es comunicològica. Se estudian los procesos comunicacionales desde una perspectiva teòrica o teòrico-aplicada, o sea, diagnòsticos y evaluaciones. En este caso, se realiza un diagnòstico que permitirá caracterizar la comunicaciòn interna en la ERMA Cienfuegos.

2.5. Categoría de análisis

Categoría de análisis: Comunicaciòn interna: “constituye los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organizaciòn, en los cuales toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno” (Trelles, 2002, p.46).

Operacionalizaciòn de la categoría de análisis

Indicadores:

- 1- Supuestos organizacionales (síntesis de la historia de la organizaciòn, misiòn, visiòn, objetivos, proyecciones estratègicas, valores. Conocimiento por parte del público interno. Soportes comunicativos utilizados para su divulgaciòn, ubicaciòn espacial y accesibilidad para los públicos. Identificaciòn de elementos de la identidad visual de la ERMA Cienfuegos
- 2- Descripciòn de los públicos internos de la ERMA Cienfuegos.
- 3- Enfoque o perspectiva en relaciòn a la comunicaciòn organizacional predominante en la comunicaciòn interna de la ERMA Cienfuegos:
 - Enfoque mecànico
 - Perspectiva psicològica
 - Enfoque de Sistemas
 - Perspectiva simbòlico- interpretativa
- 4- Concepto de comunicaciòn:
 - La comunicaciòn como transmisiòn de informaciòn
 - La comunicaciòn como proceso para compartir
- 5- Tipos o flujos de comunicaciòn interna en la organizaciòn (predominio):
 - Vertical (Descendente y Ascendente)
 - Horizontal

- Transversal
- 6- Mensajes. Tipología y predominio (propósito y funciones):
 - Tarea
 - Mantenimiento
 - Humanos
- 7- Canales de comunicación interna. Tipología. Disponibilidad y accesibilidad:
 - Directos (cara a cara)
 - Mediatizados
 - Impresos
 - Electrónicos
 - De gran alcance
 - Dirigidos a auditorios especializados
 - De persona a persona
- 8- Espacios de comunicación interna. Tipología y posibilidad de retroalimentación:
 - Físicos
 - Virtuales
- 9- Barreras en la comunicación interna:

Distorsión semántica

 - Distorsiones perceptivas y culturales
 - Distorsión serial
 - Cognoscitivas
 - Humanas y psicológicas
 - Sobrecarga de información
 - Escasez de información
 - Barreras físicas
- 10- Organización del sistema de comunicación en la institución:
 - Existencia de responsable de la gestión de comunicación.
 - Funciones que desempeña en la institución. Subordinación.
 - Existencia de Objetivos, Políticas y Acciones de Comunicación en la organización. Planificación. Correspondencia de las acciones de comunicación planificadas con los objetivos de la EMRA Cienfuegos.
 - Existencia de presupuesto para la gestión de comunicación
 - Fortalezas y debilidades para la gestión de comunicación en la EMRA Cienfuegos.

2.6. Selección de la muestra

Para esta investigación la selección de la muestra se realizó a partir de un muestreo no probabilístico intencional donde los sujetos se eligieron de forma intencionada, de acuerdo con criterios establecidos por el investigador.

El muestreo que se siguió en la selección de informantes tuvo un carácter intencional, dinámico y secuencial (Rodríguez, Gil, y García, 2004).

Estos autores proponen para la selección de la muestra tres clasificaciones: expertos, informantes e informantes claves. En esta investigación se trabajó con informantes e informantes claves.

Criterios de selección para informantes:

Criterios para la selección de informantes claves:

- Tener entre sus funciones el encargo de la comunicación organizacional en la ERMA Cienfuegos.
- Con más de un año en el desempeño de sus funciones.
- Con conocimiento sobre el funcionamiento de la institución.
- Condisposición y tiempo para colaborar con la investigación.

Sobre la base de dichos criterios se seleccionaron 2 informantes clave: la subdirectora de la ERMA Cienfuegos y la Jefa del departamento de investigación y desarrollo que atiende entre sus funciones la gestión de la comunicación en la ERMA Cienfuegos.

Criterios para la selección de los informantes:

- Con más de un año en el desempeño de sus funciones.
- Con conocimiento sobre el funcionamiento de la institución.
- Con disposición y tiempo para colaborar con la investigación.

Sobre la base de estos criterios se seleccionaron seis informantes.

2.7. Técnicas de recogida de información:

2.7.1- Análisis de documentos oficiales:

El análisis de documentos oficiales es una técnica utilizada siempre en la investigación científica, e incluso puede constituirse en el método principal de indagación empleado (Alonso y Saladrigas, 2000).

La revisión de documentos oficiales incluye la selección, revisión y análisis, evaluación de datos relacionados con el objeto de la investigación y constituye una fuente de confirmación y soporte de la información obtenida a partir de los otros instrumentos de investigación (García, 2014).

En la presente investigación se realizó el análisis de documentos oficiales con el objetivo de explorar el estado actual de la comunicación interna en ERMA Cienfuegos (Anexo 2).

Se analizaron los siguientes documentos: Proyección Estratégica 2019-2030 de la ERMA Cienfuegos, la Instrucción 5 del director general de la ERMA Nacional y los Manuales de Procedimientos de cada departamento emitidos y aprobados por la misma.

2.7.2- Observación participante

La observación participante es una de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa. Esta implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Además, permite explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell, 1997, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

“... en la observación participante el observador recoge los datos introducidos en el grupo observado implicándose en él de una manera más o menos intensa y participando en cierta medida de sus actividades.” (Balcells, 2000, p. 237)

La observación se llevó a cabo durante toda la investigación propiciando el análisis del fenómeno comunicativo en varios espacios, formales e informal. En la investigación esta técnica se aplicó con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos.

2.7.3- Entrevista semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae información de una persona (Saladrigas, 2002). Tiene un carácter flexible y abierto pues el curso del intercambio es regulado por el investigador teniendo en cuenta las características del entrevistado y las situaciones que se presenten durante el proceso. Aunque se predetermina una guía de cuestiones, la entrevista fluirá cubriendo las áreas que exige

la investigación. Por lo tanto, se debe fijar un objetivo principal que rija el proceso y tener definidas las dimensiones que se pretenden alcanzar con el instrumento.

En la presente investigación con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos se aplicaron tres guías de entrevistas semiestructuradas. Una se le aplicó a la responsable de la gestión de la comunicación en la institución, otra a directivos y otra a trabajadores. Para un total de ocho entrevistas.

2.8. Procesamiento de los datos

De acuerdo con la alternativa metodológica asumida se utiliza el análisis de contenido y la triangulación en el procesamiento de los datos.

El análisis de contenido se efectuó a partir de las propias declaraciones de los informantes. Se consideraron similitudes o semejanzas que existían entre las declaraciones, teniendo en cuenta los objetivos de las técnicas y de la investigación.

La triangulación es un procedimiento usado que consiste en el uso de diferentes fuentes de datos, investigadores, perspectivas o metodologías para contrastar los datos e interpretaciones (Denzin, 1978, citado en Rodríguez, 2004).

En la presente investigación se utilizó la triangulación de datos que se vale de la contrastación de una variedad de fuentes y la metodológica en la que se contrasta la información a partir de los diferentes métodos y técnicas aplicados.

2.9. Principios éticos de la investigación

En el desarrollo de esta investigación se consideraron los principios éticos de la investigación científica. Se aseguró el anonimato de la información obtenida, sin revelar detalles personales de los sujetos que proveen la información. De esta forma se garantizó la confidencialidad de los datos que se manejaron en la investigación.

Los objetivos del estudio se comunicaron a la dirección de la ERMA Cienfuegos y a cada uno de los sujetos participantes en la investigación, contando con su consentimiento informado para ser entrevistados. Antes de proceder a la elaboración del informe final se solicitó autorización para publicar los resultados obtenidos.

En relación con la comunicación institucional en el ARC VII: referida a gestión interna, como objetivos y criterios de medida se plantea que: se utilizan los medios masivos de comunicación, las redes sociales y el portal digital de la ERMA para divulgar el accionar de la misma, así como implementar el sistema de comunicación institucional en la ERMA. También, la acción estratégica 21 plantea lograr el mejoramiento de la gestión

por el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la capacitación, que contribuyan a dar cumplimiento a los mismos.

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis por técnicas

3.1.1 Análisis de los documentos oficiales

Esta técnica (Anexo 7) se aplicó con el objetivo de explorar el estado actual de la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos. Fueron revisados documentos normativos tales como la Proyección Estratégica 2019 hasta 2030, la Instrucción 5 del director general de la escuela nacional del MINAG, los Manuales de Procedimientos de cada departamento emitidos y aprobados por la misma. Arrojando los siguientes resultados:

La ERMA Cienfuegos (Anexo 1) está ubicada en la localidad de Caonao. Esta entidad remonta su historia después del Triunfo de la Revolución en Cuba.

En la región de Las Villas existieron tres escuelas de capacitación: La Escuela de Organización y Formación del Trabajo, en Abreus, la Escuela de Cuadros de Mando de la Agricultura, en Cruces y la Escuela de la Agricultura, en Cumanayagua, esta se inauguró en 1975 en saludo al Primer Congreso del Partido en Las Villas por Arnaldo Milián Castro.

Al llevarse a cabo la división política administrativa de Cuba en 1876 se unificaron las tres en una sola escuela la misma se llamó Escuela de Normas, ubicada a la entrada de la Delegación Provincial de la Agricultura en la provincia de Cienfuegos.

Aquí no solo se formaban los cuadros, técnicos y obreros de la agricultura, sino, que se inicia además la formación de Técnicos Medios en la Especialidad de Economía, Planificación, Zootecnia, Veterinaria y Mecanización Agrícola.

Además, se formaron Obreros Calificados en Veterinaria.

Posteriormente, esta escuela se traslada para *La Colmena* situada en la carretera de Cumanayagua, llamándose Escuela de Cuadros de la Agricultura, asumiendo entonces la preparación y formación de los cuadros y las reservas de la agricultura, desapareciendo la formación de Técnicos Medios y Obreros Calificados. Dicha responsabilidad pasó al Ministerio de Educación (MINED), y aparece la formación posgraduada, con un vínculo directo con la Unidad Docente de Agronomía radicada en dicha escuela.

No es hasta el año 2011 que cambia la denominación de la anterior unidad presupuestada por la de Centro de Superación Capacitación y Extensión (CESCE), continuando como misión fundamental la preparación y superación de cuadros y

reservas sin abandonar la capacitación a profesionales técnicos y trabajadores del sistema de la agricultura.

Como resultado del proceso de perfeccionamiento del MINAG, el Consejo de Ministros adoptó un nuevo acuerdo y no es hasta el 8 de junio de 2016 que se emite la resolución 512/16 del Ministerio de la Agricultura aprobando el rediseño de la nueva estructura Centro de Superación del Ministerio de la Agricultura (CSUMA), del anterior centro con un nuevo diseño estratégico.

En el año 2018 se emite la resolución 690 de fecha 4 de diciembre de 2018 del Ministerio de la Agricultura, la misma aprueba el rediseño de la estructura organizativa de la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura(ERMA).

El identificador visual para la nueva identidad está conformado por las siglas entrelazadas en color verde con fondo blanco. (Anexo 6)

No se cuenta con un manual de identidad corporativa que en el que se establezcan los atributos identitarios y las pautas para su implementación en los diferentes soportes comunicativos. Se pudo apreciar en documentos oficiales actuales la presencia del cuño de la entidad con el identificador visual del CSUMA (Anexo 5), pasados dos años en que se aprobó la nueva identificación como ERMA.

Esta escuela tiene como misión (Anexo 3): Preparar a los cuadros y reservas, funcionarios y otros especialistas que por sus funciones y perspectivas de desarrollo lo requieran, y brindar servicios de capacitación y asistencia técnica, para otras categorías de personal que decida el organismo.

Su visión para el 2030 (Anexo 4) es ser el centro líder en la Capacitación y Superación del Capital humano en Cuba. Estas se encuentran identificadas en gigantografías en el interior del centro.

En el 2019 se confecciona la Proyección Estratégica de la ERMA hasta 2030, aquí se concretan siete objetivos, tales como:

Objetivo 1. Lograr que el proceso de Preparación y Superación tribute a formar cuadros competentes y comprometidos.

Objetivo 2. Lograr que el proceso de Capacitación Gerencial y Técnica conduzca al perfeccionamiento de las competencias de los recursos Humanos y el desempeño de las organizaciones del sistema.

Objetivo 3. Implementar y consolidar un Sistema de Asistencia Técnica que garantice la atención eficiente a la demanda de las organizaciones del sistema.

Objetivo 4: Perfeccionar el diseño e implementación de los programas dirigidos a técnicos de palacios de pioneros, profesores de Politécnicos Agropecuarios y

Universidades en función de contribuir a garantizar la consolidación de la formación vocacional y la orientación profesional y la calidad de los egresados.

Objetivo 5. Lograr un Claustro de Profesores de Excelencia, con un alto nivel académico, pedagógico y científico que propicie una mayor calidad en los procesos de Preparación y Superación, Capacitación y Asistencia Técnica.

Objetivo 6. Lograr que las acciones desarrolladas provoquen el impacto esperado en los resultados, tanto en la elevación de la calidad de la dirección como en los indicadores productivos y económicos del sector.

Objetivo 7. Lograr el Perfeccionamiento continuo en la Gestión del Centro de Capacitación y Superación.

La misma cuenta además con tres proyecciones estratégicas:

Proyección 1. Aplicación creadora del enfoque integrador en el desarrollo de la capacitación.

Proyección 2. Promoción e implementación de un enfoque de desarrollo sostenible.

Proyección 3. Consolidación de un sistema de institucionalidad.

En relación con la comunicación institucional en el área de resultado clave VII referida a gestión interna, se plantean como objetivos y criterios de medida que se utilizan los medios masivos de comunicación, las redes sociales y el portal digital de la ERMA para divulgar el accionar de la misma, así como implementar el sistema de comunicación institucional en la ERMA. También, la acción estratégica 21 plantea lograr el mejoramiento de la gestión por el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la capacitación, que contribuyan a dar cumplimiento a los mismos.

En esta Proyección Estratégica se evidencian valores compartidos como: la dignidad, el patriotismo, la solidaridad, la honestidad, la responsabilidad, el humanismo; la laboriosidad, la honradez, la justicia y la humildad.

La ERMA Cienfuegos cuenta con una estructura organizativa formal-funcional y está compuesta por una subdirección general, una secretaria docente, un Metodólogo de Cuadro y cuatro departamentos: Desarrollo y Calidad, Docente Metodológico, Postgrado y la Administración. Cada uno con sus respectivos niveles de subordinación; esto se observa claramente en el organigrama de la entidad. (Anexo 12)

El Departamento de Investigación y Desarrollo está constituido por dos personas, cuenta con el Jefe del mismo y un Metodólogo de Calidad. Este departamento es el responsable de supervisar que todas las acciones contempladas en los Planes de Capacitación a los tres niveles (Municipal, Provincial y Ministerial) se realicen con

eficiencia y calidad, de supervisar y evaluar los eventos científicos, de difundir los mensajes y lo último acontecido en la escuela por los distintos medios de comunicación, de controlar la seguridad informática, además de conformar los manuales y estrategias de comunicación de la entidad.

El Departamento Docente Metodológico cuenta con su Jefe, un Metodólogo de Capacitación al Sector Estatal y Cooperativo y ocho Coordinadores Municipales. En este departamento es el responsable de cumplir, coordinar, gestionar y llevar a cabo todas las acciones contempladas en los planes de capacitación a los tres niveles. Además de todo lo relacionado con la capacitación en el sector de la agricultura. Estos últimos (Coordinadores) son los responsables de facilitar la capacitación en los municipios.

El Departamento de Postgrado está compuesto por su Jefe, un Metodólogo de Capacitación al sector Empresarial y una Bibliotecaria. Este departamento es el responsable de controlar las acciones de capacitación de los profesionales de la agricultura además de todo lo relacionado con los mismos.

El departamento de Administración está integrado por su Jefe, una especialista en Economía y uno de Recursos Humanos, además de una cajera. Este departamento es el responsable de la Contabilidad y Finanzas y Planificación y Costos. Controla los Recursos Contables y Financieros de la entidad.

La escuela cuenta con un horario de trabajo correspondiente a la jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes.

Se destaca que, aun cuando en la ERMA Cienfuegos tiene un responsable de la gestión de comunicación institucional no existen objetivos, políticas ni acciones de comunicación propios de la entidad. No cuenta con un sistema de comunicación (no tienen Manual de Gestión de la Comunicación ni Manual de Identidad Corporativa) ni con un presupuesto destinado a este fin.

Sin embargo, a pesar de no contar con el Manual de Identidad la ERMA Cienfuegos posee un logotipo a lo cual se hizo referencia al inicio del análisis de esta técnica.

Existe también un sistema de estimulación en la entidad para seleccionar anualmente al mejor trabajador y al mejor cuadro. Además, el Departamento Docente Metodológico como iniciativa propia a nivel nacional cuenta con un *Rankin*, en el cual se incorporan todos los Coordinadores Municipales para que en su posterior habilitación quede seleccionado el de mayor puntuación.

3.1.2 Análisis de la observación participante

Se realizaron observaciones a distintas actividades de la cotidianidad laboral con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos. Estas se realizaron en varios espacios físicos de la entidad y momentos tales como: matutinos, reunión de afiliados y las reuniones del consejo metodológico y en los espacios físicos de la institución.

La escuela posee un aula especializada, climatizada y con buenas condiciones; cuenta con: sillas, mesas, una pizarra acrílica, una computadora y un data show. Dentro de esta se exhiben algunos cuadros representativos con los valores compartidos (patriotismo, honestidad) y otros deseados (sentido de pertenencia). Además de un espacio con todos los reconocimientos y distinciones alcanzados por la escuela. El aula tiene múltiples usos, es también utilizada como salón de reuniones y comparten espacio dentro de estos tres departamentos.

La entidad no cuenta con el Manual de Identidad Visual, pero existe un logotipo que la identifica, su color corporativo es el verde, este, es utilizado en pulóveres, encabezamiento de los documentos emitidos, en la impresión de los documentos oficiales el cuño de entidad tiene el logotipo anterior que lo identifica como CSUMA (Anexo 8) y el cartel de la entrada de la institución la señala como Centro de Capacitación y Superación del MINAG Cienfuegos. De modo que no existe una coherencia con los elementos pautados para su identidad a partir de 2018, pasados ya dos años.

El enfoque de comunicación organizacional predominante en la entidad es el mecánico y el modelo de comunicación el transmisivo. Esto se pudo constatar a partir de que, esta entidad es de subordinación nacional, la Subdirectora y cada Jefe de Departamento se subordinan directamente a quien desempeña tales funciones en la Escuela a nivel nacional; prestándose una atención priorizada a las redes formales de comunicación, con limitado vínculo entre los departamentos.

Cada área de comunicación funciona de manera inconexa, no se aprecia una sinergia en los procesos comunicativos. El flujo comunicativo predominante de la escuela a nivel nacional con la escuela ramal de Cienfuegos es vertical descendente, fundamentalmente “se ordena y a cumplir” y el ascendente tiene lugar cuando se devuelven las informaciones solicitadas por la dirección nacional por los canales establecidos: correo electrónico, teléfono y las audio conferencias; estas se realizan semanalmente, en diferentes horarios distribuidos por departamentos, en estas se

encuentran conectadas los jefes de departamento del país. Observándose una distancia entre la dirección nacional de las organizaciones y la base a nivel provincial. También este enfoque y modelo se aprecia entre la subdirección de la ERMA Cienfuegos y los departamentos pues cada área enfoca la comunicación con el nivel nacional, y no está conectada a nivel horizontal, incluso se observa morosidad en la entrega de los informes a la subdirectora y las informaciones que se comparten sobre los resultados de los departamentos en los espacios formales.

Entre el público interno de la ERMA existen buenas relaciones, sin embargo, la comunicación entre departamentos no es buena ya que los mismos no transmiten sus logros ni dan a conocer sus deficiencias entre ellos.

Los flujos de comunicación en la entidad transitan desde la mayor hasta la menor jerarquía. Esto es observado claramente en las reuniones donde casi siempre es el directivo quien guía el acto comunicativo y en la exigencia constante de la entrega de informaciones.

En la entidad se hace uso tanto de los canales de comunicación directos como los mediatizados. En el caso de los primeros, al interno de la escuela la comunicación es cara a cara. En el caso de los mediatizados en la entrada de la escuela se observa un mural informativo (Anexo 2), que a pesar de encontrarse en un lugar estratégico con accesibilidad tanto para los públicos internos como externos no es de utilidad pues está pobre en información y desactualizado. En la parte posterior se ve identificada la misión y la visión del centro impresa en una gigantografía montada en acrílico.

También como parte de los canales electrónicos se hace uso del teléfono para la comunicación con la dirección nacional, los coordinadores municipales y con los públicos externos. Aunque en los meses de abril, mayo y junio en los que el país ha estado afectado por la pandemia de la COVID 19 y la sede se encuentra en la modalidad de trabajo a distancia, este ha sido una de las vías más usadas y efectivas para la comunicación con el público interno y para el desarrollo de las audio conferencias. El correo electrónico (solo lo utilizan la subdirectora y los jefes de departamento para el flujo de información con la escuela nacional).

Los espacios de comunicación establecidos para la comunicación formal son los matutinos, que se realizan todos los martes. Son útiles para comunicar a los trabajadores varias informaciones que por la dinámica de trabajo no da tiempo en otros espacios. Las reuniones de los departamentos que se realizan una vez al mes; las reuniones de sindicato que se realizan mensualmente planificadas en el plan de trabajo son un espacio donde se canalizan muchos planteamientos de los trabajadores.

Se realizan consejos de dirección dos al mes en el cual se debaten los acuerdos anteriores, los temas de mayor envergadura o de interés por los directivos para darle a los mismos rápido cumplimiento y/o respuesta inmediata.

Las audioconferencias constituyen un espacio de comunicación en el que se conectan por teléfono a través de un código todas las sedes provinciales del país. Estas se realizan con una frecuencia semanal por departamentos donde se retroalimenta a la dirección nacional sobre el cumplimiento de las tareas orientadas por cada sede y se dan nuevas informaciones y orientaciones. Cuenta con un orden del día que se circula previo al acto de la audio conferencia.

Interfieren de manera negativa en la efectividad de dicho espacio el hecho de que se dispone de una sola línea telefónica en la escuela, lo que genera conflicto en relación con el tiempo planificado para cada departamento, el horario en que se desarrollan no es el más adecuado y se dispone de un único teléfono ubicado en la subdirección poniéndose de manifiesto algunas barreras comunicativas físicas que interfieren en la efectividad de la comunicación como: ruidos, distracciones que afectan la concentración. Además, cuando se hace uso de algunas de las extensiones telefónicas en el momento en que tiene lugar la audioconferencia o se está haciendo uso de la internet o intranet en la escuela se pierde la conexión.

Los mensajes emitidos por la dirección de la escuela y los jefes de departamento generalmente, son mensajes para el cumplimiento de alguna tarea o informaciones importantes sobre la capacitación u otro asunto que interese compartir. Circulan constantemente mensajes de tarea y de mantenimiento ya que la máxima dirección informa las tareas a cumplir y cómo ejecutarlas; también, se ponen de manifiesto los humanos, aunque con un carácter formal pues se otorgan reconocimientos y se dan diplomas a los trabajadores más destacados en el mes de diciembre, en otras ocasiones y en distintas fechas significativas (día del educador, entre otras).

Se observaron algunas barreras que interfieren en la comunicación interna. Por ejemplo, la escuela no cuenta con un local propio, de ahí que los trabajadores no manifiestan sentido de pertenencia para con el inmueble en el que radican. Además, no se cuenta con oficinas para cada departamento, tres comparten un mismo local, en el que también está ubicada el aula y el salón de reuniones, por tal motivo se interrumpen los despachos con los subordinados y se interrumpen las reuniones con el entra y sale del personal. Tampoco se cuenta con una línea telefónica propia para el correcto funcionamiento del correo electrónico ya que el mismo tiene extensiones y al ser levantadas se cae la comunicación con internet, “la información no es oportuna”, “la

información no llega en tiempo”. La distancia geográfica entre la ERMA y la Delegación Provincial también influye de manera negativa a la hora de concretar las distintas acciones de capacitación.

3.1.3 Análisis de la entrevista a directivos

Esta técnica (Anexo 10) se aplicó con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en la EMRA Cienfuegos; para ello se entrevistó a la Subdirectora de la escuela: la misma lleva tres años en el cargo, tiene sesenta años de edad y es Licenciada en Geografía. También se entrevistó al Jefe del Departamento Docente Metodológico: cuenta con un año de experiencia en la entidad, pero dos meses en el cargo, de treinta y dos años de edad, posee doce grado, y cursa estudios de comunicación social en la Universidad de Cienfuegos. Se entrevistó además al Jefe del Departamento Administrativo: la misma tiene veinte dos años de edad con dos años de experiencia en el cargo. Posee doce grado y cursa estudios en la universidad de Cienfuegos en la carrera de Ingeniería en Agronomía. Todos los entrevistados son del sexo femenino.

Estas entrevistas arrojaron los siguientes resultados:

Con relación al concepto de comunicación los directivos entrevistados coinciden en que la comunicación se lleva a cabo entre dos o más personas y debe existir una retroalimentación entre ellas, uno de ellos refirió “la comunicación es vista desde quienes dirigimos como la transmisión de información que necesitamos que llegue para el adecuado cumplimiento de lastareas,pero necesitamos romper con ese esquema mental que hoy está establecido. Queremos mucho más que transmitir información, queremos que se compartan espacios, valores, significados. Además, queremos ganar en la tan importante retroalimentación”.

“La misma juega un papel importante en el intercambio de ideas, en los pensamientos, en las opiniones de los trabajadores y el buen funcionamiento de la misma facilita el trabajo y permite un mejor desempeño en el cargo”. Además, algunos la ven como la creación de espacios donde el trabajador pueda expresarse, compartir y debatir sobre aspectos productivos o no dentro de la entidad.

Los directivos dejan entre ver que el enfoque de comunicación predominante en la entidad es el mecánico pues en palabras de los mismos “recibimos las informaciones de la nacional y trabajos en la entrega de dicha información en la fecha indicada y con la calidad requerida”. Lo mismo sucede hacia el interior de la entidad.

El modelo de comunicación predominante a nivel nacional es transmisivo ya que las tareas son indicadas desde la sede nacional ejecutadas en la provincia y los

municipios se devuelve la información y el cumplimiento de las mismas por los canales establecidos. A nivel de escuela se reproduce el mismo modelo de comunicación.

Refiriéndose al flujo de comunicación los predominantes son los verticales, pues se transmiten las informaciones y las orientaciones tanto descendentes como ascendentes satisfactoriamente. Mientras que, el flujo horizontal es casi nulo pues los jefes de departamentos no establecen una comunicación en relación con sus contenidos de trabajo aun cuando comparten un mismo local y mantienen buenas relaciones personales. Al respecto la Jefe del Departamento Docente Metodológico comentó: “la comunicación entre los distintos departamentos es pobre no existe una retroalimentación entre los mismos.

En varias ocasiones los Jefes de Departamento no dan a conocer las orientaciones dadas ni cuándo se ha requerido de la intervención de otro departamento para llevarla a cabo, dirigiéndose directamente al trabajador que puede facilitar la información y el trabajo violando los canales de la cadena de mando quitándole valor a la efectividad del trabajo en equipo para el cumplimiento exitoso de algunas tareas; lo que en algún momento llevó a que algunos subordinados no tuvieran claridad en las funciones a cumplir ante la asignación de tareas por el Jefe de otro Departamento que no es su jefe inmediato superior”.

“La comunicación entre departamentos no fluye, cada uno establece comunicación directa con el jefe a nivel nacional, incluso se dificulta la entrega en tiempo a la subdirectora cumpliendo primero en entregar a la dirección nacional que a esta y es ella la que tiene que hacer los informes conjuntos. Los departamentos trabajan para sí, cada cual, para su pedacito; por otro lado, no hay a lo interno de cada uno de estos departamentos estos problemas ya que la comunicación sí fluye de manera efectiva; sin embargo, no se puede decir que exista un sentido de pertenencia de sus integrantes para con la escuela”.

En cuanto al sistema de relaciones entre directivos-jefes de departamento-subordinados, es decir, entre el público interno se constató que son buenas y que los trabajadores pueden plantearles a los directivos cualquier problema o inquietud.

“Existen los llamados escalones de mando, pero si algún trabajador siente la necesidad de dirigirse inicialmente a la dirección del centro no existen obstáculos para ello. Los directivos son muy asequibles, y establecen a su vez excelentes relaciones con el resto de los trabajadores, sin dejar de exigir por el cumplimiento de las funciones que a cada quien le toca”.

Otro aspecto importante dentro de estas relaciones descansa en los vínculos informales que se van creando producto de las relaciones directas entre los directivos y los subordinados.

“Las relaciones de trabajo son muy directas, estamos siempre en los distintos departamentos. Cuando necesitamos dar una información vamos hasta allí. Existe un buen vínculo y no creo que haya barreras para este tipo de relación. Estamos abiertos a cualquier necesidad de los trabajadores”.

En relación con el público externo las relaciones son formales.

En la entidad los espacios y canales son diversos. Deben ser vistos por niveles desde la Escuela Nacional hasta la Sede Provincial.

Una vez al año los directivos son habilitados en su cargo a nivel de país. Esta habilitación se lleva a cabo en la sede seleccionada con anterioridad por la dirección nacional.

Ya en el interior de la escuela se destacan los matutinos, los cuales se realizan los martes: en ellos se dan a conocer a los trabajadores disímiles informaciones. Además, como agrupa a una gran masa es un espacio de debate, de reflexión y de estímulo, espacios donde prevalece la comunicación cara a cara.

También, se realizan despachos individuales de los jefes de departamento con su jefe a nivel nacional mediante audio conferencia haciendo uso de un canal mediatizado; los contactos por el correo electrónico, aunque este solo lo utilizan los directivos.

La retroalimentación la ven centrada sobre todo en los encuentros directos con la Subdirectora de la sede o con los Jefes de Departamento y no se identifican otros canales existentes para llevar a cabo este propósito.

Existen otros espacios informales donde los trabajadores intercambian sobre aspectos relacionados con su vida y con la escuela.” Uno se hace un hábito por la mañana antes de entrar a la oficina, se conversa en la escalera o a la entrada de la escuela de disímiles temas tanto personales como de trabajo. Como casi siempre la encargada de la limpieza está en sus funciones no se puede pasar a la oficina, este es el momento de mayor intercambio de la gente”.

Los directivos envían mensajes para el cumplimiento de alguna acción o de informaciones importantes u otro asunto que interese compartir.

En la entidad se ponen de manifiesto mensajes de tarea ya que se orientan las informaciones desde la nacional hasta la sede y desde la propia subdirección hacia los subordinados.

También se destacan los mensajes de mantenimiento: mediante estos se orienta cómo llevar a cabo el desarrollo de la entidad. Esto se evidencia en las guías por la excelencia de los departamentos, donde se describen claramente los parámetros a cumplir en el logro de la excelencia por los departamentos. Además, en los manuales de procedimiento los mismos recogen todas las tareas a cumplir por los integrantes del departamento, etc. En palabras del Jefe del Departamento Administrativo se evidencia que “en el Procedimiento del Departamento Administrativo se ve claramente todo lo relacionado con el funcionamiento del departamento, este procedimiento recoge desde las funciones y atribuciones de las personas que lo integran hasta los modelos a utilizar por el propio departamento”.

Por último, pero no menos importante se ven los mensajes humanos pues en los matutinos y en las reuniones de los afiliados se dan a conocer los trabajadores seleccionados como destacados, estos son seleccionados mensualmente. También al mejor cuadro, estos se estimulan de diversas maneras ya sea moral o material una vez al año.

Entre las barreras que interfieren en la comunicación destacan las físicas. La entidad cuenta solo con una línea telefónica, lo que ocasiona que la comunicación sea lenta ya que “en ocasiones estoy enviando las informaciones por correo y al levantar el auricular se cae la señal no enviándose el mismo”. La entidad no cuenta con un local propio y en el que se desempeñan sus funciones se encuentran los trabajadores muy asinados, compartiendo un mismo espacio físico el personal de distintos departamentos. Al respecto, uno de los entrevistados refirió: “en ocasiones estoy despachando con mis subordinados y otros compañeros están conversando de temas ajenos al trabajo y no nos permiten concentrarnos en el trabajo”.

En torno a la organización del sistema de comunicación de la entidad la escuela no le ha dado la debida importancia, ni la persona responsable de la gestión de la comunicación ya que la misma desempeña otras funciones.

Los valores organizacionales que sobresalen en la entidad son los de patriotismo, honestidad y laboriosidad, entre otros. Los deseados por la misma son los de sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Refiriéndose a estos últimos la Subdirectora refiere que “hay que trabajar arduamente como institución para lograr el sentido de pertenencia del trabajador para con la escuela”, “no se ve con claridad un trabajo en equipo con la entidad, aunque sí al interior de los departamentos”.

Poniendo en una balanza las debilidades y las fortalezas para la gestión de la comunicación interna en la entidad, las primeras sobresalen: no hay una gestión de la

imagen ni de la identidad, “se continúa aplicando el logotipo de CSUMA aun cuando existe uno que la identifica como ERMA”, no se cuenta con Manuales ni con Estrategia de Comunicación ni a nivel nacional ni provincial.

La persona responsable de ejercer la gestión de la comunicación, en primer lugar, desempeña otras funciones y no está capacitada en temas de la comunicación.

La escuela no cuenta con un presupuesto destinado para llevar a cabo desde una formación en esta especialidad poder contribuir a la gestión de este proceso.

La distancia geográfica que existe entre la Delegación Provincial del MINAG y la ERMA, pues se hace muy difícil el traslado del personal seleccionado a la hora de concretar una acción de capacitación.

Por otra parte, se ve como fortaleza que la sede le concede la importancia y la debida atención a la comunicación. Además de contar con una persona que recibe formación en esta especialidad poder contribuir a la gestión de este proceso.

3.1.4 Análisis de la entrevista responsable de la gestión de comunicación

Esta técnica (Anexo 9) se aplicó con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en la EMRA Cienfuegos; para ello se entrevistó al Jefe del Departamento de Investigación y Desarrollo: este posee un año de experiencia en el cargo y dos en la entidad. Tiene cuarenta años de edad, de sexo femenino. Es Técnico Medio en Veterinaria y cursa estudios en la universidad de Cienfuegos en la carrera de Derecho. Este Jefe de Departamento se subordina a la escuela nacional, la misma además de las funciones que cumple es la persona responsable en temas de comunicación.

Esta persona desconoce sus funciones a desempeñar en la entidad con relación a la gestión de la comunicación. Al respecto refiere: “No tengo claro cuáles son los documentos que debo tener o elaborar en cuanto a la comunicación”.

En torno a los Objetivos, las Políticas y las Acciones de Comunicación no posee conocimiento alguno en cuanto a estas cuestiones destacando que “la entidad no cuenta con Manuales ni Estrategias de Comunicación, ni a nivel de sede ni tampoco a nivel nacional.” “Cuando solicito algún material o manual relacionado con la comunicación a la escuela nacional me contestan que los mismos se están elaborando y que luego me los mandarán para adecuarlo a mi sede”. “Tampoco me han capacitado en relación con la comunicación, ya que en la habilitación anual no se aborda ninguna materia sobre la comunicación”.

Tampoco se cuenta con un presupuesto destinado para la comunicación.

Los valores identificados por la entidad son: patriotismo, solidaridad y respeto; los deseados: el colectivismo y el sentido de pertenencia.

En cuanto a la interpretación del concepto de comunicación la Jefa del Departamento alega: “la comunicación incluye la transmisión de información desde quienes dirigimos hasta la base que es preciso que llegue para el adecuado cumplimiento de la tarea” viendo la comunicación como mera transmisión de información de jefes a subordinados.

El enfoque de comunicación organizacional y modelo de comunicación predominante en la institución es el mecánico pues las orientaciones son dadas ya sea de la dirección nacional como de la propia sede “se nos orientan las tareas a cumplir y las informaciones correspondientes a los diferentes departamentos para luego de cumplidas enviarles el informe final en el tiempo fijado que de no ser así tenemos incumplimiento” De sus palabras también se infiere la prevalencia de un el modelo transmisivo “ ejecutamos las tareas en el tiempo y fecha establecido y luego damos la información”.

En la entidad la comunicación fluye predominantemente de manera descendente y ascendente “las informaciones se reciben de los directivos, es decir, los de arriba ya sea la propia subdirectora como los de la escuela nacional”. “Las informaciones transitan desde las esferas superiores hasta los niveles de menor jerarquía del organigrama y viceversa”.

Se evidencia una buena relación entre los públicos internos de la ERMA Cienfuegos: “Somos un grupo de trabajo, colegiamos en conjunto lo que queremos hacer en el área, tanto lo que está establecido como lo que queremos implementar. No les impongo nada, me gusta que me vean como uno más sin dejar de respetar mi rol, pero como uno más entre ellos”. Sus palabras también ponen énfasis en el trabajo dentro de su área o departamento.

Variados son los canales y los espacios de comunicación que se utilizan en la escuela, unos más efectivos que otros. Entre los espacios la entrevistada destaca las reuniones del sindicato, las conversaciones informales donde la comunicación es directa, cara a cara. Entre los canales hace referencia a los murales, el correo electrónico y el teléfono, estos dos últimos que son bastantes utilizados, por los directivos y lo jefes de departamento puesque son los que más acceso tienen a las oficinas y a las computadoras.

Los mensajes más utilizados por la entidad son los de tarea ya que las orientaciones descienden desde la sede nacional hasta las provinciales, de aquí a la base en los

municipios: “Siempre te mandan las tareas a cumplir, y te orientan cómo llevar a cabo las funciones de trabajo aunque también por parte de la sede nacional y desde la base nos estimulan en la parte moral con diplomas, certificados y reconocimientos y nos dan regalos materiales en actos, matutinos y fechas conmemorativas, evidenciándose también los mensajes humanos.

Las principales dificultades (que pudieran traducirse en barreras) de la comunicación que se ponen de manifestó en opinión de la entrevistada son:

Las informaciones no circulan con la rapidez necesaria por la dificultad con los medios informáticos. Agrupamiento de departamentos en un local dado. La ausencia de un local propio para la escuela.

A pesar de no existir estrategias ni manuales de comunicación se advierte que la ERMA Cienfuegos posee una imagen positiva entre su público interno ya que los mismos conllevan a escuela a la obtención de resultados positivos.

Las principales debilidades y fortalezas para la gestión de la comunicación interna en la entidad - referidas por la entrevistada – son: que no cuentan con un local propio para la entidad. No existe un estrecho vínculo entre la ERMA y la Delegación Provincial del MINAG debido a la distancia geográfica que existe entre las entidades. La persona responsable de ejercer la comunicación ejerce otras funciones y no gestiona dicho al no estar capacitada para ello. “No veo fortalezas en este aspecto, aunque es evidente que la Subdirectora sí le atribuye importancia a la comunicación”.

3.1.5 Análisis de la entrevista semi estructurada a trabajadores

Esta técnica (Anexo 11) se aplicó con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en la EMRA Cienfuegos, para ello se entrevistó a un total de cuatro trabajadores. La Coordinadora del municipio Rodas: de cincuenta y nueve años de edad, Máster en Ciencias de la Educación, con una experiencia en el cargo de un año. El Coordinador Municipal de Cienfuegos: de veinte dos años de edad, Técnico Medio en Contabilidad, cursa estudios de Ingeniería Agrónoma en la Universidad de Cienfuegos, cuenta con un año en el cargo. Otro trabajador entrevistado fue la cajera, esta tiene sesenta y cinco años de edad, Técnico Medio en Economía, lleva dos años ejerciendo el cargo y por último, se entrevistó a la Especialista de Recursos Humanos: tiene veinte dos años de edad y cursa estudios de Ingeniería Agrónoma en la Universidad de Cienfuegos, lleva tres años desempeñando el cargo. Todas las personas entrevistadas son del sexo femenino.

Los resultados arrojados en primer lugar fueron que la comunicación fluye mediante la subdirección del centro a los jefes de departamentos y de estos hacia los subordinados de manera rápida. De abajo hacia arriba es igual. “También en el interior del departamento es muy eficaz”.

En la escuela los espacios que más se utilizan son los matutinos desarrollándose todos los martes y las reuniones del sindicato con una frecuencia mensual. Predominan los canales cara a cara y por teléfono en el caso fundamentalmente de los coordinadores municipales pues “mediante este medio recibimos las orientaciones a cumplir y transmitimos las tareas cumplidas” aunque también tienen un despacho mensual con su Jefe de Departamento.

Los mensajes utilizados con mayor frecuencia por la entidad son los de tarea “mi jefe inmediato me orienta y manda todo lo relacionado con mis tareas a cumplir”. También se les capacita para realizar su trabajo mediante la habilitación anual, aquí se estudia y debate el ABC del coordinador municipal. También esclarecen y ratifican sus funciones y obligaciones. Además de compartir experiencias con el fin de compartir los conocimientos entre los mismos, evidenciándose esto mediante mensajes de mantenimiento. Son reconocidos como trabajadores destacados en diferentes espacios, se exponen en lugares visibles los reconocimientos alcanzados por la escuela que son fruto del esfuerzo colectivo, evidenciándose la presencia de mensajes humanos.

Las barreras que más afectan la comunicación en la entidad son las físicas ya que la escuela está insertada dentro de otro centro de trabajo compartiendo así en un mismo local varios departamentos. Además de que estos no están debidamente señalados. No se cuenta en los municipios con medios cómputos (ni oficina propia ni computadora,) lo que afecta el flujo de la comunicación, ya que las informaciones no se entregan oportunamente ni con la calidad requerida.

Los valores referidos por los trabajadores que se ponen en práctica de forma espontánea estos son los de humanismo, laboriosidad, compromiso para con su trabajo, no siendo así para con la escuela.

La imagen Interna que posee la escuela es favorable pues “a pesar de estar la escuela tan distante es reconocida por su prestigio y muy eficiente “esta escuela pasa por encima de las barreras y rompe los obstáculos para poner en práctica la ciencia en el surco”.

3.2 Análisis integral de los resultados

Análisis integral de los resultados

A partir de la aplicación de técnicas para la recogida de información como: la revisión de documentos oficiales, entrevistas semiestructuradas y la observación participante, se pudo caracterizar la comunicación interna de la ERMA Cienfuegos a partir de los siguientes elementos:

- Con relación a los supuestos organizacionales y la organización del sistema de comunicación.

Se conoció que, en el año 2018 el Ministerio de la Agricultura, aprobó el rediseño de la estructura organizativa de la organización objeto de estudio con la denominación de Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura (ERMA) Cienfuegos. El identificador visual para la nueva identidad está conformado por las siglas entrelazadas en color verde con fondo blanco aunque, no se cuenta con un Manual de Identidad Corporativa que en el que se establezcan los atributos identitarios y las pautas para su implementación en los diferentes soportes comunicativos. Sin embargo, el cartel que se encuentra en la entrada de la misma la identifica como Centro de Superación y Capacitación del MINAG Cienfuegos que fue el diseño que se aprobó en el año 2016. También el cuño de la entidad contiene la identificación de la anterior denominación de CSUMA. De modo que no existe una correspondencia entre lo que la institución es y lo que comunica lo que puede incidir de manera negativa en la percepción del público con el que interactúa.

Esta escuela tiene como misión: Preparar a los cuadros y reservas, funcionarios y otros especialistas que por sus funciones y perspectivas de desarrollo lo requieran, y brindar servicios de capacitación y asistencia técnica, para otras categorías de personal que decida el organismo. Su visión para el 2030 es ser el centro líder en la Capacitación y Superación del Capital humano en Cuba. El público entrevistado tiene conocimiento sobre estas, están expuestas en lugar estratégicos en dos gigantografías, accesibles tanto para los públicos internos como externos.

En relación específicamente con la comunicación institucional en el área de resultado clave VII referida a gestión interna, se plantea como objetivos y criterios de medida implementar el sistema de comunicación institucional en la ERMA.

Le corresponde al Departamento de Investigación y Desarrollo la responsabilidad de atender la comunicación institucional. Específicamente, en relación con ello, según lo referido en documentos oficiales, le corresponde supervisar y evaluar los eventos científicos, difundir los mensajes y lo último acontecido en la escuela por los distintos

medios de comunicación, controlar la seguridad informática, además de conformar los manuales y estrategias de comunicación de la entidad.

De modo que, la escuela no cuenta con un sistema de comunicación (no tienen Manual de Gestión de la Comunicación ni Manual de Identidad Corporativa) ni con un presupuesto destinado a este fin. No se gestiona la comunicación en la entidad aun cuando esta designada la persona a cumplir con esta función, esta persona no es especialista ni ha recibido capacitación en comunicación, desconoce sus funciones a desempeñar en la entidad con relación a la gestión de la comunicación y se desempeña como Jefa del Departamento de Investigación y Desarrollo, sin autonomía para decidir sobre estas cuestiones porque tiene un nivel de subordinación nacional.

A pesar de no contar con el Manual de Identidad la ERMA Cienfuegos posee un logotipo que está en el uniforme y en la papelería. Sin embargo, en el cuño, y la señalización de la escuela se identifica como CSUMA.

Dentro de las debilidades para la gestión de la comunicación interna en la entidad se identificaron algunas como: no hay una gestión de la imagen ni de la identidad, no se cuenta con manuales ni con estrategia de comunicación ni a nivel nacional ni provincial. La persona responsable de ejercer la gestión de la comunicación en primer lugar desempeña otras funciones, no está capacitada en temas de la comunicación. La escuela no cuenta con un presupuesto destinado para la gestión de este proceso. La distancia geográfica que existe entre la Delegación Provincial del MINAG y la ERMA pues se hace muy difícil el traslado del personal seleccionado a la hora de concretar una acción de capacitación.

Como fortaleza se identifica que la dirección de la ERMA Cienfuegos le otorga la importancia a la comunicación para el funcionamiento y desarrollo de la organización. Además de contar con una persona que se está especializando en la Licenciatura de Comunicación Social que podrá contribuir a la gestión de este proceso.

En relación con la comunicación organizacional predomina un enfoque mecánico y un modelo transmisivo. La Subdirectora y cada Jefe de Departamento se subordinan directamente a quien desempeña como homólogos en la Dirección Nacional; prestándose una atención priorizada a las redes formales de comunicación, con limitado vínculo entre los departamentos, cada área de comunicación funciona de manera inconexa, no se aprecia una sinergia en los procesos comunicativos.

El flujo comunicativo predominante de la escuela a nivel nacional con la escuela ramal de Cienfuegos es el vertical, tanto en sentido descendente desde la Dirección Nacional, a la Sede Provincial y de aquí a la base como ascendente. Este tiene lugar cuando se

devuelven las informaciones solicitadas por la dirección nacional por los canales y espacios formales establecidos.

El flujo horizontal es casi nulo pues los jefes de departamentos no establecen una comunicación en relación con sus contenidos de trabajo aun cuando comparten un mismo local y mantienen buenas relaciones personales. Los departamentos trabajan para sí, a lo interno de cada uno de estos departamentos la comunicación fluye de manera efectiva.

El flujo transversal no se manifiesta en la comunicación formal si en la informal.

La comunicación se concibe, fundamentalmente, como transmisión de información y, en algunos casos, como intercambio de información conocimientos y experiencias, destacándose la importancia de la retroalimentación.

En la organización circulan mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos. Los primeros se emiten desde la Dirección Nacional hasta la base por sus diferentes escalones de mando. Son mensajes para el cumplimiento de alguna tarea o informaciones importantes sobre la capacitación u otro asunto de interés. tareas a cumplir y cómo ejecutarlas.

Los de mantenimiento también tienen lugar siguiendo el mismo flujo por la cadena de mando a través de los cursos de habilitación por cargos que se desarrollan una vez al año, la capacitación sobre la base del manual de procedimiento, la evaluación a partir de las guías de excelencia

A nivel formal se ponen de manifiesto los mensajes humanos otorgándose reconocimientos, diplomas a los trabajadores y cuadros más destacados en saludo a fechas conmemorativas. Se exponen en lugares visibles los reconocimientos alcanzados por la escuela que son fruto del esfuerzo colectivo.

En los matutinos y en las reuniones de los afiliados se dan a conocer los trabajadores seleccionados como destacados, seleccionados mensualmente. También al mejor cuadro, estos se estimulan de diversas maneras ya sea moral o material.

Canales de comunicación interna. Tipología. Disponibilidad y accesibilidad.

- Directos (cara a cara)
- Mediatizados
 - Impresos

En la entidad se hace uso tanto de los canales de comunicación directos como los mediatizados.

Con relación a los mediatizados se hace uso tanto de impresos como electrónicos. Con relación a los primeros se cuenta con un mural informativo ubicado en la entrada de la

escuela que a pesar de encontrarse en un lugar estratégico con accesibilidad tanto para los públicos internos como externos no es de utilidad pues está pobre en información y desactualizado. La Misión y la Visión del centro se encuentran impresas en una gigantografía montada en acrílico ubicada también en un lugar estratégico de acceso tanto para públicos internos como externos.

En la institución se comparten fundamentalmente de espacios de comunicación formales tanto físicos como virtuales. También se hace uso, aunque en menor medida de espacios informales. Existen otros espacios informales como la escalera o a la entrada de la escuela los trabajadores intercambian disímiles temas tanto personales como de trabajo.

Las audioconferencias constituyen un espacio de comunicación en el que se conectan por teléfono a través de un código todas las sedes provinciales del país. Estas se realizan con una frecuencia semanal por departamentos donde se retroalimenta a la dirección nacional sobre el cumplimiento de las tareas orientadas por cada sede y se dan nuevas informaciones y orientaciones.

Prevalecen barreras comunicativas físicas y, en alguna medida, las cognoscitivas.

Con relación a las primeras se puede referir que se dispone de una sola línea telefónica en la escuela lo que genera conflicto en relación con el tiempo planificado para la audioconferencia de cada departamento y se dispone de un único teléfono ubicado en la subdirección poniéndose de manifiesto algunas barreras comunicativas físicas que interfieren en la efectividad de la comunicación como ruidos, distracciones que afectan la concentración. Además, cuando se hace uso de algunas de las extensiones telefónicas en el momento en que tiene lugar la audioconferencia o se está haciendo uso de la internet o intranet en la escuela se pierde la conexión.

La escuela no cuenta con un local propio, de ahí que los trabajadores no manifiestan sentido de pertenencia para con el inmueble en el que radican. Además, no se cuenta con oficinas para cada departamento tres comparten un mismo local, en el que también está ubicado el aula y el salón de reuniones por tal motivo se interrumpen los despachos con los subordinados y se interrumpen las reuniones con el entra y sale del personal.

También, constituye una barrera comunicativa, la distancia geográfica entre la ERMA y la Delegación Provincial también influye de manera negativa a la hora de concretar las distintas acciones de capacitación.

La entidad cuenta con correo electrónico, pero solo es para uso de los directivos. Los trabajadores se encuentran muy asinados para desarrollar su trabajo, en un mismo

local varios departamentos que no están debidamente señalados y ello genera interrupciones, falta de concentración, ruidos.

Las informaciones no circulan con la rapidez necesaria por la dificultad con los medios informáticos.

No se cuenta en los municipios con medios cómputos (ni oficina propia ni computadora,) lo que afecta el flujo de la comunicación, ya que las informaciones no se entregan oportunamente ni con la calidad requerida.

También, se manifiestan las cognoscitivas sobre todo por parte de la encargada de la gestión de la comunicación en la escuela que reconoce no poseer conocimiento para desarrollar las funciones correspondientes para la gestión de este proceso.

CONCLUSIONES

La comunicación interna en la ERMA Cienfuegos presenta las siguientes características:

1. Describir los supuestos organizacionales y organización del sistema de comunicación en la ERMA Cienfuegos.

En relación con los supuestos organizacionales el nombre de la entidad es Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura (ERMA) Cienfuegos. Sin embargo, el logotipo diseñado para su identificación no se implementa en los distintos soportes comunicativos, apareciendo en su lugar el antecesor (CSUMA).

2. Es una entidad de subordinación nacional. Presenta una estructura organizativa formal - funcional. La misión y visión de la entidad es de conocimiento del público interno, están expuestas en lugares estratégicos.
3. La escuela se rige por manuales de procedimientos por cada departamento. Cada cargo cuenta con una guía de excelencia para realizar y evaluar su trabajo y tienen como referente una proyección estratégica hasta 2030.
4. Como valores compartidos se manifiestan: la dignidad, el patriotismo, la solidaridad, la honestidad, la responsabilidad, el humanismo, la laboriosidad y honradez.
5. Y como otros valores deseados el colectivismo, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo para con la entidad.
6. Con relación a la organización del sistema de comunicación la ERMA Cienfuegos tiene como proyección implementar el sistema de comunicación institucional, tiene designado una persona como responsable para ello, pero aun no se encuentra implementado, ni se gestiona este proceso. No se destina un presupuesto para este fin.
7. En relación con la comunicación organizacional predomina un enfoque mecánico.
8. Predominan el flujo de comunicación vertical tanto descendente como ascendente desde la dirección nacional, a la sede provincial hasta la base y viceversa. El flujo horizontal es casi nulo entre departamentos y el transversal no se manifiesta en la comunicación formal si en la informal.
9. En la organización circulan mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

10. En la entidad se hace uso tanto de los canales de comunicación directos como los mediatizados. Con relación a estos últimos es más accesible y efectivo es el teléfono.
11. En la institución se comparten fundamentalmente espacios de comunicación formales tanto físicos (matutinos, reunión de afiliados, las reuniones del consejo metodológico, reuniones de los departamentos, consejos de dirección; despachos individuales con los jefes de departamento a nivel nacional y de sede) como virtuales (Las audio conferencias muy utilizadas en la comunicación la dirección nacional). También se hace uso, aunque en menor medida de espacios informales como la escalera y la entrada de la escuela.
12. Prevalecen barreras comunicativas físicas y, en menor medida, las cognoscitivas.

RECOMENDACIONES

- 1- Presentar los resultados de la investigación ante el consejo de dirección de escuela y a la dirección nacional.
- 2- Solicitar asesoría especializada para la implementación del sistema de comunicación institucional de la ERMA Cienfuegos.
- 3- Realizar un diagnóstico de comunicación externa para caracterizar la comunicación con este público.
- 4- Diseñar, a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación en complemento con los del diagnóstico de comunicación externa, la estrategia de comunicación de la ERMA Cienfuegos.
- 5- Elaborar el Manual de gestión de la comunicación para la ERMA Cienfuegos.
- 6- Realizar un diagnóstico de identidad corporativa en que se definan los atributos que distinguen la entidad.
- 7- Solicitar asesoría especializada para el diseño del manual de identidad visual.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. M. y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social: guía didáctica*. La Habana. Cuba: Editorial Pablo de la Torriente.
- Trelles, I. (2002) *Bases teórico - metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. (Tesis doctoral) Universidad de La Habana. Cuba.
- Balcells, J. (2000). *La investigación social introducción a los métodos y las técnicas*. España. Editorial Ciencias Sociales.
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y Organización*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujía.
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación*. En M. Calviño, *Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana. Cuba: Editorial Logos.
- 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 Julio 2008-Julio 2009*. (Trabajo de Diploma) Universidad de la Habana, Cuba.
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: España. Ediciones Ciencias Sociales.
- Cuba. Consejo de Ministros (2013) Decreto no. 281. *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. La Habana: Gaceta Oficial No. 007 Ordinaria de 18 de febrero de 2013.
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Gaona, L. L., Jacobo, D. G., Ruiz, F. M. y Saldaña, Y. (enero – junio, 2015). *EL Estudio de caso como método de investigación y su contribución al caso de la empresa familiar*. Recuperado de <https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/285>.
- Fernández, R. (junio 2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central Agustín Rodríguez Mena*. (Tesis de pregrado) Universidad Central, Santa Clara, Cuba.
- Goldhaber, G. (1979) *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Pablo de la Torriente.
- Goldhaber, G. M. (1984) *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana, S.A.

- Goldhaber, G. (2001). *Mensajes. Tipos de mensajes. Canales y objetivos de comunicación. Variables de comunicación en las organizaciones*. En I. Trelles (comp.). *Comunicación Organizacional* (p. 65-98). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- González, J. (Julio 2012) *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico de comunicación interna en Sucursales de BANDEC*. (Tesis de pregrado) Universidad Central, Santa Clara, Cuba.
- Grillo, A. (2004). *Diagnóstico de Comunicación*. (Tesis de Maestría) Universidad de la Habana, Cuba.
- Hernández Sampieri, Roberto (2003). *Metodología de la investigación. Tercera Edición*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Baptista, P., Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta. ed.)*. México: Editorial McGraw Hill.
- Saladrigas, H. M. (2005) *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. (Tesis doctoral) Universidad de la Habana, Cuba.
- Lucas, A. (2001) *Componentes de los procesos comunicacionales. Tipos de públicos. Importancia. La comunicación interna: estabilidad y crecimiento*. En I. Trelles *Comunicación Organizacional* (p. 39-64). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Martín, F. (2001) *Dirección de Comunicación en Organizaciones*. En: I. Trelles. *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. (p. 254-261) La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Martínez, Y (2009). *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana, Cuba: Ediciones Logos.
- Muriel, M.L y Rota, G (1980). *Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones humanas*. Quito, Ecuador: Editora Andina.
- Partido Comunista de Cuba (17 julio 2019) *Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos*. Recuperado de: <http://www.cubacrece.gob.cu>.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (2000 y 2001). *Comunicación de la identidad e imagen institucional del registro civil del Azuay*. Quito, Ecuador: Editora Andina.
- Pérez, A. (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela.
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. (Tesis Doctoral). La Habana, Cuba.

- Rodríguez, H. A. (1997). *Hacia una definición de la comunicación organizacional* (p.29-34) En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2004). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social*. La Habana, Cuba. Editorial Pablo de la Torriente.
- Saladrigas, H. (2002) *Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del Complejo Agroindustrial Héctor Molina*. (Tesis de maestría). Universidad de La Habana, Cuba.
- Saló, N. (2000). *La Comunicación en las Organizaciones*. Escuela Superior de Relaciones Públicas. Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas, España. Edición Electrónica.
- Sanz de la Tejada, L. A. (1994) La identidad corporativa. Más allá de lo signico. *Revista Telos*. Número 46. pp.62- 68.
- Trelles, I. (2000). *Comunicación organizacional: importancia de su aplicación en Cuba*. *Espacio* (3), p.25.
- Trelles, I. (2001) *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2002) *Bases Teórico- Metodológicas para una propuesta de modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones*. (Tesis de Doctorado) La Habana, Cuba.
- Trelles, I. (2003). *Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta?* *Espacio* (9), pp.25-32.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2005) *Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. *Espacio* (10), pp-29.
- Trelles, I. (2006): *Comunicación organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2014). *Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta?* La Habana, Cuba: Ediciones Logos.
- Vidal, J. (2000). *Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación*. En L. López, *Comunicación Social selección de textos* (1ra ed.). La Habana, Cuba: Félix Varela.

Villafaña, J. (1997 y 2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

ANEXOS

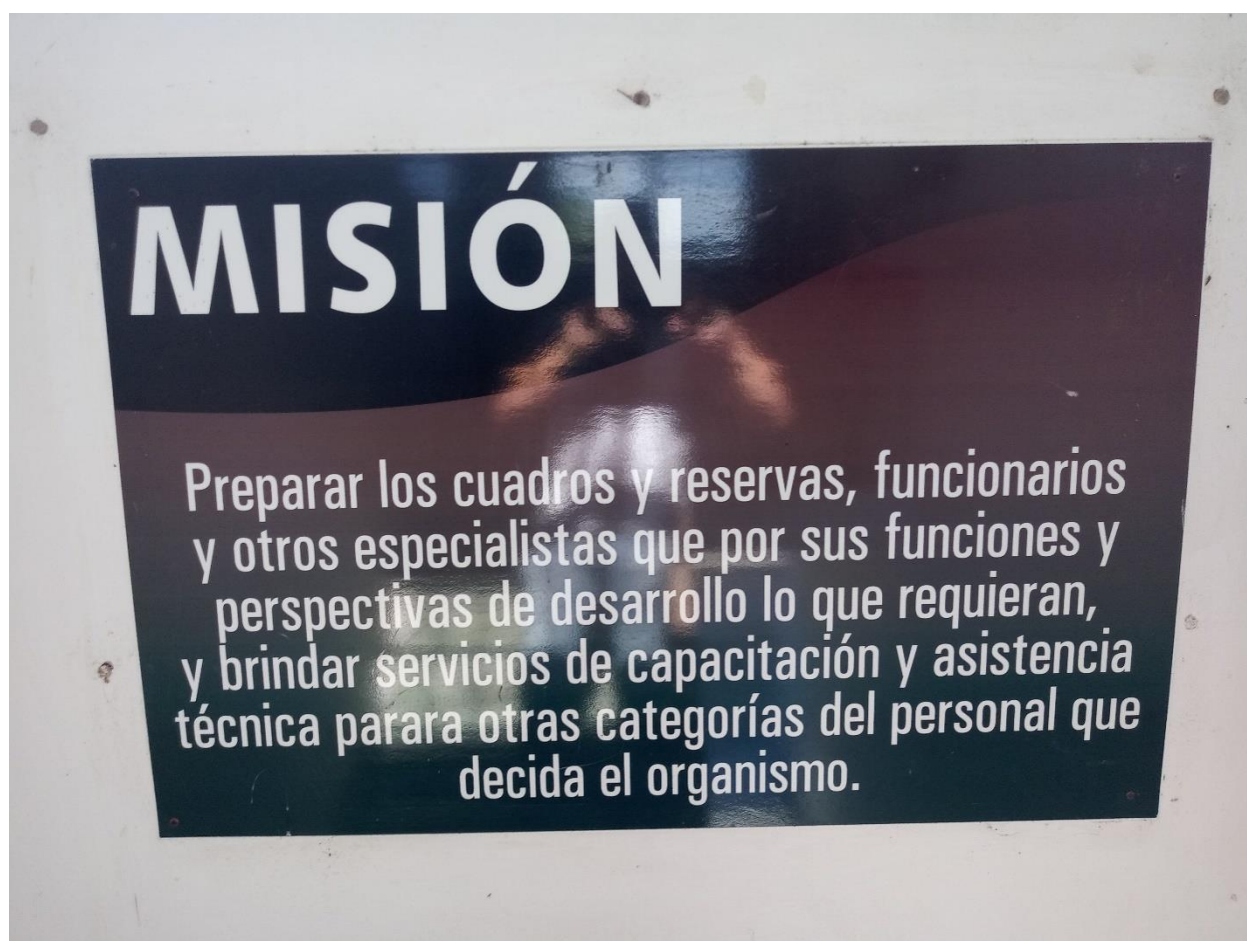
Anexo 1: Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura de Cienfuegos



Anexo 2: Mural de la escuela



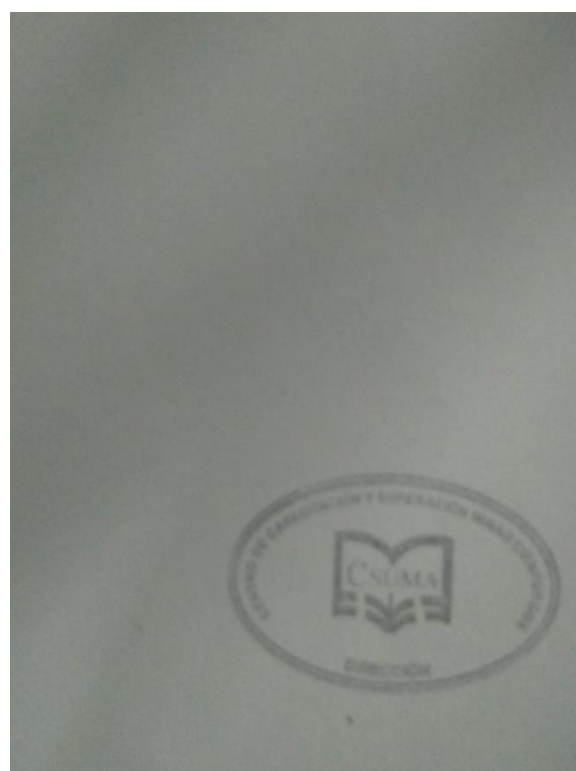
Anexo 3: Misión de la escuela



Anexo 4: Visión de la escuela



Anexo 5: Cuño de la entidad



Anexo 6: Identificador visual de la ERMA Cienfuegos



Anexo 7: Guía de revisión de documentos oficiales

Objetivo:

Explorar el estado actual de la Comunicación Interna en ERMA Cienfuegos.

Documentos:

- Proyección Estratégica 2019-2030 ERMA Cienfuegos
- Instrucción 5 del director general de la escuela nacional del MINAG.
- Manuales de Procedimientos de cada departamento.

Indicadores:

- Síntesis de la historia de la organización. Principales transformaciones
- Identificación de la misión, visión, objetivos, políticas organizacionales y proyecciones estratégicas, valores compartidos y deseados de la ERMA Cienfuegos.
- Estructura Organizativa. Caracterización de los públicos internos y relación con los públicos externos.
- Organización del sistema de comunicación en la institución. Existencia de Objetivos de Comunicación, Políticas de Comunicación, Acciones de Comunicación (correspondencia con objetivos estratégicos de la institución o si responden al nivel nacional). Existencia de responsable de la gestión de comunicación en la institución. Definición del presupuesto de comunicación
- Identificación de elementos de la identidad visual de la ERMA Cienfuegos (logotipo-significado de cada componente-, slogan, colores corporativos poner en anexo algunas formas de su aplicación)

Anexo 8:Guía de observación participante

Lugar: Fecha: Hora:

Objetivo: Caracterizar la comunicación interna en la ERMA Cienfuegos.

Indicadores:

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

Anexo 9: Guía de Entrevista semiestructurada a responsable de la gestión de comunicación en la entidad

Fecha lugar Hora

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

Objetivo: Caracterizar la Comunicación Interna en la EMRA Cienfuegos.

Indicadores:

- Organización del sistema de comunicación en la institución.
- Funciones que desempeña en la institución en relación con la gestión de la comunicación.
- Existencia de Objetivos de Comunicación, de Políticas de Comunicación, de Acciones de Comunicación. Planificación (documentos que la contienen, valoración sobre su participación en la planificación, implementación y evaluación de las acciones planificadas, sistematicidad y responsables). Correspondencia de las acciones de comunicación planificadas con los objetivos de la EMRA Cienfuegos. Definición del presupuesto de comunicación.
- Identificación de los valores organizacionales (declarados y compartidos y deseados) y de la comunicación para afianzarlos (acciones en este sentido).
- Concepto de comunicación que se maneja en la institución. Importancia que le concede a la comunicación para el funcionamiento y desarrollo de la organización.
- Enfoque de comunicación organizacional y modelo de comunicación predominante en la institución.
- Descripción de los flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal y si tiene lugar de manera transversal).
- Caracterización de las relaciones entre los públicos internos (con igual y diferente nivel jerárquico: jefes-subordinados, jefes-jefes, subordinados- jefes, subordinados-subordinados) y, de estos con los públicos externos.

- Espacios y canales utilizados para la comunicación interna en la institución. Precisar en cada caso Tipología. Uso para la retroalimentación. Descripción de cada uno teniendo en cuenta objetivo del espacio y participación de los públicos en estos. En cuanto a los canales precisar tipología y si están disponibles y accesibles para todos los integrantes del público interno y cuáles para la comunicación con el público externo. Efectividad de cada uno
- Tipologías de mensajes más utilizados en la institución (tarea, mantenimiento o humanos). Frecuencia.
- Barreras que interfieren en la comunicación interna. Tipología.
- Debilidades y fortalezas para la gestión de la comunicación interna en la entidad.

Anexo 10: Guía de Entrevista semiestructurada a directivos

Fecha lugar Hora

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

Objetivo: Caracterizar la Comunicación Interna en la EMRA Cienfuegos

Indicadores:

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

- Identificación de los valores organizacionales. (declarados y compartidos y deseados)
- Debilidades y fortalezas para la gestión de la comunicación interna en la entidad.

Anexo 11:Guía de Entrevista semiestructurada a trabajadores

Fecha lugar Hora

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

Objetivo: Caracterizar la Comunicación Interna en la EMRA Cienfuegos

Indicadores:

- Descripción de los flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal y si tiene lugar de manera transversal).
- Caracterización de las relaciones entre los públicos internos (con igual y diferente nivel jerárquico: jefes-subordinados, subordinados- jefes, subordinados-subordinados). Satisfacciones e insatisfacciones en la institución a partir de estas relaciones.
- Espacios y canales utilizados para la comunicación interna en la institución. Precisar en cada caso Tipología. Posibilidad de retroalimentación a los directivos. Descripción de cada uno teniendo en cuenta objetivo del espacio y participación de los públicos en estos. En cuanto a los canales precisar tipología y si están disponibles y accesibles para todos los integrantes del público interno y cuáles para la comunicación con el público externo. Efectividad de cada uno
- Tipologías de mensajes más utilizados en la institución (tarea, mantenimiento o humanos).
- Barreras que interfieren en la comunicación interna. Tipología
- Identificación de los valores organizacionales. (declarados y compartidos y deseados).

Anexo 12: Organigrama de la ERMA Cienfuegos.

