

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FH
Facultad de
Humanidades

Departamento de Comunicación Social

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título del trabajo: Propuesta del Manual de Gestión de
Comunicación para la Facultad de Ciencias Agropecuarias
(FCA).**

Autores del trabajo:

Celiany Batista Ulloa

Mailén Candelaria Yacobet

Tutores del trabajo:

MSc. Ebir Gonzáles

Lic. Yudeivy Olivera López

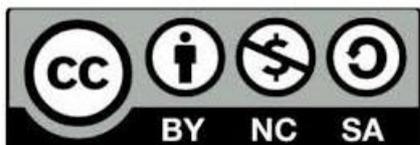
Santa Clara , julio, 2020.

Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830
Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Exergos:

“Más se estima lo que con más trabajo se gana”.

Aristóteles

*“Cualesquiera que sean nuestras fuerzas está prohibido
abdicar.” Romand Rollaind*

Dedicatoria:

*Con amor, a quienes debo no solo la existencia, sino la razón y el
sentido de mi vida: "mis padres"*

*Sin miedo a equivocarme y con los deseos de que nuestro amor
sea para toda la vida a: **Alejandro**, mi mayor tesoro, mi sublime
obsesión, por su dulzura y compañía, por esperarme, porque este
sueño es de los dos. Te amo.*

*A mi **hermana** porque quiero ser su mejor ejemplo.*

Celiany

Agradecimientos:

A mí mamá, por no cortarme las alas, por dejarme soñar, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, por demostrarme que sí puedo.

A mí papá, por dejarme ser a pesar de las inseguridades, por cuidarme hasta el punto de asfixiarme, porque no existen regaños más sinceros que los tuyos. Eres mi héroe.

A mí mahuchuchi, por sus correcciones oportunas, por su fe y cariño infinito, porque mis triunfos son también de ella.

A mis tíos Nene, Edel, José y Pablo porque no lo habría logrado sin ustedes.

A mis abuelos por creer en mí.

A Tática porque a pesar de la distancia estuviste pendiente, por tu ternura, porque te adoro.

A mis primos, en especial a Lisí, Aniet y Lili por guiarme en cada uno de mis pasos, por cuidarme siempre y estar pendiente de mí en todo momento. Espero que estén tan orgullosos de mí como yo de ustedes.

A Rubén, por acogerme como una prima, por quererme y estar ahí para mí.

A Isabel y Yaidel por abrirme las puertas de su casa, por los consejos de superación y de aliento.

A Yohandra por su dedicación, entrega y compromiso. Gracias por estar...

A Ismery por estar al tanto, por su sinceridad y protección, porque su cariño es único e incomparable.

A Rut Conde, por acogerme como una hija, por su amistad indescriptible.

A Leanet por ser mi otro bastón, por nunca soltarme, por tu cariño e incondicionalidad.

A Lisset (cuchurrumi) por ser mi amiga desde el día uno, por tratarme como una hermana, por soportar mi carácter y mis desveladas a las 6:00 am.

*A Lauren por brindarme su sonrisa, sus ocurrencias, su ternura,
por enseñarme que la verdadera amistad perdura aunque exista
un mar de por medio.*

*A Mailén porque a pesar de los ir y venir aceptaste el reto, por
aguantar mi estrés, por tu gran y enorme paciencia.*

*A los finalistas de esta gran aventura: Arlenys, Patricia, Yailí,
Anabel, Amelia, Betty, Ixa, Zisy, Claudia y Armando, porque
hicieron de la universidad un recuerdo dulce e inolvidable,
porque crecimos juntos.*

*A Mari, Amanda, Rachel, Bob, Ernesto, porque nunca se fueron
del todo.*

*A las buenas amistades, Yosvani, Annie, Asiel, José, el Flaco,
Betty, por las risas, por las fiestas, por las críticas, porque cada
uno tiene un pedacito de mi corazón.*

*A mis tutores Ebir y Yudeivy por guiarme, por decir sí a la
investigación.*

*A Ana, Ernesto, y Kirk porque para mí marcaron la diferencia,
por su constancia y dedicación en cada clase.*

*A los trabajadores y estudiantes de la Facultad de Ciencias
Agropecuarias por recibirnos con los brazos abiertos, por hacerlo
posible.*

*A la UCLV por hacerme ver que las barreras
arquitectónicas no impiden lograr un sueño, por convertirme en
una mujer más fuerte e independiente.*

Celiany.

Dedicatoria.

*A mamá: por tu estrella. Donde te encuentres sé que me miras
orgullosa. Solo tú sabes lo cuanto te extraño.*

Maílén.

Agradecimientos:

A mis padres: por el apoyo estos cinco largos años. Por apostar por mí, por el sacrificio, por las ganas, por ayudarme a levantarme en esos momentos de debilidad que tuve. Papí ya no te tienes que levantar más a las 5 de la mañana jajaja.

A mis hermanos: Por la buena vibra y por la preocupación. Mar te amo.

A mi sobrino lindo: Espero servirte de referente e inspiración mi Rencito.

A Celi: mi compañera de tesis, gracias por entender y compartir mis maneras, por aguantar mis bajones. Porque esto no hubiera salido bien si no fuese por tí, por la intensidad que te caracteriza (créeme que me ha sido de mucha ayuda). Te quiero mucho machíta.

A Ebir y Yudeivy: por la ayuda (que fue mucha), el apoyo, por la constancia, por estar para nosotras, por la seguridad que transmiten, por ser nuestros tutores.

A Ana: hay amiga que te puedo decir a tí, si ya te lo he dicho todo jajaja. Sabes que no soy muy buena en esto, pero ahí te va: Por la compañía estos 5 años (y lo que nos falta porque seguiremos dando guerra), por las risas que fueron muchas, por estar en los momentos en los que parecía que se me venía todo abajo (que fueron varios), por los buenos ratos y por qué no por los malos, por más longinas juntas jij, por decirme lo que no te gusta de mí (eso me ha hecho se mejor persona), por ser mi compañera de viaje. No sigo porque estoy llorando y porque esto no me alcanza para agradecerte. Te quiero muuuuuuchoooo.

A Ame: por compartir estrés jaja, por tu empatía, por ser tan noble ame, por soportarme jijí, sabes que he sido un poco dura pero en el fondo sí te quiero bobita.

A Bob: nos abandonaste muy temprano, pero te tengo que agradecer también el papel de padre que fuiste para nosotras jaja. Siempre diciendo que hay que estudiar, superarse, jaja te agradezco eso Bobsito.

A Luísi: Amore que te digo a tí, gracias por el apoyo, por sobrellevar mi estrés, por no permitir que me amontone jajaja. Porque conocerte me hizo mejor persona.

A Arle: Machitaaa. Estos últimos años han sido muy intensos, gracias por tu madurez, por tu seguridad, por ser práctica jajaj, por no permitir que me ahogue en un vaso de agua (sabes que soy muy de eso) jajaj.

A Patry y Yaíly: por acogerme cuando Anabel no iba jjaaj, por estos 5 años chicas en el 101B, porque las quiero a ustedes un montón también.

A Lisset, Leanet, Ixa, Armando, Leira, Zízy, Claudia: porque chicos ya son 5 años y hemos pasado de todo. Porque de una manera u otra los quiero igual.

A Ernesto Gómez Canga: profe usted es uno de los mejores recuerdos que me llevo de la UCLV. Gracias por la Teoría, por su sabiduría y saber estar cercano para nosotros, y mostrarse tal cual.

A SANTA CLARA: por ponerme a todas estas personas que he conocido en el camino. Maílen.

Resumen.

Se realiza la presente investigación en la facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA) de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas con el objetivo de proponer el Manual de Gestión de Comunicación a partir de los resultados en el diagnóstico de comunicación.

La alternativa metodológica empleada fue la cuantitativa con un diseño descriptivo. Para la recogida de la información se utilizan los siguientes instrumentos: revisión bibliográfica-documental, revisión de documentos oficiales, entrevistas semiestructuradas a los informantes claves en torno a las concepciones teórico-metodológicas que manejan en su ejecución, cuestionarios y la observación no participante a espacios físicos, formales e informales. Se concluye que la comunicación en FCA se caracteriza por ser espontánea y poco planificada.

La principal recomendación es el diseño del Manual de Gestión de Comunicación para dicho centro, en función de gestionar eficazmente el Sistema de Comunicación Institucional.

Palabras Claves: Gestión de Comunicación, Diagnóstico de Comunicación, Manual de Gestión de la Comunicación.

Abstract.

This research is carried out at the Faculty of Agricultural Sciences (FCA) of the Central University "Marta Abreu" de las Villas with the aim of proposing the Communication Management Manual based on the results of the communication diagnosis.

The methodological alternative used was quantitative with a descriptive design. For the collection of information, the following instruments are used: bibliographic-documentary review, review of official documents, semi-structured interviews with key informants about the theoretical-methodological conceptions that they handle in their execution, questionnaires and non-participant observation of physical spaces, formal and informal. It is concluded that communication in (FCA) is characterized by being spontaneous and poorly planned.

The main recommendation is the design of the Communication Management Manual for said center, in order to effectively manage the Institutional Communication System.

Keywords: Communication Management, Communication Diagnosis, Communication Management Manual.

Índice:

Introducción.....	1
Capítulo 1: Referente teórico de la investigación.	6
1.1 Cultura e identidad. Cuestiones básicas.	6
1.2 Gestión de Comunicación Institucional.	9
1.2.1 El control interno en los procesos de comunicación institucional.....	10
1.3 Fases de la Gestión de Comunicación.....	12
1.4 Modelos de Gestión de Comunicación.....	22
1.4.1 Manual de Gestión de comunicación: herramienta de consulta para la acción institucional.....	26
1.5 Gestión de Comunicación Organizacional en Cuba.....	30
1.5.1 Importancia de gestionar la comunicación en la facultad de Ciencias Agropecuarias.....	31
Capítulo 2: Referentes metodológicos de la investigación.	34
2.1 Escenario de Investigación.....	34
2.2 Situación Problemática.....	35
2.3 Limitaciones de la investigación.....	36
2.4 Alternativa Metodológica.....	37
2.5 Tipo de investigación.....	38
2.6 Diseño de investigación.....	38
2.7 Operacionalización de la variable.....	39
2.8 Descripción de los instrumentos de recogida de información.....	41
2.9 Procesamiento de los datos.....	46
2.10 Principios éticos de la investigación.....	46
Capítulo 3: Análisis de los resultados.....	47
3.1 Análisis por indicadores.....	47
3.1.1 Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.....	47
3.1.2 Aspectos de carácter estratégico.....	49
3.1.3 Aspectos de carácter funcional.....	51
3.1.4 Aspectos de contenidos de comunicación interna:	53
3.1.5 Nivel de Gestión de Comunicación.....	64
3.1.6 Análisis Integral de los Resultados.....	66
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	73

Anexos	77
Anexo # 1: Indicadores de diagnóstico. Propuesta de Yarmila Martínez Nocado (2009).	77
Anexo # 2: Resumen de los modelos de gestión de comunicación.....	84
Anexo # 3: Indicadores de MGC. Propuesta de Yarmila Martínez Nocado (2009).....	84
Anexo # 4: Misión y Visión Institucional de la (FCA).	86
Anexo # 5: Organigrama General de (FCA).....	87
Anexo # 6: Objetivos Estratégicos de la (FCA).....	87
Anexo # 7: Guía de Revisión de documentos oficiales.....	90
Anexo # 8: Nueva misión y visión.....	90
Anexo # 9: Guía de Observación no participante para espacios formales.....	91
Anexo # 10: Guía de Observación no participante para espacios	91
Anexo # 11: Guía de Observación no participante para espacios físicos.	92
Anexo # 12: Guía de Cuestionario para Trabajadores.....	92
Anexo # 13: Guía de entrevista semiestructurada a directivos la Facultad de Ciencias Agropecuarias.....	95
Anexo # 14: Entrevista semiestructurada a trabajadores de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.....	96

Introducción.

La llegada de la globalización ha traído consigo un desarrollo inesperado en las concepciones teórico-prácticas de las instituciones. A nivel mundial se investiga permanentemente la necesidad de perfeccionar el desempeño laboral, fortalecer la competitividad y sostener de manera óptima el mercado. Actualmente, la dinámica comercial es constante, la responsabilidad en las instituciones demanda mantenimiento y una eficiente operatividad independiente para dar como resultado el cumplimiento de un único proceso. El desarrollo institucional precisa entonces, de un control evolutivo para el sustento de una estructura que garantice cambios favorecedores.

Hoy día las instituciones se han caracterizado por seguir un orden, trazarse objetivos comunes, definir estrategias y cumplir metas. Poseen su propia cultura que las identifican y caracterizan. Esta cultura, puede ser inconstante según vayan modificando sus expectativas, objetivos o la dirección que la rige. En este sentido, la comunicación asume protagonismo debido a su carácter transversal, como elemento estratégico logra la coherencia entre los diferentes subsistemas de las instituciones. Es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por los objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia (Trelles, 2004).

La comunicación organizacional es reconocida por su carácter multidisciplinario desde su surgimiento y desarrollo en los Estados Unidos. Considerada como la matriz que permite darle vida y direccionalidad a la organización.

Según Rivero, (2010) la comunicación en las organizaciones hay que tenerla en cuenta desde dos perspectivas:

- ✓ como un subsistema dentro del sistema general que es la organización, que le permite gestionar todas sus acciones como una más de las funciones estratégicas de la dirección. Es en este sistema donde tienen lugar procesos de construcción de significados compartidos mediante la interacción de sus integrantes, y la relación de esta con su entorno externo. En la creación de este escenario compartido de significación, es vital incorporar la mirada y las necesidades de los públicos

relacionados con la entidad. A la par, serán estos significados compartidos los que posibiliten el otorgar coherencia a las acciones coordinadas a fin de lograr los objetivos organizacionales.

- ✓ Como eje de toda organización, lo que está dado precisamente por su carácter transversal; la comunicación es copartícipe de todas y cada una de las acciones de la entidad en su conjunto y por separado, aun cuando el objetivo o propósito de cada una de estas no sea la comunicación en sí misma. Y es que no hay gestión ni acción que no implique en sí misma comunicación en la institución.

La comunicación organizacional es vista, por lo regular, como una actividad dinámica que mantiene una estructura cambiante, ajustada con el desarrollo de la institución. Es un sistema compuesto de acciones interdependientes que, cuando se integran permiten la interacción, entendimiento, coordinación y crecimiento en el ámbito organizacional.

El estudio de los procesos comunicativos dentro de las instituciones es descrito por varias concepciones: con énfasis en su sistema evolutivo, con marcada influencia en la cultura, subrayando el importante rol de los símbolos y signos o desde los procesos de gestión y administración. Durante su evolución a partir de la década de los cincuenta del pasado siglo ha ofrecido la posibilidad de la interiorización de conocimiento e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, económico y cultural (Trelles, 2004).

Si se habla de comunicación organizacional, se hace prácticamente insoluble hacer alusión al término gestión, que ha resurgido en nuevos contextos, en los que se recurre necesariamente a la planificación y diferenciación, frente a un mundo cada vez más competitivo. El éxito institucional no depende sólo de la economía, la producción y la administración, sino también de la correcta gestión de comunicación como un nuevo eje en el desarrollo de cada entidad. La necesidad de perfeccionar la transmisión-recepción de mensajes en cada espacio de la vida cotidiana, se convierte en un quehacer determinante a escala mundial y de país.

En Cuba, muchas de las instituciones desarrollan su accionar cotidiano obviando la presencia de un documento normativo que sistematice su actividad de comunicación. La inexistencia de un especialista y un área especializada de

comunicación son debilidades y a la vez grandes retos que enfrentan los comunicadores de hoy.

En el contexto nacional la gestión de comunicación representa la puerta para lograr el éxito institucional. Aunque el término ha sufrido ciertas deformaciones en cuanto a su funcionalidad y conceptualización, ha permitido ampliar su dimensión académica y teórica. Las nuevas demandas del mercado, la inestabilidad en los presupuestos estéticos de valor internacional, el carácter cada vez más visual que adquiere el mundo contemporáneo; son de los factores que han influido en dicha reestructuración. Hasta hace relativamente poco, gestionar los procesos comunicativos era considerado innecesario. Esta realidad se ve reflejada en el país donde se desarrollan acciones para potenciar un enfoque sinérgico y coherente en el marco institucional cubano del siglo XXI, aunque fue desde los años noventa de la anterior centuria que se iniciaron los estudios de Comunicación Social en la Isla.

Con la llegada del reglamento Sistema de Comunicación Empresarial para la nueva empresa estatal socialista y el Decreto-Ley 252,2007, el país comenzó una etapa de consolidación institucional. Gonzales-Seijo (2015) explica que los Decreto-Ley 252 y 281 de 2007, junto al 297 de 2003 (sobre Control Interno) renovaron el concepto de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Esta última modificación trajo aparejado cambios sustanciales en la mayoría de los componentes del Decreto-Ley 281/07 con respecto a su antecesor Decreto-Ley 187, 1998, (p. 3). Como era de esperar, las nuevas modificaciones incluyeron la comunicación “por su valor estratégico” y como una “herramienta de gestión” (Decreto-Ley 281, 2007, Artículo 673) “a fin de lograr un intercambio de ideas para un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión” (Decreto-Ley 281, 2007).

Bajo estos preceptos, han emergido numerosos estudios de comunicación que responden a los requerimientos del proceso de creación de un sistema de gestión de calidad. Para ello, se precisa de un diagnóstico que describa el estado de la comunicación en su relación con los diferentes tipos de públicos, y sirva de referencia al documento normativo conocido como Manual de Gestión de Comunicación.

En la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, la Facultad de Ciencias Agropecuarias constituye un escenario primordial para implementar procesos de gestión de comunicación. Esta selección se realizó, fundamentalmente, por su relevancia dentro de la casa de altos estudios y la necesidad de gestionar sus procesos comunicativos desde un enfoque sinérgico y estratégico con el fin de elevar su calidad docente en cuanto a entendimiento e interacción entre alumnos, profesores y directivos. Posibilita comprender de manera más efectiva el porqué de cada hecho, acción o proceso social que ocurre cotidianamente. La decisión de estudiar sólo lo referente a los públicos internos obedeció al cumplimiento de los marcos temporales requeridos para la terminación de la investigación. Por tanto, el presente estudio formula como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a la Gestión de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas?

Objetivo General:

- ✓ Proponer el Manual de Gestión de la Comunicación para la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Objetivos Específicos:

- ✓ Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agropecuarias.
- ✓ Caracterizar la Gestión de la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- ✓ Diseñar el Manual de Gestión de Comunicación en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

El informe consta de tres capítulos: **Capítulo 1** alude a los principales postulados teóricos que sustentan el proceso investigativo; el **Capítulo 2** presenta los referentes metodológicos, el proceso de selección muestral, las técnicas de investigación utilizadas, los procedimientos y principios éticos de la investigación. En el **Capítulo 3** se exponen los resultados del diagnóstico de

Propuesta del Manual de Gestión de Comunicación para la facultad de Ciencias
Agropecuarias (FCA).

comunicación. Al final se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1: Referente teórico de la investigación.

Las principales tendencias teóricas relacionadas con la propuesta del Manual de Gestión de Comunicación (MGC), se exponen a continuación. El objetivo fundamental se basa en la comprensión del proceso comunicativo en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

1.1 Cultura e identidad. Cuestiones básicas.

"Sin cultura no hay libertad posible, porque la cultura es obra de pensamiento, instrumento liberador que nos permite defender nuestra identidad y potencia nuestra independencia y nuestra soberanía en un mundo globalizado, sometido pasivamente a los mecanismos de mercado y al fetiche de la tecnología". Fidel Castro.

Con la evolución de la Teoría Organizacional, desarrollada a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, del siglo XX, el giro hacia los estudios culturales dentro de las organizaciones cobra gran protagonismo. “Hablar de cultura implica comprender a las organizaciones como sociedades en miniatura” (Scheinsohn y Marín, 1997, citado en Trelles, 2002, p.15). A través de ella, las instituciones, se encuentran involucradas en el proceso incesante de perfeccionar su entorno frente a los nuevos escenarios, con el fin de elevar al máximo su potencial. Más allá de posicionarse, de crear la imagen de lo perfecto, de construir y desarrollar un ambiente propicio para la acción y la producción, necesitan ser y hacer diferentes. Sin lugar a dudas, todos y cada uno de los servicios que se ofrecen provienen de un modo particular de creación y estos a su vez están mediados por los sujetos que los brindan. Dichos sujetos despliegan día a día elementos propios de la cultura organizacional, demostrando, lo aprendido inconscientemente a través del tiempo, los procedimientos establecidos, y el quehacer continuo de la institución, lo que implica el logro de una personalidad propia, participativa e incomparable.

Edgard H. Schein, 1987, citado en Trelles, 2002, conceptualiza la cultura organizacional como:

conjunto de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser

enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p.43).

Su postura revela la relación existente entre sociedad, entidad y cultura. Evidencia como puntos claves, la competencia, factores de socialización, cambios en el ámbito externo y por tantas nuevas formas de innovar, que pueden ser acertadas o no dentro de espacios internos. La interpretación de Rivero (2010) en su tesis doctoral se entrelaza con lo antes expuesto al afirmar que, “las instituciones afrontan grandes retos. Por un lado, el tener la capacidad de responder eficazmente a las amenazas y oportunidades impuestas por el ambiente externo; por el otro, mantener a su público interno estimulado para vencer los desafíos institucionales propuestos” (p.7).

La reciprocidad entre cultura e institución se traduce a innovación, conocimiento, productividad; por tanto deviene de un proceso evolutivo. Tributa elementos de única pertinencia, que les confieren reconocimiento frente a los ya concebidos y nuevos escenarios de cambio, por lo que permite destacar su identidad como factor inigualable. Este último aspecto incide directamente en los rasgos irrepetibles que caracterizan a las organizaciones. Al respecto, Collado (1997) enuncia, “la identidad y la cultura son elementos inseparables porque la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional por medio de las comunicaciones, (...) de sus actuaciones y sus comportamientos”. Gagliardi, citado en Trelles 2001 et.al, p.165 plantea “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones”, es decir, “le confiere su identidad y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de adaptación externa” (Trelles, 2001, p.165).

Al instaurar la semejanza existente entre ambas vertientes se reconoce que; los conceptos cultura e identidad son tan amplios como teorías y enfoques existen. Cada uno, engloba diferentes aristas que pueden ser unidas para conformar un único universo simbólico.

La cultura, dentro del entorno organizacional, es utilizada como punto de partida para lograr el equilibrio en el proceso de gestión comunicacional. Para el teórico (Schein, 1985 citado en Pedraza, 2015, p.19), la cultura organizacional, se concreta en el conjunto de “presunciones básicas” y creencias que comparten todos los miembros de una organización.

La identidad, dentro del sistema cultural, se funge como protagonista de elementos que marcan la diferencia y por tanto tiene su pretexto dentro de ella, es decir, tienen ambas más de una semejanza.

Muchos son los teóricos que conceptualizan la identidad, un ejemplo a citar es Joan Costa (2003), quien declara la identidad como “el principal elemento diferenciador y el que incluye en su núcleo la matriz de vectores como: Quién es (la institución), equivale a su identidad, qué hace, se expresa en actos, decisiones, actuaciones, qué significa, qué comunica (...) (Costa, 2003, citado en Rivero, 2010, p. 26).

Otro es Villafañe (1999) que sostiene una postura relacionada con lo antes citado, y expone que:

La identidad de una organización surge de la intersección de tres ejes que representan (...). El primero de ellos, el vertical, es el de la historia de la organización, desde su fundación hasta el presente. El segundo eje, el horizontal, corresponde a la situación actual y está dominado por la estrategia (...) institucional que la organización ha adoptado para satisfacer sus metas corporativas. El tercero, el transversal, es el de la cultura corporativa (...), la cual está conformada en primer lugar por los comportamientos expresos de esa organización, es decir, todo aquello que es observable y constatable y supone una manera particular de hacer las cosas. (Pp.18-19)

Concretar la identidad de una institución y transmitirla estratégicamente, pudiera establecer una correlación con los procesos de producción, reputación e imagen intencional. Elementos que son determinantes para el fortalecimiento entre los valores cultura e identidad.

La identidad cultural es entendida como un conjunto de creencias, tradiciones y símbolos que sirven como elementos de referencia dentro de un grupo social. Está compuesta por la historia, la comunicación, el proyecto institucional, los comportamientos y la calidad; “(...) la comunicación, el comportamiento y el simbolismo de una empresa son, de hecho, las formas concretas dentro de las cuales se cristaliza la personalidad de la misma” (Van Riel, 1997, p. 35). Además permite que los individuos que la conforman puedan fundamentar su sentido de pertenencia, sus creencias compartidas (que muestran las

conductas de las personas y al mismo tiempo definen la cultura que es lo que impacta en los resultados), desarrollo de habilidades, y a su vez contribuir con la diversidad al interior de ellas.

No se puede negar que la cultura y la identidad son términos necesarios para comprender los mundos contemporáneos. Su transmisión a través de una correcta gestión de comunicación institucional resulta una distinción precisa e indispensable para el análisis de los procesos sociales.

1.2 Gestión de Comunicación Institucional.

Los pasos para el éxito institucional actualmente, distan de los utilizados en el siglo anterior. El triunfo, no depende exclusivamente de creación de lo nuevo, lo diferente, a través de ideas que generan un cambio totalizador y de avance para la actividad humana, sino también, del enfrentamiento de un mercado altamente competitivo y cambiante. El posicionamiento estratégico de las organizaciones, subsistirá a través de la puesta en marcha del sistema de gestión de comunicación, su identidad e imagen.

La gestión de comunicación ha sido trabajada desde diferentes aristas, conceptualizaciones y perspectivas por autores tanto del ámbito nacional como internacional. En un minucioso análisis, Trelles (2002) la define como:

Actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados (...) en la que, partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, o al menos de una rica experiencia, se planifica y ejecutan acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados (p.79).

En otras palabras, Rivero (2010) enuncia:

Conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e influye 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 (p.30).

La fuerte interdependencia entre el sistema institucional y sus partes se logra a través del desarrollo de sus funciones de producción, que vienen acompañadas de un largo proceso de coordinación y planificación donde se incluye además aspectos de carácter comunicativos. Independientemente de las expectativas que se deseen alcanzar, es imperioso establecer un entorno donde se practique

la gestión de comunicación. Esta labor, obtiene la armonización entre los intereses institucionales y sus públicos, actúa como sensor estratégico frente a los nuevos planes y el ambiente institucional, persigue la vinculación y entendimiento entre directivos y subordinados.

En toda institución coexisten diferentes formas o enfoques de aplicar la gestión de comunicación, sin embargo todas deben contener una asociación entre su sistema comunicativo y los objetivos institucionales. Como proceso complejo, permite “administrar los mensajes que ocurren en y desde la organización, en forma de estrategias, políticas, programas, campañas, donde a través de la dosificación de mensajes se cumplan metas institucionales” (Martínez et...al (2009) p.113). Desde la aplicación de un enfoque sinérgico, el terreno organizacional, puede cumplir con sus planes, expectativas y evaluación de los procesos que se desarrollan tanto con los públicos internos como con los externos.

El objetivo primero de la gestión de comunicación en las instituciones es “lograr un intercambio productivo de significados tanto a lo interno de la organización como entre esta y sus audiencias externas, que permitan por un lado el afianzamiento de su identidad y cultura, y por el otro, un posicionamiento estratégico” que puede ser supervisado y evaluado a través de control interno (Rivero, 2010, p.30). De esta forma, “se podrá garantizar una relación sostenida y sustentable entre la organización y sus (...) públicos estratégicos. Si bien su fin último es el logro de los principios básicos organizacionales o propósitos misionales, planes y proyectos de la organización” (Ídem).

1.2.1 El control interno en los procesos de comunicación institucional.

Las instituciones desde la antigüedad han sido capaces de quedar en pie generación tras generación adaptándose a los cambios, lo han logrado a través de la aplicación del control de sus procesos, de la supervisión y de la mejora en sus prácticas institucionales (Vásquez, 2016).

El control interno es una parte integrada del sistema de gobierno y de la gestión de riesgos de una organización, que se entiende efectuada y activamente supervisada por el órgano de gobierno de la organización, la dirección y otro personal para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las

amenazas de acuerdo con la estrategia de gestión de riesgos y las políticas de Control Interno establecidas por el órgano de gobierno para alcanzar los objetivos de una organización (Global Survey on Risk Management and Internal Control IFAC, 2016, p. 21).

Al margen de estas interpretaciones, en los conceptos antes citados subyace la idea de que el control interno constituye la premisa fundamental para garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para el posterior desarrollo y la efectividad de los procesos a manera general.

Según Vásquez, (2016) “el sistema de control se refiere a la verificación del cumplimiento de los objetivos, estableciendo un comparativo entre lo planeado con lo ejecutado para determinar las posibles causas de las diferencias y aplicar los correctivos necesarios” (p. 143).

Ello, contribuye en la facilitación de los procesos, normas que rigen el Sistema de Control Interno de la institución en función del cumplimiento de las metas organizacionales. Para Velásquez et...al (2000), “el control es un proceso continuo. De esta forma las organizaciones buscan mejorar los procesos y elevar sus niveles de productividad en cada periodo” (p. 34), lo cual se refleja a través del cumplimiento de los “objetivos de control interno”, los cuales se basan en

lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones, generar un grado de alta confiabilidad en la generación de la información, en especial la financiera y finalmente lograr el objetivo de cumplimiento de todo tipo de normatividad que está asociada a la naturaleza de las operaciones que realiza la empresa en un periodo. (Velásquez, 2016, p.145)

El control interno en cierta medida forma parte del proceso de gestión en la institución, así mismo permite asignar tareas, medidas necesarias para su posterior funcionamiento y resultados organizacionales.

En el sector educacional y en particular las universidades, al igual que otras entidades, se desarrolla un gran número de procesos y actividades que “deben ser objeto de control y seguimiento sistemático para constatar la eficiencia y eficacia de los mismos y sobre todo para elevar la calidad del profesional que se forma en ellas” (López, Martínez, 2001, p.4).

Atendiendo a la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR), las universidades al igual que el resto de las entidades en Cuba establecen los componentes y las normas del sistema de control interno de las organizaciones. Identifica cinco componentes básicos: ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo (CGR, 2011).

El ambiente de control constituye la base del sistema; la gestión de los riesgos proporciona el carácter preventivo en la gestión; las actividades de control, aplicables a las operaciones de todo tipo, tributan a la fiabilidad de la información y establecen los controles necesarios para verificar la calidad de la gestión. El componente información y comunicación le aporta el carácter sistémico al control interno y permite la interacción con el entorno y, por último, el componente de supervisión y monitoreo que determina la calidad del sistema, cerrando el ciclo de mejora. (González Cruz, 2016, p.12)

Por tanto no se trata de ver el control interno como la obligación de cumplir las normas establecidas, sino de apreciarlo como una ventaja competitiva, mediante la cual se establecen las pautas para el mejoramiento en cuanto al manejo de la información y la comunicación dentro de la institución.

Por ende el componente de información y comunicación tiene tres normas:

- a) sistema de información, flujo y canales de comunicación,
- b) contenido, calidad y responsabilidad
- c) rendición de cuentas, y estas se corresponden con requisitos de la gestión de la calidad (Ídem).

A través de ellos, se sientan las bases para el posterior trabajo en la organización relacionadas a la actividad comunicativa en el sector docente. Permite definir el objetivo que persigue la institución, su intensión, en función de qué o de quién, así como los contenidos de la misma. El sistema de control interno facilita el carácter proactivo de la comunicación en las universidades, así como también su calidad y eficacia.

1.3 Fases de la Gestión de Comunicación.

La inclusión de fases en la gestión de comunicación permite tener una visión más completa y profunda sobre los procesos comunicativos en las instituciones. A partir de ella se realiza un trabajo estratégico, teniendo en cuenta los

principios organizacionales por los que se rige. Según expresa Trelles (2004) y Rivero (2010) estas etapas son nombradas como Diagnóstico, Análisis o Investigación; Planeación y Programación o Planificación; Ejecución o Implementación; y Control y Evaluación.

✓ **Diagnóstico, Análisis o Investigación.**

El diagnóstico es el comienzo de toda investigación. Como método de análisis, permite demostrar el estado actual de los procesos comunicativos, evidenciar las principales oportunidades y fortalezas, corregir problemas y debilidades. Es considerado, como la primera herramienta institucional que “(...) incluye un análisis de quién es, hacia dónde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr las metas organizacionales” (Martínez et al., 2009 p. 128). En él, “se busca información relevante sobre la organización, sus públicos, la percepción de estos sobre la entidad, las características del proceso comunicativo y otras variables esenciales como la identidad, el clima y la cultura” (Rivero, 2010, p.36).

Su función está enmarcada en demostrar la situación real de la institución, mediante términos comunicativos, nivel de información, conocimiento de su misión, visión, historia, cohesión interna, relación con sus públicos, valores y cultura que lidera. Martínez et...al. (2009) añade, “el diagnóstico es realizar una especie de fotografía respecto de un fenómeno, en este caso de la comunicación institucional” (p. 127). Con su aplicabilidad, la organización “(...) puede encontrarse (...) consigo misma” (p.23). “Es un proceso reflexivo que permite ubicar la gestión de comunicación bajo un mismo proyecto empresarial: integrando, coordinando, y optimizando todos los mensajes hacia los distintos públicos de la organización, en aras de cumplir eficientemente los objetivos y metas empresariales” (Martínez, 2009, p.128). El diagnóstico de comunicación debe realizarse a través de un enfoque crítico, transformador, considerando las bases del proyecto social, las cuales se encuentran en el más profundo humanismo y la activa participación social. De ahí su carácter humanista (Saladrigas, 2005, citado en Becerra 2017, p.14).

Al iniciar el proceso investigativo se debe instaurar un contrato con la máxima autoridad de la institución. Es necesario adquirir un autorizo que apruebe,

respalde y refiera la intensión de cambio por parte de la organización; además es significativo que los directivos perciban la importancia de realizar el diagnóstico.

En la etapa de análisis, el investigador debe mostrar amplias aptitudes y facilidades en cuanto a recursos, accesibilidad a las informaciones, acceso a las áreas de trabajo, tiempo y condiciones para la aplicación de instrumentos. El comportamiento ético por parte del investigador debe estar determinado por: actuar con consentimiento informado, manejo confidencial de la información, proporcionar retroalimentación sobre los resultados finales a la autoridad con la que estableció el contrato y a los trabajadores implicados en la investigación (Becerra, 2017, p.16).

La posibilidad de perfeccionar el sistema institucional está determinado por la prontitud del diagnóstico de comunicación. Al respecto, Muriel y Rota, (1980) señalan las principales ventajas de la primera fase de la gestión de comunicación.

- ✓ Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- ✓ Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- ✓ Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- ✓ Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- ✓ Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución (p. 147-148).

En (Goldhaber, s.f., citado en Trelles, 2001), se enuncian tres etapas básicas del diagnóstico. “La generación de información”, como primera etapa, radica principalmente en la selección de la metodología para la obtención de información, en la que se debe precisar los métodos y técnicas a utilizar.

Posteriormente, se hace referencia a la “organización de información”, período en el que se pone en práctica el proceso informativo, es decir, el almacenamiento y ordenamiento de los datos. Finalmente, se analizan los elementos básicos de la información obtenida, con el fin de responder las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

En dependencia del criterio de selección, el diagnóstico de comunicación puede presentar varias tipologías. Según el grado de implicación de los actores, los diagnósticos de comunicación pueden clasificarse en: participativos y no participativos o pasivos (Albuquerque, 2009).

Los diagnósticos participativos son aquellos en los cuales “los actores reconocen su situación, seleccionan problemas, buscan información, la (...) organizan y analizan, obtienen conclusiones, toman decisiones y ofrecen su esfuerzo y experiencia para llevar adelante una labor en común” (Prieto et al., 1990, p. 11). Sin embargo, en el diagnóstico no participativo, no incluye directamente a los sujetos, se efectúa por un grupo de especialistas en el que los destinatarios son implicados con el fin de adquirir la información necesaria. En este caso los sujetos son proveedores de información. Es un proceso sistemático orientado al reconocimiento de una determinada situación y sus causas. No implica la construcción del conocimiento o la búsqueda de soluciones como en el enfoque participativo (Prieto, 1990).

La puesta en escena del diagnóstico participativo hace posible sistematizar y planificar acciones que respondan a la solución de los factores situacionales de la organización. Además, establecer cada una de las funciones permite descubrir cuales actividades institucionales están fallando y cuáles no, por lo que es conveniente conocer a fondo el contexto donde se trabaje, saber qué piensan, cuáles son sus verdaderas inconformidades y qué posibles soluciones existen. Al mismo tiempo y desde un ángulo investigativo se aplican métodos y técnicas que provoquen un trabajo grupal (entre investigador, directivos y subordinados) y reflexivo. Aunque la “responsabilidad máxima es del público, el investigador mantiene una función de coordinador y facilitador del informe” (Gálvez et al., 2017, p. 21).

Por otro lado, las decisiones de selección del diagnóstico no participativo pueden servir de base para futuras investigaciones, su ejecución es esencial

para todo proceso de cambio y transformación. Es entendido como un paso riguroso y de alta complejidad, en el que se dan a reducir acciones de comunicación con la ayuda de un agente o grupo de investigación. En su periodo de marcha, se toma conciencia de los verdaderos problemas institucionales, proponen soluciones, y resaltan las potencialidades, así como también sus oportunidades.

Las diversidades de diagnóstico pueden variar en función de las relaciones de comunicación, privilegiadas en el análisis y del área de la organización al que se enfoque. Por tanto, el diagnóstico puede ser de comunicación interna o de comunicación externa (Bruno, 2007).

El diagnóstico de comunicación interna “privilegia en el análisis las relaciones de comunicación al interior de la organización”, mientras que el de comunicación externa “privilegia las relaciones de comunicación con el afuera comprendiendo una serie de características similares a las que ocuparían el diagnóstico de comunicación interna” (Bruno, s.f., p.15 citado en Becerra, 2017, p.16).

En otras consideraciones sobre el diagnóstico de comunicación interna, se señala: en el “se comparan los flujos de comunicación de acuerdo con las políticas de comunicación interna fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna” (Muriel & Rota citado en Trelles, 2001, p. 144). Con su pertinencia, se logra identificar a líderes formales e informales a nivel institucional. El diagnóstico de comunicación externa, por otra parte, “privilegia el análisis de las relaciones de comunicación con el entorno externo y por ende con sus públicos externos. (...) para realizar un diagnóstico de los públicos externos se debe tener en cuenta además los públicos internos” (Gálvez et al., 2017, p.22).

En dependencia del diagnóstico que se seleccione para confrontar obstáculos institucionales, es importante resaltar lo expuesto por Gálvez et...al “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” (p. 23-24). Por tanto, en esta investigación se hará elección del diagnóstico de comunicación interna diseñado por Yarmila

Martínez Nocedo (2009). Los aspectos fundamentales que plantea Martínez (2009) se resumen en los siguientes indicadores, de los cuales la autora ofrece una caracterización detallada en términos conceptuales y operativos.

Esta propuesta se encuentra totalmente desarrollada en el libro “Hablemos de Comunicación” de la propia autora Yarmila Martínez Nocedo (2009, pp. 131-133). **(Anexo # 1)**

1. Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.
2. Aspectos de carácter estratégico.
3. Aspectos de carácter funcional.
4. Aspectos de la actividad de comunicación.
5. Nivel de Gestión de la comunicación.
6. Aspectos relacionados con la imagen.
7. Evaluación y correspondencia entre la identidad y la imagen real y deseada de la institución.

✓ **Planificación.**

La reputación de una institución se determina por la calidad de sus productos, comportamiento del personal que brinde determinado servicio, imagen, entre otros. La organización es lo que transmite, tanto por sus capacidades de innovar como por las de manifestar sus potencialidades hacia el interior y exterior de ella. Es necesario entonces, comunicar qué es la organización, qué hace, cómo lo hace y qué beneficios brinda para los consumidores, públicos específicos, empleados y demás personal. La planificación se insertaría en este sentido como un punto estratégico para lograr objetivos y metas organizacionales. En sí, representa un proceso detallado, con estrategias generales y una jerarquía completa de planes para desarrollar actividades. Implica pensar en determinadas operaciones basándose en algún procedimiento o lógica para lograr un fin.

Se le denomina planificación de la comunicación al proceso que consiste en la distribución de 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 sus públicos internos” (Díaz-Guzmán, 2019, p.20).

La planificación constituye un instrumento para el control, seguimiento y evaluación objetiva de las actividades. Como segunda fase de la gestión de comunicación sucesiva al diagnóstico “la finalidad de la planificación es (...) producir un cambio en los procesos comunicativos que presenta una (...) institución (...), diseñando planes o políticas de acción dirigidas a todas sus áreas, prestando (...) atención a aquellas (...) problemáticas que fueron identificadas a través del diagnóstico” (Díaz-Guzmán et al., 2019, p.20).

Para que la planificación sea factible y de resultados, requiere de tiempo, de un análisis previo, de objetivos sólidos, congruentes y conocimiento de su imparcialidad por todo el personal implicado en la acción. La planificación es la proyección al futuro. Se establece como una fase estratégica o prospectiva en la que en un periodo de tiempo se diseñan metas de corto, mediano y largo plazos a nivel departamental o institucional. Rivero et...al (2010) asevera, es una “herramienta guía para la organización” (p.39). En ella, se desarrolla el establecimiento de planes de comunicación, la gestión de programas, proyectos, campañas y estrategias, que se someten a una serie de acciones adecuadamente coordinadas y a la implicación de los distintos sistemas de la organización (Saló, 2000).

Como instrumento visionario, la planificación contiene prioridades como, lineamientos, acciones para el orden estratégico y políticas de comunicación. Esta última, guarda una estrecha relación con lo referido por Martínez (2009) y Rivero (2010). Ambas autoras coinciden en que la comunicación correctamente planificada está determinada por los siguientes presupuestos:

- ✓ establecimiento de políticas.
- ✓ objetivos.
- ✓ procedimientos de comunicación y responsabilidades.

Las políticas de comunicación son reconocidas ante todo como la habilidad de orientar democráticamente las actividades institucionales. Condicionan la actuación de los actores implicados en ella para alcanzar de manera lógica un diseño estratégico y sustentable en áreas internas y externa de la organización. Están contenidas en los Manuales de Gestión de Comunicación, de Identidad Corporativa y en el de Situaciones de Crisis. Todos ellos constituyen herramientas generadas por la entidad. En palabras de Gálvez et...al. (2017),

“son documentos encargados de normar y regular el quehacer comunicativo en las organizaciones, mediante la formulación previa de procedimientos de comunicación” (p.25).

La sinergia entre la planificación y las políticas de comunicación deja en evidencia la asignación de tareas y responsabilidades, agiliza el trabajo y esclarece los objetivos institucionales, así como también su misión y su visión.

Martínez et...al. (2009), considera que las políticas de comunicación “reflejan los lineamientos básicos que regulan la actividad de comunicación a lo interno y externo de la organización” (p.137).

Esta concepción comprende aspectos que define a toda institución como supervisora de sus propios marcos de actuación, es decir, todos y cada uno de los miembros pertenecientes a ella, deben estar relacionados con las políticas de comunicación establecidas. De esta forma, se estará en correspondencia con expectativas que se deseen alcanzar y respetar, se obtendrán fines comunes, por tanto, se debe llevar a cabo un sustento ético que contenga como principios la veracidad, participación y transparencia.

Las políticas de comunicación deben estar afines con los objetivos de comunicación. Por lo tanto, son “una declaración del propósito de la comunicación en la organización” (Gálvez et al., 2017, p.25).

Los objetivos de comunicación son entendidos como “los efectos de comunicación que se espera alcanzar, pero siempre en función de los propósitos organizacionales, estrategias de negocio y necesidades de comunicación que afloraron de los problemas, las fortalezas y debilidades encontradas en el diagnóstico del sistema de comunicación” (Rivero, 2010, p. 33). Su funcionalidad radica en “tratar directamente temas como cambio de conciencia, conocimiento, actitudes, prácticas, conductas y participación (...) deben tener un efecto transformacional” (Ídem).

Como tercer indicador se encuentran los procedimientos. Presupuesto que designa los pasos a seguir para poner en marcha las políticas y responsabilidades de comunicación. Se sitúan institucionalmente como una herramienta elemental para alcanzar niveles de calidad y servicio. Es una actividad homogénea. Son pasos fijos, establecidos, esquematizados y

actualizados. Se insertan en los documentos de referencia de la institución, entre ellos: el Manual de Identidad Corporativa y Manual de Gestión de Comunicación, con la imparcialidad de servir como mecanismo de consulta permanente por parte de los trabajadores de toda institución. En este sentido se expresa: los procedimientos se materializan en los documentos de referencia porque “sirven para documentar la práctica de la comunicación, lo que permite darle una mayor organización a las actividades que se efectúen en ellas” (Rivero, 2010, p.33). Los procedimientos, al igual que las recomendaciones de uso deben ser redactados con claridad atendiendo a los medios y prácticas de comunicación que dispone la institución. Entonces, para un mejor funcionamiento y manejo de objetivos, políticas y procedimientos “se hace necesaria la determinación de las responsabilidades en esta fase, estas deben ser asignadas con el apoyo del departamento de Recursos Humanos, (...) se requiere de competencia y habilidades” (Esquirol, 2017, p.30).

El análisis de cada uno de los puntos propuestos por Martínez (2009) y Rivero (2010), abre camino a la estructura que debe seguir y normar una institución. Dicha estructura organizativa está capacitada para coordinar los procesos de comunicación y a la vez está tutorada por la Dirección de Comunicación (Dircom), con el objetivo de personalizar todas las funciones y responsabilidades conferidas en el área de comunicación (Rivero, 2010).

Para Morales y Enrique (2007), la Dirección de Comunicación es la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y consolidar una imagen positiva.

La existencia de la Dirección de Comunicación en la institución constituye un privilegio para responder a cada tarea asignada. Su desempeño como estratega, supervisor de errores y planificador de acciones muestra su funcionalidad, que bien puede verse reflejada a través de programas, campañas, estrategias de comunicación, entre otros o en documentos oficiales como Manual de Identidad Visual o Manual de Gestión de Comunicación.

✓ **Ejecución o implementación.**

La etapa de ejecución o implementación se identificada como la más indicada para la aplicación de métodos en una organización. En su actuar, se tienen en cuenta las acciones y la búsqueda de retroalimentación para evaluar y controlar el desempeño de las actividades, lo cual conlleva a la reorganización y perfeccionamiento de todos los sistemas organizacionales, incluyendo el de comunicación.

De acuerdo a referentes teóricos como Rivero (2002), Trelles (2001) se puede decir que la ejecución comprende una labor de campo activa, según el nivel de dificultades detectadas. Es dinámica y provoca los cambios necesarios en el ámbito de la comunicación, mejorando las relaciones generales de la organización y sus públicos.

En esta etapa se considera fundamental la conformación de procedimientos que pauten el devenir del proceso de gestión de comunicación en la institución. “Para ello, de forma periódica, según los ciclos de medición establecidos en cada nivel, se evalúa su implementación, monitoreando el sistema en tiempo real y perfeccionándolo” (Rivero, 2010).

El período de implementación según Rivero (2010) será menor cuanto mayor sea la implicación de todos los actores que intervienen en su puesta en marcha y cuanto mejor se hayan definido las fases previas. Si tanto en la fase del diagnóstico como en la de planificación se involucraron a los públicos, el camino está “abonado”, de seguro el proyecto llegará al final con éxito.

✓ **Control y Evaluación.**

El control, es entendido como una labor gerencial. Su función es administrativa, se mide el desempeño de cada uno de los miembros de la institución. Es operativo, su inclusión permite corregir y medir la labor ejecutada. También debe estar concebida la evaluación como una etapa que contiene métodos y técnicas a utilizar, recursos materiales, humanos y presupuesto adaptado a las necesidades. A partir de ellos, se podrán entregar informes finales con resultados, conclusiones y recomendaciones para estudios o proyectos posteriores.

La autora Rivero, (2010) propone varias interrogantes relacionadas con la fase. En ellas expone:

- ✓ ¿Por qué no se han alcanzado las metas (y también por qué se han alcanzado)?
- ✓ ¿Qué se tiene que cambiar (cambios personales, estructurales, financieros)?
- ✓ ¿Quién se va a hacer cargo de los cambios?
- ✓ ¿Cuándo se empezarán a realizar los cambios? (definir una fecha concreta).

Cada institución debe poseer especialistas para conceptualizar, planificar, implementar y evaluar las acciones comunicativas de manera consciente, con objetivos claramente identificados en función de fortalecer la identidad y cultura organizacional. Las acciones deben estar regidas por una política de comunicación y a su vez estar identificadas con la política institucional. Además es conveniente que se integren a planes, manuales, estrategias, para lograr una planificación a corto, mediano y largo plazo. Para ello, se necesita adecuados mecanismos de control y evaluación que admitan el análisis de las actividades previstas. De igual forma, la etapa está direccionada al logro de un mejor funcionamiento de la organización y con ello la rentabilidad y eficiencia.

1.4 Modelos de Gestión de Comunicación.

A pesar de establecer disímiles formas de cómo transitar para el tratamiento comunicativo en las organizaciones, varios autores como Gerald Goldhaber (1984), José Luís Piñuel (1997), Justo Villafañe (1999) y en el territorio cubano sobresalen redactadas por las autoras Irene Trelles (2002; 2014), Hilda Saladrigas (2005), Yarmila Martínez (2009) y Magda Rivero (2010) proponen directrices que de alguna manera son abiertas o abarcadoras en dependencia del contexto y el entorno sobre el que se actúa. En función de ello, los modelos de gestión de comunicación se presentan de variadas formas en consecución al contexto histórico y al avance de la sociedad y las organizaciones, así mismo desde el entorno internacional como nacional.

Los estudios del americano Goldhaber (1984), son los primeros en analizar. Su propuesta se centra, en la “necesidad de establecer un equilibrio entre flujos y tipos de mensajes, realiza una (...) exposición pormenorizada (...) en estos elementos y propone una minuciosa tipología que ayuda considerablemente a la profundización de estos aspectos” (Goldhaber, 1984, citado en Trelles, 2004 p. 53).

En la producción teórica de José Luis Piñuel (1997), se describe a la comunicación desde los sistemas: social de producción y apropiación del entorno, dentro de un marco histórico concreto o Sistema Referencial. Sobre los apuntes teóricos de Piñuel (1997), Becerra et...al (2017) afirma que, el análisis parte de considerar a la comunicación “como el proceso mediador de todas las actividades y funciones de la organización” (p. 9).

Con un fuerte matiz sistémico, el modelo, compara minuciosamente la relación individuo-organización-entorno. Enfatiza el carácter transversal de la comunicación como factor importante, además de destacar el proyecto institucional como función necesaria. Aunque se considera complejo y profundo, “su deficiencia, se centra en la escasa operatividad” (Trelles, 2002).

Otros de los modelos de gestión de comunicación es propuesto por el español Justo Villafañe (1999), que a decir de Irene Trelles et...al. (2002) se considera “una de las más sólidas y coherentes aproximaciones al tema” (p.54). Su propuesta resulta de gran aplicabilidad en el campo organizacional. El autor declara a la gestión de comunicación sobre una base de comunicación integral y planificada. Se refieren dos principios fundamentales para disminuir la generación espontánea y aleatoria de la comunicación. Estos pueden resumirse en:

- ✓ Principio normativo: se le atribuye la función de constituir una referencia permanente y guía de acción en todo lo que se refiere a la personalidad de la organización o empresa.
- ✓ Principio de integración: asigna la labor de coordinación de todas las acciones comunicativas que se llevan a cabo en cualquier institución (Villafañe, 1993).

En un mismo análisis, los estudios sobre modelos de gestión, muestran una analogía con el paradigma del siglo XXI, modelo desarrollado por el investigador Joan Costa (2001). Su teoría está respaldada por una concepción holística y un sistema de comunicación como vía al logro de una imagen favorable. Costa (2001), explica la importancia de conocer las líneas de la organización dentro de una sociedad altamente competitiva y cambiante, para ello, deja referenciado su valor intangible. Estas líneas son: Identidad, Cultura, Acción, Comunicación e Imagen. Para el autor la relación de todos los

elementos que conforman una institución con el entorno es de suma importancia, por eso designa el proceso como un sistema integrado de comunicación. En este sentido refiere que la comunicación es “estratégica, conductora de acción, instrumental y generadora de valores” (Costa et al., 2001, p.213).

Costa (2001) aporta pasos necesarios para conformar un sistema completo en cuanto a manual de gestión de comunicación se refiere. En el modelo “abarca la identidad, la imagen y la cultura como ejes decisivos y determinantes en la gestión de comunicación” (Gálvez, 2017, p.17).

En nuestro contexto son muy respetadas y aceptadas las propuestas de Villafañe (1999) y Costa (2001), pero se tienen en cuenta los planteamientos definidos por autores cubanos; tales como los de Trelles (2002). Su proposición se ha reajustado en correspondencia a nuestros escenarios. El criterio de Trelles (2002) presenta un modelo basándose en dos dimensiones: teórica y funcional.

- ✓ Dimensión teórica: fundamentación del modelo conceptual y profundización en las bases que la sustentan.
- ✓ Dimensión funcional: Propuesta de modos de cumplir las funciones de la comunicación, a partir del establecimiento de una dirección, departamento o grupo de trabajo, con criterios de racionalidad y eficiencia, y finalmente, diseño de estrategias y planes para el logro de los objetivos propuestos (Trelles 2002, pp. 93-94).

Por las características que presenta el sistema social cubano, su investigación constituye el primer supuesto de modelo de gestión de la comunicación. Contiene una estructuración coherente y organizada concatenada con la implantación del modelo de gestión en las instituciones. Ambas dimensiones (teórica y funcional) logran el perfeccionamiento de una cultura y una comunicación organizacional.

Uno de los enfoques a los que Trelles (2002) hace referencia es al sistémico. Se tienen en cuenta aspectos que están conexos con las relaciones internas y externas de la entidad, lo cual incorpora una dimensión imprescindible en la comunicación. En este enfoque, las relaciones externas e internas resultan un

factor clave para la construcción de significados tanto dentro como fuera de la entidad. Por ello se realza el nivel de identificación de los públicos, lo que facilita expresar el sentido de pertenencia de los integrantes hacia la institución. Por otra parte, el estudio de la cultura y su relación constante con la comunicación obtienen una importancia vital en términos organizacionales y sociales.

La autora en su estudio equilibra una serie de principios axiomáticos que deben tenerse en cuenta en la Gestión de Comunicación Institucional, entre los que señala:

- ✓ Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera;
- ✓ Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
- ✓ Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones.
- ✓ Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión institucional o dirección funcional de la organización.
- ✓ Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto general de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
- ✓ Conocimiento de los públicos, considerando entre éstos tanto a los internos como a los externos.
- ✓ Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
- ✓ Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- ✓ Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación (Trelles, 2004, p.54).

Trelles propone en el año 2014 el modelo en el que se exponen cuatro funciones de la gestión de comunicación en las organizaciones cubanas. En él se demuestra que “su diseño será ajustado a las necesidades de cada organismo, pero en sentido general podría presentarse en estrategias de capacitación y asesoramiento en temas de comunicación a directivos de todos los niveles” (Trelles, 2014).

El primer momento está protagonizado por la “función diagnóstica”, en el que se describe la necesidad de conocer el escenario en el que se desarrollan los entornos internos y externos de la organización; todos ellos vistos como

componentes de la comunicación. Como segundo punto se enuncia la “función de desarrollo”; direccionada en su totalidad a fortalecer los aspectos positivos encontrados en la función diagnóstica, además resalta la necesidad de prestar cuidado a aquellos elementos que requieran total atención en la organización por lo que la toma de decisiones y la producción de acciones concretas se alzan como indicadores cruciales en el ámbito organizacional. El tercer aspecto está encaminado al análisis y estudio de un seguimiento sistemático de la implantación de las estrategias diseñadas. A la par con este requerimiento se proclama la tarea de examinar y corregir los posibles desvíos; a este paso se le tituló “función evaluadora”. Por último se expone “La función de capacitación” cuarto punto que deja pauta su gran pertinencia para el contexto en el que se desarrolla nuestro país (p. 158).

Después de conocer cada postura teórica, se considera oportuno realizar una tabla que muestre a modo de resumen las principales características de cada modelo citado. **(Anexo # 2)**

Los modelos caracterizados muestran una analogía con el tema de investigación. Cada uno exhibe diferentes aportes adaptables a las condiciones institucionales, permitiendo así, la perfección y aplicación de un Manual de Gestión de Comunicación.

1.4.1 Manual de Gestión de comunicación: herramienta de consulta para la acción institucional.

El principio normativo que se establece dentro de los indicadores de gestión de comunicación en las organizaciones enuncia que “los procesos comunicacionales deben estar pautados para evitar improvisación y aleatoriedad, garantizando coherencia en el discurso comunicativo y actuar en correspondencia con las estrategias y las políticas organizacionales” (Álvarez Moza, Becerra, García y García Zumalacárregui, 2017, p.64). Se establece por tanto, el documento rector para sistematizar la gestión de comunicación nombrado como: Manual de Gestión de Comunicación (MGC).

Documento que debe ser lo suficientemente flexible para responder a las necesidades cambiantes de los entornos organizacionales y sociales, además, ser un reflejo de la realidad de la organización, el llamado traje a la medida, pues los procesos comunicativos son únicos e irrepetibles, aunque

las bases comunicativas respondan a principios similares. (Álvarez Moza y otros, 2017, p.64)

Uno de los más sobresalientes autores internacionales define que el Manual de Gestión de Comunicación es el “instrumento para gestionar profesionalmente la comunicación (...) de una empresa de acuerdo a la definición normativa de su propia práctica comunicativa.” (Villafañe, 1999, pp. 95-96). Así, desde su perspectiva ha primado que el MGC, necesita de técnicas, herramientas, medios, y habilidades para “influir” de buenas formas en la acción institucional. Aunque no son las primeras aproximaciones a los estudios sobre MGC, Villafañe (1999), demuestra cuán importante es la ejecución del documento institucional; el cual contiene indicadores esenciales para el mejoramiento de la productividad y la viabilidad económica de una organización.

En esta misma línea de referencia Villafañe (1999) propone cuatro funciones del MGC entre las que se encuentran:

- ✓ Formalizar la política de comunicación e imagen de la empresa.
- ✓ Afianzar un estilo propio de comunicación.
- ✓ Esquematizar la estructura de comunicación en la entidad.
- ✓ Normalizar la práctica comunicativa (p.96).

El contenido del MGC también, es agrupado en cinco importantes capítulos, conformados de la siguiente forma:

1. El Plan Estratégico de Imagen Corporativa.
2. La dirección de comunicación.
3. Las normas generales de comunicación.
4. El mapa de público.
5. El plan anual de comunicación (Villafañe, 1999).

Una vez conocida o establecida su propuesta inicial es necesario referenciar opiniones. Cada uno de los parámetros expuestos por el autor servirá de base para determinar y analizar las acciones generales que las instituciones deben llevar a cabo. Con ello resulta posible esclarecer que “su visión constituye un punto estratégico en cuanto perfil e imagen organizacional se refiere. De igual forma está encaminado al proyecto empresarial y el logro de metas. Esto requiere la determinación de la misión y visión de la empresa, llevar a cabo

estudios que aprueben el perfil y la imagen organizacional, evidenciar la imagen intencional que se desee asumir y por último la definición de una estrategia de comunicación, tomando como objeto fundamental la imagen con la que se cuenta” (Álvarez Moza y otros, 2017, p.65).

En un segundo momento, se añade el capítulo “Dirección de Comunicación” en el que se valora la importancia de gestionar la imagen empresarial a partir del correcto funcionamiento del grupo de comunicación y el diseño gráfico. “Parte del principio de que toda política de comunicación debe tener como fin la imagen” (Villafañe, 1999 citado en Álvarez Moza y otros, 2017, p.65).

Se incorpora además las “normas generales de comunicaciones”, encaminadas a la práctica comunicativa desde tres dimensiones: formal, conceptual y funcional. Cada una de ellas intentará guiar un estilo corporativo único y espontáneo para sus públicos. Estas normas llevan como nombre: Carta de Identidad, Posicionamiento, Identidad Visual, Libro de estilo, Intervención de portavoces, Relaciones con la prensa, Comunicación de Crisis, Patrocinio, Comunicación Interna y Personal de Contacto (Álvarez Moza y otros, 2017, p.65).

El capítulo “Mapa de Públicos”, expone las medidas a tener en cuenta para realizar un proceso de comunicación eficiente con el público empresarial. Conjuntamente en el “plan anual de comunicación” se construyen acciones encaminadas al buen funcionamiento del Plan Estratégico de Imagen Corporativa (ídem).

En la propuesta perfilada por Villafañe (1999), se declara la comunicación como un elemento funcional de la gestión empresarial, se da gran señalamiento a la imagen corporativa, disminuyendo las funciones de la comunicación para el mejoramiento de la imagen. De igual forma, se define conceptual y funcionalmente los elementos por los que se debe regir el MGC.

Su propuesta aunque es aceptada y de referencia por autores como Trelles (2002) y Rivero (2010) “su distancia contextual se hacen notar. Las organizaciones cubanas tienen características muy específicas, las cuales hacen imposible la adopción exacta de modelos foráneos” (Gálvez et al., 2017, p.27).

La existencia del MGC abre camino a la seguridad, proporciona a investigadores conocimientos internos y externos sobre la institución. Es una guía que además de convertirse en un diario empresarial, admite establecer un sistema de comunicación, lo que conlleva a disminuir al máximo la improvisación.

Diversos autores del ámbito nacional e internacional proponen metodologías aplicables y teorías descriptivas con el objetivo de ofrecer un método capaz de absolver en un lapso corto de tiempo el universo empresarial; cada cual desde un matiz diferente, desde un concepto o una ideología propia exponen sus más amplias experiencias. En este sentido, la propuesta de MGC presentado para esta investigación se adscribe a las consideraciones de Yarmila Martínez Nocedo (2009) por ser considerado como un paradigma instrumentalista y complejo. Ofrece, además, una de las más sólidas bases teóricas en torno a la realidad empresarial en Cuba. Representa la guía más acertada para la confección del MGC en la facultad de Ciencias Agropecuarias y conocer en períodos cortos las principales problemáticas que impiden el desarrollo de objetivos y metas organizacionales en términos comunicativos. Aparte de ser funcional y operativa incluye quince indicadores explicados en su libro “Hablemos de Comunicación” de los cuales serán utilizados solo once para el actual estudio. **(Anexo # 3)**

1. Introducción.
2. Antecedentes de la entidad.
3. Visión y misión de la organización.
4. Objetivos estratégicos de la empresa.
5. Valores y principios que la sustentan.
6. Políticas y objetivos de comunicación.
7. Mapa de públicos.
8. Plan de acciones de comunicación.
9. Presupuesto.
10. Evaluación y control.

11. Comunicación de crisis. (Martínez, 2009, p. 133-139)

El MGC es considerado un instrumento indispensable para las organizaciones cubanas, sobre todo para aquellas que deseen aplicar un sistema de comunicación activo, participativo y sustentable. Es una declaración documentada de la política comunicativa de la organización. Contiene indicadores primordiales para formalizar la política de comunicación e imagen en un período plurianual, el aseguramiento de un estilo único de comunicación para marcar la diferencia y la normalización de la práctica comunicativa.

Gestionar la comunicación a través de un documento que norme, puntualice y planifique cada actividad representa un paso de avance hacia el éxito institucional. Por tanto, su confección constituye una necesidad para la inclusión de procesos laborales, democráticos y sociales.

1.5 Gestión de Comunicación Organizacional en Cuba.

La comunicación es el proceso que se manifiesta en todos los ámbitos de la cotidianidad. También, las organizaciones están inmersas en esta relación. La evolución de la comunicación organizacional como disciplina se ve plasmada en escuelas teóricas (sistémica, simbólico interpretativo, mecánica) enfocadas en su estudio, basadas en diferentes concepciones y modos de establecer los procesos comunicativos en las organizaciones.

A escala global se ha definido el término comunicación organizacional. Trelles (2012) evidencia sus funciones comunicativas desde una postura sinérgica y la determina como un elemento primordial para la gestión comunicativa. Muriel y Rota (1980), en años anteriores, dejan referenciado que la comunicación organizacional es “el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional” (p. 31).

Mundialmente y, desde culturas diferentes se lleva a la práctica el término comunicación organizacional a través de la implementación de la gestión. Cuba no queda exenta de ello, se ha distinguido por la ejecución de varias transformaciones, cuyo objetivo fundamental es el perfeccionamiento de los valores y principios socialistas en el país. Pretende contribuir al desarrollo de un sistema institucional organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y

eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y se convierta en una organización de alto reconocimiento social (Becerra, 2016).

1.5.1 Importancia de gestionar la comunicación en la facultad de Ciencias Agropecuarias.

“Todo campo educativo está sujeto a una tensión entre la apuesta a un mañana que la educación busca transformar y un contexto social que lo condiciona, imprimiéndole su propio sello y tratando de imponer sus propias demandas”. Mario Kaplú.

Actualmente las organizaciones enfrentan un ambiente dinámico cada vez más acelerado, que exige de ellas y de su personal, adaptaciones constantes. Estamos en el principio de una revolución global, que repercute fundamentalmente en los trabajos, los negocios, la administración y la estructura de las organizaciones.

Infiere gran importancia detenerse a preguntar ante los crecientes y vertiginosos cambios que se enfrentan ¿Cuán efectivas están siendo nuestras relaciones comunicativas en las instituciones? y ¿Cómo se manejan, perciben y autorregulan dichos procesos para el mantenimiento de buenas prácticas?

El establecimiento de habilidades comunicativas, depende, en gran medida, del envío del “mensaje eficaz”. El conocimiento del medio donde se desenvuelven cada día los actores es valioso para la puesta en marcha de acciones comunicativas. Esto lleva incluido la interrelación de sujetos (subordinados, dirección) con el entorno. Detectar la interacción en los entes permite evaluar el nivel de entendimiento para la realización de tareas u objetivos organizacionales. Es transcendental la utilización de procedimientos para la toma de decisiones en los que se reconozcan las principales barreras comunicativas.

Indiscutiblemente para lograr la efectividad institucional y mantener el equilibrio en cuanto a proyectos, tareas, recursos, beneficios se hable, se necesita de la gestión comunicacional, capaz de sostener y analizar el desempeño laboral. Martínez, (2009) plantea que “el acto de gestionar implica prever, planificar, organizar, administrar, controlar y evaluar”.

La gestión, vista desde su objetividad, no es más que un proceso de cambio para el bienestar de todas las esferas donde ésta se encuentre implícitamente insertada. Su funcionalidad radica en la planeación de estrategias, capaces de ampliar las nuevas actitudes, valores y estructura organizacional.

Según Saladrigas (2002) la gestión se puede definir, como:

"...la actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados."

A partir de esta conceptualización, se puede expresar que, toda acción contiene medidas, planes y estrategias que dan alcance, desarrollo y sostenibilidad. En este sentido, llevar al campo académico una propuesta que estimule y refuerce los valores existentes, abrirá paso al estudio de nuevas técnicas y renovación de conocimientos en el campo comunicativo.

La importancia de gestionar mejor los procesos comunicacionales en la facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, se alza como uno de los principales objetivos. Entiéndase a la comunicación, como una herramienta fundamental para la gestión institucional. A través de ella se gestarán instrucciones para que la academia logre un equilibrio entre lo que es y lo que hace. De igual forma el intercambio y la coherencia entre públicos internos y externos funcionaran de forma conexas, en relación a su estrategia final.

Este proceso reflexivo de nivel institucional obliga a replantear, cómo ejecutar y hacer mejor los actos que se generan internamente desde su filosofía de trabajo. De esta forma la gestión de comunicación se situará como una vía capaz de posicionar y relacionar todos los elementos comunicativos. Muchos de ellos, tomarán lugar a través de métodos y habilidades propias.

Al mismo tiempo, se llevarán a cabo los propósitos claves que se generan desde las propias áreas de la facultad, dando como resultado el prestigio y representatividad para todos. En este caso, a decir de Martínez (2009) "una institución que desee planificar su presente y su futuro debe desarrollar procesos de comunicación que apoyen estas acciones".

Por esta razón se hace necesario, la ejecución de medidas y acciones que refuercen el manejo de una correcta gestión de comunicación a través de un manual de gestión comunicativo.

Capítulo 2: Referentes metodológicos de la investigación.

En el siguiente capítulo se puntualizan las concepciones metodológicas que sustentan la investigación. Se presentan, los principales elementos que caracterizan la facultad de Ciencias Agropecuarias, se declaran los fundamentos teóricos de la metodología escogida, se analizan las características de la muestra y los criterios de su selección. De igual manera, se describen las técnicas para la recogida de información, así como el procedimiento para el procesamiento de los datos. Por último, se plantean los principios éticos que se han mantenido durante el proceso investigativo.

2.1 Escenario de Investigación.

La Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA), se encuentra entre las cuatro facultades de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas fundadas en 1952. Hasta la fecha ha jugado un rol fundamental en el desarrollo agropecuario de la región centro oriental del país. Debido al surgimiento y progreso de otras universidades agropecuarias su área de influencia se limitó a la región central, formando a la mayoría de sus especialistas y apoyando los resultados científicos de alto nivel. Está constituida por cuatro carreras:

- ✓ Ingeniería Agrónoma
- ✓ Biología
- ✓ Ingeniería Agrícola
- ✓ Medicina Veterinaria y Zootecnia.

El claustro de profesores de la facultad posee una alta preparación política, metodológica y científica que le permite desarrollar la labor docente y educativa con alta calidad. De los 128 docentes de la facultad, el 32.8% tiene el título de Doctor en alguna ciencia específica y el 42.2% son Master en Ciencias, mientras que el 51.5% ya ha alcanzado una categoría docente superior.

El 30% del total de trabajadores de la facultad, milita en las filas de la UJC o el PCC. Existen vínculos científicos con Universidades y con otras instituciones tanto nacionales de primer nivel, tales como la UNAH, la UNICA, el CIGB, ICA, CENSA, INCA, EEPF Indio Hatuey, etc., así como extranjeras fundamentalmente en Alemania y en Bélgica con universidades que conforman el Consejo de Universidades Flamencas de Bélgica (VLIR).

La Facultad de Ciencias Agropecuarias tiene como misión “formar profesionales integrales, con nivel competitivo para el sector agropecuario del país y en especial su región central, velando por la formación continua de los mismos y de otros profesionales de ramas afines a través de la Educación postgraduada, la realización de investigaciones científicas de alto nivel vinculadas a las direcciones principales del desarrollo agropecuario del territorio y el país, así como la labor extensionista en general de los resultados de la Ciencia y la Técnica propios y de otros”.

2.2 Situación Problemática.

La Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas realiza acciones de carácter científico, docente y social que hace posible su progreso tanto de escala universitaria como también a nivel de facultad. Cada año estudian más de 80000 jóvenes, distribuido en 12 facultades y 52 carreras. Actualmente, la casa de altos estudios cuenta con cuatro campos o sedes universitarias: la sede central, el pedagógico Félix Varela, Cultura Física Manuel Fajardo y el colegio universitario de formación básica.

Hoy día, la universidad certificada de excelencia, carece en sus facultades de un documento que puntualice y norme las técnicas para implementar y gestionar la comunicación. Se pretende, iniciar y tomar como eslabón fundamental la Facultad de Ciencias Agropecuarias por ser considerada como la más completa, en investigación, eventos de carácter científico y docente. Además posee dos centros de investigación, (CIAP), y el de Estudio Jardín Botánico (CEJB), y un edificio docente.

En el desarrollo de la investigación se plantea como situación problemática la inexistencia de un Manual de Gestión de Comunicación en la facultad de Ciencias Agropecuarias. Para ello, se realiza un diagnóstico de comunicación que permite dar los primeros pasos de confección. Esta puede presentar modificaciones futuras a medida que avance el proceso investigativo. El Manual de Gestión de Comunicación es el instrumento que facilitará sistematizar la comunicación, a partir del establecimiento de un sistema coherente e integral que contribuya a la cohesión interna, así como al fortalecimiento de la cultura y la identidad de la institución.

2.3 Limitaciones de la investigación.

Debido a la aparición en Cuba de la enfermedad COVID-19, causada por el virus SARS- CoV-2, las instituciones de Educación Superior se vieron obligadas a tomar medidas de aislamiento y protección. Muchos de los objetivos planificados para el curso 2019-2020 fueron pospuestos hasta la llegada de las etapas pos pandemia.

En el espacio radio-televisivo Mesa Redonda del 23 de marzo último, el ministro de Educación Superior, José Ramón Saborido Loidi, informó el cese de las clases en el sistema universitario y el cierre de las residencias estudiantiles por espacio de un mes. En esa fecha, la investigación se encontraba en sus inicios.

El 10 de abril el Ministerio de Educación Superior (MES) dio a conocer las indicaciones No.3 para el enfrentamiento, control y prevención de la enfermedad. Muchas de ellas imposibilitaron la secuencia de la investigación, mientras que otros fueron seleccionados como guía principal para las adecuaciones. Ejemplo de ello son los puntos:

- ✓ Cuarto: Posponer por las instituciones de Educación Superior (IES) los diseños de las variantes de culminación de estudio para el presente curso académico, hasta que la situación epidemiológica lo permita.
- ✓ Quinta: Suspender las coordinaciones y orientaciones que se estaban realizando entre profesores y estudiantes, bajo el principio de la modalidad no presencial, orientado en las indicaciones.

Con la llegada del mes de mayo, la primera viceministra del MES, Martha del Carmen Mesa, aprobó las resoluciones 48 y 49 para el ingreso, la continuidad y culminación de estudios en este tipo de enseñanza, cuando la situación epidemiológica del país lo permitiera. La resolución 48 está relacionada con los estudiantes de 12 grados que quieran acceder a la universidad. Mientras, la 49 especifica la forma en que terminará el actual curso y comenzará el venidero en las universidades cubanas. El cierre del vigente periodo y el inicio del siguiente fueron divididos en tres etapas.

La primera la denominó “Recuperación”, en la cual se incluyen las conclusiones de las evaluaciones pendientes, exámenes finales, extraordinarios y mundiales. También contiene los cambios de carreras y reingreso.

En la sede del MES la primera viceministra precisó que se busca la flexibilidad para los ejercicios de culminación de estudio y añadió, *“podrán ser eximidos de los ejercicios de culminación de estudio siempre que los resultados científicos y de investigación así lo ameriten, aquellos estudiantes que tengan resultados excelentes y estén cerca del título de oro”*.

Motivo de la situación epidemiológica del país, la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, (a partir de las indicaciones recibidas por el MES), orientó a cada colectivo de carrera la realización de los análisis correspondientes, con el fin de proponer ajustes que permitieran cumplir los objetivos de cada año, en el tiempo indicado para el primer período de la etapa de recuperación pos COVID-19 (cierre del segundo semestre), pues no todas las carreras habían impartido la misma cantidad de horas en su asignatura.

Por tanto, las limitaciones para la realización de este estudio fueron en el procedimiento metodológico, debido a las condiciones de temporalidad que influyeron en el propio investigador al no poder acceder al campo. Esto no constituye restricciones para los resultados, sino que se orienta hacia el paso fundamental que es el diagnóstico de comunicación. Se realiza una propuesta de Manual de Gestión de Comunicación para la facultad de Ciencias Agropecuarias, como una solicitud de la dirección de la institución al Departamento de Comunicación Social de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

2.4 Alternativa Metodológica.

Al tener en cuenta los objetivos, el alcance y las características del escenario de investigación se considera pertinente asumir como alternativa metodológica, la cuantitativa. La selección de este método aprueba realizar un proceso rígido, secuencial y comprobatorio, *“comprendiéndolo como un proceso dinámico en el cual no resulta necesario que el investigador intervenga.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). El diseño cuantitativo se apoya en el paradigma positivista por lo que se distingue, *“el alto grado de interés en la verificación del conocimiento basándose en predicciones previamente establecidas”* (Alonso y Saladrigas, 2000).

La elección del método cuantitativo estuvo determinado por la necesidades propias del escenario objeto de estudios. La investigación está direccionada en

la demostración de datos numéricos, la generalización y suposición, además de, la recopilación de criterios sólidos y confiables para establecer analogías y coherencia entre los instrumentos utilizados, de esta forma se dará como resultado un producto que puntualice y proyecte la acción institucional, conocido como Manual de Gestión de Comunicación.

2.5 Tipo de investigación.

Según las tipologías de investigación en comunicación, el presente estudio es para la producción. Se dirige a buscar irregularidades existentes y obtener información destinada a sustentar la elaboración de un producto comunicativo, en este sentido sería el Manual de Gestión de Comunicación.

2.6 Diseño de investigación.

En correspondencia con los objetivos, la metodología escogida, el alcance de la presente investigación y a partir del interés de alcanzar una visión amplia, sistémica e integrada en el contexto objeto de estudio se asume un diseño descriptivo. Para Sampieri (2014), el diseño descriptivo tiene como objetivo “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”, además “se miden, evalúan, o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar y son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, contexto o situación”. (Hernández, et al, 2006, pp.102-103)

Problema de investigación:

- ✓ ¿Cómo contribuir a la Gestión de Comunicación en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas?

Objetivo General:

- ✓ Proponer el Manual de Gestión de Comunicación para la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Objetivos Específicos:

- ✓ Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

- ✓ Caracterizar la Gestión de Comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- ✓ Diseñar el Manual de Gestión de Comunicación en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

2.7 Operacionalización de la variable.

En correspondencia con el tema de investigación los conceptos que se seleccionan para la operacionalización de la variable son: Diagnóstico de Comunicación Organizacional y Manual de Gestión de Comunicación.

Variable: Diagnóstico de Comunicación Organizacional.

Definición conceptual: Diagnóstico de comunicación: Herramienta que permite a la dirección de la institución conocer de dónde se parte, que es lo que se ha alcanzado, cuáles son las barreras que impiden un desarrollo eficaz de la comunicación, para conjurar todo su sistema en función de los objetivos y metas de la organización. (Martínez, 2009, p. 128).

Definición Real: Instrumento que permite a la facultad de Ciencias Agropecuarias conocer el estado actual de sus procesos comunicativos y cuáles son las barreras que impiden el desarrollo eficaz de la comunicación, en función de los objetivos y metas de la facultad hacia la gestión de su comunicación institucional.

Indicadores y Subindicadores:

1. Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.
 - a) Nombre, Razón Social, Finalidad.
 - b) Conocimiento sobre comunicación y manejo de sus términos.
2. Aspectos de carácter estratégico.
 - a) Planteamiento estratégico.
 - b) Visión estratégica.
 - c) Objetivos estratégicos.
 - d) Capacidades propias de la institución
3. Aspectos de carácter funcional.
 - a) Organización estructural y funcional de la institución

4. Aspectos de carácter funcional.
 - a) Reconocimiento de los públicos
 - b) Formulación de la identidad.
 - ✓ Mensajes: tarea, mantenimiento, humano.
 - ✓ Redes: formales e informales.
 - ✓ Flujos de comunicación: descendente, ascendente. y horizontal.
 - ✓ Canales de comunicación: directos y mediatizados.
 - ✓ Retroalimentación.
 - ✓ Barreras.
5. Aspecto de contenido de comunicación.
 - a) Planteamientos conceptuales de comunicación.
 - b) Existencia y definición de mensajes para los diversos públicos
 - c) Rasgos que caracterizan la institución.
6. Aspectos relacionados con la imagen
 - a) Percepción de los diversos públicos sobre la institución y su nivel de correspondencia con la imagen que se desea tener entre sus públicos.
 - b) Causas de esta percepción.
7. Evaluación y correspondencia entre la identidad y la imagen real y deseada de la institución.

Variable: Manual de Gestión de Comunicación.

Definición Conceptual: Documento que administra, que establece tareas, roles, que regula en definitiva la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación (Martínez, 2009, p.140).

Definición Real: Como documento rector, favorecerá la acción comunicativa en la institución. Está constituida por prácticas planeadas y sistematizadas que acceden a organizar, controlar y evaluar el proceso de gestión de comunicación en el público interno de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Indicadores y Subindicadores:

1. Introducción.
2. Antecedentes de la entidad.

- ✓ Presentación de la organización.
 - ✓ Resumen Histórico.
 - ✓ Características que distinguen su identidad
3. Visión y misión de la organización.
 4. Objetivos estratégicos de la empresa.
 5. Valores y principios que la sustentan.
 6. Políticas de comunicaciones generales y específicas para lo interno.
 7. Mapa de públicos.
 - ✓ Público interno.
 8. Sistema informativo y de comunicación.
 9. Estrategia general de comunicación.
 10. Objetivos de imagen por público.
 11. Plan de acciones.
 12. Cronograma.
 13. Presupuesto.
 14. Evaluación y control.
 15. Comunicación de crisis.

2.8 Descripción de los instrumentos de recogida de información.

Revisión de documentos oficiales: Se implementa con el objetivo de conocer cómo se desarrollan y organizan internamente los procesos institucionales. A través de ella, se evalúa la actualización de normas y la inexistencia de documentos oficiales necesarios para la productividad en toda institución. En este sentido Vázquez (2010) afirma “es una técnica de investigación que se emplea para analizar todo material normativo o de difusión concebido formalmente a nivel organizacional en sus diversos formatos y soportes para luego enfrentarlos con la práctica.

“El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas (...) para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la entrevista semiestructurada y los cuestionarios; incluyen registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc.” (Álvarez, 1997, citado en Castillo, 2002).

En la investigación esta técnica tuvo como objetivo: conocer los antecedentes, historia y evolución de la facultad de Ciencias Agropecuarias, e identificar los principales componentes del proyecto (misión, visión, estructura organizativa).

Para ello se analizaron documentos oficiales como: **(Anexo # 7)**

- ✓ Misión, Visión y Organigrama.
- ✓ Plantilla de trabajadores de la facultad de Ciencias Agropecuarias.

Observación no participante: La observación constituye el método mediante el cual se recopila información en función de la percepción directa del campo u objeto de investigación “no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos. No es mera contemplación, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”. (Sampieri y Cols, 2006, p.587)

Específicamente esta técnica permite un mayor acercamiento e interacción con el personal implicado. A través de las exploraciones se consumará la caracterización de la dinámica funcional de la institución, para ello, se proveerá de una mayor observación en (reuniones de coordinación semanal, reuniones de coordinación de la dirección y reuniones de coordinación de los procesos básicos de Dircom) los espacios formales de los procesos comunicativos dentro del clima laboral de la institución.

En el desarrollo de la investigación la observación no participante está dirigida a indagar puntualmente en las características de la comunicación interna, el funcionamiento de la institución, así como las relaciones entre sus públicos internos. La técnica se utilizará como complemento de la entrevista semiestructurada y los cuestionarios.

Para la selección muestral se observaron:

Espacios Formales: **(Anexo # 9)**

- ✓ Matutinos
- ✓ Consejos de dirección.
- ✓ Asambleas de grupo.

Espacios Informales: **(Anexo # 10)**

- ✓ Entradas y salidas de los trabajadores y estudiantes en diferentes jornadas.
- ✓ Horarios de Merienda y Almuerzo.
- ✓ Traslado de los trabajadores y estudiantes a clases y reuniones.

Objetivo:

- ✓ Caracterizar la asistencia de los trabajadores y estudiantes.
- ✓ Describir transmisión y recepción de mensajes.

Espacios Físicos: (Anexo # 11)

- ✓ Centro de estudios de Tecnología y Plantas
- ✓ Centro de Estudios Jardín Botánico
- ✓ Edificio Docente de la Facultad
- ✓ Decanato de la Facultad
- ✓ Biblioteca
- ✓ Departamentos de las diferentes carreras.

Objetivo:

- ✓ Caracterizar el estado de las oficinas, el confort, las condiciones de trabajo (Iluminación, materiales de oficina, Señalética, entro otras)

Cuestionario: El cuestionario "consiste en una serie de preguntas dirigidas a un determinado número de personas para conocer una situación social, un hecho, una actitud, una opinión." (Alonso y Saladrigas, 2000, p. 41). El contenido de las preguntas varía según los aspectos que se midan. Las preguntas expuestas en el cuestionarios "deben ser claras y precisas, acorde a las características del respondiente tomando en consideración vocabulario que maneja, nivel de estudio, etc." (Becerra et al., 2016, p. 47)

Su funcionalidad permite conocer las opiniones de estudiantes, profesores y directivo, en este sentido, los sujetos seleccionados para el análisis fueron los trabajadores del centro. Este procedimiento brinda la posibilidad de adquirir datos generales de la muestra escogida con cierto grado de precisión acerca de fenómenos que se desean medir.

Muestra: Teniendo en cuenta que la investigación debe ajustarse a las necesidades y características de la organización, en su ejecución deben estar

presentes solo aquellos sujetos que mayor conocimiento y experiencia poseen en cuanto a funcionamiento de la misma. Por ello, se realizaron cuestionarios a los trabajadores que formaban parte del público interno, con el objetivo de caracterizar la comunicación interna.

Para la selección muestral, se escogió muestreo por instrumento. Fueron aplicadas un total de 178 encuestas a: empleados del Centro de Investigación de Tecnología y Plantas (CIAP), Centro de Estudio Jardín Botánico (CEJB) y Edificio docente. **(Anexo # 12)**

Se procede a la selección del número de unidades en la que Hernández-Sampieri (2004) plantea que, para una muestra representativa probabilística con un margen de error de 0,05, siendo $n' =$ constante 422, se utiliza para la selección de la muestra la siguiente ecuación:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

n = tamaño de la muestra; n' = constante 422; y N = tamaño de la población) Resultando la muestra 121 trabajadores.

Por tanto, se divide la población en estratos o subconjuntos disjuntos y exhaustivos en los cuatro edificios que componen la facultad. Posteriormente se realiza la extracción de un muestreo aleatorio simple con el objeto de conseguir una representación de cada uno de ellos. Al realizar los estratos se escoge el reparto proporcional, en la que cada estrato es ajustado en la muestra a la que le corresponde.

$$ne = Ne/N \times n$$

Ne = población por estrato, N = población y n = muestra).

Estratos	Población	Muestra
Edificio Docente	120	83
CEJB	19	10
CIAP	39	28

Total	178	121
--------------	------------	------------

Entrevista semiestructurada: La entrevista es una “técnica para la recopilación de información cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal” (Alonso y Saladrigas, 2002, p.42)

En dependencia de la recolección de datos, dicha técnica puede ser estructurada, semiestructurada o en profundidad. En el presente estudio se hará constancia de la entrevista semiestructurada, que lleva implícito una guía de preguntas claves a la cual si es necesario se le añade tópicos adicionales. Su importancia radica en ser considerada como un instrumento flexible hacia el diálogo, la interacción y la participación conjunta entre investigador y sujeto clave, donde, en muchas ocasiones este último es el protagonista.

Muestra: Para conformar la muestra la investigación se apoyó en un modelo no probabilístico en este caso intencional de sujetos tipos ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación (Sampieri, 2006). Esta muestra, se utiliza cuando “el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización...” (Hernández et al., 2006, p.600).

Bajo el criterio de tener en cuenta la segmentación de los públicos se aplicaron siete entrevistas. Seis estuvieron dirigidas al público interno: directivos (**Anexo # 13**), la restante fue aplicada al responsable de la comunicación; siendo este considerado como un trabajador. (**Anexo # 14**)

Las entrevistas semiestructuradas en los públicos quedaron conformadas por los siguientes criterios de selección:

- ✓ Ocupar plaza de directivo en la Facultad de Ciencias Agropecuarias.
- ✓ Tengan al menos 5 años dirigiendo en el centro.
- ✓ Disposición a participar o colaborar con la investigación.

Público interno: Directivos y trabajadores (Período del 4 de febrero al 11 de marzo)

Objetivo: Caracterizar la Comunicación Interna.

La muestra quedo conformada de la siguiente forma:

Cargos	Cantidad
Directivos del Edificio Docente	3
Directivos del CJB	1
Directivos del CIAP	2
Responsable de Comunicación	1
Total	7

2.9 Procesamiento de los datos.

Para el procesamiento de los datos las investigadoras utilizaron un análisis matemático-estadístico, apoyándose del programa IBM SPSS (Statistical Processor and Service Solution) Statistics para WINDOWS, versión 22. En la investigación se realizaron análisis cuantitativos emergidos de las informaciones obtenidas de las entrevistas, las observaciones y el análisis de documentos oficiales. Los resultados obtenidos son complementados con análisis descriptivos interpretativos, para profundizar en el comportamiento de la comunicación interna en la facultad de Ciencias Agropecuarias. Del mismo modo se elabora un análisis por indicadores propuestos por Martínez (2009) anteriormente y luego un análisis integral de los resultados, a partir del análisis estadístico- matemático.

2.10 Principios éticos de la investigación.

Con el objetivo de proteger el bienestar de la institución, la investigación se lleva a cabo siguiendo los principios éticos de las Ciencias Sociales, en general y de la Comunicación Social en particular según lo establecido por la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) en su Código de Ética del Profesional. Los sujetos fueron debidamente informados de los objetivos e intenciones, contando con su consentimiento para vincularlos a la experiencia investigativa. En las indagaciones realizadas se emiten valores éticos como la confidencialidad, objetividad y responsabilidad, asegurándole a los sujetos que en ninguno de los registros de información se exponen sus nombres o cualquier dato personal.

Capítulo 3: Análisis de los resultados.

3.1 Análisis por indicadores

El presente capítulo expone la interpretación de los datos recopilados a partir del empleo de las diferentes técnicas. Para proceder al análisis se toman como referentes los indicadores referenciados en el capítulo metodológico, específicamente los de diagnóstico de comunicación, propuesta de la autora Martínez, (2009). Se efectúa una lectura integral de los resultados.

3.1.1 Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.

A través del indicador “carácter general u orientativo de la organización”, se analiza el nombre, la razón social, conocimiento sobre la comunicación y el manejo de sus términos.

La facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA) es una de las cuatro que abrieron en 1952 cuando se funda la Universidad. Desde ese momento hasta la fecha ha jugado un rol fundamental en el desarrollo agropecuario de la zona centro oriental del país. Debido a la creación de otras universidades agropecuarias, su área de influencia en la formación de especialistas se limitó a la región central. Está constituida por cuatro carreras:

- ✓ Ingeniería Agrónoma
- ✓ Biología
- ✓ Ingeniería Agrícola
- ✓ Medicina Veterinaria y Zootecnia.

El claustro de profesores de la facultad posee una adecuada preparación política, metodológica y científica que le permite desarrollar la labor docente y educativa con alta calidad. De los 128 docentes, el 32.8% posee título de Doctor en alguna ciencia específica, el 42.2% son Master en Ciencias, y el 51.5% ya ha alcanzado una categoría docente superior.

El 30% del total de trabajadores milita en las filas de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) o en el Partido Comunista de Cuba (PCC). Existen vínculos científicos con otras universidades e instituciones nacionales de primer nivel, tales como la Universidad de La Habana (UH), la de Ciego de Ávila Máximo Gómez (UNICA), el Instituto de Ciencias Agropecuarias (ICA), el Centro de

Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB), el Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA), el Instituto Nacional de Ciencias Agropecuarias (INCA), la Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey (EEPF), entre otros. También mantiene vínculos con universidades de Alemania y Bélgica

Relacionado con el indicador “nombre de la institución” el decano de la facultad expreso: *“(...) distingue e integra las raíces cubanas, desde una perspectiva científica, campesina biológica y educativa. Además, nuestra facultad se ha caracterizado por mantener y cumplir con todos y cada uno de los objetivos previstos, es por ello que la empatía y ayuda mutua son valores a destacar en la facultad de Ciencias Agropecuarias. Su nombre ha resaltado a nivel de universidad y de provincia, por los que los trabajadores y estudiantes en desempeño curricular se apoyan en diferentes eventos de carácter docente como en festivales y criollos, en los políticos y fuera de provincia, ya que no solo se ha alzado su nombre e historia en el territorio villaclareño sino que también en otras zonas del país”.*

Se pudo apreciar que, el nombre del centro se encuentra presente y actualizado en los documentos oficiales como la misión, visión, razón social, organigrama y valores declarados. Al mismo tiempo *“distingue a las carreras que en ella se estudia, integra los saberes campesinos con los científicos”* explicó la responsable de Comunicación en la facultad.

En cuanto a la razón social de la institución los entrevistados coinciden en que: *“va dirigida fundamentalmente a la formación del profesional, comprometidos con la política de la constitución cubana. Además está dirigida al desarrollo social, atención a la población desde niños hasta personas de la tercera edad”.*

El conocimiento sobre comunicación y manejo de sus términos fue estudiado durante las entrevistas a los directivos. En el proceso, el decano de la facultad expresó: *“(...) La comunicación es utilizar todos los canales y alternativas que existen para dar y recibir información desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores y viceversa”.*

En otras palabras, el responsable de comunicación argumentó *“(...) es un proceso en el cual debe existir un emisor y un receptor que da lugar a la*

retroalimentación de sujetos que quieren transmitir algo, en el cual se deben utilizar códigos y mantener una comunicación fluida. Sin la comunicación interna no se puede medir, establecer ni garantizar ningún proceso en la facultad". Su interpretación al concepto comunicación demuestra su dominio en lo que ejerce, y la importancia que le concede a dicho término para el desarrollo y bienestar de la institución.

En criterios del Jefe del Departamento Administrativo, se conceptualizó a la comunicación como "*(...) proceso mediante el cual se desarrolla la transmisión de información, puede ser de persona a persona, donde hay un emisor que emite información veraz y oportuna*".

De manera general el público interno entiende a la comunicación como un proceso de intercambio de información entre una o más personas, que da la posibilidad de expresar lo que sienten de manera verbal o no verbal. Al interior de la institución los trabajadores afirman que la comunicación constituye un proceso primordial para el desarrollo de los procesos. Sin embargo, señalan, debe ser mejorada, porque sin comunicación no hay un proceso de intercambio de información con efectividad.

En el indicador "aspecto general u orientativo de la organización", se pudo apreciar, de manera general, que existe una congruencia entre el nombre de la organización y la apropiación del término adecuado, por lo cual resulta una fortaleza. Mientras, en el aspecto "conocimiento y manejo del término comunicación" se analizaron los principios básicos del paradigma transmitir (el de transmitir, el de intercambio de información y compartir), y comprobaron, a gran escala, que los conocimientos son aprehendidos mediante la experiencia laboral resultando así parte de su cultura.

3.1.2 Aspectos de carácter estratégico.

Para el análisis de este indicador se tiene en cuenta la existencia de planteamientos estratégicos de la facultad dentro de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Para valorar el nivel de conocimiento de la misión y visión se toman como referencias las entrevistas a seis directivos. El ciento por ciento de ellos afirmó

conocerlas, aspecto que se considera una fortaleza para el manejo de objetivos y transmisión de ellos hacia sus subordinados.

La misión de la facultad enuncia: *“Formar profesionales integrales, con nivel competitivo para el sector agropecuario del país y en especial su región central, velando por la formación continua de los mismos y de otros profesionales de ramas afines a través de la Educación postgraduada, la realización de investigaciones científicas de alto nivel vinculadas a las direcciones principales del desarrollo agropecuario del territorio y el país, así como la labor extensionista en general de los resultados de la Ciencia y la Técnica propios y de otros”*. Su objetivo es: *“Formar profesionales competentes en las ciencias agropecuarias, pedagógicas y exactas mediante la educación de pregrado, la superación continua y el postgrado., basada en el desarrollo de las ciencias, la tecnología y la innovación, con calidad, integralidad y patriotismo, en función de satisfacer la demanda de la región central y el país, para lo cual dispone de instalaciones adecuadas y un capital humano de elevado nivel científico, humanista y con tradición de excelencia en su trabajo.”*

La visión expresa: *“Somos una facultad de excelencia, comprometida con el proyecto social cubano, que centra su accionar en la construcción del socialismo próspero y sostenible aprobado en el Congreso del Partido, en los ejes de desarrollo hasta el 2030 y aporta sus resultados a la consolidación del modelo económico cubano”*. Mientras que la misión tiene como objetivo:

Ambos propósitos o valores poseen una adecuada coherencia en cuanto a objetivos y cumplimientos de metas en corto, mediano y largo plazos. Sin embargo, la visión está escrita con falta de coherencia en las ideas, redundancia y gerundios mal empleados. De igual forma sus objetivos tienen oraciones que están de más, pues dicen lo que ya está planteado, por ejemplo: la palabra competente quiere decir que son integrales y capaces de satisfacer la demanda de la región central y del país, y se sobrentiende que si es una universidad de excelencia cuenta con un capital humano capaz.

En la visión hay muchas palabras con igual sentido para una sola idea. Se puede resaltar su comienzo en plural, lo cual es señal de trabajo en equipo, de integración. Posee una proyección a futuro. Muestra valores y responsabilidad con la Revolución, de igual manera que en la misión. Reflejan las expectativas

de los miembros de la entidad y sobre todo son impulsoras de las acciones de dirección. En sus textos queda explícito su público objetivo y la razón de ser de la entidad. Están relacionadas en todo momento con los valores y principios de la universidad, la Revolución y el país. Ambas, son consideradas como documentos oficiales, sin embargo no tienen visibilidad dentro del entorno físico así como tampoco en áreas de fácil acceso, por lo que contribuye a su desconocimiento por parte de estudiantes, trabajadores e invitados

3.1.3 Aspectos de carácter funcional.

En este indicador se analiza cómo está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de sus tareas y cumplimiento de sus objetivos. **(Anexo # 4)**

La facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas posee un carácter nacional y se encuentra estructurada de forma jerárquica. Se rige por las normas y regulaciones que dicta la casa de altos estudios. En la punta de la pirámide organizacional se encuentra como máxima autoridad el Decano de la facultad, que es quien orienta y evalúa las acciones que forman parte de la cotidianidad de los miembros de la Institución.

A esta persona se le subordinan directamente Consejos de Dirección, Consejos Científicos, Departamentos Docentes, UD Yabú, Departamento Administrativo, Centros de Investigaciones (CEI). Por último, los sujetos que se encuentran en la base de la pirámide organizacional, es decir, los trabajadores o subordinados de las diversas áreas.

Los departamentos docentes se dividen en cuatro, atendiendo a las carreras de la facultad:

- ✓ Departamento de Agronomía (está relacionado con la UD Yabú).
- ✓ Departamento de Medicina Veterinaria y Zootecnia).
- ✓ Departamento de Ingeniería Agrónoma (está relacionado con la UD Yabú).
- ✓ Departamento de Biología.

Los Centros de Investigaciones se dividen en dos:

- ✓ Centros de Estudios Jardín Botánico (CEJB).

- ✓ Centro de Investigación de Tecnología y Plantas (CIAP). A este último se le subordina la Estación Expo. Agropecuarias y el Taller de Maquinaria.

En la facultad están identificadas todas sus direcciones funcionales, lo cual propicia una mayor coordinación entre sus áreas. La forma en la que se encuentra ubicada y distribuida cada una de estas divisiones estructurales favorece el mejor funcionamiento de la institución.

Dentro de este indicador también se hace referencia a las condiciones físicas de la facultad. El 22.31% de los trabajadores que afirmaron la existencia de barreras declararon, *“no hay buena iluminación, climatización, medios tecnológicos suficientes (Computadoras), y persisten problemas con los servidores”*.

Estas condiciones pudieran ocasionar un clima laboral poco favorable para una mayor producción y calidad del trabajo.

La facultad cuenta con locales que permiten el desarrollo de actividades formales e informales, destacándose un salón de reuniones, amplios espacios para matutinos y actividades extra curriculares. Además, disfrutan de un pantry, justo en frente del salón de reuniones.

En relación al aspecto funcional, cada área tiene establecida sus ocupaciones y a su vez estas son comunes para las restantes, como es el caso de los departamentos del centro. Las áreas se rigen por sus objetivos estratégicos, lo cual supone que cada una debe cumplirlos y operar de manera coordinada e interrelacionada con las demás. Están dirigidas a garantizar la coherencia, eficacia y eficiencia en las actividades organizacionales. Los directivos tienen dominio de cada uno de los objetivos y los que se han de cumplir por los departamentos de forma concreta.

Una de las preguntas de las entrevistas consistió en si se conocía o no la persona encargada del área de Comunicación. Entre las respuestas está la del Jefe del Departamento Administrativo: *“Sí, la conozco, es la vicedecana de extensión universitaria, Arahís Cruz Limonte, es la persona que se encarga de todas las actividades que comprenden el tema de la comunicación”*.

El Decano de la facultad expresó: *“Si la conozco, es la Vicedecana de extensión, comunicación, informatización y residencia estudiantil, Arahís Cruz Limonte”*.

La afirmación de estas respuestas constituye una fortaleza, sin embargo, solo relacionan a la persona con las actividades que desempeña y no con el papel que juega un comunicador dentro de institución, la cual no cuenta con esa plaza. Se pudo observar, que la persona encargada de la gestión de los procesos comunicativos, realiza otras funciones, lo que puede contribuir a una sobrecarga laboral e influir negativamente en el cumplimiento de las tareas laborales. Debe existir un área destinada a la comunicación dentro de la facultad con un especialista en esa rama y Ciencias Agropecuarias está en ventaja con otras instituciones de la provincia, pues en la universidad se forma este tipo de especialistas y puede solicitar al Ministerio del Trabajo su plaza.

3.1.4 Aspectos de contenidos de comunicación interna:

Para el análisis de contenidos de comunicación interna se tiene en cuenta los indicadores que influyen en el proceso de comunicación: públicos, mensajes, canales, redes, flujos, retroalimentación y barreras. Siguiendo la línea teórica de la autora Martínez (2009) los referidos soportes “son los conocidos tradicionalmente como canales de comunicación”.

✓ Públicos.

El público seleccionado para la investigación fue el interno. En el análisis se tuvo en cuenta su segmentación, quedando para el estudio 6 directivos, a los cuales se les aplicó la técnica Entrevista; y 121 subordinados, que se encuestaron. La recogida de información estuvo determinada por los indicadores de comunicación interna propuestos por Martínez (2009). Además, se tuvo en cuenta, tanto para las entrevistas, como para las encuestas, cargo, edad, sexo, tipo de labor que realizan, nivel de escolaridad y años de trabajo en el sector.

Se puede argumentar que la edad promedio de los subordinados encuestados está entre 50 y 59 años, de ellos el mayor por ciento (%) pertenece al sexo masculino (52.06).

En cuanto al tipo de labor que realizan dentro del centro, el 59.50% son trabajadores docentes, el 15.70% son no docentes, 14.87% son profesionales o técnicos, el 7.43% son trabajadores administrativos, 4.95% son dirigentes y el 2.47% son obreros calificados. El nivel de escolaridad de los subordinados es elevado, teniendo en cuenta que, la mayoría son graduados del nivel medio superior, representados por un 76.03%, mientras, que el 19% ostenta el preuniversitario/técnico medio y el 2.47% es obrero calificado.

En el desglose por años de trabajo se tiene que el 21.48% posee más tres décadas de experiencia, el 16.52% de veintiséis a treinta años, el 17.35% de veintiuno a veinticinco años, el 15.70% de once a quince años, mientras que el 9.91% de uno a cinco años. El 8.26% está representado por los trabajadores de una experiencia laboral de dieciséis años, el 6.61% incluye aquellos que llevan entre seis y diez años de práctica, y por último el 4.13% no llega al año de trabajo.

En las entrevistas realizadas al Jefe del Departamento Administrativo y al Director de Centro de Estudios Jardín Botánico ambos coinciden en que la facultad mantiene vínculos con otros públicos como son: los medios de comunicación impresos, radiales y televisivos, la comunidad y otras instituciones.

✓ **Mensajes.**

Para el análisis de la variable “mensaje” se definen tres características fundamentales:

- ✓ contenido (tarea, mantenimiento y humanos),
- ✓ orden
- ✓ preferencia

Un análisis cuantitativo del cuestionario reveló que el contenido de los mensajes está relacionado con temas laborales, o modos de realizar el trabajo. Este criterio es confirmado por el 99,17% de los trabajadores de la FCA, resaltando que “*ocurre con suma frecuencia*”. A su vez el 75.20% de los trabajadores confirman que “*con regularidad reciben mensajes referentes a las normativas, reglas, mantenimiento y logros del centro*”. El 54.54% de los trabajadores aseveran recibir mensajes relacionados con el reconocimiento del

trabajo, apoyo, bienestar y motivación. Este último se transmite mediante asamblea de afiliados, matutinos y reuniones, en función de garantizar el reconocimiento moral a los más destacados de la facultad. Al respecto expresan, *“resulta insuficiente ese reconocimiento a los trabajadores, fundamentalmente el material, porque contribuye a fortalecer el bienestar y clima laboral del centro”*.

En cuanto al orden de transmisión, el mensaje más utilizado es el relacionado con temas laborales, seguido por los que tienen que ver con las normativas, reglas, mantenimiento y logros del centro. Para un tercer lugar se dejan los dirigidos al reconocimiento del trabajo, ayuda de la facultad a sus trabajadores, empatía entre directivos y subordinados.

En cuanto a la secuencia en la que se muestran los mensajes, la institución presta mayor interés a los de tarea, principal razón de ser, pero no lleva a la par el de carácter humano, si se recuerda que refiere apoyo, reconocimiento y acercamiento al hombre, su principal recurso.

En función de la preferencia, los mensajes más deseados son los relacionados con el carácter humano, confirmado por el 42.97% de trabajadores de la FCA. En segundo lugar, el 38.01% de encuestados prefieren los mensajes relacionados con la supervisión y control de actividades, de igual forma sucede con los mensajes de corte laboral. El resultado supone que el personal considera que no hay correspondencia entre la labor realizada y la cantidad de estimulaciones, tanto moral como material, que se dan por las diferentes vías. Al respecto, la vicedecana de extensión argumenta: *“(...) todos los resultados de la facultad son de manera colectiva y devienen de las tareas que se delegan. Generalmente predominan los mensajes de tarea. Sí existe reconocimiento, pero no como se debería. Falta divulgación de lo que hacemos en la facultad de Ciencias Agropecuaria”*.

La encuesta también arrojó que ocho de los trabajadores prefieren los tres prototipos de mensajes a la vez. Ello representa un 6.61% del total, lo que demuestra que casi la mayoría de los integrantes de la FCA necesita y requiere de más reconocimiento tanto personal, profesional, así como de la motivación para el posterior cumplimiento de sus tareas laborales. En función de ello, el Secretario del Comité Primario de la Juventud explica: “(...) los tres mensajes existen, se dan en sus diferentes espacios, desde que se proyecta y se planifica el plan mensual de la facultad que parte desde el mando del decano del centro agropecuario a los jefes de departamento y de ahí los socializan con profesores. Se ve entonces la existencia de mensajes de tareas que pueden ser quincenales o semanales”.

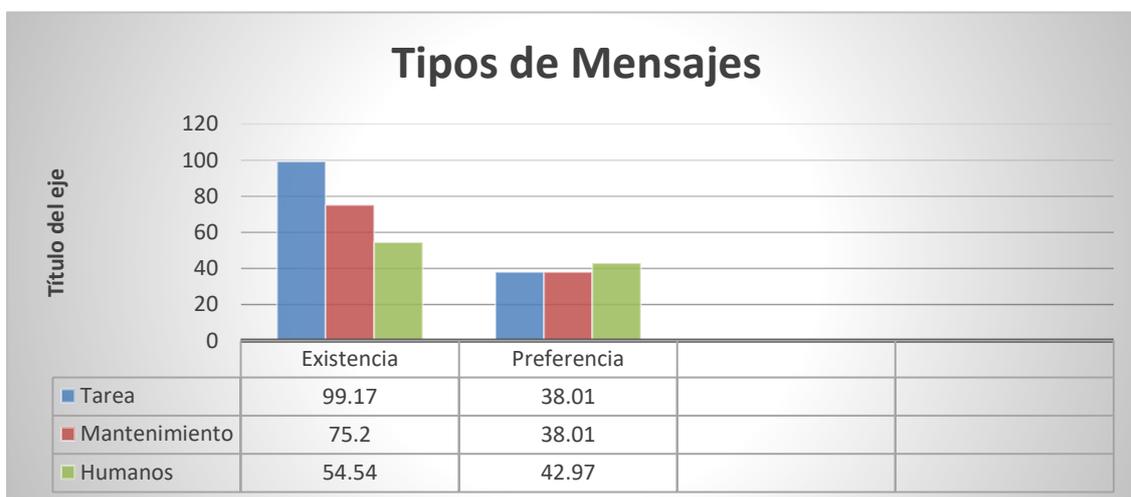


Gráfico 1. Comportamiento de los mensajes de comunicación en cuanto a existencia, frecuencia y preferencia.

✓ **Canales.**

Para el análisis de este indicador se asumieron como características fundamentales las siguientes:

- ✓ existencia (canal directo y canal indirecto).
- ✓ frecuencia
- ✓ preferencia

En la institución están vigentes dos de las tipologías de canales de comunicación: el canal directo (comunicación personal o cara a cara) y el canal indirecto (correo electrónico, teléfono, envío de informaciones a través de terceras personas, entre otros). El 76.03% de los trabajadores le concede el

primer lugar al canal directo, mientras, que el 90.08 % señala la continua utilidad del indirecto. El 10,74 % manifestó la existencia de los dos canales.

En cuanto a la frecuencia y uso, el 72.72% de los trabajadores afirman que el canal indirecto es el más concurrido, dejando en segundo plano la utilidad del canal directo con un 32.23%. De estos datos, se puede inferir, aún sin saber el contenido de los mensajes, que, si hay más transmisión de información mediante el canal indirecto, se pierde la necesaria retroalimentación, igualmente el emisor no percibe si el receptor asimiló o no el mensaje y lo leyó en el tiempo requerido, por tanto, dan lugar a malos entendimientos, relajamiento de la disciplina y baja supervisión del director a los subordinados.

Con el empleo cada vez más frecuente de las tecnologías de la información, que viabilizan el trabajo en cualquier entidad y ahorran tiempo, se puede perder lo esencial del contacto directo entre directivos y subordinados, por lo que debe tenerse muy en cuenta el empleo de ambos canales. Sobre el tema, el responsable de la Comunicación afirma *“el canal más utilizado es el indirecto, aunque la práctica cotidiana ha demostrado que hay que recurrir a los canales directos. Es necesario de su utilización principalmente porque inserta la comunicación cara a cara donde se puede percibir como el otro asimila la información que se transmite”*. No muy alejado de la anterior versión el vicedecano de investigación y posgrado refiere: *“(...) se utilizan ambos canales, aunque en mayor frecuencia el canal indirecto, pero se tiene que resaltar que cada lunes se realiza el despacho semanal en el que las informaciones se llevan a cabo a través de los dos canales. Existen reuniones frecuentemente para el intercambio de responsabilidad y los resultados de estas, también y con mayor periodicidad enviamos mensajes de contenido labora mediante los correos electrónicos”*.

En cuanto a la preferencia de uso, el 61.15% de los trabajadores encuestados seleccionan el canal directo, mientras que el 26.44% prefiere una rutina diaria con el canal indirecto.

En las entrevistas realizadas a los directivos se pudo comprobar que los trabajadores de la FCA se comunican cara a cara y vía correo. Este este último se usa excesivamente llegando incluso a su uso imprescindible para el envío de informaciones dentro del centro, algo contradictorio con la preferencia de los

trabajadores de la institución. **(Ver Gráfico # 2)** En otras aseveraciones, pero muy conforme con sus conocimientos el Secretario del Comité primario de la Juventud declara “(...) *El canal más utilizado es el mediático sobre todo a través del correo, pero la práctica cotidiana ha demostrado que hay que recurrir a los canales directos. Es necesario su utilización, principalmente porque inserta la comunicación cara a cara donde se pueda percibir como el otro asimila la información que se transmite, si está de acuerdo o no, donde se pregunte y se reitere el lugar donde se realice una determinada reunión, cómo se va hacer, qué personal estará presente etc. Actualmente las dos formas de comunicar tienen que ir de la mano, la primera porque el conocido face to face, es el que te garantiza que la persona entienda realmente más allá de una pantalla, de una red social lo que debe de hacer y cómo lo va a cumplir, pero se debe seguir recurriendo a las nuevas tecnologías de la información porque son las que permiten en mínimo tiempo la divulgación de una noticia determinada*”.

Por esta razón, debería existir un equilibrio entre ambos canales. En el caso del canal directo facilita el envío correcto de la información a su destinatario sin distorsión. Ofrece la posibilidad de un feed back. Sin embargo, la inclinación constante hacia el canal indirecto proporciona, por un lado, la comunicación entre dos personas a largas distancias, por otro la pérdida de la retroalimentación.

Existen 13 trabajadores que están de acuerdo con el uso de los dos tipos de canales en cuanto a sus tres características, los cual representan un 10.74% del total de los trabajadores de la FCA.

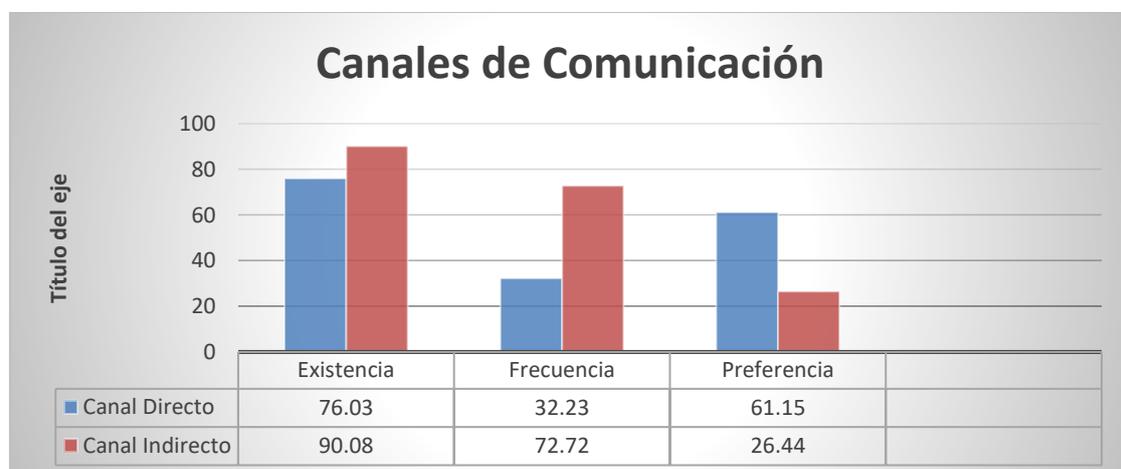


Gráfico 2. Comportamiento de los canales de comunicación en cuanto a existencia, frecuencia y preferencia.

✓ **Redes.**

El análisis de este indicador suministra tres características fundamentales:

- ✓ Existencia (Red Formal o Red Informal)
- ✓ Frecuencia
- ✓ Preferencia

En cuanto a la primera característica, se demostró que el 98.34% de los trabajadores reconocen la existencia de la red formal en la institución, mientras que el 49.58% la red informal. El resultado refleja el efectivo desarrollo del proceso de comunicación dentro del centro.

Relacionado con la frecuencia y uso, el 86.77% de los encuestados demuestran que se usa con mayor regularidad la red formal, mientras, el 16.52% testifica que se emplea la informal.

En cuanto a la preferencia el 68.59% de los trabajadores de la FCA prefieren el uso de la red formal y solo un 16.52% la red informal. Una gran parte de los subordinados alega sentirse más cómodo en los espacios formales porque se le atribuye mayor seriedad al trabajo y las informaciones llegan correctamente a su destinatario. Esto conlleva a un mejor clima laboral y cumplimiento de las tareas para el posterior desarrollo de la institución.

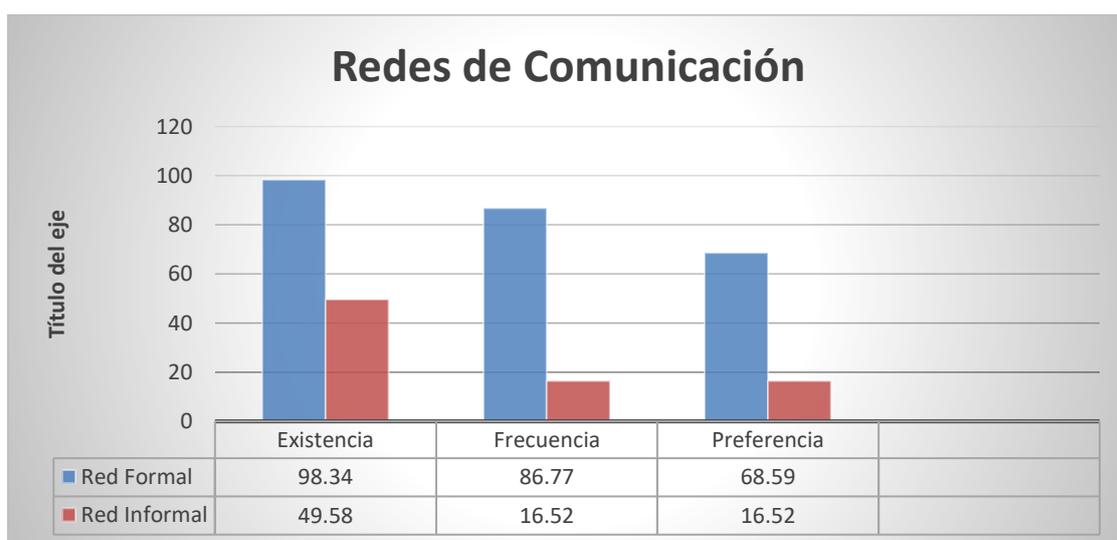


Gráfico 3. Comportamiento de las redes de comunicación en cuanto a existencia, frecuencia y preferencia.

✓ **Flujos.**

Para el análisis de este indicador resulta conveniente tomar en cuenta:

- ✓ Existencia (flujo vertical descendente, flujo vertical ascendente, horizontal y transversal).
- ✓ frecuencia
- ✓ preferencia

El 93.38% de los encuestados, reconocen la supremacía del flujo vertical descendente (de los directivos a los trabajadores), ya que reciben con mayor frecuencia información de su jefe inmediato superior. De acuerdo con este criterio, el decano de la facultad plantea: *“(...) actualmente mi función es controlar y supervisar todos los procesos docentes, investigativos, de extensión, informatización y científico, además de planificar las actividades de la facultad que tributan a los objetivos por cada área de resultados claves. Respetar la estrategia política e ideológica. Por esta razón la comunicación vertical descendente dentro de la facultad tiene lugar a través del sistema de trabajo elaborado por la dirección. Pero es necesario resaltar que los trabajadores también tienen el objetivo y el deber de sugerir como se puede y quieren realizar determinada tarea, porque somos un equipo”*.

Es necesario esclarecer que los soportes que permiten flujos descendentes son fundamentalmente los consejos de dirección, consejos de administración, y los murales, los cuales tienen un carácter más impersonal.

El 21.48% certifica la existencia de un flujo vertical ascendente (de la base a la dirección, de los trabajadores a los directivos), el 23,14% alega la utilización de un flujo comunicativo horizontal (entre los directivos y entre los trabajadores); mientras, que el 23.96% afirma el uso de un flujo comunicativo transversal (hacia todas las direcciones).

Atendiendo a la frecuencia, el 96.69% de los trabajadores coincide en afirmar que en la FCA se aprovecha el flujo vertical descendente (de la dirección del centro a los diferentes departamentos y de estos al resto de los trabajadores), el 11.57% declara un uso en el flujo horizontal, el 9.91% se apoya en el flujo vertical ascendente, dejando por último el flujo transversal con tan solo el

4.13%. Los datos acerca de la existencia y frecuencia de uso de los flujos concuerdan con la preferencia de estos por los trabajadores. Sin duda alguna, los encuestados optan por un flujo vertical descendente, siendo demostrado por el 71.07% de ellos, el 8.26% prefiere el uso de flujo horizontal, el 4.95% asegura que el uso más acertado para su desempeño laboral es el flujo transversal; dejando por último el flujo vertical ascendente con tan solo un 4.13% de preferencia.

Se puede concluir que de manera general la dirección que predomina es descendente, lo cual es común dentro de cualquier institución. Aunque se da también un flujo vertical ascendente y horizontal, pero en menor medida. En las entrevistas, los directivos reconocen que dentro de la FCA existe claramente un nivel de jerarquía. Las decisiones son tomadas por los directivos y las informaciones son transmitidas desde la dirección hacia los departamentos y de estos a cada uno de los trabajadores.

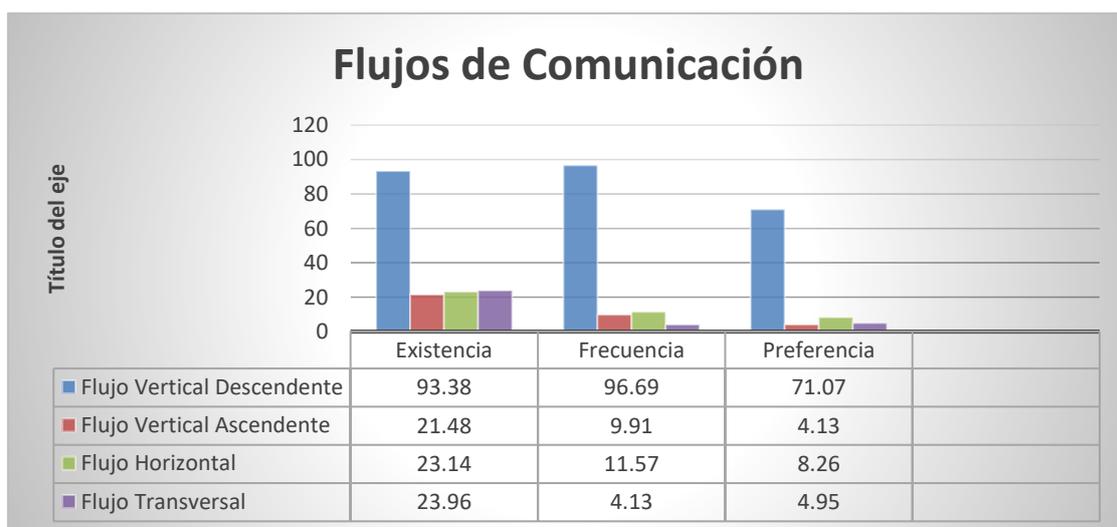


Gráfico 4. Comportamiento de los flujos de comunicación en cuanto a existencia, frecuencia y preferencia.

✓ **Barreras.**

En el análisis de este indicador se tiene en cuenta:

- ✓ existencia
- ✓ predominancia
- ✓ origen, existencia de medidas alternativas.

Relacionado con el indicador barreras de comunicación, 92 trabajadores de la FCA afirman su existencia, representados por un 76.03% del total, mientras, 27 señalan la no presencia de barreras comunicativas, para un 22.31%, como se muestra en el siguiente gráfico.

NO: 27= 22.31% SÍ: 92= 76.03%

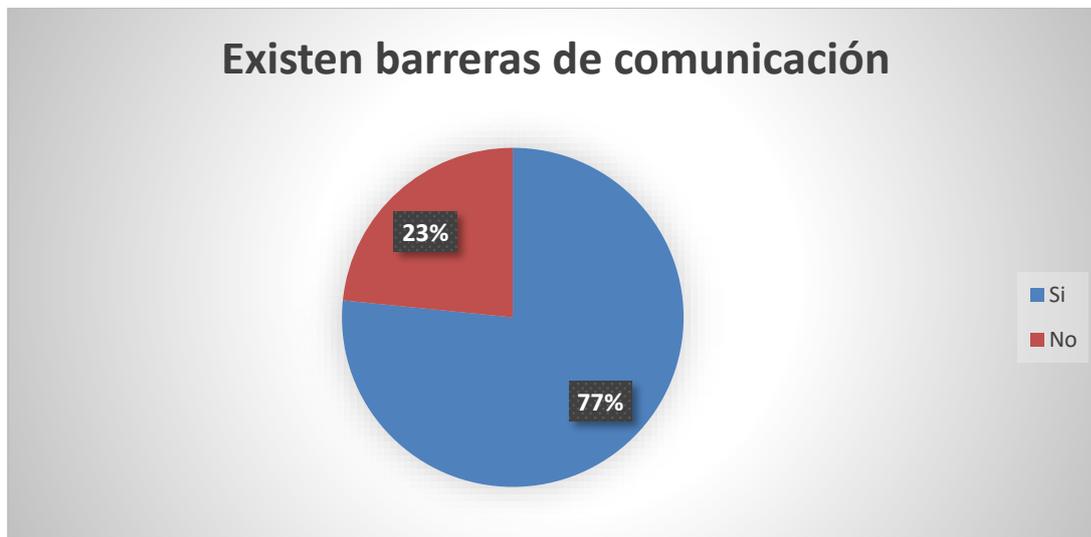


Gráfico 5. Existencia de barreras comunicativas en la facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA).

Las opiniones de los trabajadores según el indicador “barrera de comunicación” demuestran la existencia permanente de ellas. Al respecto, mediante las entrevistas a directivos y la observación no participante, se comprobó que las barreras que dificultan el proceso comunicativo dentro de la FCA son en su mayoría las barreras físicas.

El uso excesivo del correo, trae consigo distorsión de la información y afecta la comunicación personal de los trabajadores. Otra barrera comunicativa vigente es la carencia de recursos (computadoras) y a esta se le añade fallas en la conexión en red, y en el funcionamiento del servidor, *“todo ello se torna complicado para el envío de informaciones por correo, y el cumplimiento con eficacia del trabajo”* testifican los trabajadores del centro. Otra barrera que prevalece, según los encuestados, es la presencia de ruidos en los pasillos, lo cual influye negativamente en la concentración de los trabajadores y estudiantes para el desarrollo de sus tareas laborales y estudiantiles. Esta barrera está calificada como sonora. Igualmente, el exceso de reuniones constituye otras de las barreras que afecta de forma directa el rendimiento

laboral de cada empleado. En su mayoría estas barreras son propias de la institución, afirma el 18.18% de los trabajadores. También el 12.39% defiende ser propiciadas por el personal, mientras que el 8.26% creen que son provocadas por factores externos y ambientales. Siguiendo esta línea un trabajador comenta mediante el ejercicio de observación no participante: “(...) *por poner un ejemplo, estoy en mi puesto de trabajo y convocan, de pronto, una reunión que no ha sido informada, entonces, debes dejar lo que estás haciendo, que fue planificado, para asistir, lo cual provoca pérdida de tiempo y acumulación de tareas*”.

✓ **Retroalimentación.**

Para el análisis de este indicador se tiene en cuenta las siguientes características:

- ✓ existencia
- ✓ frecuencia
- ✓ canales y redes
- ✓ grado de satisfacción

Con respecto a la existencia, en el siguiente gráfico se muestra como 110 trabajadores documentan la presencia de la retroalimentación dentro de la FCA (estos representan un 90.90%), mientras 6 refrendan la no existencia de esta dentro del centro (estos últimos representan un 4.95%).

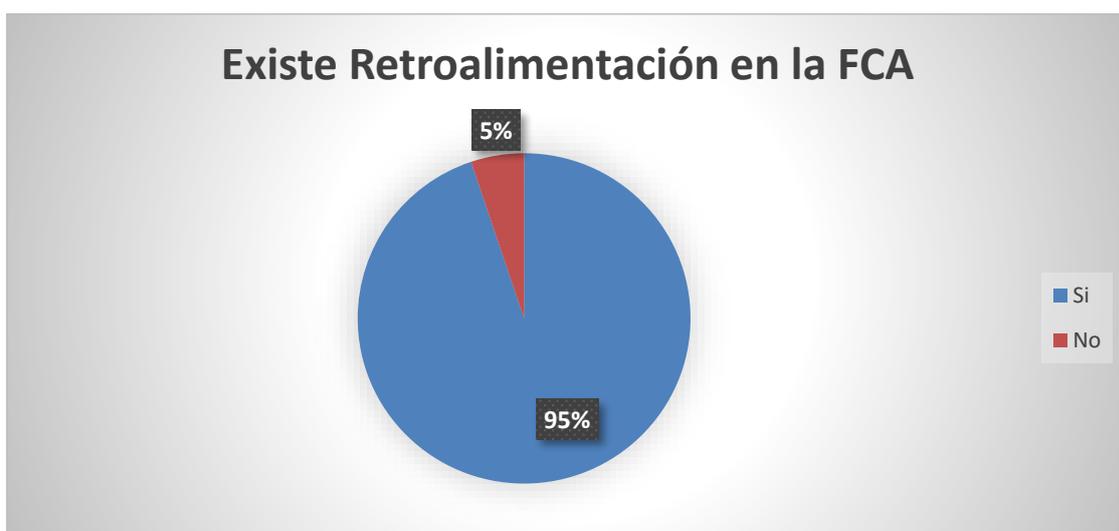


Gráfico 6. Existencia de retroalimentación en la facultad de Ciencias Agropecuarias.

En cuanto a la frecuencia, el 74.38% de los trabajadores alega que ocurre “*frecuentemente*”, el 11.57% señaló que sucede “*muy frecuente*”, mientras que el 9.91% “*poco frecuente*”. Se puede concluir que la mayoría de los trabajadores asienten que el proceso sucede frecuentemente.

El canal “directo cara a cara o comunicación personal” es el más demandado para el proceso de retroalimentación, así lo afirma el 71.90% de los encuestados. El 62.08% de los trabajadores dicen que el proceso de retroalimentación se da en espacios formales; algunos ejemplos de estos son: reuniones de despacho todos los lunes a las 8:30am, asamblea de trabajadores, asamblea sindical una vez al mes, reuniones departamentales, los matutinos que se aprovechan como espacios de debate y reflexión.

Con respecto a este tema, el grado de satisfacción de los trabajadores es “*satisfecho*”, confirmado por el 78.51% de los subordinados; “*poco satisfecho*” quedó demostrado por el 9.09% de ellos; “*muy satisfecho*” el 5.78% y por último 1.65% “*insatisfecho*”.

Se puede concluir, entonces, que en mayor medida los trabajadores se sienten escuchados y atendidos por sus superiores. En las observaciones se comprobó que las respuestas a las inconformidades de los trabajadores tienen inmediatez, si bien es cierto que las estadísticas muestran datos óptimos, aún se hace necesario no conformarse con ello y trabajar para perfeccionar la rapidez y calidad del proceso.

3.1.5 Nivel de Gestión de Comunicación.

En este indicador se analizan las dos primeras fases de la gestión de la comunicación: diagnóstico y planificación.

Cuando se investiga la gestión de la comunicación es importante saber si se ha llevado a cabo anteriormente algún proceso de diagnóstico de comunicación interna. En caso de que se haya realizado, debe procederse a indagar sus antecedentes y actualizaciones.

Referente a la planificación se evalúa la existencia y reajuste de documentos oficiales; normas de la facultad, entre ellas las políticas de comunicación, así como también si funciona un área para la Comunicación, con personal incluido en la tarea.

La Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas no cuenta con un diagnóstico de comunicación, por tanto, tampoco dispone de manuales ni de una estrategia de comunicación. De igual forma, carece de documentos normativos, Manuales de Bienvenida y de Identidad Visual.

La persona encargada de esta labor asume otras funciones establecidas, lo que conlleva a la saturación, alta carga de trabajo e insatisfacción de las necesidades comunicativas del centro. Es por ello que los aspectos referentes a la comunicación no se han realizado de manera planificada en la organización. En este sentido el Director del Centro de Estudio Jardín Botánico (CEJB) expresó: *“(...) en cuanto a comunicación queda mucha por hacer, darle mayor visibilidad al centro, más de la que tiene incluso, porque considero la merece. Trabajar todos por ganar conocimientos en la Comunicación e incrementar el flujo de información en las redes sociales.*

Otra opinión compartida fue la del Jefe del Departamento Administrativo: *“en primer lugar es necesario que se entienda la importancia de la comunicación en Cuba y en sus instituciones, como bien reflexiona el presidente de la República en cuanto escenario se presenta. Debemos aprender a darle mayor visibilidad a las acciones que se realizan en la facultad.”*

A pesar de esta realidad, se efectúan, de forma planificada, acciones comunicativas, como, por ejemplo: *“turnos de debate y reflexión entre carreras propias de la facultad”*, afirma la responsable del área de la comunicación en la facultad.

El Secretario del Comité Primario de la Juventud declara: *“La facultad en determinado momento ha desarrollado productos comunicativos, tales como Posters para divulgar la actividad científica estudiantil y de posgrado. Se realizan audiovisuales, considerados actividad propia de cada carrera, y se proyectan en cada acreditación e intercambio que se efectúan con otras universidades del país y de la propia provincia. Se han creado plegables con las características de cada carrera”.*

Sobre el indicador “Nivel de Gestión de la Comunicación” se puede afirmar que en la FCA, existe un responsable por resolución encargado de implementar el

sistema de comunicación, sin embargo, presenta sobrecarga, lo que constituyen una limitante para establecer dicho sistema como es debido.

Con la realización del diagnóstico de comunicación interna se puede corroborar que los pocos procesos comunicativos que se desarrollan en la facultad se caracterizan por su poca planificación. Su especialista así lo afirma. Por la tanto la aplicación del MGC resolvería las principales deficiencias, debilidades y aspectos negativos del centro en cuanto a comunicación, y a su vez fomentaría mejores oportunidades y fortalezas.

3.1.6 Análisis Integral de los Resultados.

El diagnóstico de Comunicación en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas arrojó los siguientes resultados:

En los aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización se considera que el nombre del centro se encuentra presente y actualizado en los documentos oficiales: misión, visión, razón social, organigrama y valores declarados.

También se pudo apreciar, de manera general, que existe una congruencia entre el nombre de la organización y la apropiación del término adecuado, por lo cual resulta una fortaleza.

En el aspecto “conocimiento y manejo del término comunicación se evidenció que los conocimientos son aprehendidos mediante la experiencia laboral resultando así parte de su cultura.

El público interno de la facultad entiende a la comunicación como un proceso de intercambio de información entre una o más personas, lo cual ofrece la posibilidad de expresar lo que sienten de manera verbal o no verbal. Los trabajadores afirman que la comunicación es esencial para el desarrollo de los procesos. Sin embargo, en las encuestas señalan que debe ser mejorada, porque sin ella no hay un intercambio de información con efectividad.

Con relación a la visión y misión, el ciento por ciento del personal afirmó conocerlas, aspecto que se reconoce como positivo para el manejo de objetivos. Ambos propósitos son apreciados como documentos oficiales, mas, no tienen visibilidad dentro del entorno físico, así como tampoco en áreas de

fácil acceso, por lo que impiden su conocimiento por parte de estudiantes, trabajadores e invitados.

El análisis exhaustivo permitió valorar que la misión está escrita con falta de coherencia en las ideas, redundancia y gerundios mal empleados. De igual forma sus objetivos tienen oraciones que están de más, pues dicen lo que ya está planteado. Es aplaudible que la visión comience en plural, lo cual es señal de trabajo en equipo, de integración. Posee una proyección a futuro, muestra valores y responsabilidad con la Revolución, de igual manera que en la misión. Ambas reflejan las expectativas de los miembros de la entidad y sobre todo son impulsoras de las acciones de dirección. En sus textos queda explícito su público objetivo y la razón de ser de la entidad. Están relacionadas en todo momento con los valores y principios de la universidad, la Revolución y el país. Pero contrasta la cantidad de palabras con igual sentido para una sola idea. Por tal motivo se sugiere que la facultad asuma las nuevas propuestas de redacción de ambos documentos porque no pierden la esencia de su contenido.

(Anexo # 8)

Con respecto a los aspectos de carácter funcional en la institución están identificadas todas sus direcciones funcionales, lo cual propicia una mayor coordinación entre sus áreas. La forma en la que se encuentra ubicada y distribuida cada una de estas divisiones estructurales favorece el mejor funcionamiento de la facultad. Están dirigidas a garantizar la coherencia, eficacia y eficiencia en las actividades organizacionales. Los directivos tienen dominio de cada uno de los objetivos y los que se han de cumplir por los departamentos de forma concreta.

Como aspecto negativo en este indicador se puede mencionar que la persona encargada de la gestión de los procesos comunicativos, realiza otras funciones, lo que puede contribuir a una sobrecarga laboral e influir negativamente en el cumplimiento de las tareas laborales y no con el papel que juega un comunicador dentro de institución, la cual no cuenta con esa plaza. Debe existir un área destinada a la comunicación con un especialista en esa rama.

Atendiendo a los aspectos contenidos de comunicación interna, las principales características del público son la predominancia del sexo masculino, el elevado

nivel de escolaridad de los subordinados al ser la mayoría de nivel medio superior.

Vale destacar que la facultad mantiene vínculos con otros públicos como son: los medios de comunicación impresos, radiales y televisivos, la comunidad y otras instituciones.

Se pudo apreciar que el contenido de los mensajes está relacionado con temas laborales, o modos de realizar el trabajo y en menor medida aluden con estímulos, reconocimientos y apoyo. En cuanto a la secuencia en la que se muestran los mensajes, la institución presta mayor interés a los de tarea, principal razón de ser, pero no lleva a la par los de carácter humano, si se recuerda que refiere apoyo, reconocimiento y acercamiento al hombre, su principal recurso.

Atendiendo a las características de los canales, en la entidad predomina el canal indirecto, dejando en segundo plano la utilidad del canal directo.

El siguiente aspecto analizado fue las redes de comunicación, en el que los trabajadores reconocen con mayor frecuencia la existencia de la red formal en la institución.

En el caso de los flujos, prevalece la supremacía del vertical descendente (de los directivos a los trabajadores), ya que reciben con mayor frecuencia información de su jefe inmediato superior. Es necesario esclarecer que los soportes que permiten flujos descendentes son fundamentalmente los consejos de dirección, consejos de administración, y los murales, los cuales tienen un carácter más impersonal.

Se comprobó que las barreras de comunicación que dificultan el proceso comunicativo dentro de la FCA son en su mayoría las físicas, uso excesivo del correo y la carencia de recursos (computadoras). A esto se añaden fallas en la conexión en red y en el funcionamiento del servidor. Por tanto, la retroalimentación, no es un proceso eficaz aunque en las observaciones se comprobó que las respuestas a las inconformidades de los trabajadores tienen inmediatez, si bien es cierto que las estadísticas muestran datos óptimos, aunque se hace necesario no conformarse con ello y trabajar para perfeccionar la rapidez y calidad del proceso.

En relación a los elementos que se relacionan con la gestión de la comunicación se puede afirmar que la FCA no cuenta con un diagnóstico de comunicación, por tanto, tampoco dispone de manuales ni de una estrategia de comunicación. De igual forma, carece de documentos normativos, Manuales de Bienvenida y de Identidad Visual. Igualmente se constató que aunque existe un responsable encargado de implementar el sistema de comunicación, tiene otras funciones establecidas, lo que conlleva a la saturación, alta carga de trabajo e insatisfacción de las necesidades comunicativas del centro. Es por ello, que los aspectos referentes a la comunicación no se han realizado de manera planificada en la organización. Por tanto, con el diagnóstico de comunicación interna se puede declarar que, los pocos procesos comunicativos que se desarrollan en la facultad se caracterizan por su casi nula planificación.

De manera general no se evidencian diferencias significativas en los resultados de las encuestas y de las entrevistas.

Por todo lo expuesto se realiza una **Propuesta de Manual de Gestión de Comunicación de la Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA)** referenciado en el Diagnóstico de Comunicación. La Propuesta de Manual representa los primeros pasos para la creación del Manual de Gestión de la Comunicación, considerado como el instrumento que sistematizará la comunicación en la facultad objeto de estudio, a partir del establecimiento de un sistema de comunicación coherente, que contribuya en alguna medida a la cohesión interna, así como al fortalecimiento de su cultura e identidad.

Conclusiones.

En el Diagnóstico de Comunicación realizado en la Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA), se determinó que:

- ✓ Los aspectos de carácter general u orientativo demuestran la existencia de una relación entre el nombre de la organización y la apropiación del término adecuado, por lo cual resulta una fortaleza.
- ✓ En el planteamiento estratégico de la institución, se encuentran plasmados los documentos oficiales de la facultad.
- ✓ La misión y la visión no poseen visibilidad dentro del centro.
- ✓ La organización estructural y funcional de la facultad es equivalente con el logro de sus objetivos. No cuenta con buenas condiciones físicas, propicia un clima laboral poco favorable.
- ✓ La comunicación en (FCA) se caracteriza por ser espontánea y poco planificada.
- ✓ En relación a los aspectos de contenidos de comunicación interna se evidencia que:
 - El público interno estuvo comprendido por los directivos y subordinados del centro.
 - En el público interno se aprecia un dominio aprehendido desde la experiencia laboral. Se destacan por su compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución.
 - Las barreras de comunicación son propias de la institución y en su mayoría son físicas.
 - La organización mantiene vínculos con otros públicos como son: los medios de comunicación, la comunidad y otras instituciones.
 - Los mensajes que predominan están relacionados con temas laborales, o modos de realizar el trabajo y en menor medida los atribuidos al reconocimiento del trabajo, apoyo, bienestar y motivación.
 - El canal de comunicación interna que predomina es el indirecto
 - La retroalimentación a nivel interno se trabaja con inmediatez y eficacia.
 - En cuanto a las redes de comunicación predomina la formal.

- El flujo de comunicación que prevalece es vertical descendente.
- ✓ A nivel de gestión de comunicación se evidenció la no existencia de diagnósticos de comunicación previos, la ausencia de los documentos normativos y de políticas de comunicación.

Recomendaciones.

- ✓ Diseñar el Manual de Gestión de Comunicación de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.
- ✓ Actualizar en un período de dos años el Diagnóstico de Comunicación realizado.
- ✓ Diseñar e implementar los Manuales de Bienvenida e Identidad Visual, para la Facultad de Ciencias Agropecuarias.
- ✓ Visibilizar la misión y visión en lugares céntricos de la Facultad.
- ✓ Actualizar los textos de misión y visión propuestos en el estudio.
- ✓ Destinar un área para la Comunicación dentro de la facultad con un especialista en esa rama.

Bibliografía.

- Alonso, M., & Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación*. Guía didáctica. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Albuquerque, H. (2009). Diagnóstico de Comunicación Interna en el Hotel Santa Clara Libre. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en comunicación Social no publicada. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de Imagen*. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona: Paidós
- Barreiro, P. L. (1999). *El Perfeccionamiento Empresarial y la comunicación interna*. Espacio, 1, pp. 36-37.
- Cerezo Gilarranz, J. (2013) Cuadernos de comunicación evoca. 9. Comunicación Corporativa: Al otro lado de la información. Madrid, España: Evoca Comunicación e Imagen.
- Castro, F. (2000). *No hay igualdad posible sin igualdad de cultura*. Discurso pronunciado en el Pleno del Congreso de la UNEAC. Periódico Trabajadores.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2007). Decreto-Ley No. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. En Ministerio de Justicia. (2007, 17 de agosto). Gaceta Oficial de la República de Cuba, 41, 237-350
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Decreto Ley No. 281. Consejo de Ministros (2013). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
- Dorta, J.A (2004). *La evaluación de riesgos como componente básico del Sistema de Control Interno*. Una aplicación a las Fuentes de Financiación de la ULPGC. España. [En línea]. Disponible en: [http://www. Biblioteca Virtual Eumed.net](http://www.BibliotecaVirtualEumed.net). 252p.

Fernández, C. (1997): *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

_____ (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Goldhaber, G. M. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.

_____ (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau.

González Cruz, E. (2016). *Integración control interno – calidad y el enfoque de riesgo organizacional*. Paper presented at the Evento Nacional de Calidad Enfocado al Cliente Hotel Hanabanilla, Villa Clara.

González Cruz, E.; García Bermúdez, Y.; Peñate Cruz, G. (2019). *La gestión de la comunicación y la excelencia en la calidad universitaria. X Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiosos de la Información y la Comunicación (ICOM 2019)*. 2-6 de diciembre, Palacio de Convenciones, La Habana, Cuba

González Seijo, A. (2009). *Retos. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. Trabajo de Diploma no publicado. Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Hómez Rangel, Y. (2014). *Propuesta del Manual de Gestión de la Comunicación de la empresa Provincial de Acopio Villa Clara*. Trabajo de Diploma no publicado. Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

IFAC. *Global Survey on Risk Management and Internal Control IFAC*, (2016). Recuperado de <https://www.iaasb.org/system/files/publications/files/Evaluar-y-mejorar-el-controlinterno-en-las-organizaciones.pdf>

Marín, L. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Editorial. Colección Bosch Comunicación, Barcelona.

Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación organizacional*. La Habana: Ediciones Logos.

- Mes, (2020) *Indicaciones especiales No 1 del 2020 del Ministro de Educación Superior (COVID-19). Indicaciones especiales.* Recuperado de [https://www.mes.gob.cu/sites/default/mes del ministerio de educación superior.](https://www.mes.gob.cu/sites/default/mes_del_ministerio_de_educacion_superior))
- Mes, (2020) Indicaciones especiales No. 3 del 2020 del Ministro de Educación Superior. Recuperado de <http://www.mes.gob.cu/es/noticias/indicaciones-especiales-no-3-del-2020-del-ministerio-de-edecacion-superior>
- Muriel, G. R. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas.* Quito: Andina.
- Pedraza, L. (2015). *Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico.* Clío América. 9(17), 17-25. Recuperado de <http://dialnet/clioamerica.com/5139907>
- Piñuel J.L. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones.* Madrid: Síntesis.
- Prieto, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación.* Quito: CIESPAL
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado.* (Tesis presentada en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación no publicada). Universidad de La Habana, La Habana.
- Saladrigas, H. (2002). *Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del Complejo Agroindustrial Héctor Molina. Estudio de caso.* Tesis en opción al Grado de Master en Ciencias de la Comunicación no publicada, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- _____ (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-epistemológico de la investigación de la Comunicación Organizacional.* (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, La Habana.
- Sanz de la Tajada, L. Á. (1994). *Integridad de la identidad y de la imagen en la empresa. Desarrollo conceptual e implicación práctica.* Madrid: ES IC.
- Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.*

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

_____ (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. (Tesis presentada en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación no publicada.). Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, La Habana.

_____ (2005). Gestión de Comunicación Organizacional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. La Habana: Espacio.

_____ (2012). La Gestión de la Comunicación Organizacional en Cuba: paradojas y conceptos emergentes en entornos complejos. Espacio

_____ (2014). Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? La Habana: Ediciones Logos.

Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall.

Vázquez, Y. (2010). Auditoría de Imagen Corporativa a Radio Cuba División Villa Clara: la dimensión autoimagen”. Tesis de Grado no publicada, Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas, Santa Clara.

Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Editorial Pirámide.

Anexos.

Anexo # 1: Indicadores de diagnóstico. Propuesta de Yarmila Martínez Nocedo (2009).

Aspectos de carácter general u orientativo de la organización.

a) Nombre, razón social y finalidad:

Indicadores que caracterizan a la institución en cuanto a funciones, historia, escenario de desempeño, objetivos y metas organizacionales. Brindan un conocimiento real de su acontecer diario. Como herramientas fundamentales para la investigación, facilitan la familiarización en cuanto a estructura, posicionamiento, clima y desempeño de cada uno de sus miembros.

b) Conocimiento sobre comunicación y manejo de sus términos:

Para los actores del escenario de investigación, conocer, establecer y manejar el término comunicación representa un factor indispensable en la implantación de un sistema coherente y armónico. Es primordial evaluar y analizar cómo el público interno (directivos, subordinados, estudiantes) la conceptualizan, dominan y utilizan.

1. Aspectos de carácter estratégico.

a) El planteamiento estratégico:

Proceso dinámico y, lo suficientemente flexible para proponer modificaciones durante situaciones de gran envergadura, específicamente en planes de corto, mediano y largo plazos. Como mecanismo regulador, supervisa el desarrollo de las acciones de dirección y liderazgo dentro de la institución, lo que influye en la gestión de mejoras del desempeño organizacional, así como también en los recursos humanos y materiales.

b) La visión estratégica:

Capacidad de percibir la realidad futura de una institución en un conjunto de líneas. Debe ser clara en objetivos, integradora, flexible, medible, realizable, reflejar las expectativas de todos los miembros y sobre todo impulsora de las acciones de dirección y el éxito institucional.

c) Los objetivos estratégicos:

Establecen una relación con la misión, visión y planes estratégicos de la institución. Su función está encaminada a promover pautas de actuación así

también impulsar el desarrollo de acciones para elevar la actividad y rendimiento organizacional. Como guía principal, deben contener un lenguaje entendible y ser lo suficientemente coherente con el propósito que se plantea la entidad. En caso de que no existan explícitamente estos objetivos se deben evaluar aquellos que planteen metas organizacionales, además de analizar su correspondencia con la realidad organizacional.

d) Capacidades propias de la institución:

Son evaluadas con el objetivo de visualizar las principales fortalezas y debilidades internas en la organización en relación a: capacidades comerciales, técnicas, de innovación, disponibilidad de insumos para desarrollar eficiente sus estrategias. Las capacidades propias de la institución están determinadas por el patrimonio que presentan, el cual es utilizado para desempeñar determinada tarea u objetivo.

Pueden ser clasificadas a través de dos tipologías: tangibles (activos físicos, tecnológico, recursos financieros y humanos) e intangibles (recursos humanos, recursos organizativos, relaciones con los clientes, proveedores y otras instituciones).

2. Aspectos de carácter funcional.

a) Organización estructural y funcional de la institución:

Se realiza una organización estructural y funcional de la institución para agrupar y coordinar las actividades, evaluar y corregir las relaciones existentes entre directivos y subordinados. Tienen un carácter estratégico. Son diseñadas con el objetivo de evaluar y supervisar cada tarea por departamentos y especialistas. Debe contener como fortaleza la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. En la entidad objeto de estudio los indicadores referidos responden a los aspectos de carácter comunicativo y contribuyen de forma eficiente a la gestión de la comunicación.

3. Aspectos de la actividad de comunicación.

a) Reconocimiento de los públicos:

Cada institución está constituida por públicos internos y externos, que representan la identidad de la organización, le dan sentido y vida a cada función que se desarrolle tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Son creadores de

la cultura y forjadores de valores. Simbolizan la razón de ser y el principal instrumento para hacer crecer y cumplir con los objetivos y metas institucionales. El público interno se caracteriza por aquellos actores que se encuentran en vínculo directo e interno con la entidad, por tanto pueden estar organizados por pequeños grupos. En tanto, el público externo, es reconocido como actores estratégicos, el lugar que desempeñe dentro de los procesos organizacionales dará sentido a los servicios de producción y desarrollo a la institución. Para esta investigación, se selecciona como público, el interno, por ser considerado elemento clave para la confección del diagnóstico de comunicación interna y posteriormente el Manual de Gestión de Comunicación.

b) Formulación de la identidad:

Está representada por componentes que definen los rasgos diferenciadores de cada institución: los valores corporativos, su ética y filosofía de trabajo, la cultura, historia, imagen, así como los comportamientos habituales y normas establecidas. Representa un conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se identifica y hace que se distinga de otras similares.

✓ **Mensajes:**

En las instituciones, los mensajes obtienen un valor significativo y existe una diversidad de tipologías en dependencia de los procedimientos, quehaceres, eventos y normas. Atendiendo a sus diversidades, para esta investigación fueron seleccionados los mensajes de tarea, mantenimiento y humanos por ser calificados como una información significativa sobre personas, acontecimientos, y hechos que ocurren durante las interacciones humanas dentro de las instituciones.

Los mensajes de tarea dan cumplimiento a lo establecido en los mensajes de corte estratégico. Incluyen la planificación e implementación de las acciones y la búsqueda de retroalimentación para evaluar y controlar el desempeño de las actividades. Mientras, los mensajes de mantenimiento están relacionados con la realización de producción, para ello se acude al control y a la supervisión de cada actividad diseñada y ordenada en los mensajes de tarea. Por último, los mensajes de contenido humano poseen gran importancia para la organización,

porque refieren el apoyo, reconocimiento y acercamiento a los públicos desde los factores psicológicos.

✓ **Redes:**

Sistema de comunicación o vía para transmitir los diferentes mensajes que transitan internamente en las instituciones. Son clasificadas en redes formales o informales. Las redes formales se reconocen cuando el mensaje fluye siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización. Representan el orden y definen las reglas de comunicación así como también la toma de decisiones de forma eficaz, por lo que la comunicación ofrece una visión clara siguiendo las normas establecidas. En este caso, pueden presentarse redes ascendentes, descendentes y horizontales en dependencia del proceso de interacción y su comienzo. Las redes informales difieren de la primera tipología, al no seguir esas líneas de comunicación. Pueden tener como ventaja la constante interacción humana.

Tanto la red formal como la informal contribuyen al desarrollo organizacional. Ambas son necesarias para el éxito de la comunicación institucional. Es importante, entonces, velar por su equilibrio, con el objetivo de mantener la estabilidad y un ambiente favorable para la adquisición de los objetivos estratégicos.

✓ **Flujos de comunicación:**

Los flujos de comunicación simbolizan el orden escalonado de toda institución, definen y establecen las reglas formales e informales. Existe, por tanto, una verticalidad que representa los diferentes niveles jerárquicos en toda organización. Un ejemplo a citar es un directivo y sus subordinados o un representante y sus líderes. Una vez que la comunicación vertical hace énfasis en los diferentes niveles, se exhiben dos flujos:

Vertical descendente: la comunicación se inicia en los niveles superiores hasta terminar en los inferiores, por tanto, está presente en los altos niveles cuyo mando es centralizado y autoritario. En este sentido, la información puede ser captada e interpretada de forma imprecisa en relación a las líneas de mando y niveles jerárquicos. Se pueden señalar como ejemplos: las cartas del director a subdirectores o jefes de departamentos y a los empleados, y publicidad

institucional (impresos corporativos, videos institucionales, presentaciones visuales, boletines digitales o impresos, memorias o anuarios).

Vertical ascendente: sucede de abajo hacia arriba, es decir, de subordinados a directivos. Están constituidos por las sugerencias, quejas, presentación de informes, opiniones entre otros. Representa organización, control y disciplina, al igual que el descendente. Entre los soportes que permiten el flujo ascendente se destacan: el correo electrónico, la intranet, el teléfono, el buzón físico, las asambleas, reuniones, y la comunicación cara a cara.

✓ **Canales de comunicación:**

Medio de difusión utilizado para enviar un mensaje, ya sea de carácter laboral, personal, formal o informal. Se clasifican en:

Canales directos: requieren de un recurso tecnológico para su difusión. En el canal directo, la interacción entre la fuente y el receptor no es directa, para ello se necesita de un recurso tecnológico como, internet (correos), televisión, radio.

Actualmente el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) hace posible que se realicen video llamadas y video conferencias, las cuales permiten el tan necesario diálogo directo y bilateral, pero además contribuyen a acercar las distancias, ahorrar recursos y darle su verdadero valor.

Canales Mediatizados: El empleo de mensajes mediatizados, aunque es factible, rápido y de utilidad en las organizaciones, puede llegar a reducir notablemente las interacciones constantes que deberían existir interna y externamente a nivel institucional, ya que dependen de la capacidad y habilidad de comunicación, ejemplos a citar son: reuniones, matutinos, el habla, la escucha, entre otros.

✓ **Retroalimentación:**

Proceso de interacción de información, en el que intervienen los diferentes medios y canales comunicativos entre el (los) emisor (es) y el (los) receptor (es).

Para que exista retroalimentación debe concebirse a la comunicación como un proceso de intercambio de roles, en el que el receptor pueda convertirse a la

vez en emisor. La retroalimentación hace factible la gestión de la comunicación desarrollada. Permite analizar las interacciones con los diferentes públicos, así como también valorar las fortalezas y debilidades, considerar puntos positivos y negativos a nivel institucional.

✓ **Barreras:**

La comunicación es la más efectiva transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor que comparten un código y emplean un canal determinado. En este sentido se deben presentar exigencias mínimas por parte de los actores: retroalimentación, entendimiento mutuo, coordinación, si esto no existe estaríamos en presencia de barreras comunicativas. Se entiende por barreras de comunicación a los diferentes obstáculos que puedan presentarse durante el proceso comunicativo. Las barreras son impedimentos que pueden llegar a distorsionar o impedir parcial o totalmente el envío de un mensaje eficaz.

4. Aspecto de contenido de comunicación.

a) Planteamiento conceptual de comunicación:

La existencia de un planteamiento conceptual de comunicación debe prevalecer como un objetivo indispensable, que permita fortalecer la identidad institucional, consolidar la cultura organizacional y lograr una gestión coherente y eficaz. Su implementación y establecimiento debe estar enfocado en reforzar los valores institucionales compartidos, facilitar los principales procesos de gestión y su impacto en la comunidad y los diversos públicos.

b) Existencia y definición de mensajes para los diversos públicos:

Debe realizarse de forma planificada, consciente y autorizada por: Director General, Director Adjunto, Especialista de Comunicación, PCC, UJC, FEU, con el objetivo de mantener un control, supervisión y eficiencia en las metas pertenecientes a cada público. Para ello, resulta preciso su conocimiento (público interno, externo), lo que permitirá optimizar la estructuración de mensajes y la selección de medios para alcanzar la armonía en los distintos intereses.

En la actual investigación, el indicador “existencia y definición de mensajes para los diversos públicos” no resultó un punto clave en el proceso de diagnóstico y

confección del Manual de Gestión de Comunicación por ser elegido solo el público interno de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

c) Rasgos que caracterizan la institución.

Se considera que los rasgos que caracterizan a una institución queda explícito en el inciso b) del punto número 4, que lleva por título:

5. Aspectos relacionados con la imagen.

a) Percepción de los diversos públicos sobre la institución y su nivel de correspondencia con la imagen que se desea tener entre sus públicos.

Hace referencia a cómo la sociedad, los clientes, demás facultades y público interno valoran el papel, aporte de la institución objeto de estudio en el desarrollo científico técnico del sector agropecuario y forestal de la provincia y el país, teniendo en cuenta el alto nivel académico de quienes ejercen las especialidades que se incluyen en ella.

b) Causas de esta percepción:

La percepción de los diferentes públicos en la facultad pueden estar relacionada con:

- ✓ Poseedora de conocimiento.
- ✓ Categoría científica.
- ✓ Garantía de recursos humanos con alto nivel científico.
- ✓ Actualización de avances científico y técnico.
- ✓ Aportes de diferentes investigaciones en las ramas de la agronomía, biología, veterinaria y agropecuaria.
- ✓ Vínculo estrecho entre la academia y el sector estatal.

6. Evaluación y correspondencia entre la identidad y la imagen real y deseada de la institución.

En caso de que exista una planificación previa o pensada por parte del equipo directivo de la organización, es importante no solo evaluar la existencia de los procesos identitarios, sino si se corresponde con las aspiraciones institucionales, y por otro lado, hacerlos corresponder también con la imagen real de la organización. Solo así se sabrá posteriormente que hacer desde la comunicación para apoyar los objetivos estratégicos institucionales.

Anexo # 2: Resumen de los modelos de gestión de comunicación.

Autor	Año	Enfoque	Aplicado o Teórico
Gerald Goldhaber	1984	Sistémico	Teórico
José Luis Piñuel	1997	Sistémico	Teórico
Justo Villafañe	1999	Sistémico y Cultural	Aplicado
Joan Costa	2001	Sinérgico, Holístico	Aplicado
Irene Trelles	2004-2014	Simbólico, Interpretativo, Sistémico	Aplicado

Anexo # 3: Indicadores de MGC. Propuesta de Yarmila Martínez Nocedo (2009).

Introducción.

1. Antecedentes de la entidad.

- ✓ Presentación de la organización.
- ✓ Resumen Histórico.
- ✓ Características que distinguen su identidad.

La misma consta de una introducción, seguida por el primer paso del manual referido a los antecedentes de la entidad. En este punto se hace una presentación de la organización, la cual consta de una breve reseña de quien es la organización, donde se ubica, como está estructurada etc. También se hace un resumen histórico en el cual debe aparecer una pequeña reseña histórica del lugar con los hechos más relevantes. Por último se presentan las características que distinguen su identidad y dentro de este aspecto se destacan los rasgos tangibles e intangibles.

2. Visión y misión de la organización.

En cuanto a la visión esta no se reformula, debe revisarse en base a la que tiene planteada la empresa. En la misma se debe expresar el lugar que desea alcanzar la institución en el futuro. Por su parte, la misión declara la forma en que se llevará a cabo la visión.

3. Objetivos estratégicos de la institución.

Son los que se ha formulado la organización para el alcance de su visión empresarial, establecidos sobre los pilares estratégicos de la misma.

4. Valores y principios que la sustentan.

Incluye los valores que integren la cultura corporativa para desarrollar la misión de una forma consistente y alcanzar los objetivos estratégicos y la visión. En este punto también se refieren los principios.

5. Políticas de comunicaciones generales y específicas para lo interno.

Son los lineamientos de trabajo de la institución.

6. Mapa de públicos.

- ✓ Público interno.

Se expone de forma desglosada los segmentos que conforman los públicos internos que se relacionan con la organización

7. Sistema informativo y de comunicación.

El sistema informativo es el sistema de entradas y salidas de contenidos informativos que regulan la actividad, y sin los cuales se detiene la dinámica organizacional en el cumplimiento de su misión. Generalmente usan canales escritos y orales, los primeros a través de reportes, informes, datos contenidos en intranet. Por su parte el sistema de comunicación es el sistema de entradas y salidas (emisión y retroalimentación) de contenidos relativos al desarrollo, de sentido de pertenencia (públicos internos) y de una relación armónica y cordial de relaciones (públicos externos). Estos contenidos tienen un carácter emocional, movilizador, y tienen que ver con el desarrollo y la implicación del personal en la tarea, al propio tiempo que los públicos externos de relación para con la organización. Debe velarse que ambos sistemas garanticen que puedan darse los tipos de comunicación ascendente, descendente y transversal.

8. Estrategia general de comunicación.

La estrategia general de comunicación es el camino que debe recorrer de forma general los contenidos de los mensajes, tanto en el público interno como en el externo. También en este paso se precisa cómo se van a realizar los diversos

planes para alcanzar con acciones de carácter táctico el planteamiento estratégico de la organización.

9. Presupuesto.

La función principal del presupuesto es el control financiero de cada actividad que se desee desempeñar en una institución. Ayuda a minimizar riesgos en las distintas operaciones por lo que se necesita el establecimiento anticipado de la prevención y el control en cuanto a los gastos que se generen.

10. Evaluación y control.

La evaluación se concibe como fase para ir midiendo el resultado parcial de nuestras acciones e ir ajustando el trabajo, debe realizarse de forma periódica.

11. Comunicación de crisis.

En este acápite se debe establecer claramente los pasos que se deben seguir en esta situación especial que puede enfrentar la institución.

Anexo # 4: Misión y Visión Institucional de la (FCA).

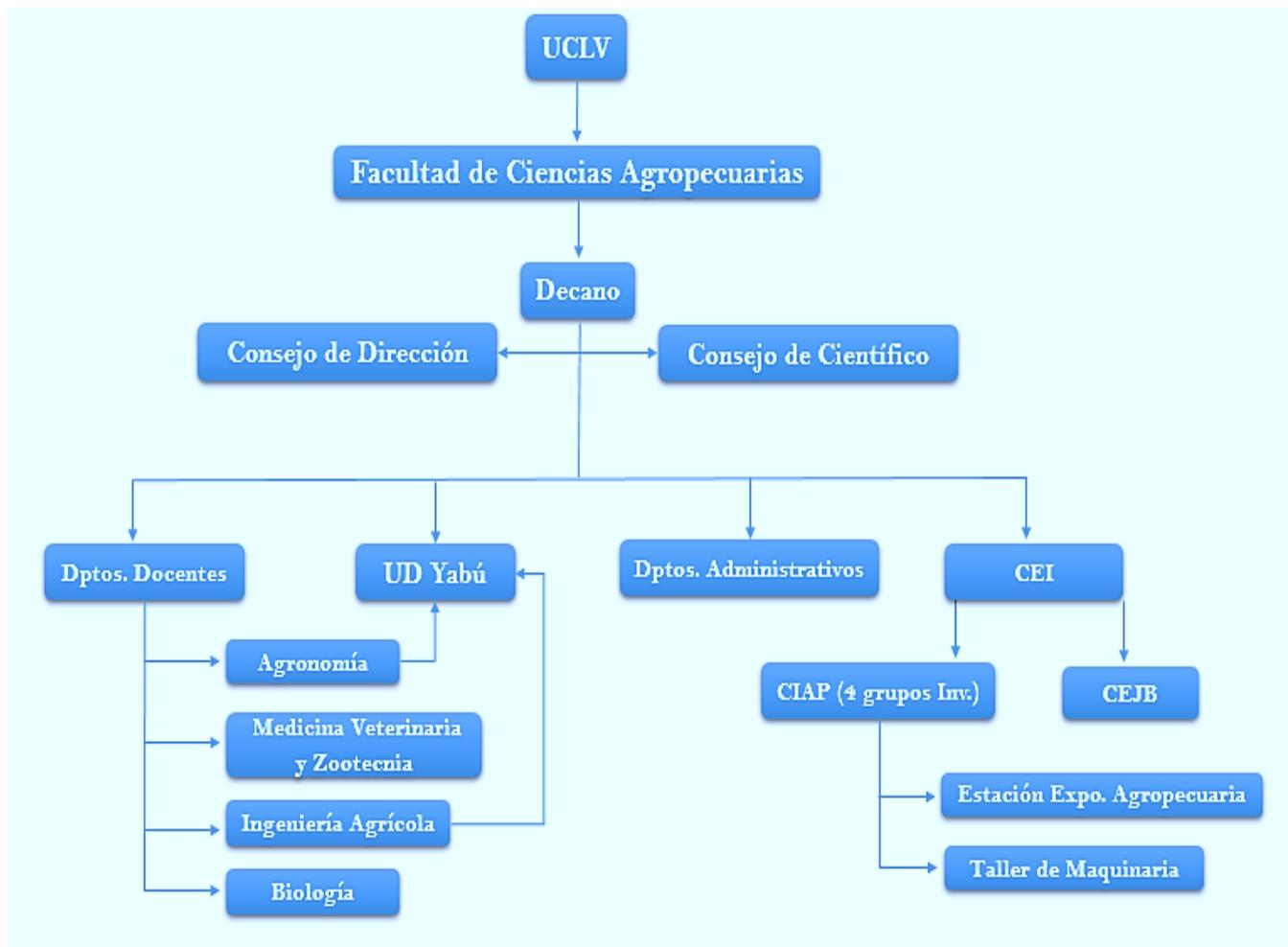
Misión:

Formar profesionales competentes en las ciencias agropecuarias, pedagógicas y exactas mediante la educación de pregrado, la superación continua y el postgrado, basada en el desarrollo de las ciencias, la tecnología y la innovación, con calidad, integralidad y patriotismo, en función de satisfacer la demanda de la región central y el país, para lo cual dispone de instalaciones adecuadas y un capital humano de elevado nivel científico, humanista y con tradición de excelencia en su trabajo.

Visión:

Somos una facultad de excelencia, comprometida con el proyecto social cubano, que centra su accionar en la construcción del socialismo próspero y sostenible aprobado en el Congreso del Partido, en los ejes de desarrollo hasta el 2030 y aporta sus resultados a la consolidación del modelo económico cubano.

Anexo # 5: Organigrama General de (FCA).



Anexo # 6: Objetivos Estratégicos de la (FCA).

✓ Aseguramiento Material y financiero

Indicadores	Metas del mes	Metas (UCLV)	Metas (FCA)
Capacidades docentes disponibles (I1 ODS)	25205	351	NE
Ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento.	95-100%	95%	NE
Ejecución del presupuesto de gastos de capital.	90-100%	90%	NE
Ejecución del plan de ingresos en pesos cubanos convertibles.	100%	100%	NE

Propuesta del Manual de Gestión de Comunicación para la facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA).

Ejecución del plan de exportación de bienes y servicios.	100%	100%	100%
Aporte de las empresas a la rehabilitación de la infraestructura y la tecnología	4.2 MMp	?	NE
Fondos gestionados para proyectos de infraestructura, conectividad y laboratorios informáticos.	0.25 MMp	2500	NE
Satisfacción de los estudiantes con las condiciones de vida en la residencia estudiantil		80%	80
Infraestructura de la Residencia Estudiantil con cuartos en condiciones de vida adecuadas:			
✓ Muy Bien		18%	18
✓ Bien		70%	70
✓ Regular		12%	12
Ingresos por la exportación de resultados en Sectores Estratégicos	2.6MMp	90Mp	NE
Ingresos por la exportación en servicios profesionales	7.3MMp	200Mp	5Mp
Ejecución del plan de ingresos de operaciones al presupuesto del Estado	100%	100%	NE
Ejecución del plan de exportación de bienes y servicios	100%	100%	100

Ejecución del plan de renovación del parque de vehículos según cifras aprobadas en el plan de la economía	100	100%	NE
---	------------	-------------	-----------

Propuesta del Manual de Gestión de Comunicación para la facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA).

Ejecución de un coeficiente de disponibilidad técnica del transporte	89-90%	75%	NE
Auditorías externas aprobadas	100	100%	100
Satisfacción en los servicios de Alimentación por parte estudiantes y trabajadores		80%	80
Satisfacción de los estudiantes con las condiciones de vida en la residencia estudiantil		80%	80
Infraestructura de la Residencia Estudiantil con cuartos en condiciones de vida adecuadas:			
✓ Muy Bien		18%	18
✓ Bien		70%	70
✓ Regular		12%	12

✓ **Indicadores de medidas internas para la facultad (FCA).**

Entrega en tiempo y forma de las informaciones mensuales de estadísticas, de planificación y contables	—	100	100
Participación de las estructuras administrativas de Facultades, CUM y áreas independientes en los despachos de conciliación con los diferentes frentes de la DCF, la DP y el Dpto. Información y Estadística	—	6	6
Participación de las estructuras administrativas de Facultades, CUM y áreas independientes en las reuniones de trabajo con la DGE	—	6	6

Cumplimiento de la realización del control al 10% de los inventarios de AFT, Útiles y herramientas y almacenes	—	10	10
% de auditorías y otras acciones de control internas y externas, con implicación directa en las áreas económicas, aprobadas o valorados los resultados de positivos	—	100	100

Anexo # 7: Guía de Revisión de documentos oficiales.

Documentos:

- ✓ Organigrama General de la facultad de Ciencias Agropecuarias.

Objetivos:

- ✓ Caracterizar la facultad de Ciencias Agropecuarias.
- ✓ Examinar los objetivos estratégicos de la facultad de Ciencias Agropecuarias.

Indicadores:

- ✓ Historia de la organización.
- ✓ Actualización de la misión, visión y razón social y objetivos estratégicos.
- ✓ Principales públicos internos y externos.
- ✓ Características.
- ✓ Existencia de políticas y objetivos de comunicación.
- ✓ Estructura General de la facultad de Ciencias Agropecuarias.
- ✓ Acciones de comunicación en relación a los públicos internos.

Anexo # 8: Nueva misión y visión.

Misión: Formar profesionales integrales con nivel competitivo para el sector agropecuario del país, en especial de su región central, así como también de otros especialistas de ramas afines, a través de la Educación postgraduada. Realizar investigaciones científicas de alto nivel vinculadas a las direcciones principales del desarrollo agropecuario de Villa Clara y el país, y generalizar los resultados de la Ciencia y la Técnica propias y de otros.

Objetivos de la misión: Formar profesionales competentes en las ciencias agropecuarias, pedagógicas y exactas mediante la educación de pregrado, la superación continua y el postgrado con el apoyo de los avances científicos-técnicos y la innovación.

Visión: Somos una facultad de excelencia que centra su accionar en la construcción del socialismo próspero y sostenible, expuesto y promovido en el Séptimo Congreso del Partido, y aporta sus resultados a la consolidación del modelo económico cubano”.

Anexo # 9: Guía de Observación no participante para espacios formales.

Objetivos:

- ✓ Identificar características generales de la organización
- ✓ Explorar el flujo de comunicación existente entre los públicos internos.
- ✓ Caracterizar la comunicación en la facultad de Ciencias Agropecuaria.

Indicadores:

- ✓ Diagnosticar la comunicación interna.
- ✓ Características físicas del lugar.
- ✓ Planteamientos estratégicos.
- ✓ Tipos de mensajes que predominan.
- ✓ Flujos de comunicación.
- ✓ Soportes fundamentales.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Redes.
- ✓ Barreras.
- ✓ Relaciones de los directivos con los subordinados.
- ✓ Acciones que se han implementado.
- ✓ Participación del público interno.

Anexo # 10: Guía de Observación no participante para espacios informales:

Objetivos:

- ✓ Caracterizar la asistencia de los trabajadores y estudiantes.
- ✓ Describir transmisión y recepción de mensajes.

Indicadores:

- ✓ Vínculo o relaciones afectivas entre directivos, trabajadores y estudiantes.
- ✓ Empatía entre los trabajadores.
- ✓ Puntualidad a las distintas jornadas laborales.

Anexo # 11: Guía de Observación no participante para espacios físicos.

Objetivos:

- ✓ Identificar pautas de comportamiento que conduzcan a elementos y características de la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Agropecuaria.
- ✓ Caracterizar el estado de las oficinas, el confort, las condiciones de trabajo (Iluminación, materiales de oficina, Señalética, etc.)

Indicadores:

- ✓ Estado de las oficinas, confort y ambiente.
- ✓ Limpieza e iluminación.
- ✓ Señaléticas de las áreas y/o departamentos.
- ✓ Utilización adecuada de los colores corporativos en decoraciones.
- ✓ Murales actualizados y existencia o no de publicidad de los servicios y productos.

Anexo # 12: Guía de Cuestionario para Trabajadores.

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información acerca del estado actual de los procesos comunicativos en la facultad de Agropecuaria. Los resultados de la aplicación, servirán de base para la confección del Manual de Gestión de Comunicación en dicho centro. Por favor, ofrezca un momento de su tiempo para responder cada pregunta, su opinión es valiosa. Los datos que se brinden, serán tratados con estricta confidencialidad. Por su colaboración, gracias.

1. ¿Cuál es tipo de labor que realiza en la facultad de Agropecuaria?

Dirigente Trabajador de servicio docente no docente
 Obrero Trabajador administrativo Profesional o técnico

2. ¿Cuántos años de trabajo lleva en la facultad de Agropecuaria?

Menos de un año 1-5 años 6-10 años 11-15 años 16-20 años 21-25 años 26-30 años más de 30 años

3. ¿Conoce Ud. la misión de la facultad de Agropecuaria? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1. No la conozco.

2. La conozco más o menos.

3. La conozco.

4. La conozco muy bien.

a) En caso de que la conozca enúnciela en breves palabras:

¿Conoces algún documento o mecanismo que regule el proceso de gestión de la Comunicación en la facultad de Agropecuaria?

Sí No

A continuación se enuncian diversos contenidos de informaciones en una institución. (Ordene numéricamente las repuestas en función de la mayor cantidad información recibida, señalando con el número 1 lo más importante, y así consecutivamente).

Tareas a realizar.

Metas de la empresa.

Reconocimiento profesional

Incumplimiento de las tareas asignadas.

Reconocimiento personal.

4. ¿Las informaciones las recibe mediante? Marque solo una.

Cara a cara correo teléfono cartas circulares

a) ¿Qué forma es a más utilizada? (Marque solo una).

Cara a cara correo teléfono cartas circulares

5. Las informaciones las recibe a través de: (Marque solo una).

Matutinos Reuniones Asambleas Pasillos Puesto de trabajo

a) ¿Qué forma es más utilizada? (Marque solo una).

Matutinos Reuniones Asambleas Pasillos Puesto de trabajo.

6. Las informaciones se transmiten:

De los Jefes a los Trabajadores De los Trabajadores a los Jefes
Entre jefes Entre trabajadores.

a) ¿Qué forma es la más utilizada?

De los Jefes a los Trabajadores De los Trabajadores a los Jefes
 Entre jefes Entre trabajadores

b) ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato superior?
(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1. Malas 2. Regulares 3. Buenas 4. Muy buenas

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

Clara Confusa En tiempo Retrasada Necesaria Innecesaria
 Importante No importante Efectiva Inefectiva

8. ¿Creé usted que existan los espacios creados para el intercambio de información en la facultad?

Sí No

9. Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica? (Señale el número que se corresponda con su criterio)

1. Ninguna 2. Poca 3. Mucha

10. ¿Está usted satisfecho con su trabajo en la facultad de Agropecuaria, de manera general? (Señale el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1. Nada 2. Poco 3. Suficiente 4. Mucho

a) ¿En su puesto de trabajo se tienen posibilidades de superación profesional?

___ Si ___ No

a) En el caso de que marque si argumente:

Anexo # 13: Guía de entrevista semiestructurada a directivos la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Objetivo:

- Definir el conocimiento que tienen los directivos en la facultad de Agropecuaria sobre el término comunicación.
- Evaluar las relaciones de los directivos con los subordinados de la institución.

Indicadores:

- ✓ Cargo o puesto de trabajo en el que se desempeña. Funciones del mismo.
- ✓ Funciones de la dirección de la cual está a cargo.
- ✓ Concepto de comunicación que maneja.
- ✓ Manejo y uso de sus términos o elementos fundamentales.
- ✓ Importancia que le atribuye a la comunicación interna.
- ✓ Conocimiento de la razón social
- ✓ Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos
- ✓ Área o persona que se encarga de la comunicación en la institución.
- ✓ Canales de comunicación más usados para comunicarse con los públicos internos.
- ✓ Mensajes que emiten a sus trabajadores.
 - Tipos de mensajes.
 - Contenido de los mensajes.
 - Retroalimentación de los mensajes por parte de los trabajadores
- ✓ Organización de la institución para el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Conocimiento de políticas de comunicación.

- ✓ Correspondencia de estas con los objetivos institucionales.
- ✓ Recursos que se asignan a la comunicación.
- ✓ Principales acciones de comunicación que se desarrollan en la institución. Importancia e impacto en los trabajadores.
- ✓ Presupuesto destinado a las principales acciones de comunicación.
- ✓ Existencia de cursos de capacitación en comunicación a los trabajadores asociados a esta área.
 - Necesidad de capacitación.
- ✓ Estudios o investigaciones de comunicación realizados. Resultados y comunicación de los mismos.
- ✓ Principales problemas asociados a la comunicación en la institución.
- ✓ Elementos positivos y negativos de la comunicación en la institución.
- ✓ Principales retos o expectativas sobre la comunicación.

Anexo # 14: Entrevista semiestructurada a trabajadores de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Objetivo:

- ✓ Caracterizar la comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Indicadores:

- ✓ Cargo o puesto de trabajo en el que se desempeña,
- ✓ Funciones del mismo.
- ✓ Funciones del área en que labora.
- ✓ Concepto de comunicación que maneja e importancia que le atribuye a la comunicación.
- ✓ Manejo de sus términos o elementos fundamentales.
- ✓ Área que se encarga de la comunicación en la institución.
- ✓ Conocimiento de la visión y misión de la institución.
- ✓ Conocimiento de la razón social de la institución.
- ✓ Relación comunicativa establecida.
 - de los trabajadores entre sí.
 - entre trabajadores y directivos.
- ✓ Uso de mensajes y su planificación.
- ✓ Tipo de mensajes que predominan

- Personal que emite estos mensajes.
- Contenido de los mensajes.
- ✓ Redes formales e informales.
- ✓ Retroalimentación de los mensajes.
- ✓ Canales de comunicación más usados.
- ✓ Soportes empleados. Topología.
- ✓ Flujos de comunicación existentes.
- ✓ Principales barreras comunicativas. Tipologías.
- ✓ Participación de los trabajadores en la concepción de objetivos, toma de decisiones y solución de problemas dentro de la organización.
 - Espacios de comunicación.
- ✓ Acciones de comunicación.
- ✓ Existencia de cursos de capacitación.
- ✓ Necesidad de capacitación.
- ✓ Elementos positivos y negativos referentes a la comunicación en la institución.
- ✓ Principales dificultades comunicativas.