

Turismo y comunicación en la Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias de la Universidad de Las Tunas

Tourism and Communication at the Faculty of Technical and Agricultural Sciences of the University of Las Tunas

Ariagna Ponce de León Torres¹ (ariagnapt@ult.edu.cu) (<http://orcid.org/0000-0002-5670-7967>)

Alejandro del Cristo Rodríguez Morell² (alejandrom@ult.edu.cu) (<http://orcid.org/0000-0002-0477-3858>)

Juan Lorenzo López Pérez³ (lopezperezjuanlorenzo@gmail.com) (<http://orcid.org/0009-0008-7829-9838>)

Resumen

La investigación se centró en el proceso de comunicación interna como problemática que incide en la comunicación organizacional de la Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias de La Universidad de Las Tunas y que tributa al logro de los objetivos estratégicos de la organización, en la que toman partido los estudiantes de la carrera Licenciatura en Turismo. El objetivo del artículo es fortalecer la comunicación interna en dicha facultad para mejorar la comunicación organizacional y contribuir al cumplimiento de su misión. Para su aplicación se empleó la complementariedad metodológica con métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas. Este estudio constituyó el primero de comunicación organizacional efectuado en la facultad, de ahí su importancia y pertinencia. El diseño de la Estrategia de Comunicación Interna contribuye a perfeccionar las prácticas comunicativas basadas en los problemas y potencialidades identificados en el estudio.

Palabras clave: comunicación organizacional, gestión de la comunicación, estrategia de comunicación y turismo.

Abstract

The research focused on the internal communication process as a problem that affects the organizational communication of the Faculty of Technical and Agricultural Sciences of the University of Las Tunas and that contributes to the achievement of the strategic objectives of the organization, in which the students of the Bachelor's Degree in Tourism take part. The objective of the article is to strengthen internal communication in this faculty in order to improve organizational communication and contribute to the fulfillment of its mission. For its application, methodological complementarity with qualitative and quantitative methods and techniques was used. This study was the first organizational

¹ Máster en Ciencias de la Comunicación. Profesora de la carrera Turismo de la Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias. Universidad de Las Tunas. Cuba.

² Máster en Ciencias de la Comunicación. Profesor de la carrera Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Universidad de Las Tunas. Cuba.

³ Estudiante de la carrera Licenciatura en Turismo de la Universidad de Las Tunas. Cuba.

communication study carried out in the faculty, hence its importance and relevance. The design of the Internal Communication Strategy contributes to improve communication practices based on the problems and potentialities identified in the study.

Key words: organizational communication, communication management, communication strategy and tourism.

Introducción

El siglo XXI promete un amplio desarrollo y fortalecimiento de los estudios sobre comunicación. En medio de un contexto internacional complejo, marcado por el neoliberalismo y la globalización, nuevos paradigmas para las ciencias sociales y el impacto de las nuevas tecnologías, es importante valorar las prácticas comunicativas de las organizaciones, lograr una mejor gestión de los procesos comunicativos para satisfacer las demandas de la sociedad, aportar valores, potenciar la capacidad de diálogo y obtener conocimientos para apoyar las políticas gubernamentales, al considerarse la comunicación social como herramienta esencial para el fortalecimiento de las relaciones internas institucionales. En la provincia Las Tunas las organizaciones trabajan con mayor efectividad ante estos desafíos, mediante el perfeccionamiento empresarial o la redimensión de sus métodos o estilos de trabajo, para lograr el cumplimiento de la misión social para las que fueron creadas.

Las relaciones de los individuos dentro de una organización, la comunicación, así como su funcionamiento desde un paradigma sistémico, permiten tener una idea clara de la influencia multifactorial que puede, en un momento dado, afectar el desempeño laboral. De igual forma, entender la vida del trabajador dentro de su contexto social, permite estudiarlo de una forma holística, contextual y procesal.

La comunicación es un fenómeno de carácter social que influye en la actitud de los sujetos y es capaz de modificar comportamientos, habilidades y experiencias. Se considera una disciplina científica que analiza y evalúa las diversas variables que componen los procesos comunicativos en las instituciones, en cuanto fortalece la identidad, la cultura y agrega significado a las organizaciones.

La comunicación presenta diferentes niveles: interpersonal, grupal, institucional y social. Se puede afirmar que solo hay comunicación real y efectiva cuando, el uso de significados compartidos, logra la empatía y la comprensión mutua. Estos significados “están determinados por las experiencias pasadas y por ello son interpretaciones subjetivas que cada persona tiene de lo que ocurre, de los mensajes que transmite y recibe” (Muriel y Rotta, 1980, p. 199).

La Comunicación Organizacional es entendida como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que ocurre entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (Fernández, 1997).

Como disciplina del campo de las ciencias sociales, la Comunicación Organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad (Trelles, 2004).

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Fernández (1997) refiere las funciones de producción; innovación y mantenimiento. A la de producción atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la innovación, la introducción de ideas o proyectos nuevos y la de mantenimiento, dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima, de las relaciones interpersonales y de las propias funciones de producción e innovación.

La presente investigación tiene como objeto el análisis de la comunicación interna y su relación con el desempeño organizacional en el contexto de las universidades cubanas, a partir de las conceptualizaciones de autores cubanos y foráneos y las regulaciones que al respecto se han establecido en documentos rectores en Cuba. Las razones que la motivaron están determinadas por el hecho de establecer cómo la comunicación institucional influye en el desempeño organizacional, y cómo su gestión puede contribuir a la efectividad de su funcionamiento, al considerarse que actualmente se desarrolla de manera espontánea y descoordinada.

Para Andrade (2005), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Sobre los públicos internos Trelles (2004) ofrece la siguiente clasificación:

Directivos o dirigentes de alto nivel: ubicados en la parte superior de la organización, y caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones.

Cuadros Medios: escalón consecutivo con relación a los anteriores, encargado de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización, grupo más operativo y en relación más directa con la base.

Base: gran mayoría, trabajadores de la producción o servicios.

Por otra parte, el público mixto incluye a familiares, amigos y todo aquel que se relaciona con algunos de los individuos anteriormente mencionados y que incidirán de manera directa o indirecta en la organización. (pp. 47-48)

En opinión de Garrido (2020) una mayor integración coherente de la empresa, para que cada una de sus partes sea una constituyente sinérgica de su mensaje hacia la sociedad, requiere una gestión de comunicación eficiente, rentable y sin detalles dejados al azar. Por ello hasta la capacidad de significación espontánea de la

organización requiere de un cauce que le entregue un sentido, y evite las llamadas energías disipadas de comunicación e imagen, que significarán una subutilización de nuestro potencial, pues ofrecen espacios de mayor eficiencia a nuestros competidores.

Para gestionar la comunicación es necesario no solo tener claro su conceptualización y principios, sino también entender las diferentes partes del proceso. En él se reconocen cuatro fases o etapas: investigación, planificación, implementación y evaluación, todas esenciales e imprescindibles, las cuales constituyen el ciclo de trabajo sistemático de todo comunicador.

La investigación de la comunicación es el punto de partida de todo plan o estrategia. Los diagnósticos como método de investigación y evaluación de la comunicación interna y externa son el medio a través del cual se conoce el estado actual de los procesos comunicativos, así como las debilidades y fortalezas de cualquier sistema de comunicación. La planificación es la acción que sucede a la investigación y que logra poner en práctica las políticas comunicativas. A través de ella se responde a las seis preguntas de la fórmula de Lasswel, quién, qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

La implementación de la gestión de comunicación es la acción mediante la cual se ejecutan las diversas actividades comunicativas de los planes, estrategias y campañas. Da cumplimiento a los objetivos propuestos para la cual es preciso una planificación que garantice los recursos materiales y humanos necesarios.

Es por tanto un elemento insustituible para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y la misión de la organización. Por lo que se convierte en el fenómeno social que en toda institución debe ser valorado como sostén de la misma, así como necesita ser apoyada por manuales y estrategias permanentes que permitan alcanzar su mejor funcionamiento capaz de reducir al máximo cualquier momento de crisis.

Por ello el objetivo de este artículo se encamina a fortalecer la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias de la Universidad de Las Tunas para mejorar la comunicación organizacional y contribuir al cumplimiento de su misión.

Desde una posición de comunicadores y relacionistas actuales y futuros, los estudiantes de la carrera Licenciatura en Turismo pondrán en práctica los elementos imprescindibles que permitan diseñar, practicar y evaluar la comunicación interna de la Facultad, con sus más exquisitos matices y colores.

Materiales y métodos

El estudio se realizó mediante el empleo de la metodología de investigación cualitativa, basado en el paradigma hermenéutico o interpretativo. El método general y base conceptual empleado fue el dialéctico materialista, lo cual permitió revelar las relaciones entre los componentes del sistema comunicativo en la organización, sus contradicciones internas y las fuentes de su desarrollo.

Los métodos y técnicas específicos empleados fueron:

El fenomenológico para describir los significados vividos cotidianamente del fenómeno en ocurrencia, en este caso de la comunicación organizacional. El histórico-lógico para valorar el desarrollo de la comunicación, sus regularidades, evolución y desarrollo y la etapa alcanzada hasta la fecha. El análisis-síntesis para descomponer en sus distintos partes el proceso de comunicación institucional, estudiarlas y luego realizar una unión mental de la misma, con el fin de revelar las relaciones esenciales y características más generales del objeto de investigación.

La inducción-deducción para realizar inferencias desde los aspectos generales de la comunicación hasta los particulares y a partir de este análisis realizar conjeturas de cómo estos hechos singulares pueden contribuir a la formulación de principios y proposiciones generales. El análisis bibliográfico o documental, para conformar el cuerpo teórico-conceptual que sustenta el estudio.

La observación estructurada, participante, de campo, ajena y abierta, que propició la interacción del investigador con los públicos sobre la comunicación en la organización. La encuesta por cuestionario se utilizó para conocer las apreciaciones y percepciones que tienen los públicos sobre las variables que intervienen en la comunicación interna. La entrevista, para recopilar información de forma directa con los entrevistados, con respecto al estado actual de la comunicación en la institución.

Técnicas proyectivas: mediante ellas los sujetos se enfrentaron a una situación estimulante, ante la que reaccionaron según sus percepciones; se registró ese significado particular. El análisis de contenido permitió valorar los aspectos coincidentes y divergentes y las dimensiones del estudio desde diferentes perspectivas, de acuerdo con los tópicos abordados y documentos consultados.

Para la constatación de los resultados y el control cruzado entre las diferentes fuentes se recurrió a la técnica de la triangulación metodológica y de datos.

Resultados

Para elaborar la estrategia de comunicación que se propone se tomaron como punto de partida algunas ideas esenciales, como la que apunta Capriotti (2021), quien define la estrategia de comunicación como

Un conjunto de decisiones sobre las directrices e ideas rectoras globales claves de comunicación en el medio y largo plazo, para alcanzar las metas y objetivos de comunicación y contribuir al logro de los fines generales de la entidad. Representa una etapa o momento específico fundamental del proceso estratégico de comunicación. (p. 99).

Asimismo, el criterio de Cardoso (2002) en torno a la estrategia de comunicación la define como “Un sistema de influencias sicosociológicas destinadas a los públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, durante un período de tiempo de 3-5 años, persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses de una determinada organización” (p. 21). Para este investigador la estrategia incluye: 1. La identificación de públicos meta 2. Los objetivos derivados de la

misión, visión y objetivos de la organización. 3. Los ejes psicológicos o conceptuales. 4. El Plan de Medios y Acciones de Comunicación (PMAC). 5. El análisis del presupuesto. 6. El control y evaluación de la estrategia.

Desde esta perspectiva se ofrece esta propuesta de estrategia de comunicación interna para la Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias, de la Universidad de Las Tunas

Horizonte de planeación: 3 años, de septiembre 2021 a septiembre del 2024.

Componentes de la estrategia:

- 1) Identificación de públicos meta.
- 2) Objetivos de la Estrategia.
- 3) Ejes psicológicos o conceptuales.
- 4) Plan de Medios y Acciones de Comunicación.
- 5) Análisis del presupuesto.
- 6) Control y evaluación de la estrategia.

Público meta: público interno de la Facultad integrado por directivos, profesores, técnicos, personal de servicio, funcionarios, estudiantes y las organizaciones políticas y de masas.

Objetivos estratégicos:

Objetivo general: Gestionar la Comunicación interna en la Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias de la Universidad de Las Tunas.

Objetivos específicos:

- 1) Implicar al público interno con la implementación de la Estrategia de Comunicación Interna.
- 2) Capacitar a los directivos y trabajadores en materia de Gestión de Comunicación.
- 3) Fortalecer la Comunicación Interna en función de cumplir los objetivos y metas de la organización.

Estrategia del mensaje, “Ejes psicológicos o conceptuales”

La gestión de comunicación garantiza una comunicación interna coherente, planificada y eficaz y asegura el éxito institucional. La participación e implicación de los trabajadores y estudiantes es vital para una comunicación dialógica y efectiva.

Slogan o lema de la estrategia: “Desde el Turismo, comunicar, es la Ciencia”

Tabla 1 Plan de medios y acciones de comunicación

Medios	Forma de presentación
Impresos	Sueltos, plegables, dípticos, trípticos y boletín.
Directos	Reuniones, matutinos, comunicación cara a cara.
Audiovisuales	Películas, documentales, presentaciones de diapositivas.
Digitales	Página web, correo electrónico, boletín en formato digital.
Soportes gráficos	Murales y Carteles.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acciones

- 1) Creación del grupo asesor de comunicación (integrado por los estudiantes de la carrera Turismo).

Público destinatario: Directivos de la Facultad. Período de ejecución: noviembre 2023. Ejecutor: Consejo de Dirección. Responsable: Decano Facultad. Medios: Consejo de Dirección.

- 2) Análisis del cumplimiento de las acciones y efectividad de la Estrategia de Comunicación (servirá a los estudiantes para evaluar sus prácticas docentes con un enfoque integrador e interdisciplinario).

Público destinatario: Directivos de la Facultad. Período o fecha: diciembre 2023. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación. Responsable: Decano, Colectivo de carrera de Turismo Medios: Reunión.

- 3) Cursos de capacitación sobre comunicación organizacional en coordinación con la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, la carrera Comunicación Social y Formatur (los estudiantes de Turismo cursarán y evaluarán los cursos de comunicación que les permitirán integrar conocimientos para la mejora de sus habilidades comunicativas como profesionales).

Público destinatario: Grupo asesor de comunicación, grupo de apoyo (estudiantes de la carrera de Ingeniería Informática e Ingeniería Industrial) y directivos. Período o fecha: febrero a abril del 2022. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación. Responsable: Decano. Medios: Comunicación cara a cara y presentación de Power Point.

- 4) Talleres y conferencias sobre temas de comunicación (los estudiantes de Turismo podrán exponer los resultados de sus trabajos de cursos relacionados con las asignaturas Comunicación Interpersonal, Relaciones Públicas, Dirección y Estrategia, Publicidad, Gestión de la Información entre otras desde un nivel científico multidisciplinario, lo que tributará a los proyectos de la carrera Diseño de Destinos Turísticos en Las Tunas y Diseño Integral de Procesos).

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: mayo a julio 2024. Ejecutor: Grupo asesor de comunicación. Responsable: Decano, Vicedecano Docente y Vicedecano de Investigación y Postgrado. Medios: Comunicación cara a cara y presentación de Power Point.

- 5) Charlas e intercambios relacionados con la comunicación interna y la comunicación interpersonal (los estudiantes podrán intercambiar sobre sus experiencias en materia de comunicación en el transcurso de la carrera, así como lo que les ha aportado el desarrollo de las prácticas laborales en instituciones turísticas, para mejorar sus habilidades comunicativas).

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: octubre a marzo 2024. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación. Responsable: Decano, Vicedecano Docente y Vicedecano de Investigación y Postgrado, Colectivo de carrera Medios: Comunicación cara a cara y matutinos.

- 6) Creación de un boletín interno (será atendido por los estudiantes de la carrera de Turismo para darle el tratamiento adecuado a las quejas con herramientas de la comunicación interpersonal).

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: mensual a partir de enero 2024. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación. Responsable: Decano, Vicedecano Docente y Vicedecano de Investigación y Postgrado. Medios: Boletín impreso y digital.

- 7) Adecuación del manual de Gestión de Comunicación y de Identidad Visual de la Universidad a las particularidades de la Facultad (los estudiantes de Turismo en colaboración con los estudiantes de la carrera Ingeniería Informática diseñarán logotipos para eventos con la utilización de herramientas de identidad, imagen e identidad visual.)

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: enero del 2024. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación Responsable: Decano. Medios: Formato impreso y digital.

- 8) Creación de un buzón de opiniones, sugerencias e ideas (los estudiantes de Turismo recepcionarán las opiniones, sugerencias e ideas para darlo a conocer a la dirección de la Facultad mediante informes y mensajes escritos a través de las correctas habilidades comunicativas y de protocolo).

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: febrero de 2024. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación. Responsable: Decano, Sec. PCC, Sec. UJC y Secc. Sindical. Medios: Buzón.

- 9) Diseño de una página web (los estudiantes de Turismo contribuirán a darle significado e identidad a los elementos cromáticos utilizados, así como redactar mensajes, informaciones y anuncios).

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: marzo del 2024. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación. Responsable: jefe de Dpto. de Informática. Medios: Página WEB.

- 10) Diseño e impresión de sueltos, plegables, dípticos y trípticos (los estudiantes de Turismo contribuirán al diseño, divulgación y distribución de los materiales comunicativos).

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: Permanente. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación. Responsable: Decano. Medios: Medio impreso.

- 11) Mensajes de reconocimiento y felicitación a los trabajadores y estudiantes destacados (los estudiantes de Turismo participarán en la redacción de los mensajes humanos con empatía, sincronización y persuasión).

Período o fecha: Permanente. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación, Sección Sindical, Sec. PCC y UJC. Responsable: Directivos de la Facultad. Medios: Canales de comunicación interna, formales e informales.

- 12) Encuentros deportivos y culturales entre las diferentes áreas (los estudiantes de Turismo, su grupo de atletas y artistas aficionados desarrollarán actividades culturales y deportivas).

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: Trimestralmente. Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación, Organizaciones Políticas y de masas. Responsable: Decano. Medios: Comunicación cara a cara.

- 13) Celebración de cumpleaños colectivos (los estudiantes de la carrera de Turismo presentarán actividades de imagen personal, de comunicación formal e informal para dar más colorido a las actividades).

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: Trimestralmente. Ejecutor: Dirección de la Sección Sindical Facultad. Responsable: Decano. Medios: Asambleas Sindicales.

- 14) Concurso “Entre Ciencia y Comunicación, ¡Turismo!” (los estudiantes de Turismo serán los encargados de la redacción de la convocatoria, lanzamiento, así como la recepción de los trabajos. Tendrán participación en los procesos de revisión y clasificación de los mismos).

Público destinatario: Público interno. Período o fecha: mayo a junio del 2024.
Ejecutor: Grupo asesor de Comunicación, Sindicato. Responsable: Decano.
Medios: Correo electrónico, soportes gráficos.

Tabla 2 Análisis del presupuesto

Recursos	Cantidad	Precio CUP
Tóner	2	1600
Hojas	6 paquetes	500
Meriendas	500	2500
Total		9600

Fuente: Elaboración propia.

Control y evaluación de la estrategia propuesta

Se establecerá un sistema de evaluación sistemático, con el fin de comprobar la implementación de las acciones y el cumplimiento de los objetivos mediante la observación, la entrevista y la encuesta. Al cierre de la estrategia, los resultados obtenidos deben recogerse en un informe para ser presentado y analizado en el Consejo de Dirección de la Facultad.

Discusión

La estrategia de comunicación interna propuesta se sustenta en elementos técnicos básicos que diversos autores han aportado. Entre ellos destaca:

La comunicación interna está constituida por varios elementos: públicos, canales, flujos de comunicación y retroalimentación. Una institución intercambia comunicación con varios destinatarios, y en dependencia del receptor, los objetivos y formas de enviar esa información varía. Estos destinatarios son conocidos como públicos y para interactuar de la manera más eficiente con ellos se hace necesario que la organización los defina y caracterice. (Muriel y Rotta, 1980, p. 50)

De acuerdo con Goldhaber, Putnam y Garrido (2020) los mensajes se pueden clasificar de la siguiente manera: de tarea: relacionados con productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización y sirven para informar a los trabajadores sobre la manera de realizar sus trabajos; de mantenimiento: asociados a las políticas, los procedimientos y las regulaciones que ayudan a la organización a desarrollarse, subsistir y cumplir con los objetivos organizacionales y los humanos:

dirigidos a las personas de la organización, y considera sus actitudes, su satisfacción y realización. Se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales y la moral.

“En las instituciones los mensajes transitan a través de dos tipos de redes de comunicación: formales e informales” (Muriel y Rota, 1980, p. 293). Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución. Estas siguen las líneas del organigrama y dan una visión clara de los cauces de la información planeados para la organización.

Se denomina red de comunicación al camino que sigue el flujo de mensajes entre las diferentes personas. Una red de comunicación puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización. Son muchos los factores que influyen en la naturaleza y la extensión de la red, como, por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo de los mensajes, así como el contenido de los mensajes (Goldhaber, Putnam y Garrido, 2020).

Las redes formales son generalmente verticales y siguen la cadena de autoridad. Por el contrario, las informales no son rígidas en su dirección, pueden saltar niveles de autoridad y satisfacen necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo, los rumores. Goldhaber, Putnam y Garrido (2020) expresan que:

Una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, el círculo y el policanal. La red en cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. El círculo se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo. El policanal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa. (p. 33)

La comunicación a través de redes informales se manifiesta de muchas maneras y su incontrolado flujo a través de toda la organización puede generar el llamado rumor definido por Muriel y Rota (1980) como “La información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, da lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización y sobre los cuales se posee poca o ninguna información” (p. 233).

Por otra parte, los flujos de comunicación son la dirección que adoptan los procesos comunicativos en las entidades, los cuales están condicionados por el emisor, por el objetivo que persigue y por el sujeto que responde y se pueden calificar de diferentes formas: descendente, ascendente, horizontal, vertical.

- Vertical descendente: flujo de mensajes relacionados con el cumplimiento de tareas, órdenes, políticas: Proporciona las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.
- Vertical ascendente: permite comprobar la eficacia de los sistemas comunicativos mediante la retroalimentación y es muy importante por cuanto refuerza la implicación de los trabajadores con el proyecto organizacional y la formación de un estilo de dirección participativo.

- **Horizontal:** persigue mejorar el trabajo entre las diferentes áreas y entre los trabajadores mediante el intercambio de información y el apoyo socio emocional entre compañeros. Interviene en la solución de problemas y en la búsqueda de información. Son factibles para el cumplimiento de las tareas, la resolución de conflictos y problemas internos.
- **Transversal:** la información transita por todas las áreas y niveles de la organización. Su objetivo es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con principios y valores de la organización.

El soporte a través del cual fluyen los mensajes se denomina canal de comunicación. Las organizaciones disponen de un amplio repertorio que permiten establecer procesos de comunicación entre sus integrantes a diferentes niveles, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes y controlar el grado de formalidad.

Muriel y Rota (1980) afirman que los medios o canales, de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos. Los mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara.

Ejemplos de canales indirectos son las revistas, periódicos, boletines, cartas, circulares, folletos, publicaciones institucionales, murales, carteles, teléfono, correo electrónico, intranet, la radio, el cine y la televisión. Dentro de los directos se encuentran aquellos donde se evidencia el habla, los gestos y los movimientos como en una entrevista, discurso, conferencia, charla, junta, reuniones, o eventos.

El proceso mediante el cual el emisor y el receptor intercambian información se denomina retroalimentación. En toda comunicación debe existir un emisor, un mensaje, un canal, un receptor y un proceso de retroalimentación. Según Fernández (1997) la retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Si es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. Permite a la fuente corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado.

El modelo general de comunicación organizacional interna de Andrade (2005) determina los siguientes elementos:

El diagnóstico que debe ser siempre el primer paso, define la situación comunicacional que permitirá fijar la meta a alcanzar. Este objetivo debe ser realista ajustado a lograr el resultado deseado. Se analizarán las herramientas necesarias para llegar al público, se identificará la matriz DAFO con el propósito de definir los problemas y necesidades existentes, así como las fortalezas y virtudes que contribuyan a alcanzar el éxito. (p. 47)

En la estrategia de comunicación se deben aplicar las funciones de la comunicación interna, y toda acción puesta en práctica debe contener la imagen de la entidad. La información debe ser transmitida de forma coherente, homogénea, así como seleccionar lo que se quiere comunicar, cómo y cuándo. Se definirán los objetivos a los cuales será dirigida cada información y ajustar el mensaje según el tipo de público. Los medios para comunicar deben elegirse según el perfil de cada receptor.

Un error muy común según Andrade (2005) consiste en pensar primero en los medios y después en cómo llenarlos de información, cuando el proceso debería ser a la inversa. Una vez que sepa lo que se quiere comunicar, se elige el canal que mejor se adapte a ello. Los medios pueden ser a grandes rasgos institucionales (revista interna, intranet, tableros de anuncios) o interpersonales (juntas de trabajo, cursos, reuniones). En la elección de mensajes es importante conocer el contenido que se desea transmitir a los públicos internos.

Estos mensajes pueden ser directivos (órdenes sobre qué se debe hacer y cómo se tiene que hacer), motivacionales (se pretende que el receptor se involucre personalmente y se sienta parte de la empresa), de apoyo (se entrega una información que los empleados necesitan sobre la empresa, especialmente en tiempos de crisis) o de desempeño (con los que se busca la retroalimentación y el reconocimiento de las personas que integran la organización).

Realizado ya el trabajo de investigación, análisis y producción de estrategias y acciones llega el momento de ejecutarlas. Debe tenerse presente que surgirán problemas en los que será necesario intervenir con el fin de solucionarlos. Control y evaluación de los resultados permite la medición del éxito o fracaso del plan de comunicación interna evaluando los resultados obtenidos. Este paso cierra el proceso y define los errores cometidos que se deben evitar en el futuro. Desde el inicio del proceso se debe encargar a una persona para su revisión constante.

En el diagnóstico realizado en la Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias de la Universidad de Las Tunas, para conocer el estado actual de la comunicación interna, se conocieron los siguientes elementos, a partir de los cuales se conformó la estrategia propuesta.

Existe un mayor uso de los canales y redes formales de comunicación para la transmisión de informaciones tanto de directivo a subordinado como de subordinado a directivo, y entre trabajadores en un mismo nivel de jerarquía, así como para la emisión de sugerencias, dudas e inconformidades.

En relación con la comunicación informal, los rumores son poco frecuentes. La comunicación informal se evidencia en pocas ocasiones fundamentalmente entre trabajadores agrupados por afinidad, mediante el intercambio de opiniones e informaciones relacionadas con la organización o sobre cuestiones personales.

Predominan las comunicaciones descendentes dada la propia estructura formal de la organización. El empleo de esta red formal se caracteriza por el predominio de

mensajes de tarea y mantenimiento, en cambio los mensajes humanos se emplean en menor frecuencia. Las comunicaciones ascendentes se manifiestan fundamentalmente en la transmisión de inquietudes, dudas, inconformidades, sugerencias o como respuesta de los subordinados a las orientaciones u órdenes recibidas por sus superiores. Las comunicaciones horizontales están caracterizadas por el empleo de canales formales y muy vinculadas a las tareas más que a aspectos humanos.

En lo concerniente a las redes informales su empleo no es abundante, debido a que los mensajes se emiten principalmente por las vías formales a través de las líneas escalares y funcionales. Los mensajes difundidos vía grapevine se manifiestan en pocas ocasiones y fundamentalmente asociados a aspectos institucionales.

En la Facultad no existe equilibrio en cuanto al manejo de las redes formales e informales de comunicación, a razón de que prevalecen las redes formales en función de la transmisión confiable de la información y a fin de lograr el cumplimiento de las tareas.

En la institución no existe un manejo equilibrado ni eficiente de los flujos de comunicación, predomina el flujo descendente, pero con deficiencias que conllevan a su ineffectividad, el manejo del flujo ascendente y el horizontal se constituye insuficiente, en tanto que el flujo transversal es escaso. Se adolece además de mecanismos de control de los mismos y del estudio de su efecto.

Los canales más frecuentes a través de los cuales reciben información, son el correo electrónico, el teléfono y la comunicación cara a cara. Los canales empleados con mayor frecuencia para tramitar dudas, inconformidades, sugerencias o irregularidades, son las reuniones y las asambleas sindicales.

Los murales no están actualizados con información relevante y novedosa que capte el interés de los receptores y que sea de utilidad para los mismos. A esto se le suma la carencia de un boletín interno, el buzón de quejas y sugerencias; y es nulo el manejo de sueltos, plegables, dípticos, trípticos, que permitieran mantener informado al público interno sobre la vida organizacional.

De manera general el público interno está caracterizado por las buenas relaciones entre los trabajadores, la cordialidad, el compromiso con la función que desempeñan, el dinamismo, los buenos modales y la profesionalidad, que de manera integrada y con excelencia académica dan respuesta a las demandas de superación formuladas por las entidades estatales y no estatales.

Se atienden prioritariamente las redes formales de comunicación con predominio de mensajes de tarea y mantenimiento, mientras que los mensajes humanos son escasos y carentes de efectividad e impacto. Insuficiente empleo de los canales con los que cuenta la institución y de los que se emplean con mayor frecuencia no todos son efectivos, a la vez que se necesita de algunos como el boletín interno y el buzón de quejas y sugerencias; insuficiente atención a la retroalimentación, lo que conduce a la

presencia de deficiencias que limitan su efectividad. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones no es elevada.

El conocimiento que posee el público interno y los directivos sobre la comunicación interna y su gestión es insuficiente. Las políticas de comunicación no se encuentran recogidas en ningún Manual de Sistema de Comunicación. El enfoque sinérgico, la integralidad y la coherencia de la comunicación son elementos que se descuidan, dado que las acciones de comunicación que se emprenden son descoordinadas y no se planifican. Solamente se emplea como mecanismo de control de la comunicación el componente de Comunicación e Información de la Resolución 60 sobre Control Interno.

Los resultados de la indagación realizada demuestran que no existe un sistema de comunicación establecido, la comunicación no se planifica, ni se controla, por lo que la misma se desarrolla de manera espontánea, aleatoria e inconexa y al no existir una dirección de comunicación los procesos adolecen de sinergia y enfoque holístico. De igual manera, la Facultad estudiada no tiene una política de comunicación establecida, carece de diagnósticos de comunicación realizados, de estrategia y planes de comunicación.

No están elaborados los manuales de gestión de comunicación, de identidad corporativa, ni el de bienvenida. En los planes de trabajo anual y mensual aparecen de forma implícita o explícita acciones de comunicación, pero las mismas no se derivan de una planificación de la comunicación. Tampoco se ha designado en la facultad un especialista para que atienda la comunicación, por lo que la misma no se planifica, ni se controla.

El componente de comunicación del sistema de control interno establecido por la Contraloría General de la República, aunque se revisa en el autocontrol, se hace de manera superficial por desconocimiento de los cuadros y trabajadores que lo realizan, aunque se reconoce por parte de los cuadros la necesidad del funcionamiento del sistema de comunicación en la organización para lograr emprender acciones comunicativas con los trabajadores y evaluar el impacto de estas.

Todo ello evidencia la pertinencia de la estrategia propuesta, en tanto contribuirá a mejorar el funcionamiento de la organización, en este caso la Facultad estudiada, a partir del perfeccionamiento de los elementos que conforman la comunicación interna. Ello conducirá a un mejor funcionamiento de la institución educativa en general, o sea, la Universidad de Las Tunas.

Conclusiones

La investigación reveló las fortalezas y limitaciones de la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias de la Universidad de Las Tunas. Los resultados de la indagación demuestran que no existe un sistema de comunicación establecido, la comunicación no se planifica, ni se controla, por lo que se desarrolla de manera espontánea, aleatoria e inconexa y es ineficiente la comunicación interna respecto al empleo de canales, mensajes, redes y flujos de comunicación y la

retroalimentación. Esta situación puede ser mejorada con la puesta en práctica de la estrategia de comunicación propuesta, dirigida a fortalecer la comunicación interna y mejorar la comunicación organizacional de la facultad.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Capriotti, P. (2021). *Dirección estratégica de comunicación*. DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación.
- Cardoso, H. (2002). *Diseño de estrategia de comunicación*. Departamento de Comunicación Social, Universidad de Oriente.
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Garrido, F. (2020). *Comunicación Estratégica*. WCSS.
- Goldhaber, G., Putnam, L. y Garrido, F. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. Editorial Organizational Communication Global Network.
- Muriel, L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de Relaciones Humanas*. Editora Andina.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación organizacional*. Félix Varela.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores: Los autores participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.