

UNIVERSIDAD CENTRAL DE LAS VILLAS



TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Acercamiento a la comunicación
interna de la Facultad de Psicología de la
UCLV**

Autor: Alejandro C. González Rodríguez

Tutora: MSc. Ivis González Pereira

Consultante: Dra. Irene Trelles Rodríguez

Curso 2008-2009

“Comunicación es hacer posible que unos hombres conozcan a otros y ello en doble sentido: les reconozcan el derecho a vivir y pensar diferente, y se reconozcan como hombres en esa diferencia”.

Jesús Martín Barbero.

Dedicatoria

A mi mamá a ver si me deja tranquilo

A mis tíos por tanto cariño.

Agradecimientos

A todas las personas que hicieron que llegara hasta aquí.

A Olga, Teresa y Narciso.

A mi hermana y a mis padres.

A Pitín.

A todos mis compañeros de aula.

Al Robe (tú sabes).

A mi tutora por tanta paciencia.

A los que me intentaron frenar, porque me hicieron más fuerte.

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de Diagnosticar la comunicación interna de la Facultad de Psicología de la Universidad Central “Martha Abreu”. La comunicación es un recurso invaluable para toda organización, máxime cuando es utilizada para la elaboración de su producto final, en este caso profesionales aptos para desarrollar tareas en su ámbito de trabajo.

El intercambio con los trabajadores y estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Central “Martha Abreu” y los resultados que afloraron de la aplicación de los métodos y técnicas nos permitió evaluar la comunicación interna de la entidad en estudio al definir los factores que la favorecen y afectan.

Con los resultados de este trabajo pudieran sentarse las bases para la realización de una mejora en las deficiencias detectadas. Conocer los factores determinantes en la comunicación interna de la misma, puede coadyuvar a su perfeccionamiento y a la mejoría de su calidad. Esto podría evitar gastos de recursos y material humano innecesariamente, además de crear barreras comunicativas y efectos no deseados producto de erróneas interpretaciones.

Para la realización de esta investigación fue de indispensable valor la utilización de una adecuada revisión bibliográfica. Las técnicas utilizadas para obtener la información necesaria fueron la entrevista semi-estructurada, la observación participante y la aplicación de encuestas, por ser las que mejor se adecuaban con los propósitos dispuestos.

Abstract

This research was conducted in order to diagnose the internal communication of the Department of Psychology at the Central University "Martha Abreu". Communication is an invaluable resource for any organization, especially when it is used for the preparation of their final product, in this case suitable for professional work in their field of work.

The exchange with workers and students from the School of Psychology at the Central University "Martha Abreu" and the results that emerged from the application of methods and techniques allowed us to evaluate the internal communication of the entity under study to identify factors that encourage and affect it.

With the results of this work may lay the foundation for the realization of an improvement on the identified deficiencies. Knowing the determinants in the internal communication of it, may contribute to its further development and improvement of its quality. This could avoid costs of unnecessary human and material resources, in addition to creating communication barriers due to erroneous interpretations.

For the realization of this research it was necessary to use an appropriate literature review. The techniques used to obtain the necessary information were semi-structured interviews, participant observation and implementation of surveys, as the best suited to the research purposes.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco Referencial Teórico.....	5
Epígrafe 1.1 Categoría Comunicación.....	5
1.2 La Organización.....	7
1.3 Comunicación Organizacional.....	8
1.3.1 Comunicación Interna.....	10
1.3.2 Flujos de Comunicación.....	12
1.3.3 Mensajes.....	13
1.3.4 Canales.....	15
1.3.5 Retroalimentación.....	15
1.4 La Investigación de Comunicación Interna.....	17
1.4.1 Los Públicos.....	18
Capítulo 2 Diseño Metodológico.....	20
Epígrafe 2.1 Organización Metodológica de la investigación.....	20
2.2 Población y muestra de investigación.....	20
2.3 Métodos y técnicas para la recogida de información.....	21
2.4 Procesamiento de la información.....	23
Capítulo 3 Análisis e Interpretación de los Resultados.....	24
Epígrafe 3.1 Entrevista semiestructurada.....	24
3.2 Encuestas.....	26
3.3 Observación.....	30
3.4 Análisis Integral de los Resultados.....	31

Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
Referencias Bibliográficas.....	40

Introducción

La comunicación, el famoso acto de poner en común, juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, donde es preciso que los mensajes sean "leídos" con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

En el mundo organizacional constituye un hecho loable la comunicación, recurso indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones, su productividad y la calidad de vida de sus integrantes.

Queda demostrado que a nivel mundial la supremacía de las empresas ya no está definida por su alto nivel tecnológico ni su gran caudal financiero, si estas no tienen implementadas una coherente gestión de la comunicación, poco o nada valen todos los recursos invertidos para su desarrollo y su supremacía.

En el mundo moderno solo la diferenciación es válida en un constante ir y venir de marcas, logos, empresas y dependencias. La comunicación constituye la orden del día, la estrategia perfecta, empezando desde adentro para calar fuera. La comunicación organizacional es la palabra de orden, de ventaja y de perfección.

Una comunicación interna equilibrada, planificada y controlada es un buen comienzo asegurado para toda organización. De esto depende un trabajo cohesionado y sólido hacia su desempeño exterior. La comunicación interna asegura trabajar desde la semilla, planear objetivos y pulir deficiencias. Lo demuestran capitales invertidos y todos los estudios sobre gestión, estrategias y diagnósticos sobre la misma en las principales organizaciones a nivel mundial.

Nuestro país está dando pasos seguros para su gestión y aplicación dentro de las organizaciones nacionales. Aún cuando no se ha comprendido ni interiorizado del todo su efectividad ni su importancia, pasando muchas veces desapercibida su gestión y su funcionalidad.

Ejercicios como el diagnóstico de la comunicación interna es el punto de arrancada si se quiere implementar la comunicación a nivel organizacional. Es la manera inmediata de comenzar a navegar a favor de la corriente, permite delimitar puntos, aclarar visiones y subsanar errores. Es la mejor manera de sentar bases para un trabajo de excelencia, de preparar condiciones y limar asperezas. Un diagnóstico de comunicación interna, prepara la organización para un futuro comunicativo, comenzando desde dentro.

Esta herramienta está en la mira institucional nacional, los beneficios se explican por sí solos, máxime cuando la necesidad de desarrollo es acuciante en un país como el nuestro. Tiene, entonces, que convertirse en una herramienta más del sistema empresarial y organizacional cubano.

La comunicación ha de implementarse en toda la extensión de la organización, no sólo en los directivos ni en un departamento de calidad. Debe ser el “*el sistema nervioso de la empresa*” (Puchol, 1997, citado en Puyal, 2001, p. 1)

La presente investigación propone la realización de un diagnóstico de comunicación interna en la Facultad de Psicología de la Universidad Central “Martha Abreu” de Villa Clara, debido al claro uso de la comunicación dentro de su quehacer como organización educativa, donde la interacción y el intercambio de información ocurre entre profesores y alumnos, y donde los fallos, barreras y deslices, acarrearían serios trastornos en el aprendizaje, además de favorecer un clima organizacional disfuncional y repercutir en la imagen de la facultad, tanto interna como externa.

La comunicación interna es una herramienta aglutinadora dentro de la organización, su buen uso permite el entendimiento y la cooperación entre los miembros de la misma, en el caso de una organización educativa como la facultad de Psicología, donde se fomenta el aprendizaje y la formación profesional de los educandos, juega un papel determinante en el futuro, no solo de los alumnos, sino en toda la población en general.

Debido al marcado carácter científico docente de la organización donde se realiza este diagnóstico, una comunicación interna saludable, significa mayor calidad informativa, menos desorientación, menos errores académicos y docentes y mayor profesionalidad en el servicio educativo

La comunicación es sumamente importante en todo contexto social, laboral y organizacional. Diagnosticar el estado de esta, en un centro laboral, permitirá detectar deficiencias, fortalezas y quizás amenazas, las cuales pueden ser erradicadas unas y utilizadas otras para el mejor aprovechamiento de las relaciones interpersonales, la carga de trabajo y los recursos materiales. El movimiento institucional de una facultad universitaria implica una comunicación eficiente en todos sus canales y vías, además de una fuerte retroalimentación de ambas partes. De nada sirve un aparato diseñado para mantener una comunicación e información, si en la transmisión del mensaje incurren ruidos y barreras que dificultan la interpretación correcta del mismo.

Como muy necesario podemos catalogar el análisis de la comunicación interna de la Facultad de Psicología de la Universidad Central de Las Villas, como primer escalón

esencial para la mejora en la calidad de sus servicios, debido al alto rigor científico y docente que posee dicha organización. La facultad tiene una alta importancia en la formación de profesionales, por lo que esta misión sería afectada de no diagnosticar posibles deficiencias dentro de un sistema tan importante como la comunicación en una institución educacional.

Ante todo lo anteriormente expuesto se plantea como **Problema de Investigación:** *¿Cómo se comporta la comunicación interna en la Facultad de Psicología de la Universidad Central de Las Villas?*

Una vez delimitado el problema científico, se propone como **Objetivo general:**

- *Caracterizar la comunicación interna de la Facultad de Psicología de la Universidad Central de Las Villas.*
- En correspondencia con el objetivo general, se plantean los diferentes Objetivos específicos:
- Describir el flujo de la comunicación interna en la Facultad de Psicología de la UCLV
- Determinar los canales de comunicación utilizados por la Facultad de Psicología de la UCLV
- Describir los tipos de mensajes en la Facultad de Psicología de la UCLV
- Describir el conocimiento de los miembros de la organización sobre la documentación organizacional.

De acuerdo con el problema científico declarado y los objetivos propuestos se plantean como interrogantes científicas que guían el proceso investigativo, las siguientes:

- ¿Qué tipo de flujo predomina en la comunicación interna de la facultad de Psicología de la UCLV?
- ¿Cuáles son los canales más utilizados en la comunicación interna de la facultad de Psicología de la UCLV?
- ¿Qué tipos de mensajes predominan en la comunicación interna de la facultad de Psicología de la UCLV?

La hipótesis es: La comunicación interna de la Facultad de Psicología de la UCLV se manifiesta de forma efectiva

Para la elaboración del marco teórico se realizó una profunda revisión bibliográfica, siendo fundamental la literatura estudiada en clases, así como la recogida de información científica en la biblioteca y demás centros de almacén bibliográficos. Para la recogida de

información se utilizaron tres técnicas fundamentales: la entrevista semiestructurada, la encuesta y la observación, estas técnicas sirvieron para una triangulación metodológica de los resultados aportando veracidad científica a la investigación. En el caso del procesamiento de datos se utilizó el procesador profesional SPSS en la versión 11.5 de Windows y la triangulación metodológica.

La presente investigación, si bien a nivel mundial es uno de los recursos más concurridos a la hora de conocer el comportamiento de la comunicación interna dentro de una organización, es la primera de su tipo que se realiza dentro de la facultad de Psicología. Anteriormente se establecieron ejercicios prácticos, con el objetivo de conocer elementos comunicativos de la organización, aunque sin abordar específicamente la comunicación interna, y sin la profundidad científica que intenta obtener la presente investigación.

Sirva pues, como primer precedente científico para la realización en un futuro de un plan de gestión de la comunicación y de otras investigaciones que ayuden al total desempeño de esta herramienta.

Capítulo I: Marco Referencial Teórico. La Comunicación Organizacional

Epígrafe 1.1: Categoría Comunicación

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. En castellano, el radical *común* es compartido por los términos *comunicación* y *comunidad*. Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre *comunicarse* y *estar en comunidad*, de lo cual podemos deducir que *estamos en comunidad cuando ponemos algo en común a través de la comunicación*.

La comunicación, por tanto, es el acto de poner en común, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza. Al respecto, tenemos que "cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación" (Goldhaber, 2001, p. 63).

Es un proceso, donde se desarrollan acciones, ya sean de manera intencional o no, las cuales son percibidas, interpretadas y compartidas entre las personas, pues es inconcebible el desarrollo humano si estamos aislados, por lo tanto se convierte en el fundamento principal de la vida social del ser humano. A través de ella se adquiere la información fundamental para el crecimiento y el aprendizaje, mediante la codificación y decodificación de los mensajes transmitidos por los seres humanos en su interacción social.

Como todo fenómeno estudiado por el hombre, la comunicación ha sido interpretada a partir de disímiles paradigmas que organizan el conocimiento científico de acuerdo con la construcción de postulados teóricos y metodológicos, los cuales posibilitan una comprensión del proceso en cuestión.

También es creciente el número de trabajos investigativos y publicaciones dedicadas a abordar las cuestiones esenciales de la epistemología y teoría de la comunicación con perspectivas informacionales y sistémicas. Sin embargo, esta tendencia plantea, a su vez, nuevos problemas y contradicciones en el pensamiento científico contemporáneo, pues los enfoques actuales sobre la comunicación, sean de corte epistemológico o no, presentan ciertas regularidades:

- Reflejan un gran pluralismo teórico y metodológico.
- Intentan estructurar una ciencia general sobre la comunicación que agrupe a varias ciencias particulares.

- No solo se ha incrementado el número de publicaciones sobre el tema, sino que se ha institucionalizado en las universidades su estudio como carrera y como profesión (comunicólogo o comunicador).
- Vincula conceptos de diferentes niveles de generalidad y de distintas ciencias con la intención de establecer paradigmas científicos de cierto grado de universalidad.
- Tiene un basamento experimental sistemático de carácter funcional que garantiza su aplicación práctica en la sociedad y su correspondiente teorización.
- Manifiesta un predominio del enfoque sistémico y cibernético.
- Contiene una conceptualización peculiar, con préstamos lingüísticos y científicos de otras ciencias (naturales y exactas).
- Ofrece cierta complejidad terminológica y conceptual al no lograrse siempre la necesaria articulación desde el punto de vista lógico formal.
- Se destacan indistintamente los niveles teóricos generales, particulares y metodológicos de la teoría científica.
- Se reconoce unánimemente el impacto de las nuevas tecnologías informativas en el proceso comunicativo, con la aparición de la palabra impresa y las imágenes reales y virtuales.
- Introduce variables políticas como determinantes en la comunicación de masas (políticas estatales de comunicación).

Es por esto que la comunicación y su estudio científico se inserta cada vez más en la vida moderna, sobre todo dentro de las Ciencias Sociales utilizando cada ciencia en particular. En su versión más simplificada, el proceso de comunicación ocurre cuando dos o más personas interactúan entre sí. Según Goldhaber (en Trelles, 2001), ello se puede manifestar de tres maneras distintas: como un proceso transaccional, personal o seriado. Comunicación como proceso transaccional: implica el envío y la recepción simultánea de mensajes. Por ello, jamás dos comunicaciones son idénticas, ni pueden vivirse de nuevo, ni están aisladas de su medio ambiente, ni son estáticas.

Comunicación como proceso personal: implica la singularidad de las personas. Debido a las diferencias en los sistemas nerviosos y en el medio ambiente, nuestras percepciones serían distintas. Debido a las distintas percepciones, nuestra conducta y la interpretación de los mensajes también serán distintas. Por consiguiente, la comunicación es un proceso aproximado en la que los individuos que participan en ella pretenden alcanzar una comprensión común.

Comunicación como proceso seriado: implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Una o más personas envían y reciben mensajes a una o más personas que los reproducen por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final. Debido a su naturaleza seriada, los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios.

Por lo tanto para esta investigación nos basamos en el siguiente concepto:

"La comunicación es el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ellos el aumento de motivación y participación de los públicos, la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia en las empresas. Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones son la esencia de la actividad organizacional y el proceso básico del que otras funciones se derivan" (Trelles, en Arzuaga, 2003, p. 24).

Epígrafe 1.2 La Organización

Las organizaciones surgen cuando se establecen relaciones entre un grupo de individuos, regida por normas compartidas y roles específicos que facilitan la planificación, realización y control de las diferentes actividades que estos se propongan.

Por lo que una organización es:

"todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no" (Trelles, 2001, p. 7).

Luego de unirse por un interés común, estas personas con roles definidos y compartidos pasan a ocupar una posición específica en el llamado organigrama de la organización, que no es sino el mapa funcional de la misma, en el cual se muestra la ubicación jerárquica de sus miembros y la manera en la que estos deben interactuar, atendiendo a un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación, entre otras, que estos han de asumir (Marín en Trelles, 2001, p. 47).

Para muchos teóricos, la organización es un sistema de procesos interrelacionados e interdependientes entre sí que actúan (o deben hacerlo) armónicamente. Como todo sistema, los estudiosos del tema reconocen también la capacidad que tiene este de relacionarse con el exterior, es decir, con la sociedad, de la cual "se reciben unas influencias o inputs y a la que se le dan unos resultados u outputs" (Marín en Trelles, 2001, p. 41).

La comunicación desde esta perspectiva adopta entonces dos vertientes: la interna, dada entre los miembros de la organización, y la externa, dada entre dichos miembros y la sociedad.

Lucas Marín plantea que la organización es un sistema porque está compuesta por partes independientes, asociadas según una estructura propia y porque posee límites que permiten definirla y aislarla del mundo exterior. Al mismo tiempo, considera que dicho sistema es abierto, pues la organización es capaz de adaptarse a las variaciones del medio exterior, según la capacidad de dirección de sus dirigentes y la manera como se comporten sus miembros (citado por Trelles, 2001).

Según el tipo de función, las organizaciones pueden clasificarse en empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural o de salud, entre otras.

Para los fines de esta investigación, se toma como guía la siguiente conceptualización de organización:

"todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no" (Trelles, 2001, p. 7).

Epígrafe 1.3 Comunicación Organizacional

El ser humano, independientemente de su raza, cultura o religión, se comunica, es un proceso inherente a su propia existencia. Cuando un grupo de personas se unen con intereses y objetivos comunes, para desarrollar una determinada misión, interactuando entre sí y con el entorno, conforman una organización "...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación" (Sánchez, 1996, p. 2).

Para definir teóricamente la comunicación organizacional, el autor se apoya en diferentes conceptos:

"Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus

necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización” (Egidios, 2000, p. 4).

Puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización (...) no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. De hecho, “la comunicación va más allá de la simple transmisión de la información, pues implica siempre una cierta interacción entre personas, que modifican en alguna medida sus actitudes o comportamientos” (Minguez, S/F, p. 8).

La comunicación organizacional, como instrumento, permite el desarrollo de la organización y su supervivencia al facilitar la interrelación de la organización con su entorno, además permite y facilita la interacción entre los diferentes miembros del público interno.

"El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", y se entiende también como el grupo de "técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández, 1997, p. 30-31).

La aplicación de una política de comunicación organizacional en una entidad, favorece la eficacia, la calidad y la productividad de los miembros de la organización, debido al carácter coordinador y gestor de la comunicación. Estas oportunidades aprovechadas en la organización, facilitan la interacción entre los miembros de la misma, ayudando a crear y a fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación grupal e institucional de los miembros de esta.

Según Fernández Collado (Trelles 2001), la comunicación organizacional realiza tres tipos de funciones:

- Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

"Las funciones de la comunicación en las organizaciones se reducen a coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la cantidad de incidencias, influencia y públicos de todas las acciones de comunicación" (Marín, 1997, en Arzuaga, 2003, p. 28).

Por lo tanto nos apoyamos para la realización de esta investigación en el siguiente concepto:

"La comunicación organizacional, es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización" (Egidos, 2000, p. 4).

1.3.1 Comunicación Interna

La comunicación organizacional esta compuesta por dos tipos diferentes de comunicación, la comunicación interna y la comunicación externa. De manera general se entiende por comunicación externa aquella que realiza la empresa con el público externo, dígase clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación, comunidad local, gobierno local y nacional, grupos financieros y demás instituciones u organizaciones. En este capítulo se profundizará en lo relativo a la comunicación interna que es la base de la presente investigación.

Bajo una primera mirada conceptual podemos definir que: "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps, en Trelles, 2001, p. 43).

También desde otra arista, "la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta" (Marín en Trelles, 2001, p. 41).

La aplicación de la comunicación interna en las organizaciones contribuye a lograr objetivos estratégicos, ayuda en la integración, socialización, motivación e identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales, favorece la calidad de vida laboral e incide en el producto o servicio ofrecido por la misma.

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

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

Con una buena planificación y gestión de la comunicación interna se aumenta la productividad y la competitividad de los integrantes de la organización. La comunicación

interna es el modo fundamental de crear, mantener y transmitir la cultura organizacional, además de establecer un clima socio psicológico favorable en la empresa.

"La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan" (Marín en Trelles, 2001, p. 41).

Dentro de la comunicación interna también existen diferentes tipos de comunicación, entre los cuales se incluyen:

Comunicación formal: aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priori de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros. En la práctica la comunicación formal se realiza fundamentalmente en sentido descendente.

La principal desventaja de la comunicación formal es que se complejiza al seguir las líneas del organigrama, lo que puede acarrear que la información se distorsione en el camino, así como llegar con atraso a los niveles más bajos del organigrama. En muchos casos constituye un obstáculo para la libre comunicación entre las distintas partes de la organización.

Comunicación informal: se manifiesta de manera espontánea y es producto de relaciones interpersonales afectivas. Por lo general, tiene lugar entre los diferentes grupos informales que existen dentro de la organización. Facilitan la creación de numerosos canales de comunicación que no necesariamente coinciden con los formalmente establecidos por la organización, por lo cual en la mayoría de los casos la información que se transmite a través de éstos no puede ser controlada. Esta falta de control es identificada por algunos autores como la principal desventaja de la comunicación informal, sobre todo cuando se trata de la difusión de rumores.

1.3.2 Flujos de Comunicación

De acuerdo con la dirección o el sentido que adopten los flujos comunicativos dentro de los márgenes de una organización, los flujos de comunicación interna pueden clasificarse en vertical, horizontal o transversal

Horizontal: tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información. Los mensajes que se transmiten están fundamentalmente relacionados con las tareas a

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

Descendente: aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. Es la forma más común, aunque no siempre la más eficiente, de transmisión de información en las organizaciones. Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia los objetivos empresariales. Las comunicaciones descendentes casi siempre estas compuestas por instrucciones laborales, reglas y regulaciones, políticas, mensajes, etc. Su función principal es la transmisión de informaciones relacionadas con el trabajo. Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué.

Ascendente: aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

1.3.3 Mensajes

Los mensajes no son más que informaciones codificadas enviadas por las personas a través del lenguaje verbal, corporal o mediante la utilización de objetos. Son códigos o conjuntos de signos que emplean las personas para comunicarse.

Según Muriel y Rota (en Trelles, 2001, p. 104), “el lenguaje verbal se expresa mediante la palabra y puede ser oral o escrito; mientras que el lenguaje no verbal se expresa a través de la gestualidad, el vestuario, ritmo y tonos de la voz, expresiones, usos del tiempo y el espacio y demás signos extra-verbales. En las personas, la comunicación se manifiesta mediante la cara (gestos, expresiones...), el cuerpo (movimientos, posturas, vestuarios...) y la voz (volumen, tono, ritmo, pausas, fluidez...), entre otros rasgos. En lugares o ambientes, se manifiesta a través del manejo de los espacios (arquitectura, diseño industrial, mobiliario...) y uso de los objetos en general”.

“Son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (Goldhaber en Trelles, 2004, p. 66).

Se han establecido diversas clasificaciones de los mensajes, por ejemplo, según cuatro taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión y propósito de flujo. Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos, Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum. En esta investigación se tomarán como referencias las tres funciones de los mensajes que identifica Redding: de tarea, de mantenimiento y humanos.

Mensajes de tarea: están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, con los productos, servicios y actividades que realiza. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y generación de nuevas ideas.

"Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización; (...) tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar su trabajo. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. (...) Están relacionados con el contenido de la producción del sistema" (Goldhaber en Trelles, 2001, p. 83).

Mensajes de mantenimiento: tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.

"Ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización en función de los objetivos previstos; (...) están relacionados con la realización de la producción." (Ibídem)

Los mensajes humanos tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa.

"Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización; (...) se interesan por los sentimientos, las

relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados" (Ibídem).

1.3.4 Canales

Los canales de comunicación "son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en mediatizados y directos" (Muriel y Rota en Trelles, 2004, p. 100).

Los canales de comunicación mediatizados son los que se basan en la tecnología para la transmisión de los mensajes, por lo que no existe la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación. Como ejemplo de ello tenemos el correo electrónico, la televisión, la radio e Internet.

Los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales. Existe otra clasificación de los canales de comunicación interna muy conocida y utilizada. Es aquella que los divide en orales y escritos, cuyas diferencias no necesitan explicación alguna.

"En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización sobre objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. (...) Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigiendo las actividades de los miembros de la organización" (Marín en Trelles, 2001, p. 50).

Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en nuestro país son directos, debido al bajo poder tecnológico y/o económico que pueden tener algunas las organizaciones: las reuniones, asambleas, matutinos las entrevistas, encuentros informales, rumores, murales, cartas, circulares, teléfono, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida los indirectos: Intranet, correo electrónico, Radio Bases, boletines. Periódicos y/o revistas internas.

Para esta investigación, se afirma que los canales son los métodos de difusión empleados para enviar los mensajes. Estos métodos pueden dividirse a encanales mediatizados y canales directos

1.3.5 Retroalimentación

Por lo general, el emisor necesita asegurarse de que su mensaje no sólo ha sido recibido, sino comprendido. La retroalimentación es la información de retorno que inicia una nueva comunicación que, a su vez, en la mayoría de los casos, incorpora una nueva

retroalimentación, y así sucesivamente. El resultado es un ciclo de comunicación en dos sentidos, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes (y roles) en una especie de flujo de comunicación continuo. La retroalimentación, por tanto, es la vía cuya finalidad consiste en verificar que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido.

Existen elementos que pueden distorsionar el proceso de comunicación en la empresa, los cuales se denominan ruidos o barreras de la comunicación.

La barreras en la comunicación, son obstáculos que impiden la claridad del acto comunicativo, es decir que el mensaje sea descodificado por el emisor. Según Keith Davis, “existen tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas” (Davis, 2002, p. 61).

Las barreras personales son producto de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientemente, aunque pueden provenir de diferencias en la educación, el grupo étnico, el género, la posición socioeconómica, y la cultura.

“Vemos y oímos lo que estamos sintonizados emocionalmente para ver y oír, de modo que la comunicación está guiada por las expectativas personales. Además, comunicamos nuestra interpretación de la realidad, no la realidad misma. La comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares”. (Davis, 2002, p. 61)

Las barreras personales afectan también la comunicación. Las emociones pueden afectar el desarrollo de una idea en su presentación, el método y la forma de su transmisión, la manera de decodificarla, y su aceptación. La habilidad para escuchar tiene un efecto considerable en la recepción e interpretación de un mensaje.

Las barreras físicas son interferencias en la comunicación que surgen en el entorno físico. Por ejemplo, el volumen de una radio obstaculizando una conversación. También pueden estar dadas por la distancia entre las personas, los muros o la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos. Sin embargo, las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas, mediante el control ecológico, en el cual el emisor modifica el entorno para influir en los sentimientos y el comportamiento del receptor. Los individuos pueden darse cuenta cuándo ocurre la interferencia física e intentan compensarla.

Las barreras físicas, como el ruido y la distancia geográfica, tienen efecto ante todo en la transmisión y recepción de los mensajes, mientras que los problemas semánticos suelen crear problemas en la codificación, decodificación y aceptación. Las barreras pueden

afectar la efectividad de la comunicación en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación.

Casi toda la comunicación ocurre mediante el uso de símbolos que indican significado (palabras, imágenes, acciones). Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de estos símbolos. Ellos (los símbolos) suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos. En ocasiones, se elige el significado incorrecto y tiene lugar un malentendido. Una barrera semántica puede producir también una barrera emocional. "La semántica constituye un desafío especialmente problemático para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse" (Davis, 2002, p. 63).

Epígrafe 1.4 La investigación de comunicación interna

"La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación interna. Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna" (Muriel y Rota en Trelles, 2001, p.144).

La investigación social es de vital importancia para la comunicación organizacional, pues además de contribuir a la eficiente toma de decisiones en los procesos de comunicación, constituye la base y el punto de partida para la planificación e implementación de planes y estrategias de comunicación.

El diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.

Para elaborar una estrategia de comunicación eficiente y coherente es necesario, en primer lugar, tener un conocimiento profundo del estado de los procesos de comunicación de la organización, a través del periódico análisis de sus sistemas de comunicación. El conocimiento objetivo y real de la organización es uno de los aspectos claves para la efectiva intervención del comunicador social al interior de la empresa. En este sentido el

diagnóstico de comunicación interna es esencial, pues proporciona la información necesaria sobre el estado actual de la comunicación en la organización.

El diagnóstico en sí mismo tiene un carácter subjetivo porque a pesar de la confiabilidad de la información recolectada que en parte es difícil de objetivar pues se trata de elementos intangibles como las opiniones, percepciones, representaciones, símbolos y signos a través de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas de investigación, el resultado final depende de la interpretación y análisis de esta información, proceso en el cual media tanto la subjetividad personal del investigador como las características propias de la organización.

El desarrollo de los diagnósticos de comunicación ha sido paralelo al auge de la comunicación organizacional como elemento clave para el desarrollo, supervivencia y adaptación de las organizaciones a nivel internacional. En nuestro país han adquirido una importancia vital, al ser incluida la comunicación empresarial como uno de los requisitos indispensables para la implementación del perfeccionamiento empresarial.

El diagnóstico de comunicación interna no sólo permite conocer las necesidades comunicativas y de información del público interno, sino que facilita la creación de un sistema de comunicación eficaz que transmita la cultura y los objetivos de la organización y canalice las quejas y sugerencias de los trabajadores. Así como la creación e implementación de un plan de comunicación interna y una política de comunicación.

Las técnicas de recolección de información mayormente utilizadas para la realización de un diagnóstico de comunicación interna son: la revisión bibliográfica y documental, la entrevista, los grupos focales, la observación y los cuestionarios. Pueden utilizarse indistintamente métodos cualitativos y cuantitativos, en dependencia de los objetivos del investigador.

1.4.1 Los Públicos

Los públicos de una organización son todos aquellos agentes que reciben directa o indirectamente los servicios o productos que ofertan la misma. Están relacionados a la organización y son afectados por la misma. El público consiste en un grupo de personas que se nuclean de manera espontánea alrededor de una discusión acerca de algún acontecimiento publico y llegan a una decisión u opinión colectiva.

Para esta investigación se toma a efecto el concepto de públicos definidos como todas las personas que directa o indirectamente recibe los productos o servicios de la organización.

A su vez estos públicos pueden catalogarse de internos y externos, pero a los efectos de esta investigación sólo abordaremos los internos, por tratarse el presente diagnóstico de la comunicación interna, considerándose así los trabajadores y estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Central de Las Villas.

En cuanto a los públicos su clasificación o taxonomía, no es estática, varía según el vínculo de los mismos con la organización. En la medida que en la organización se revierten los intereses del público, para satisfacer las necesidades de ambos, los intereses y expectativas, ese público es interno. Pues son indisoluble, e inseparable de los objetivos finales de la organización.

En el caso específico de los trabajadores y los estudiantes del curso regular diurno de la Facultad de Psicología de la UCLV, estos pueden ser catalogados de público interno, pues además de conformar la plantilla oficial de la organización, son quienes la conforman, son el objeto tangible de la institución, pues de no existir estos, no existiría tampoco la organización. Comparten información, espacios y son afectados por las decisiones tomadas dentro de la misma.

“Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales: Estos públicos se ubican. Por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución” (Muriel y Rota, 1980, p.269).

Por lo tanto, podemos definir que tanto los estudiantes del curso regular diurno, como los trabajadores de la facultad, constituyen el público interno de la misma, pues comparten espacio, información, cultura, mensajes, clima, redes y códigos comunes. Se retroalimentan, crean y derriban barreras comunicativas. Influyen en la toma de decisiones, además de permanecer dentro de la institución, los primeros, por cinco años, y los segundos por mucho más tiempo. Ambos influyen en la imagen de la organización, tanto interna como externa, crean su identidad, y son actores indisolubles dentro de la organización.

Capítulo II: Diseño Metodológico

Epígrafe 2.1 Organización metodológica de la investigación.

La presente investigación se realizó desde el paradigma cuantitativo, con una perspectiva metodológica no experimental pues no se manipularán las variables independientes con el fin de condicionar un resultado predeterminado, se observará el fenómeno sin afectarlo en su propio contexto; y es descriptivo, pues nuestro objeto es indagar los elementos en los que se manifiesta la variable comunicación interna en un único momento en el tiempo, como una fotografía del fenómeno.

Epígrafe 2.2 Población y muestra de investigación.

La población de este estudio, es el público interno de la Facultad de Psicología, todos los trabajadores docentes y no docentes, además de todos los alumnos de las carreras de Psicología y de Comunicación Social.

Se utilizó un muestreo probabilístico de tipo estratificado ya que todos los elementos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados. Se seleccionó este tipo de muestreo porque se puede calcular e intentar reducir al mínimo el llamado error estándar. De esta forma, la muestra quedó constituida de la siguiente manera:

Estratos	Total	Muestra
Trabajadores docentes	37	17
Estudiantes	394	96
Trabajadores no docentes	11	7

En la actualidad la Facultad de Psicología de la Universidad Central de las Villas posee una matrícula de 394 estudiantes. Estudian en ella alumnos de Cienfuegos, Camagüey, Santi Spíritus, Ciego de Ávila y Villa Clara, además presta servicios a estudiantes de varias nacionalidades. En la facultad prestan servicios 48 trabajadores, de ellos 37 trabajadores docentes y 11 trabajadores no docentes. Dentro de los docentes 10 ostentan el título de doctores, 24 el título máster y el resto son profesores titulares, lo cual incidió en que la Facultad de Psicología obtuviera el certificado de carrera acreditada el 14 de julio del 2006. Por lo tanto, se hace necesario un diagnóstico profundo de la comunicación dentro de la misma que posibilite la retroalimentación referida a este proceso que incide de una u otra forma en todos los procesos sustantivos de la Facultad.

La variable a medir en esta investigación es la comunicación interna, la cual puede definirse como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información

pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización

Conceptualmente la variable comunicación interna puede definirse y acogerse desde un teórico del tema:

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

Esta variable será trabajada a partir de los siguientes indicadores:

- Flujos de comunicación.
- Canales de comunicación.
- Mensajes.
- Espacios de comunicación.
- Retroalimentación.
- Barreras de la comunicación.

Epígrafe 2. 3 Métodos y técnicas para la recogida de información.

Para obtención de información en esta investigación se utilizaron varios métodos y técnicas, con el objetivo de comprobar la misma, además de realizar una triangulación metodológica para una mayor veracidad científica. Las técnicas utilizadas fueron: encuestas, entrevistas semiestructurada, observación participante y revisión de documentos.

Entrevista semiestructurada: "Es un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae información de una persona" (Saladrigas, 2002, p.62). La entrevista es una técnica que obtiene información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador-entrevistado. Esto hace necesario que el entrevistador cumpla las reglas de aplicación de la entrevista con rigurosidad, precisión y meticulosidad, y a la vez, que sea dinámico y flexible; pues este debe estar preparado para cualquier situación, que dado el carácter de la entrevista, se le pueda presentar de forma sorpresiva.

La entrevista semiestructurada es una combinación de la entrevista estructurada y la no estructurada; y con ella se le da mayor libertad y flexibilidad al entrevistado, permitiendo a

su vez preguntas que el entrevistador entienda que sean necesarias hacer, para buscar, ampliar o profundizar en la información deseada.

Esta se realiza con el objetivo de determinar el uso de la comunicación interna por parte de los propios actores, así como los conocimientos que poseen sobre sus fortalezas y amenazas. La entrevista semi-estructurada nos permite obtener la información del fenómeno estudiado de forma amplia y abierta, así como de una manera más personalizada, el entrevistado puede expresarse con mayor libertad en un clima de confianza.

Encuesta: “estamos ante la acumulación de varias entrevistas de declaraciones, que se presentan simultáneamente al lector para ofrecer un abanico, mas bien reducido, de opiniones intelectuales ante una misma cuestión situada en el candelerero publico” (Martínez, Albertos, 2007, p. 317)

Es una técnica que se utiliza para la exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad y aunque no es la única, ni la fundamental en la recogida de datos, se utiliza para contrastar los puntos de vistas ya analizados en otras técnicas. Supone un interrogatorio en el que las preguntas están establecidas de ante mano, se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta no debe ser muy extensa para evitar monotonía y cansancio, pero de una forma sintética tiene que agrupar toda la información que se desea obtener.

Se realiza, a los trabajadores de la organización, para fortalecer los resultados de las entrevistas semiestructurada. Esta es una técnica anónima, que posibilita al entrevistado expresar lo que realmente siente, sin la presión de sus compañeros, facilitando así datos veraces y medibles. A pesar de ello esta técnica también tiene limitaciones como que en algunos casos las respuestas pueden ser socialmente esperadas, dado al temor que, aunque sean anónimas, se descubra quién fue el encuestado.

Observación: “Consiste en un registro sistemático, valido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (Collado, 2006, p. 315).

Posee un valor significativo al verificar efectos emergentes en técnicas anteriores, brindando al investigador los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos en que se manifiestan, además de enriquecer la información obtenida en otras técnicas aplicadas durante la investigación. Esta no responde a un diseño rígido, y su carácter flexible y abierto permite partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de información.

La observación, como otros procedimientos de recogida de datos, constituye un proceso deliberado y sistemático que ha de estar orientado por una pregunta, propósito o problema. Este problema es el que da sentido a la observación en sí y el que determina aspectos tales como qué se observa, quién es observado, cómo se observa, cuándo se observa, dónde se observa, cuándo se registran las observaciones, qué observaciones se registran, cómo se analizan los datos procedentes de la observación o qué utilidad se da a los datos.

Se realiza con el objetivo de observar el ambiente donde se está desarrollando el cambio organizacional y permite al investigador dar su visión personal del acontecer diario de la organización y de la dinámica de su desempeño, que, sin una colaboración activa por parte del sujeto, contribuye a la investigación cuando una persona o un grupo de personas no desean participar de las demás técnicas dado que su status dentro del grupo podría ponerse en peligro o por sentirse incómodos ante una persona que les pregunta determinadas conductas difíciles de explicar.

Epígrafe 2. 4 Procesamiento de la información.

Se utilizó la triangulación metodológica para el análisis y procesamiento de la información y el procesador profesional SPSS en la versión 11.5 de Windows.

Para la evaluación de los resultados, se realizó en primer lugar un análisis de los mismos por técnicas aplicadas y luego se realizó un análisis más integral de los resultados obtenidos. Para ello se tomaron en cuenta los indicadores para medir la variable, analizando cada respuesta en función del mismo, utilizándose la triangulación metodológica con el objetivo de disminuir el margen de error.

En la presente investigación, todos los resultados fueron analizados de acuerdo a los objetivos de la misma, por lo que no hubo manipulación alguna por parte del investigador.

Capítulo III Análisis e Interpretación de los Resultados

Epígrafe 3.1. Entrevista semiestructurada

Al realizar el análisis de las entrevistas aplicadas a los profesores, alumnos y trabajadores no docentes (ver Anexo # 1), podemos definir que los resultados de la misma son:

En el caso de los alumnos utilizan como *canales de comunicación*, en primer lugar el correo electrónico, debido a su alta disponibilidad, accesibilidad y a la inmediatez del mismo. Es revisado por la mayoría diariamente cuando la situación lo permite, en caso contrario gestionan la revisión del mismo de otras maneras, incluso desde otras locaciones. Los mensajes que le llegan por este canal se resumen en el calendario de la guardia y algunas veces en orientaciones docentes. Priman los mensajes de tarea y mantenimiento, siendo más escasos los de tipo humano.

Le siguen el mural docente y las conversaciones informales. El primero les permite conocer solamente el horario docente, puesto que es lo único que muestra, además del listado de la guardia y el P3 (aula dónde corresponde cada clase). Es fácilmente utilizable debido a su estratégica posición.

En el caso del segundo canal, por esta vía se gestiona la información, siendo ampliamente negociable por la escasez de canales oficiales según plantean los estudiantes que permitan su obtención.

Consideran estos canales como *barreras de comunicación*, pues el primero (correo electrónico) puede fallar, al no siempre estar disponible su utilización, además del mural docente, cuya utilización esta subvalorada, pues no muestra informaciones de contenido docente, además de su pobre cordialidad visual y su poca actualización.

Otra de las barreras mencionadas está referida a algunos profesores de la facultad, los cuales al no disponer de suficiente tiempo, no permiten el intercambio informativo necesario de los alumnos, limitándose solo al contenido docente y educativo en el mejor de los casos.

Los *espacios* destinados a la comunicación, como las reuniones de brigada, tienden a ser muy formales y distantes, por lo que la comunicación se ve afectada, al no ser propicio un intercambio continuo de información. También las consultas con profesores y dirigentes de la facultad se tornan difíciles debido a la carga de trabajo de los estudiantes y profesores.

Mediante los canales correo electrónico y conversaciones informales, además de los espacios mencionados, los entrevistados reciben *mensajes de tareas y mantenimiento*

fundamentalmente, en ocasiones de tipo humano, siendo estos últimos menos asiduos que los anteriores.

En el caso de los profesores, estos utilizan como *canales de comunicación*, el e-mail, la pizarra informativa y las conversaciones informales, además de los despachos y el mural docente.

El e-mail es revisado cada vez que se tiene la oportunidad, y la pizarra debido a su estratégica ubicación es consultada asiduamente. Los despachos son solicitados con antelación, debido a la carga de trabajo imperante, por lo que la comunicación a entablarse puede demorar y no surtir efecto debido a esta situación. Al igual que en el caso de los estudiantes, los profesores consultan el mural docente solo para orientarse en el horario docente y el listado de guardia.

Las principales *barreras* que encuentran los profesores es la jerarquización de la comunicación en la informatización de la misma, debido a la alta importancia que se le concede al canal de comunicación correo electrónico y a la presencia dominante del flujo de comunicación vertical descendente. Además mencionan como barreras de comunicación la extensión y frecuencia de las reuniones. La carga de trabajo que tienen los profesores de la facultad, les impide dedicarle más tiempo al acto comunicativo.

También alegan la existencia de pseudoparticipación al ser poco consultados en los procesos de toma de decisiones en la facultad. Mencionan como barrera de la comunicación la presencia de demasiados sub textos en los mensajes comunicativos. Algo lógico si se tiene en cuenta que uno de los canales principales de comunicación son las conversaciones informales, las cuales deforman los mensajes, debido a la carga personal que le transfieren los actores. En la transmisión de los mensajes inciden valores, presunciones básicas, conceptualizaciones, creencias, etc. Por lo que al no estar controlado el proceso comunicativo, los mensajes pueden sufrir variaciones e incluso perder su significado, relevancia o contenido.

Los *espacios* para comunicarse que más utilizan son, en primer lugar las reuniones del Sindicato y del PCC, en segundo lugar, las reuniones del departamento y en último lugar los claustros, prefieren que sean menos extensas y menos asiduas.

Reciben los tres tipos de *mensajes*, predominando los de tarea y los de mantenimiento, recibiendo en menor medida los mensajes humanos.

Tanto los alumnos como los profesores coinciden en un concepto de comunicación siempre desde la visión de intercambio de información, lo que demuestra un alto conocimiento de la materia y una favorable actitud comunicativa. Además realzan la

importancia de la comunicación dentro de una organización educativa como la facultad universitaria.

Los trabajadores no docentes exponen con sus palabras conceptos de comunicación sin llegar a un alto grado de complejidad, pero si están conscientes de su importancia para la facultad. Muy pocos de los encuestados mencionan el concepto institucional u organizacional de la misión, los que lo mencionan, lo hacen a partir de elaboración de contenido propio.

Es importante resaltar que ninguno de los entrevistados conoce la visión de la Facultad, debido a que las mismas (visión y misión) no aparecen en lugares claves de la organización, por lo que los integrantes de la misma desconocen los conceptos organizacionales regidos por la facultad.

Epígrafe 3.2. Encuestas

Los resultados de las encuestas aplicadas a trabajadores docentes y no docentes (ver Anexo # 2), son:

En cuanto a la comunicación horizontal la cual se mantiene con compañeros de igual jerarquía en la Facultad, el 72.7% respondió favorablemente hacia la facilitación de la coordinación de actividades y solo un 9.1% plantea que casi nunca la utiliza.

Es importante resaltar que el 90.9% plantea que casi nunca utiliza la comunicación con compañeros de igual jerarquía para compartir información relevante y el 54.5% solo la utiliza a veces. Solamente el 12.3% no utiliza la comunicación con compañeros de igual jerarquía para compartir información relevante

El 72.7% plantea la utilización de la comunicación con iguales para resolver problemas de trabajo y solo un 27.3% casi nunca la utiliza.

De igual forma es importante resaltar que solo el 36.4% utiliza la comunicación horizontal para promover el apoyo entre compañeros de trabajo e igual número refiere que solo a veces es utilizada para este tipo de acción. El 18.2% de los encuestados respondió que casi nunca la utiliza para promover el apoyo entre compañeros de trabajo.

Ningún trabajador conoce de forma precisa la misión de la facultad, sin embargo 6 profesores de 11 encuestados si llegaron a explicar cuál era la misma, que si bien no es exactamente igual a lo que define la institución si plantearon elementos coincidentes.

En cuanto a los canales de comunicación, ocho de los encuestados marcaron el correo electrónico, cinco encuestados marcaron las conversaciones informales, cuatro marcaron la pizarra informativa, tres marcaron los despachos y una persona marcó los informes escritos.

En cuanto a la comunicación con su superior, el 45,5% de los encuestados respondió que casi siempre le permite Informar los problemas de su área de trabajo, el 9.1% que casi nunca la utiliza para estos fines y es significativo que un 95.5% respondió que solo a veces utiliza la comunicación con su superior.

Es necesario destacar que en la participación de la toma de decisiones el 63.3% de los encuestados respondió que a veces participa en la misma, el 18.2% de los mismos respondió que casi siempre, y solamente el 9,1 % que casi nunca participa en la toma de decisiones.

En el caso de plantear sus preocupaciones e inquietudes, el 54.5% de los encuestados respondió que a veces lo hace, el 18.2% de los encuestados plantea que casi siempre lo hace, mientras que el 9,1 % alega que casi nunca la utiliza. Solamente el 18.2% de los encuestados no la utiliza.

En cuanto a la preferencia de los canales para recibir la información, las respuestas mencionadas fueron por orden de preferencia: el correo electrónico, la comunicación personal y las conversaciones formales.

Según los encuestados se plantea que la información se recibe con mayor frecuencia, por las reuniones de departamentos (7), por las asambleas del sindicato (6), así como por la reunión del PCC solo uno.

En cuanto al reconocimiento de los trabajadores por sus superiores mediante felicitaciones, halagos y estímulos, el 63.6 % responde que casi nunca se siente reconocido, el 18.2% de los encuestados respondió que casi siempre, e igual cantidad respondió que a veces se siente reconocido por su superior mediante felicitaciones, halagos y estímulos morales.

Cuando los trabajadores de la facultad fueron encuestados para conocer si se tenían en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones, el 72.7% respondió que a veces eran tomados en cuenta, el 18.2% de los encuestados respondió que siempre y solamente el 9.1 % afirmó que nunca se cuentan con las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones.

En cuanto a la discusión de los objetivos, las metas y los resultados que va teniendo la facultad con los trabajadores, el 63.6% respondió que a veces se hace, el 27.3% de los encuestados respondió que sí se discuten y solamente el 9.1 % de ellos que no se realizan estas discusiones.

A la hora de utilizar la comunicación con sus subordinados para enviar información de trabajo, el 72.7 % que casi nunca la utiliza para estos fines, el 54.2 % de los encuestados respondió que casi siempre la utiliza, mientras el 18.2 % afirma que a veces la utiliza.

El 27.3 % de los encuestados respondió que casi siempre utiliza la comunicación con sus subordinados para dar a conocer los objetivos de la organización. Esta misma cantidad respondió que a veces la utiliza para ello, solamente el 18.2 % afirma que casi nunca la utiliza para dar a conocer los objetivos de la organización.

El 18.2 % de los encuestados respondió que casi siempre utiliza la comunicación con sus subordinados para enviar órdenes, mientras que el 36.4% que no la utiliza. Solamente 9.1 % casi nunca la utiliza.

Ningún trabajador encuestado respondió cual era la visión de la Facultad, lo que evidencia un desconocimiento en este sentido.

En cuanto a las dificultades que presenta la comunicación en la Facultad según sus criterios estas están referidas a: las discusiones externas, la falta de gestión de comunicación, la insuficiente participación, el exceso de subtextos, manipulación y la falta de feedback o retroalimentación.

Al preguntarles sobre los aspectos que quisieran se les brindaran mayor información, una sola persona respondió que sobre casi todos.

Los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes (ver Anexo # 3), son:

En cuanto a la comunicación con los compañeros en la Facultad, el 51.6% respondió que a veces le permite facilitar la coordinación de actividades, el 36.8% de los encuestados respondió que casi siempre, y el 9.5%, que casi nunca la utiliza. El 2.5% no la utiliza para estos fines.

En cuanto a compartir información relevante, el 56.2% respondió que a veces utiliza la comunicación con los compañeros para ello, mientras que el 38.9% respondió que casi siempre, el 5.6%, afirmó que casi nunca la utiliza. Solamente no la utilizan el 2.1% de los alumnos encuestados.

El 51.6% de los alumnos encuestados respondieron que casi nunca utilizan este tipo de comunicación para resolver problemas. El 28.4% a veces la utiliza para ello, mientras que el 18.1% respondió que casi siempre. Solamente el 1.1% no la utiliza.

El 44.2% de los alumnos encuestados afirmó que a veces utiliza la comunicación con sus compañeros para promover el apoyo entre ellos. El 28.4% respondió que casi siempre la utiliza para ello, mientras que el 18.9%, casi nunca la utiliza. Solamente 8.4% de los encuestados no la utiliza.

Al preguntarles por otras facilidades que les permite este tipo de comunicación, respondieron que fortalecer relaciones interpersonales, desarrollar actividades docentes, fortalecer cohesión grupal, programar actividades extra clases, retroalimentación, fortalecer el estudio.

Solamente 23 estudiantes de 96 encuestados se acercaron con sus palabras a la misión de la facultad, ninguno utilizó la versión oficial de la organización.

Sobre los canales de comunicación por los cuales reciben información con mayor frecuencia, 74 de los encuestados afirmaron el correo electrónico, 65 las conversaciones informales, 24 marcaron el mural como canal de comunicación, 16 las consultas con los profesores, 12 los informes escritos, 4 el chat y 7 mencionaron otros canales como la intranet y las conversaciones formales.

Para recibir la información los encuestados prefieren vías como la comunicación directa con representantes oficiales de la facultad, a través del e-mails y del mural.

El 54.7% de los encuestados a veces utiliza la comunicación con sus profesores para informar los problemas que se le presenten, el 29.5% respondió que casi siempre la utiliza, mientras que el 14.7% de los alumnos afirmó que casi nunca la utiliza. Solamente el 1.1% no la utiliza para informar sus problemas.

El 51.6% de los encuestados casi nunca utiliza la comunicación con sus profesores para participar en las decisiones que se toman, el 29.5% respondió que a veces la utiliza, mientras que el 15.8% de los alumnos afirmó que casi siempre la utiliza. Solamente el 3.2% no la utiliza para informar sus problemas.

El 46.3% de los encuestados a veces utiliza la comunicación con sus profesores para plantear sus preocupaciones e inquietudes, el 28.4% respondió que casi siempre la utiliza, mientras que el 23.2% de los alumnos afirmó que casi nunca la utiliza. Solamente el 2.1% no la utiliza para plantear sus preocupaciones e inquietudes.

Al preguntárseles por otras utilidades que le ven a este tipo de comunicación, respondieron que los profesores solamente la utilizan en las clases. Permite coordinar, pero falla. La retroalimentación no se tiene en cuenta. Solo académica. Formación profesional. Empatía con los profesores. Muchas pero poco utilizada.

Los espacios de comunicación por los cuales los encuestados reciben mayor información son: 81 marcaron las Reuniones de brigada, 46 las Reuniones del Profesor Guía y 40 las Reuniones de la UJC.

Al preguntarles a los encuestados si se sentían reconocidos por su jefe y/o compañeros de estudio mediante felicitaciones, halagos, estímulos, etc., el 50.2% respondió que a

veces, 33.7 % que casi nunca se siente reconocido y el 15.8% de los encuestados respondió que casi siempre.

El 64.2 % de los encuestados respondió que a veces se tienen en cuenta las opiniones de los estudiantes a la hora de tomar decisiones, el 24.2 % afirmó que nunca se cuentan con las opiniones de los estudiantes y el 11.6 % de los encuestados respondió que casi siempre.

El 15.8 % de los encuestados respondió que sí se discuten los objetivos, las metas y los resultados que va teniendo la facultad, el 60.2 % respondió que a veces. El 23.2 % que no se discuten.

Ningún estudiante respondió la pregunta sobre su conocimiento de la visión de la facultad. Los encuestados alegaron que las dificultades que presenta la comunicación en la facultad son: falta de credibilidad de niveles superiores, falta de gestión de comunicación, no existe participación, demasiados subtextos, manipulación, no hay feedback, subutilización de los canales preestablecidos, falta de canales de comunicación, pseudo participación.

Sobre los aspectos que quieren se les brinde mayor información están: Calendarios de exámenes de premio, de fórums, sobre el plan D, reglamento de becas, reglamento disciplinario y materiales extracurriculares.

Epígrafe 3.3. Observación

Al analizar la guía de observación aplicada en los espacios de comunicación observados (ver Anexo # 4), podemos concluir que:

Existen flujos de comunicación en las tres dimensiones, horizontal, ascendente y descendente, potenciándose este último, debido a que la presidencia posee un papel preponderante, dictando objetivos claves y mensajes. La comunicación ascendente también esta presente en estos espacios, aunque no es muy utilizada, solamente para informar problemas de trabajo y buscar soluciones con los superiores. Su presencia es escasa, al no utilizarse todas las ventajas que esta herramienta propone. La comunicación horizontal nos es muy frecuente, solamente en la discusión de objetivos con los participantes de similar categoría.

Los tipos de mensajes mas utilizados son los de tarea y mantenimiento, pocas veces los humanos. En los espacios utilizados para la realización de las sesiones de observación, se pudieron constatar la superioridad cuantitativa de los mensajes de tarea y mantenimiento sobre los humanos, lo cual repercute negativamente en la satisfacción personal hacia el trabajo y sobresatura la disponibilidad del trabajador, además estos

mensajes pueden sobrecargar de tareas y responsabilidades al trabajador, por lo que desciende su régimen de productividad y es proclive a la creación de un clima laboral desfavorable.

La poca disponibilidad de tiempo por parte de los actores, así como la frecuencia y duración, de las acciones comunicativas en estos espacios (reuniones) actúan como barreras a la comunicación. Los actores de la comunicación mostraron distracción e intranquilidad durante las sesiones de observación, lo cual influyó en la poca comunicación, buscando principalmente brevedad en el discurso y restándole importancia a temas que podrían dilatar la extensión de los espacios y canales.

La retroalimentación es un recurso utilizado fundamentalmente por los directivos de la organización, en ella aparecen fundamentalmente mensajes de mantenimiento, utilizándose para el control y rectificación de actividades.

Epígrafe 3.4 Análisis integral de los resultados

Al realizar un análisis integral y después de haber triangulado metodológicamente los resultados de las diferentes técnicas de investigación, se obtuvieron los siguientes resultados.

Los trabajadores docentes y no docentes de la organización utilizan mayormente la *comunicación horizontal* para coordinar actividades y para resolver problemas de trabajo. En menor medida la utilizan para compartir información relevante y para promover el apoyo entre los compañeros.

Por otro lado la *comunicación ascendente* se utiliza, aunque no todo lo que debiera, a veces para informar problemas de trabajo, plantear preocupaciones e inquietudes y participar en la toma de decisiones. Sin embargo la *comunicación descendente* es utilizada principalmente para el envío de información de trabajo, órdenes y a veces para dar a conocer objetivos de la facultad.

Los estudiantes tampoco hacen uso de la *comunicación horizontal* en la totalidad de sus ventajas, pues a veces la utilizan para compartir información relevante, resolver problemas, apoyar a sus compañeros, etc. Sin embargo conocen las facilidades que le brinda este flujo de comunicación, pues entre sus ventajas mencionaron: fortalecer relaciones interpersonales, desarrollar actividades docentes, fortalecer cohesión grupal, programar actividades extra clases, retroalimentación, fortalecer el estudio.

Tampoco la *comunicación ascendente* es explotada en toda su magnitud, pues no siempre es utilizada para informar problemas a los profesores, ni para participar en la toma de decisiones, así como para plantear preocupaciones e inquietudes.

El *flujo de comunicación vertical descendente* es el más significativo de los encontrados en el diagnóstico, estando presente de manera general en toda la organización, por lo que claramente demuestra una sobredimensión de las tareas a realizar por los miembros de la organización.

Los flujos descendentes, parcializan la comunicación al esta viajar mayoritariamente enviada o centralizada por los directivos de la organización, quedando poca retroalimentación e impidiendo el envío y transmisión de mensajes hacia la dirección de la facultad.

Este flujo está presente en todos los públicos internos de la facultad, tanto en el personal docente y no docente, como en los alumnos de la misma. En los primeros es determinante el flujo comunicativo desde los cuadros principales de la facultad y en los segundos desde estos y desde los profesores.

Este flujo es claramente perceptible mediante las observaciones aplicadas a documentos y reuniones de la facultad, así como en las entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra de esta investigación.

El *flujo de comunicación horizontal* le sigue al anterior, denota una comunicación horizontal poco utilizada y poco explotada, máxime cuando esta es una herramienta que permite agilizar (hasta donde sea posible) la comunicación dentro de la organización. Es fácilmente utilizable, debido a la disponibilidad de interacción entre compañeros de similar jerarquía, además de utilizar la empatía y la comunicación interpersonal para su utilización.

El menos presente en la comunicación interna de la Facultad, es el *flujo de comunicación ascendente* lo cual trae consigo falta de retroalimentación y falta de conocimiento de las necesidades de los subordinados. La comunicación ascendente es vital para el reconocimiento de los trabajadores hacia los dirigentes, al permitir el intercambio de comunicación entre los mismos.

Tanto en la observación, como en las entrevistas y las encuestas, es evidente la poca comunicación ascendente, lo cual puede resumirse a la poca atención que recibe este tipo de información, creándose así una barrera que se interpone en el intercambio de comunicación.

Ambos públicos internos conocen la *misión* de la facultad, pero no la definición institucional de la misma, así como desconocen la *visión* de la facultad, lo que denota un desconocimiento de los documentos rectores de la misma.

El desconocimiento de la misión y de la visión de la facultad, afecta a la organización, debido a que los documentos no están recogidos ni organizados en lugares de fácil acceso para los integrantes de la organización, lo cual denota falta de gestión de la comunicación.

Los *canales de comunicación* más utilizados por los trabajadores docentes y no docentes son el correo electrónico, las conversaciones informales, la pizarra informativa, los murales, los despachos y los informes escritos. Prefieren las conversaciones formales y el e-mail, como canales para recibir y enviar información. Los canales de comunicación más utilizados por los estudiantes son el correo electrónico, las conversaciones informales, el mural, las consultas con los profesores y los informes escritos, estableciéndose una similitud en este sentido con respecto a los trabajadores. Prefieren la comunicación directa con representantes oficiales de la facultad, a través del e-mails y del mural.

En el caso de los canales mediatizados como lo es el correo electrónico, responde a la alta disponibilidad de acceso a las computadoras y a la red interna de la universidad, sin embargo, por él se reciben en el caso de los alumnos poca información de carácter oficial, solamente el horario y ubicación de las guardias y raramente información relacionada con el ámbito educativo.

En el caso de los profesores funciona de similar manera, aunque difiere en el contenido de los mensajes que circulan por este canal. Al tratar estos con otras condiciones y otro tipo de información, si es utilizado para fines docentes y reglamentarios, sobre todo para compartir información sobre el trabajo.

Los canales de comunicación directa como son las conversaciones informales, es la vía más utilizada por los públicos para compartir información, en primer lugar por los pocos canales de comunicación preestablecidos y por la comodidad y disponibilidad de espacios de interacción en la facultad.

La pizarra informativa es otro de los canales más utilizados por los públicos internos, debido a su estratégica posición y su claridad informativa. Al ser utilizada durante tanto tiempo, se ha creado un hábito hacia la misma siendo un canal favorable en la búsqueda informativa, ya que también refleja actualización en la información que brinda.

Los murales docentes, son canales utilizados por los alumnos en la búsqueda informativa, aunque posee buena ubicación espacial aún está subutilizado al mostrar sólo contenido referido a los horarios y las guardias, por lo que su función no permite la utilización que pudiera brindar de ser aprovechada toda la capacidad informativa que asimila.

Los despachos y los informes escritos son altamente confiables en la transmisión de información, permite la interacción entre los sujetos, de forma personal, por lo que no se pierde ni se transforma el contenido de los mensajes mediante este canal, aunque en ocasiones puede constituir una barrera en la comunicación si no son utilizados de forma racional y adecuada.

Los *espacios* más utilizados para recibir y enviar información por los trabajadores de la organización son las reuniones de departamento, la asamblea del sindicato y la reunión del PCC, así como los más utilizados por los estudiantes son las reuniones de brigada, las reuniones con el profesor guía y las reuniones de la UJC.

Los espacios de comunicación referidos a reuniones y despachos oficiales, son los más utilizados, debido a la gran carga de trabajo que presenta una facultad de altos estudios, en estos espacios se comparte información, permitiendo la coordinación de actividades de una manera práctica y fácil.

Las reuniones son espacios ideales de interacción grupal, permiten establecer, coordinar y unificar soluciones, criterios y objetivos, sin embargo pueden constituir en algunos casos una barrera para la comunicación, por lo que deben medirse minuciosamente su duración y periodicidad, fluctuando de manera que interfieran lo menos posible con las tareas y quehaceres de los implicados en las mismas.

En el caso de los despachos oficiales, estos permiten de primera mano el intercambio de información con los responsables directos de las tareas, por lo que debe potenciarse y adecuarse su uso como mejor se ajuste a la organización.

Los *mensajes* recibidos tanto por los trabajadores como por los estudiantes son fundamentalmente de tarea y mantenimiento, ocasionalmente existen los mensajes de carácter humano. Planteándose en ambos públicos la poca participación en la toma de decisiones y en la discusión de objetivos y resultados.

Los mensajes de tarea, frecuentemente utilizados en la comunicación interna de la facultad, en su mayoría son enviados por los directivos de la organización. Estos mensajes transportan instrucciones hacia los subordinados, tocante al desarrollo de sus labores en la facultad, por lo que tienen un claro sentido instructor y es recibido por todos los trabajadores, en diferentes áreas y secciones de la misma.

También se encuentra presente en los alumnos, los cuales los reciben de sus profesores, enfocados en su mayoría hacia la orientación de actividades pedagógicas. Están presentes en estos mensajes el contenido extracurricular, el cual es orientado por

personal no docente como los dirigentes de la FEU, de la Facultad, Jefe de brigada y presidentes de los comités de bases de la UJC.

Los mensajes de Tarea provocan un sobrecargo en los integrantes de la organización, aunque si bien son necesarios, pueden afectar el desempeño de la organización al estar los miembros de la misma en constante quehacer de tareas y no dedicarle tiempo (o menos tiempo) a otros tipos de actividades que pudieran ser orientadas o no por los mismos emisores.

Estos mensajes son claramente perceptibles mediante las observaciones aplicadas a documentos y reuniones de la facultad, así como en las entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra de esta investigación.

Le siguen en número a los mensajes de Tarea, los mensajes de Mantenimiento, estos en su mayoría son enviados por los directivos de la organización. Estos mensajes son los encargados de controlar las instrucciones enviadas hacia los subordinados, tocante al desarrollo de sus labores en la facultad y al igual que los anteriores son recibidos por todo los trabajadores.

Son enviados por todos los responsables de áreas claves hacia sus subordinados, encontrándose presentes en los alumnos, los cuales los reciben de sus profesores, enfocados en su mayoría hacia el control en la realización de las orientaciones de actividades pedagógicas. También están presentes estos mensajes en el contenido extracurricular, el cual es controlado por personal no docente como los dirigentes de la FEU, de la Facultad, Jefe de brigada y presidentes de los comités de bases de la UJC.

Al igual que los mensajes de Tarea, los de mantenimiento provocan un sobrecargo de tareas en los integrantes de la organización, aunque si bien son necesarios, pueden afectar el desempeño de la organización, al estar los miembros de la misma en constante quehacer de tareas y no dedicarle tiempo (o menos tiempo) a otros tipos de actividades que pudieran ser orientadas o no por los mismos emisores de los mensajes de tarea.

Los menos numerosos enviados por los directivos para el reconocimiento de las actividades orientadas a través de los mensajes de tarea, además de otras actividades que reporten o no los integrantes de la organización, son los mensajes humanos.

Cuando son enviados por los directivos de la organización, su mayoría son reconocimientos a tareas de gran significado o impacto para la organización, como los festivales culturales, actividades productivas, eventos provinciales y nacionales, etc, no siendo enviados por tareas de menor relevancia pero también importantes para el (los) sujeto(s). Estos mensajes son los encargados de transmitir reconocimiento de los

dirigentes hacia los subordinados, en cuanto a lo tocante al buen desarrollo de sus labores en la facultad y fuera de ella. Por lo que tienen un claro sentido de aliento y estimulación. Es pobremente recibido por todos los trabajadores, en diferentes aéreas y secciones de la facultad.

Son poco enviados por los dirigentes hacia sus subordinados, encontrándose presentes en los alumnos, los cuales los reciben de sus profesores, enfocados en su mayoría hacia la buena realización de las orientaciones de actividades pedagógicas. También están presentes estos mensajes en el contenido extracurricular, el cual es enviado con más asiduidad por personal no docente como los dirigentes de la FEU, de la Facultad, Jefe de brigada y presidentes de los comités de bases de la UJC.

Los mensajes Humanos, provocan una mejoría en el reconocimiento social de quienes lo reciben, por lo que se reconforta su trabajo y se implementan nuevos bríos y deseos en el cumplimiento del mismo. El poco envío de los mensajes humanos puede afectar el desempeño de la organización, produciendo desmotivación en el cumplimiento de sus funciones al no obtener reconocimiento social o individual por su desempeño.

Mencionan los trabajadores como *barreras de la comunicación* en la facultad las discusiones externas, falta de credibilidad de niveles superiores, falta de gestión de comunicación, se percibe que no hay participación, demasiados subtextos, manipulación, no hay feedback.

Los estudiantes mencionan como barreras de la comunicación en la facultad la falta de gestión de comunicación, no existe participación, demasiados subtextos, manipulación, no hay feedback, subutilización de los canales preestablecidos, falta de canales de comunicación, pseudo participación.

La falta de gestión de comunicación, principal barrera detectada en la investigación se refiere a la falta de una planificación del acto comunicativo provocando la mayoría de las barreras y problemas comunicacionales detectados y mencionados.

Los públicos internos, al no tener planificada, dirigida y controlada la comunicación, utilizan los medios, canales, mensajes y espacios a su alcance inmediato, con tal cantidad de códigos, textos y subtextos, experiencias, valores, lo que hace que la comunicación interna se vea afectada en su funcionamiento.

Los subtextos están referidos a la utilización como canal de comunicación las conversaciones informales, provocando la manipulación de los mensajes, los rumores y la intertextualidad con el déficit comunicativo que esto conduce. Al no estar controlada la comunicación interna se producen mensajes de todo tipo con cargas semánticas

disímiles, por lo que la comprensión textual se dificulta y puede convertirse en serias barreras comunicativas.

El *feedback* está estrechamente vinculado con los flujos de comunicación presentes en la facultad. Al ser estos fundamentalmente vertical descendente, queda poca opción para los ascendentes, por lo que la capacidad de respuesta a inquietudes de los subordinados es palpable.

Existe una subutilización de los canales preestablecidos, demostrado principalmente en el caso de los murales informativos, estos no poseen la cantidad de información que asimilan como canal, además de su pobre atracción visual que los afecta, tanto como canal de comunicación, como a los públicos internos que se sirven de ellos.

Los canales de comunicación establecidos por la facultad (Murales informativos, Pizarra informativa), son claramente insuficientes para la transmisión de información en una facultad universitaria. Al no estar gestionada la comunicación en la organización, los integrantes de la misma utilizan canales convenientes para la realización del acto, por los que estos no son lo suficientemente seguros, fiables, ni controlables.

La pseudo participación está orientada hacia la falta de participación en la toma de decisiones importantes por parte de los dirigentes de la facultad, lo que menoscaba el sentido de pertenencia de los subordinados y los alumnos, lo cual influye directamente en la calidad del trabajo realizado. Esto sumado a la falta de flujos ascendentes, *feedback*, mensajes de carácter humano y pocos canales de comunicación establecidos afecta la labor de la organización, así como el estado motivacional de los integrantes de la misma.

Se puede afirmar que la comunicación interna de la facultad de Psicología de la UCLV es efectiva, aunque se debe trabajar sobre la base de algunas deficiencias para su perfeccionamiento.

Conclusiones

- En el estudio realizado se constata que no existe una gestión adecuada de la comunicación institucional, por lo cual los propios actores asumen y crean sus propios canales de comunicación. Esto conlleva a deficiencias que atentan contra una utilización y disponibilidad de la comunicación de forma óptima.
- Los canales de comunicación más utilizados en la organización son el correo electrónico y las conversaciones informales, lo que puede afectar la comunicación interna por su dependencia de factores determinados por la energía eléctrica, así como la disponibilidad de máquinas y en segundo lugar las conversaciones informales inmersas en el intercambio intersubjetivo, puede deformar la intención y los códigos de un mensaje, por lo que su resultado final puede variar, e incluso contradecirse.
- En el caso de los murales informativos se debe potenciar contando con su estratégica posición puede servir para comunicar más información y con mayor calidad en cuanto a atracción visual.
- Los espacios de comunicación que más se utilizan son las reuniones y los despachos lo que están contribuyendo a una sobrecarga de trabajo en los trabajadores docentes esencialmente.
- El flujo de comunicación que predomina en la organización es el flujo vertical descendente centrado en los mensajes de mantenimiento y tareas, lo que dificulta la retroalimentación y los mensajes humanos que potencien la motivación y la estimulación laboral de los trabajadores para su permanencia en la organización, así como una participación adecuada de los mismos.
- Se detecta que la deficiente retroalimentación, la insuficiente participación percibida, los subtextos, la subutilización de los canales de comunicación, están actuando como barreras de comunicación dentro de la organización.

Recomendaciones

- Sin dejar de utilizar los canales de mayor importancia para los públicos internos de la organización debe potenciar el canal formal para la transmisión de información y/o el intercambio con trabajadores y estudiantes, ya sea a partir de los espacios establecidos o por la creación de otros más efectivos en este sentido. Esto propiciaría agilidad y veracidad en la información que se recibe.
- Se recomienda aprovechar más los espacios de comunicación como los despachos y las reuniones, minimizando su frecuencia y extensión, pues influye y aumenta la carga de trabajo, tanto de profesores como de alumnos.
- Debe potenciarse el flujo de comunicación ascendente, contribuyendo al feedback o retroalimentación que promueva una orientación hacia la solución eficaz de objetivos de trabajo.
- Disminuir el envío de los mensajes de mantenimiento y de tarea y potenciar los mensajes humanos logrando así unas condiciones psicológicas más favorables en el trabajador que le permiten mayor disposición hacia su trabajo.
- Ubicar los documentos que señalan la visión y misión de la organización en lugares visibles para los públicos internos, lo que contribuirá no solo al conocimiento de ambas sino a una mayor interiorización de la importancia y repercusión de la tarea que se realiza en la organización.
- Continuar esta investigación a través de la realización, implementación y evaluación de una estrategia de comunicación que contribuya al perfeccionamiento de la comunicación interna de la Facultad de Psicología y sirva de punto de partida para una proyección más adecuada de la misma.

Referencias Bibliográficas

1. Arzuaga, S. (2003). *Diagnóstico de comunicación interna en el Grupo Empresarial TRANSTUR S.A.* Unpublished Tesis de Diploma, La Habana.
2. Balam, M. y. V., R (1997). *Clima organizacional*. Retrieved 14 de marzo del 2009 from www.monografias.com.
3. Betancourt, L. (2003). *Diagnóstico de comunicación interna en la compañía CUBANACAN Turismo y Salud S.A.* Unpublished Tesis de Diploma, La Habana.
4. Bustos, P. (2008). *Clima Organizacional*. Retrieved 14 de marzo del 2009 from www.gestiopolis.com.
5. Collado, A. (2006). *La investigación en la Comunicación Social*. Madrid: Antena.
6. Costa, J. (2000). *Comunicación en el siglo XXI*. Argentina: Alas
7. Davis, K. y. N., J (2002). *Comportamiento humano en el trabajo (11. ed.)* México: McGraw-Hill Interamericana.
8. Egidos, D. y. P., L (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 35, 4- 7.
9. Escobar, J. (2003). La comunicación corporativa. Retrieved 17 de enero del 2009 from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>.
10. Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
11. Goldhaber, G. (2001). *Comunicación Organizacional*. México: Diana S.A.
12. Hernández, R. (2000). *Metodología de la investigación (2. ed.)*. México: McGraw-Hill.
13. Lucas, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. España: Colección Bosh Comunicación.
14. Martínez, A. (2007). *Guía de periodismo investigativo*. Madrid: Barsa.
15. Martínez de Velasco, A. (1993). *Comunicación Organizacional Práctica*. México: Trillas.
16. Minguez, N. (S/F). Un Marco Conceptual Para La Comunicación Corporativa. Retrieved 6 de abril del 2009 from <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>.
17. Muriel, M. y. R., G (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Ecuador: Andina.
18. Piñuel, J. (S/F). Plan estratégico de comunicación interna. Retrieved 24 de marzo del 2009 from www.monografias.com.

19. Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Retrieved 24 de marzo del 2009 from <http://www.5campus.com/leccion/comui>.
20. Saladrigas, H. y. A., M (2002). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica* La Habana: Félix Varela.
21. Saló, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. España: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
22. Saló, N. (2001). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Retrieved 24 de marzo del 2009 from www.barcelonamanagementreview.com.
23. Sánchez, S. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional. *Razón y Palabra*, 4 (1), 72-76.
24. Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27 (10).
25. Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.
26. Trelles, I. (2001). Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones *Revista Espacios*, Junio.
27. Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.

Anexo 1: Entrevista a trabajadores y estudiantes.

Concepto de comunicación que maneja e importancia que le atribuye para el desarrollo de la facultad.

Canales de comunicación que se utilizan. (Especificar la frecuencia de su uso y precisar el contenido de los mensajes).

Valoración personal de dichos canales, en cuanto a: agilidad, confiabilidad, utilidad, distorsión. (si es posible especificar ejemplos cómo utiliza los diferentes canales, para qué tipo de informaciones, cuáles han sido más efectivos, etc.).

Precisar cuáles son las principales barreras en la comunicación que existen en la facultad. (Ejemplificar).

Describir qué canales utiliza para retroalimentarse. Valorar su efectividad.

Espacios de comunicación creados determinados por la organización. ¿Cómo funcionan? ¿Frecuencia de uso, qué funciones cumplen?

Mensajes: mantenimiento, tarea y humanos.

Que cambiaría o mejoraría respecto a la comunicación en la facultad

Anexo 2: ENCUESTA A TRABAJADORES.**Compañero trabajador:**

La Facultad de Psicología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas está realizando un estudio encaminado a identificar, y evaluar los **procesos de comunicación interna** que están presentes en la misma. Para ello se ha confeccionado el presente cuestionario que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer los aspectos relacionados con el tema. Le aseguramos que las respuestas son **totalmente anónimas** y le **agradecemos** de antemano su colaboración.

1. La comunicación horizontal (la que usted mantiene con compañeros de igual jerarquía) en la Facultad le permite:

	Casi siempre	A veces	Casi nunca	No la utilizo
Facilitar la coordinación de actividades				
Compartir información relevante				
Resolver problemas de trabajo				
Promover el apoyo entre compañeros de trabajo				

¿Qué otras facilidades le permite este tipo de comunicación?

2. La misión de su facultad es

3. Marque con una X por cuál (o cuáles) de estos canales de comunicación recibe información con mayor frecuencia

a) ___ Conversaciones informales

b) ___ Mural

- c) ___ Correo electrónico
- d) ___ Informes escritos
- e) ___ Despachos
- f) ___ Pizarra informativa
- g) ___ Otros. ¿Cuáles? _____

4. La comunicación con su superior (es) le permite:

	Casi siempre	A veces	Casi nunca	No la utilizo
Informar los problemas de su área de trabajo				
Participar en las decisiones que se toman				
Plantear sus preocupaciones e inquietudes				

¿Qué otra utilidad le ve a este tipo de comunicación en la Facultad?

5. ¿Qué canales prefiere para recibir la información?

6. Marque con una X por cuál (o cuáles) de estos espacios de comunicación recibe información con mayor frecuencia

- a) ___ Asamblea del Sindicato
- b) ___ Reunión del PCC

- c) ___ Reunión de la UJC
- d) ___ Reunión de factores
- e) ___ Reunión de las BTJ
- f) ___ Reunión de Departamento
- g) ___ Claustros
- h) ___ Otros, ¿cuáles?

7. ¿Se siente reconocido por su jefe y/o compañeros de trabajo mediante felicitaciones, halagos, estímulos, etc.?

- a) ___ Casi siempre b) ___ A veces c) ___ Casi nunca

8. ¿Se tiene en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar una decisión?

- a) ___ Siempre b) ___ A veces c) ___ Nunca

9. ¿Se discuten los objetivos, las metas y los resultados que va teniendo la facultad?

- a) ___ Sí b) ___ A veces c) ___ No

En caso de responder los incisos a) o b) mencione cada qué tiempo se realiza

10. La comunicación con sus subordinados usted la utiliza para:

	Casi siempre	A veces	Casi nunca	No la utilizo
Enviar información de trabajo				
Dar a conocer los objetivos de la organización				
Enviar órdenes				

Además de esto, ¿para qué más la utiliza?

11. La visión de la facultad es

12. ¿Qué dificultades a su entender presenta la comunicación en la Facultad?

13. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera se le brindara mayor información?

Anexo 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES.**Compañero estudiante:**

La Facultad de Psicología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas está realizando un estudio encaminado a identificar, y evaluar los **procesos de comunicación interna** que están presentes en la misma. Para ello se ha confeccionado el presente cuestionario que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer los aspectos relacionados con el tema. Le aseguramos que las respuestas son **totalmente anónimas** y le **agradecemos** de antemano su colaboración.

1. La comunicación con sus compañeros en la Facultad le permite:

	Casi siempre	A veces	Casi nunca	No la utilizo
Facilitar la coordinación de actividades				
Compartir información relevante				
Resolver problemas				
Promover el apoyo entre compañeros				

¿Qué otras facilidades le permite este tipo de comunicación?

2. La misión de su facultad es:**3. Marque con una X por cuál (o cuáles) de estos canales de comunicación recibe información con mayor frecuencia**

- a) ___ Conversaciones informales
- b) ___ Mural
- c) ___ Correo electrónico
- d) ___ Informes escritos
- e) ___ Consultas con los profesores
- f) ___ Chat

g) ___ Otros. ¿Cuáles?

4. ¿Qué vía o vías prefiere para recibir la información?

5. La comunicación con sus profesores le permite:

	Casi siempre	A veces	Casi nunca	No la utilizo
Informar los problemas que se le presenten				
Participar en las decisiones que se toman				
Plantear sus preocupaciones e inquietudes				

¿Qué otra utilidad le ve a este tipo de comunicación en la Facultad?

6. Marque con una X por cuál (o cuáles) de estos espacios de comunicación recibe información con mayor frecuencia

a) ___ Reunión de brigada

b) ___ Reunión de la UJC

c) ___ Reunión de Profesor Guía

d) ___ Otros, ¿cuáles?

7. ¿Se siente reconocido por sus profesores y/o compañeros de estudio mediante felicitaciones, halagos, estímulos, etc.?

___ Casi siempre b) ___ A veces c) ___ Casi nunca

8. ¿Se tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes a la hora de tomar una decisión?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

9. ¿Se discuten los objetivos, las metas y los resultados que va teniendo la facultad?

a) Sí b) A veces c) No

En caso de responder los incisos a) o b) mencione cada qué tiempo se realiza

10. La visión de la facultad es

11. ¿Qué dificultades a su entender presenta la comunicación en la Facultad?

12. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera se le brindara mayor información?

Anexo 4: OBSERVACIÓN

Guía de observación:

1. Fecha: 9, 16, 21 de abril de 2009 y 3, 12, 15 de mayo de 2009.
2. Horario: de 8:00am a 5:00pm.
3. Lugar: Facultad de Psicología de la UCLV.
4. Características del ambiente donde se realizó la observación: Ambiente físico.
5. Descripción de las actividades que se realizan:
 - Actividades generales.
 - Secuencia en que ocurren.
6. Percepción de diálogos:
 - Palabras, gestos.
 - Expresiones dichas entre los sujetos.
 - Expresiones dichas en la relación sujeto-objeto.
7. Comportamiento de los observadores:
 - Actitudes, acciones y conservaciones con los participantes durante la investigación.
8. Descripción de eventos especiales que pueden haber ocurrido durante la observación.
9. Observaciones generales.
10. Reflexiones de los observadores.

Nuestro objetivo: obtener toda la información posible que arrojaran los trabajadores y los estudiantes en su comportamiento habitual, sin presiones de nuestra parte, que pudiera servir en algo a nuestro trabajo.

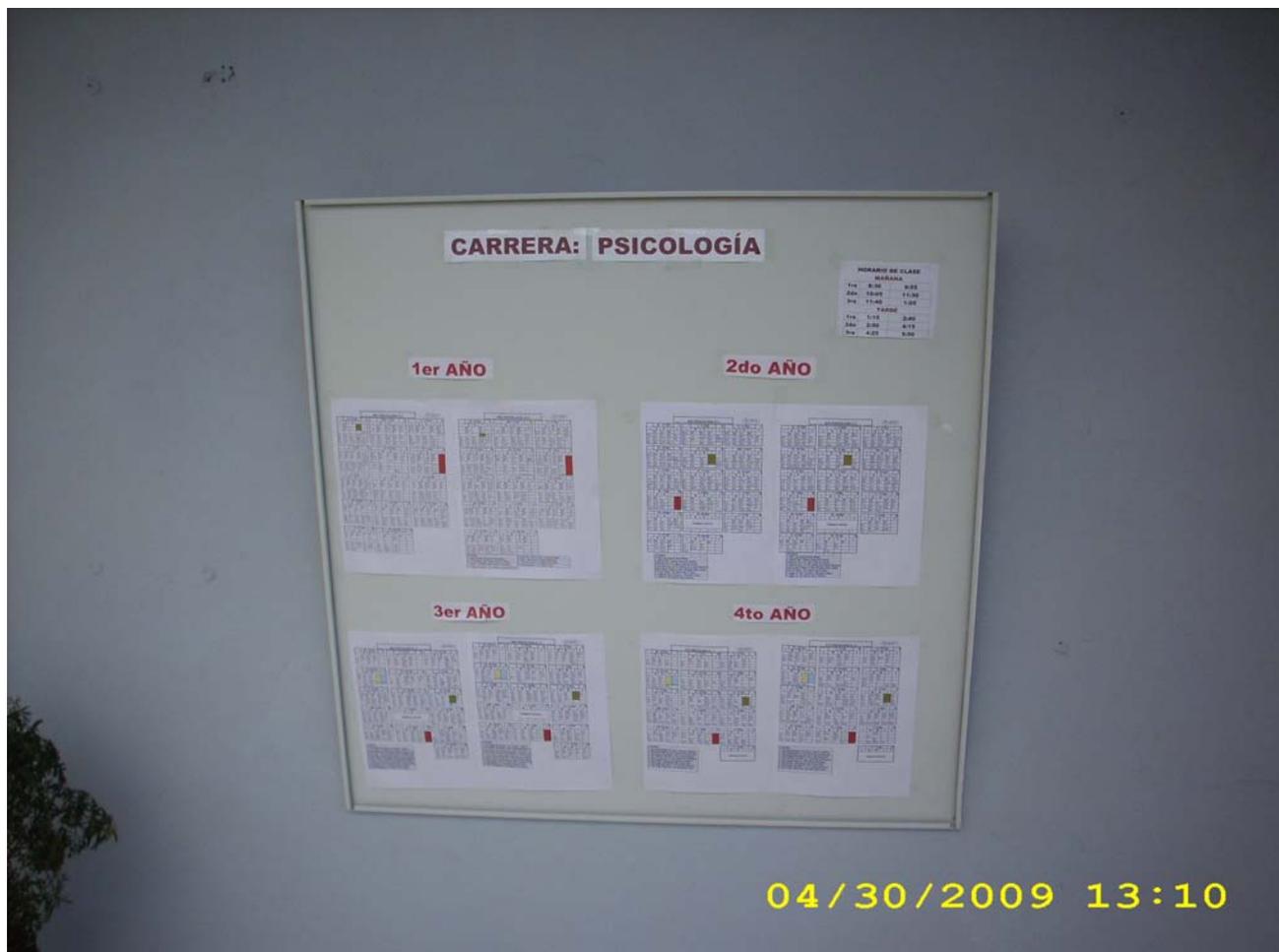
Anexo 5

Mural Docente Comunicación Social



Anexo 6

Mural Docente Psicología



Anexo 7

Pisarra Informativa Profesores



Anexo 8:

MISIÓN

La FACULTAD DE PSICOLOGÍA es un colectivo altamente comprometido con los programas de la Revolución Cubana y las necesidades del desarrollo sostenible del país, por lo que tiene como misión formar profesionales revolucionarios integrales en Psicología y Comunicación social, así como contribuir a la superación continua y sistemática de los profesionales y cuadros de estas ciencias en la región central del país, y la de profesionales afines en el ámbito nacional e internacional, además de realizar una relevante actividad científica y extensionista de reconocido impacto social en el entorno territorial, nacional e internacional.

Anexo 9:

VISIÓN

- Se desarrolla la Facultad como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios, el socialismo y se mantiene comprometida con los valores de la UCLV
- Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en los cursos diurnos, con elevado comprometimiento y protagonismo en los programas de la Revolución.
- Se satisfacen las necesidades de la universalización como contribución al objetivo de alcanzar la cultura general e integral en todo el pueblo, a partir de la consolidación de las sedes universitarias municipales, de la diversificación de programas, modalidades de estudio, las que cuentan con un claustro preparado y con cultura organizacional que se refleja en la calidad de los procesos sustantivos de la Educación Superior
- La educación de postgrado y la capacitación satisfacen las necesidades de formación continua de los profesionales y cuadros, incluyendo los implicados en la Universalización, y diversifica las ofertas del sistema de postgrado para promover la mayor actualización en Psicología y Comunicación Social.
- La Facultad incrementa gradualmente el por ciento de doctores de sus integrantes con categoría docente e investigativa.
- El liderazgo caracteriza el estilo de dirección de sus cuadros.
- Se transforman los procesos académicos, administrativos y científicos mediante el uso estratégico de las TIC, con énfasis en la virtualización del aprendizaje y la investigación y se alcanza un mayor protagonismo en la informatización de la sociedad.
- La investigación científica incrementa su impacto económico, social y ambiental en el desarrollo de la región central, así como su visibilidad internacional.
- La Gestión Económico Financiera de la Facultad, permite incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero con un uso y control más eficiente y eficaz.

- La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito, vicio o consumo indebido de drogas, forman parte de la cultura organizacional de la Facultad.
- La infraestructura de la Facultad da mejor respuesta a los procesos sustantivos con una red que asegura el empleo de las NTIC.
- Se amplía la efectividad de la colaboración internacional expresada en la contribución al desarrollo, la captación de recursos y el internacionalismo.