



Centro Universitario José Martí
Sancti Spiritus

Centro de Estudio de las Ciencias

Raúl Ferrer

**Trabajo Final en Opción al Título Académico de Máster en
Educación Superior
Mención Comunicación Social**

**Manual Práctico de
Comunicación Organizacional
para docentes y estudiantes universitarios**

Autor:

Lic. José Rafael Gómez Reguera

Tutor:

Dr. C. Norberto Pelegrín Entenza

Trinidad, Diciembre de 2009.

DEDICATORIA

A mi madre Elena Aurora, quien vio en cada amanecer una oportunidad para ser mejores.

A mi hijo Gerold, que ya se abre paso profesionalmente en el Derecho, con mis mejores votos para el éxito.

A mis abuelos Trinidad y Rafael, por su amor, hasta el final de sus días.

A mi esposa Ofelia, por su cariño y comprensión.

A mi hermana Nancy Raquel, por su preocupación de siempre.

AGRADECIMIENTOS

A mi amiga y compañera de labor Bárbara Aróstica (Baby), por confiar en mí.

Al Dr. C. Norberto Pelegrín Entenza, por esa luz larga que siempre le acompaña e inspiró este trabajo.

A todos los que de una forma u otra, han contribuido con mi formación profesional y este trabajo, en particular.

RESUMEN

La Comunicación Organizacional irrumpe cotidianamente en la vida mucho más allá de lo que suponemos, pero su conocimiento resulta aún insuficiente en la sociedad cubana; de ahí que sea necesario acrecentar los materiales que la aborden para los docentes, estudiantes de Comunicación Social u de otras especialidades.

En ese contexto, se impone promover el estudio del Decreto Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del 16 de agosto de 2007, que sustentan el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y sus Normas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, de las que muy poco se conoce y, peor aún, están fuera de los contenidos de la asignatura ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional***, a pesar de resultar clave para el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en marcha en Cuba.

Después de comprobar las insuficiencias del Programa de Estudio y el desconocimiento de trabajadores y directivos de diversas entidades, surge este Trabajo Final, que además de pasar revista a los elementos teóricos fundamentales acerca de esos contenidos, propone actividades concretas, sobre la base del estudio de casos, que serán una herramienta útil para los comunicadores sociales.

ÍNDICE

INDICE

CONTENIDOS	PÁGINAS
1. Introducción.....	1
2. Problema.....	4
3. Objetivo general.....	5
4. Metodología utilizada.....	5
5. ¿Por qué un Manual y no otro tipo de texto?.....	6
6. Definición conceptual.....	6
7. Fundamentación pedagógica de la propuesta.....	8
8. Importancia científica.....	10
9. Conveniencia.....	11
10. Relevancia social.....	11
11. Aporte Práctico.....	11
12. Valor metodológico.....	12
13. Estructura del Manual Práctico.....	12
14. Conclusiones.....	14
15. Recomendaciones.....	16
16. Referencias Bibliográficas.....	17
17. Bibliografía.....	23
18. Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

La Nueva Universidad Cubana (NUC) revoluciona los estudios superiores en correspondencia con las necesidades actuales de formar los profesionales que cada territorio demanda, y de las posibilidades de utilizar sus recursos materiales y humanos, gracias a un modelo pedagógico que “propone que el estudiante de la universalización aprenda desde su práctica laboral como trabajador de cada empresa y que el Proceso de Dirección del Trabajo Independiente esté dirigido a su contribución, estructurando en cada contenido las posibles salidas de estos a la labor que realiza el estudiante y al contexto donde se desenvuelve” (Herrera y Román, 2008).¹

La idea ha tomado cuerpo desde que fuera expuesta por el compañero Fidel Castro (2009) cuando afirmaba que “llegará el día en que tengamos un pueblo universalmente culto, un pueblo universalmente calificado, un pueblo que sea el resultado de que los muchachos desde la primaria empiecen a estudiar, desde el círculo, instrucción general, instrucción cultural, instrucción técnica, instrucción científica; y que cada joven, como consecuencia del perfeccionamiento de nuestras instituciones educacionales, pueda llegar a tener la calificación que le permita su inteligencia”.²

Es este un modelo pedagógico centrado en el estudiante y con el profesor en el papel de guía y tutor, a tono con las transformaciones actuales por la preponderancia de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC), y el impetuoso desarrollo de la **Internet**, abreviatura de **International network**³, red mundial de comunicación compuesta por miles de redes telefónicas e informáticas que se encuentran conectadas entre sí para transmitir información, cuyos orígenes se remontan al campo militar norteamericano (**ARPANET**, creada en 1969), y ofrece servicios de consulta de información (sitios web), mensajería electrónica, y posibilita el comercio electrónico, etc.

De hecho, el ámbito universitario no debe estar ajeno a la Internet, en dependencia de las reales posibilidades económicas del país, pues de ella y de las NTIC, en general, también están necesitadas todas las profesiones, con

énfasis en las de carácter humanístico, las científicas y, lógicamente, la docencia, desde sus niveles primarios hasta el universitario, incluido el pregrado y el postgrado. A este maremoto digital no escapa Cuba, situación que ya se aprecia, en particular, en el desempeño de la prensa insular en la Red de Redes. (*)

No puede desconocerse que las propias NTIC no son ni buenas ni malas, sino que dependen de la utilización que se les dé (**) De manera que referirse al acceso de los estudiantes de la Enseñanza Superior a la **Internet** o a la **Intranet** cubana, con sus indiscutibles ventajas económicas, incluido el tiempo, deberá ser, cada vez, algo más común entre nosotros, con la guía conductora del docente, apertrechado de conocimientos suficientes para enrumbar acertadamente el proceso docente educativo.

En este panorama, resulta prudente no obviar la inserción de la **Comunicación Organizacional**, disciplina aún insuficientemente estudiada en las diversas organizaciones cubanas y que pretende, como parte de las Ciencias Sociales, mostrar su valía para cohesionar recursos humanos y materiales, y garantizar la eficiencia, la productividad en todos los sectores y entronizarse también en las Altas Casas de Estudio, porque nadie trabaja para sí en exclusiva, ni puede desdeñar el papel del mundo exterior para su correcto desenvolvimiento; tampoco cabe ignorar las características, necesidades, logros y perspectivas de los procesos internos de su empresa u organismo.

(*)Se recomienda consultar el libro *Clic Internet*, de un colectivo de autores, de la Editorial Pablo de la Torriente Brau, Unión de Periodistas de Cuba, La Habana, 2003.

(**) Desde el 21 de abril de 2009 abrió sus puertas la primera Biblioteca Digital Mundial, con acceso ilimitado y gratuito, patrocinada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (World Digital Library), para conmemorar la muerte en 1616 de tres grandes de la literatura: William Shakespeare, Miguel de Cervantes, y el inca Garcilaso de la Vega, editada en árabe, chino, español, francés, inglés, portugués y ruso, aunque mantendrá contenidos en otras lenguas. Su aparición se contraponen con la desaparición de la Enciclopedia virtual Encarta, de Microsoft, que dejó de actualizarse desde el 31 de octubre de 2009, lo cual demuestra la necesidad de tener alternativas, incluyendo a la Enseñanza Superior.

Tales conocimientos están llamados a favorecer el quehacer de una entidad, cualquiera que sea sus propósitos y el área en que se desenvuelva, incluida la propia Universidad, que puede concebirse como una organización en sí, formada por agrupaciones más pequeñas, con líderes formales e informales y con dinámicas propias, para aportar los profesionales que en un futuro deben ir renovando las fuerzas productivas de la nación.

Los temas en cuestión son objeto de estudio por estudiantes de Comunicación Social en diversas empresas, aunque no todo está logrado. La aprobación del Decreto Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del 16 de agosto de 2007, así lo demuestra.

Ellos sustentan el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y sus Normas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, con aspectos vitales para la vida socioeconómica de la nación, todo lo cual, conjuntamente con la teoría organizacional bien definida y planificada para la docencia, merece un análisis exhaustivo en nuestras universidades.

Estos aspectos apenas se mencionan en la Enseñanza Superior, aunque el egresado de Comunicación Social inevitablemente tendrá que dominarlos y aplicarlos donde le corresponda desempeñarse. De ahí la propuesta del presente trabajo, dirigida a lograr su plena inserción como parte de la asignatura ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** que, como se comprenderá, debiera ser del conocimiento de todos los estudiantes universitarios, independientemente de la especialidad que cursen y de cuanto trabajador, técnico medio o profesional exista.

Cualquiera puede preguntarse: ¿por qué circunscribir ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional***, como asignatura, sólo a la especialidad Comunicación Social, cuando incluso pudiera ser una materia electiva? ¿Por qué

no promover cursos para trabajadores y directivos, en general, de manera que se adentren en este mundo indiscutiblemente importante e interesante?

Estudios efectuados entre septiembre de 2002 y julio de 2009 en 98 importantes empresas y organismos de Trinidad, (anexos 1, 2, 3, 4 y 5) han constatado dificultades en la comunicación de las organizaciones y, además, en el período 2008-2009, desconocimiento del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba.

Las cifras reflejan que de 4040 trabajadores y directivos preguntados sobre el tema, sólo 1007 respondieron que conocían o al menos habían escuchado hablar del tema, lo que representa el 24.92% de esa muestra, escogida al azar. (Tabla resumen en el anexo 6), razón por la cual se promovió una investigación en un organismo local cuyo quehacer cotidiano influye decisivamente en la población y en otras entidades.

Este estudio demostró que era factible aplicar los parámetros de las Normas de este Sistema a cualquier entidad, en busca de diagnosticar la situación de la comunicación institucional y hallar soluciones a las diversas problemáticas detectadas, y que los estudiantes pueden afrontar con seriedad cualquier análisis de este tipo, aún cuando esos aspectos no forman parte del currículo de la asignatura que se aborda aquí. Mucho más podrían hacer si esa materia estuviera añadida al currículo.

La contradicción entre los contenidos actuales y la necesidad de adecuarlos a los tiempos actuales condujo al planteamiento del problema de investigación siguiente:

Problema

¿Qué cambios introducir en la asignatura ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** para adecuarla a las necesidades del egresado de Comunicación

Social, a tenor de lo legislado para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal?

Objetivo general

Potenciar el conocimiento de la asignatura **Fundamentos de la Comunicación Organizacional**, en función de la formación integral del egresado universitario, de acuerdo con los requerimientos de la NUC y de las normas jurídicas aprobadas en el país a través de un Manual Práctico sobre esa materia que incluya las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Metodología utilizada

Se establece la búsqueda bibliográfica más actualizada posible sobre Comunicación Organizacional y acerca de las Normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007 puestas en vigor mediante el Decreto Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", del 16 de agosto de 2007.

Asimismo, se efectuó un sistema de entrevistas a directivos y trabajadores de 98 entidades productivas y de los servicios, incluyendo sectores clave como el turismo, la educación, la salud pública y la cultura.

En ellos se hizo una búsqueda activa sobre sus conocimientos o incompetencias acerca de la Comunicación Organizacional o Institucional, y referente a las nuevas normas jurídicas puestas en vigor en 2007.

¿Por qué un Manual y no otro tipo de texto?

La urgencia demanda de textos de este tipo que más temprano que tarde estén en manos de profesores y estudiantes de Comunicación Social y de otras carreras. Con suficientes datos manejables por todos, aquí no sólo se conjugan elementos teóricos que, indiscutiblemente, hacen falta, sino también ejercicios que contribuyan a la formación de un profesional dotado de más herramientas que las disponibles hasta ahora, de manera dispersa, tanto en textos que no se han reeditado como en la red de redes.

El autor no pretende minimizar en lo absoluto el quehacer investigativo de docentes y estudiantes, todo lo contrario: se propone acrecentarlo, poniéndole ese condimento que todo buen plato demanda pero sólo en las cantidades suficientes para una buena degustación, y con la invitación a la constante búsqueda en publicaciones impresas y digitales.

Definición conceptual

Para la creación de un Manual Práctico de Comunicación Organizacional se requiere, inicialmente, conceptualizar el término Manual, que según el Diccionario Manual de la Lengua Española 2007, localizable en Internet, tiene las siguientes acepciones:

Manual (adj.)

1. Que se hace o ejecuta con las manos. Mecánico.
2. Libro que recoge lo más importante de una materia (...) Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia.
3. (fig.) Fácil de entender.
4. (adj.) Manejable⁴

Si consideramos válidas todas estas definiciones, por las características de que este material trata de compendiar lo más importante del tema que nos ocupa, es

comprensible y de fácil manejo, entonces podemos pasar a la definición de la segunda parte de este dúo:

Práctico, ca (adj.)

1. Que es muy útil: los coches pequeños son muy prácticos en la ciudad.
2. **Relativo a la práctica:** ejercicio práctico.
3. Se aplica a la persona que tiene experiencia y habilidad para hacer una cosa determinada: se necesita un lexicógrafo práctico. Diestro.
4. Se aplica a la persona que tiene un concepto de la vida muy realista: es muy práctico y poco dado a las utopías.
5. (ámbito marítimo) Persona que dirige o conduce una embarcación en las maniobras difíciles o complicadas: el práctico dirige la entrada al puerto de los grandes barcos.
6. **relacionado con la aplicación de una teoría o idea**
7. una evaluación práctica
8. relacionado con el ejercicio de una actividad de manera continuada: **un conocimiento práctico**
9. que es útil.⁵

Puntos de concordancia existen en otra obra muy importante y que no ha tenido reediciones recientes en Cuba, a pesar de su relevancia, por lo cual se le considera de imprescindible consulta para cualquier profesional. Se trata del *Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos* de F.C. Sainz de Robles (1976), para el cual **práctico** es todo aquello que sea hábil, conocedor, experto, versado, experimentado, avezado, perito y diestro, entre otros. Además, “Que sabe aprovecharlo todo”.⁶

Como puede apreciarse, hay cuestiones en común entre ambos textos, aunque nada más alejado del propósito de este Manual ser el **súmmum** en lo que a comunicación organizacional se refiere. Los tiempos de los eruditos aislados no son los nuestros. Sólo se trata aquí de llevar a los interesados en estos contenidos desde lo más conocido hasta teorías y conceptos que se manejan en el mundo y

que es imposible echar a un lado, aún cuando el autor no comparte totalmente o en parte sus postulados.

De ahí que, decididamente, se deseche aquello de “erudito”, y asuma, con mayor modestia, lo de “útil”, “relativo a la práctica”, “relacionado con la aplicación de una teoría o idea” y “conocedor”, aunque ya se sabe, “al andar se hace camino”⁷ de manera más optimista que los versos del poeta Antonio Machado que en su momento añadiera: “y al volver la vista atrás, se ve la senda que nunca se ha de volver a encontrar...”, sencillamente porque cada paso que damos en la vida constituyen enseñanzas para hacer mejor las cosas que antes.

Fundamentación pedagógica del Manual

Desde el punto de vista pedagógico, es lícito recordar investigaciones hechas a fines del siglo XX por investigadores como Elliot, Ingersoll y Smith (1984), en las cuales sondearon las opiniones del profesorado en relación con las distintas tipologías de materiales (impresos, individuales, audiovisuales, nuevas tecnologías).⁸

Algunos de los resultados más destacados indican que los profesores consideran positivos para la enseñanza tanto las tecnologías tradicionales (libros, mapas, enciclopedias) como las modernas (diapositivas, transparencias, video, ordenadores). A pesar de considerar necesarias y valiosas las nuevas tecnologías, éstos manifestaron sentirse **más cómodos y seguros** con el uso del material tradicional (libros, juegos) aunque son conscientes de que tendrían que adaptarse y complementarse con otros materiales (películas, diapositivas).

Los trabajos de Clark (1985) y Contreras (1985) también resultan interesantes, y aunque alertan que “los profesores presentan cierta resistencia a adoptar materiales que sean novedosos y alteren sus prácticas habituales de enseñanza”, no dejan de indicar, más adelante, cómo los docentes “tienden a basar sus decisiones de selección de los medios en función de la adecuación de los mismos a las características de sus alumnos y a los contenidos que desarrolla. Aquellos

materiales que por su diseño permiten usos flexibles y alternativos de los mismos parecen ser los preferidos por los profesores”.⁹

Por su parte, Doris Castellanos (1999) expresa que “Enseñar es organizar de manera planificada y científica las condiciones susceptibles de potenciar los tipos de aprendizajes que buscamos, es (sic) **elicit** determinados procesos en los educandos, propiciando en ellos el enriquecimiento y crecimiento integral de sus recursos como seres humanos (es decir, la apropiación de determinados contenidos y de ciertos resultados). Teniendo en cuenta nuestra concepción previa sobre el aprender, enseñar constituye, en general, una actividad”.¹⁰

Valedera entonces la propuesta del presente Manual Práctico, que cae dentro de los llamados “medios de enseñanza”, que no son otra cosa que “todos aquellos instrumentos, materiales didácticos, maquetas, entre otros, que son utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que permiten el desarrollo de habilidades y valores en el estudiante o ampliar su conocimiento acerca de un contenido. Entre ellos se destacan los que no necesitan de ningún equipo para ser usado y que pueden ser contruidos con poco recursos. Incluye a la pizarra, las pancartas, el libro, etc.”¹¹

T. E. Landivar afirma que “la educación es una práctica social que se inscribe en las transformaciones socio-políticas. Ninguna acción educativa es neutral, sino que forma parte de determinadas concepciones sociopolíticas a partir de las cuales se desarrollan estrategias de acción. El análisis de los procesos es, además de tarea técnica, la comprensión de la realidad y la obligatoriedad de tomar partido como producto de la reflexión.

“Estos modelos profundizan en las relaciones y contradicciones entre el sujeto y el medio, para construir conjuntamente la realidad considerada. Se trata de un enfoque alternativo que pretende cambiar las relaciones y fines del sistema social.

“Como se evidencia en lo tratado anteriormente, la concepción de la comunicación

educativa en sentido pedagógico no puede reducirse a un proceso de mera transmisión de información utilizando medios técnicos de diversa índole, las definiciones más recientes del término destacan el papel de la **interacción**, de la **elaboración conjunta de significados** entre los participantes como característica esencial del proceso docente”.¹²

Por ello el interés del Manual Práctico de lograr interactividad no sólo en la forma de presentar los contenidos, sino al incluir tareas para el aprendizaje y el estudio de casos, que prepararán mejor al estudiante para su futuro profesional, pues como podrá apreciarse, hay plena concordancia entre los tópicos abordados y lo que se espera de un egresado de Comunicación Social, a tono con el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial de Cuba.

Importancia científica

La elaboración del Manual para la asignatura **Fundamentos de la Comunicación Organizacional**, de la especialidad Comunicación Social, toma en cuenta las disposiciones legales aprobadas que introducen las Normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tema de indiscutible actualidad, lo cual lo distingue de otros trabajos efectuados anteriormente, dándole singularidad y pertinencia, todo un reto para el investigador, que se ha visto obligado a revisar la bibliografía disponible internacionalmente, y hasta donde se ha podido verificar, no se encontró un material con similares características. Por otra parte, se consultó el Plan de Estudios de la especialidad de los Centros de la Enseñanza Superior del país y del SPE de Cuba y sus Normas Jurídicas, decisivo para su posterior aplicación en toda la nación.

Asimismo, se asienta en investigaciones previas efectuadas en casi un centenar de empresas y entidades locales, en una de las cuales se estudiaron las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se demostró la factibilidad de estos análisis por parte de estudiantes de Comunicación Social tanto en el pregrado como en cursos de postgrado, Diplomados y Maestrías.

Conveniencia:

Es conveniente porque contribuye a fortalecer la formación del comunicador social, ya que el Manual profundiza en los ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** como asignatura de la carrera Comunicación Social y el vínculo entre ésta y las Normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con un enfoque científico, a partir de lo cual se propone un Manual Práctico de la asignatura en función de las realidades y necesidades de la docencia universitaria, la mejor preparación del egresado y el posterior beneficio de entidades socioeconómicas del país.

Relevancia social:

El Manual Práctico influirá considerablemente en la formación del profesional de Comunicación Social en la sociedad cubana actual, y sienta las bases para mejores resultados socioeconómicos globales.

Por vez primera se exponen de manera concentrada en un mismo texto, temas de relevancia nacional e internacional que abarcan asimismo referencias a las Normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, lo que le confiere notoriedad y relevancia. Contribuye a resaltar la importancia de la Comunicación, en sí, y de la Comunicación Organizacional, en particular, en correspondencia con el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en marcha en el país.

Aporte Práctico

El autor considera que es de gran utilidad para profesores y estudiantes de Comunicación Social, en específico para la asignatura ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional***, y que podrá usarse en la enseñanza postgraduada, en profesionales reorientados que actualmente se desempeñan en tareas de la comunicación institucional, la publicidad, el diseño gráfico, la propaganda, las relaciones públicas, la comunicación masiva, la edición de libros, el periodismo y la propia comunicación organizacional.

De hecho, será útil a quienes intervienen en los procesos comunicativos en las esferas comunitaria, económica, política, social, cultural y jurídica, tanto en comunidades, Consejos Populares, ministerios, empresas, instituciones, organismos y organizaciones políticas y de masas, en los que se desarrollan procesos comunicacionales internos y externos; en labores de comunicación, propaganda, divulgación y relaciones públicas, entre otros.

Valor metodológico

El resultado obtenido tiene un indudable valor metodológico, por sus posibilidades de generalización al resto de las universidades cubanas, más allá de la propia especialidad de Comunicación Social.

Estructura del Manual

El Manual Práctico está estructurado en cuatro capítulos, y contiene propuestas para la ejercitación de los conocimientos:

El Capítulo I está destinado fundamentalmente a los docentes, aunque es de interés para estudiantes universitarios o para quienes aspiran a ingresar en la especialidad, y en él el autor realiza un recorrido valorativo por las distintas teorías y enfoques sobre la Nueva Universidad Cubana, la especialidad Comunicación Social y su currículo, la asignatura ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** y el surgimiento de esta disciplina.

El Capítulo II profundiza en la Comunicación Organizacional en sí, como disciplina de las Ciencias Sociales, y su vinculación con las Normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007.

El capítulo III sostiene una mirada a fondo a la Comunicación Organizacional, con sus aspectos esenciales, escuelas, perspectivas y enfoques, posibilita examinar cómo se encuentra esta materia en la Cuba actual, lo que determina el abordaje del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano propio del Sistema de

Perfeccionamiento Empresarial e incorpora ejercicios para el autoaprendizaje de los estudiantes de Comunicación Social, válidos también para cualquier tipo de universitario, profesional reorientado ya en activo, cursos de postgrado y maestrías vinculados con esta temática.

El Capítulo IV incluye el estudio de casos seleccionados por el autor, desde la experiencia pedagógica acumulada al impartir la asignatura por 8 años consecutivos. Estos casos están vinculados a entidades productivas y de los servicios, de manera que tanto el estudiante de Comunicación Social como el profesional reorientado se acerquen a situaciones que les preparan para su quehacer en la esfera de la comunicación.

Seguidamente se expone la validación del Manual mediante avales concedidos por parte de especialistas de la carrera, profesionales en activo de la Comunicación Social y miembros y directivos de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales. El cierre lo otorgan las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas, la bibliografía y los anexos.



Manual Práctico de
Comunicación Organizacional
para docentes y estudiantes universitarios

Autor: Lic. José Rafael Gómez Reguera

Tutor: Dr. C. Norberto Pelegrín Entenza

Diciembre de 2009

DEL AUTOR

Lic. José Rafael Gómez Reguera, acumula 8 años de experiencia como Profesor de **Comunicación Organizacional** y **Cultura Empresarial y Liderazgo** en pregrado, postgrados y la Maestría en Educación Superior en la Sede Universitaria Municipal de Trinidad, del Centro Universitario José Martí, de Sancti Spíritus. Fue profesor de **Comunicación y Sociedad** y ha tutorado Tesis de la Licenciatura en Comunicación Social e integrado Tribunales de Culminación de Estudios en la misma. Licenciado en Español y Literatura por la Universidad Pedagógica Félix Varela de Villa Clara en 1982, ejerció en las Enseñanzas Media y Politécnica. Diplomado en Periodismo y en Comunicación Social, ha ejercido el periodismo profesionalmente durante 20 años en **Radio Sancti Spíritus** y en **Radio Trinidad**; ha trabajado para la televisión y la prensa escrita. Jurado en varios concursos y Festivales de ese medio, ha obtenido Premios Nacionales, Provinciales y Municipales en diversos géneros periodísticos. Ha colaborado activamente con **Radio Rebelde**, **Radio Reloj** y **CMHW** (Villa Clara), la revista **Alma Mater** de la FEU, y los periódicos **Juventud Rebelde**, **Vanguardia** (Villa Clara) y **Escambray** (Sancti Spiritus), entre otros. Es corresponsal profesional de **Radio Taíno** en la provincia espinosa y miembro de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS). Fue Jefe del Departamento de Información y Programación de **Radio Trinidad**, y es actualmente Editor Jefe de **Radio Trinidad Digital** y del boletín electrónico mensual **Táyaba**, ambos localizables en www.radiotrinidad.cu, donde publica habitualmente. Graduado del Instituto Internacional de Periodismo José Martí, de La Habana, en el **Primer Postgrado de Internet para la Prensa**, fue de los primeros periodistas cubanos en tener un sitio personal en la Red de Redes. Pertenece al **Círculo de Periodistas Docentes Elio Constantín**, recibió un reconocimiento de la Unión de Periodistas de Cuba en Sancti Spíritus por su nominación al **Premio Por la Obra de toda la Vida 2009**, obtuvo el **Premio Anual Provincial Honorio Muñoz, en Periodismo Digital 2008**, otorgado por la UPEC y fue condecorado con la **Distinción Félix Elmuza** que otorga el Consejo de Estado de la República de Cuba a propuesta de la UPEC. En 2009 fue condecorado con la **Distinción Raúl Gómez García**, del Sindicato de Trabajadores de la Cultura por sus casi treinta años de labor en el sector.

RESUMEN

La comunicación está presente en todos los momentos de la vida, en la esfera privada y en nuestra labor profesional, en las diversas organizaciones, organismos o empresas donde nos desempeñamos. Es ese binomio comunicación-organización el que da lugar a la llamada *Comunicación Organizacional*, también conocida como Comunicación Institucional o Empresarial, aunque en el fondo asumen las mismas concepciones, ideas y propósitos. Tanto para la formación integral de un especialista en Comunicación Social como para ofrecer oportunidades a estudiantes de otras carreras mediante cursos electivos, de postgrados y Maestrías, surge este **Manual Práctico de Comunicación Organizacional**, útil para los que, asimismo, deseen o necesiten acercarse a esta materia de indiscutible actualidad, vital en cualquier profesión, independientemente de la actividad que desarrolle o responsabilidad que tenga una persona. El Manual hace un recorrido por aspectos relevantes de la Nueva Universidad Cubana, de la especialidad Comunicación Social, las funciones y tareas de sus graduados y ofrece la posibilidad de acercarse a los principales conceptos manejados nacional e internacionalmente así como a experiencias en entidades productivas y de los servicios, para que el profesor disponga de materiales apropiados y que los estudiantes realicen análisis que les sirvan de preparación para enfrentarse al ámbito empresarial y comunitario, con la particularidad de que aborda normas del Perfeccionamiento Empresarial. Finalmente una verdad de Perogrullo: ¿por qué desaprovechar la oportunidad de conocer sobre Comunicación Organizacional si sabemos que vivimos inmersos en organizaciones de todo tipo y nos estamos comunicando queramos o no, directa o indirectamente? ¡A aprender, entonces!

ÍNDICE

CONTENIDOS

Páginas

Nota introductoria.....	1
CAPÍTULO I REFLEXIONES ACERCA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU PRESENTE EN LAS AULAS UNIVERSITARIAS CUBANAS.....	4
1.1. La Nueva Universidad Cubana y la especialidad Comunicación Social.....	4
1.2. Comunicación Organizacional: algunos tópicos relacionados con el diseño curricular.....	7
1.3. Otras consideraciones sobre el currículo de la carrera.....	8
1.4. Modo de actuación del egresado en Comunicación Social.....	10
1.5. Objetivos generales de la carrera.....	11
1.6. Esferas de actuación.....	12
1.7. La Comunicación Organizacional dentro de la carrera.....	12
1.8. Programa de la asignatura como disciplina rectora de la carrera.....	14
1.9. El necesario vínculo entre las estrategias de aprendizaje y la Comunicación Organizacional.....	15
1.10. Comunicación educativa, medios de enseñanza y comunicación organizacional.....	17
CAPÍTULO II. UNA MIRADA A FONDO A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	20
2.1. Consideraciones acerca de la definición de Comunicación organizacional.....	20
2.2. ¿Cuáles son los aspectos esenciales de la comunicación organizacional?.....	25
2.3. La sinergia y la Dirección de Comunicación.....	28
2.4. Funciones de la comunicación en organizaciones.....	30
2.5. Un ligero pase de lista a las principales perspectivas, enfoques o escuelas de la comunicación.....	30
2.6. La comunicación organizacional en la Cuba actual.....	33
2.7. Actividades para el aprendizaje.....	35
CAPÍTULO III. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA REALIDAD SOCIOECONÓMICA CUBANA.....	36
3.1. Del ámbito mundial al latinoamericano: algunos apuntes.....	36
3.2. Los procesos comunicativos y el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.....	38
3.3. Las Normas cubanas. Realidades y perspectivas.....	40
3.4. De la teoría a la práctica. Estudio de casos.....	42
3.4.1. Pasos para el análisis de casos.....	42
3.4.2. Análisis de un caso tipo según concepciones de la Comunicación Institucional.....	43
3.4.2.1. Actividades para el aprendizaje.....	49
Capítulo IV. ESTUDIO DE CASOS.....	50
4.1. Algunas recomendaciones para efectuar análisis de casos.....	50
4.2. Casos para el análisis en clase.....	51
4.2.1. Caso No. 1: ¿La comunicación? Sí, la comunicación.....	51
4.2.2. Caso No. 2: Las costuras rotas de la comunicación.....	53
4.2.3. Caso No. 3: Una Odisea, en pleno siglo XXI.....	55
4.2.4. Caso No. 4: Venturas y desventuras de un título.....	57
4.2.5. Caso No. 5: Detrás de la fachada.....	58

NOTA INTRODUCORIA

Resulta imposible referirse a cualquier aspecto de la vida en el que la comunicación no esté presente. De ahí que la especialidad Comunicación Social haya alcanzado vigor en la Enseñanza Superior cubana, entendida la necesidad de disponer de especialistas en la materia que trabajen en las más diversas entidades productivas y de los servicios y que, paralelamente, ejerzan su influencia bienhechora sobre la sociedad en su conjunto, conocido que muchos problemas que afrontamos cotidianamente pueden resolverse mediante una adecuada comunicación.

La **comunicación organizacional** es una disciplina de las ciencias sociales que se ha abierto camino desde los años '70 del siglo XX, tras la aparición del libro ***Comunicación en la Organización***, del norteamericano Charles Redding (1972), y a partir de esa fecha, cientos son los estudios hechos sobre todo en Norteamérica y Europa, así como en algunas naciones de América Latina y, por supuesto, en este grupo, en Cuba.

Aunque las denominaciones varían, pues en España y Latinoamérica se le llama Comunicación Institucional, y en Cuba se imparte como Comunicación Organizacional, en realidad lo verdaderamente relevante es que estos aspectos atañen a una manera concreta de mirar el papel desempeñado por la comunicación al interior y al exterior de cualquier organización o institución, mediante un especialista dotado de herramientas poderosas, capaces de afrontar no pocos retos.

Desde posiciones de la Alta Dirección empresarial, o desde la del subordinado, se debe estar en condiciones de decidir o sugerir caminos por los que ha de transitarse, para fortalecer la imagen de la organización en ambas direcciones, tras el estudio y conocimiento de las redes formales e informales de comunicación. Sólo así podrá buscarse solución a las problemáticas cotidianas y navegar exitosamente por los caminos sumamente competitivos que impone la economía de este siglo XXI.

Con la marcha en Cuba del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial (SPE) y la aprobación de sus normas legales y reglamentos, en la comunicación organizacional no pueden obviarse aspectos hasta el presente no abordados ni académicamente ni en los diagnósticos que efectúan los estudiantes en entidades de sus respectivos territorios.

De ahí que a los contenidos ya conocidos con anterioridad, haya que insertar armónicamente lo novedoso, estudios profundos de por medio, para que el profesor de la materia se sienta más seguro, los estudiantes de la especialidad no sólo se preparen en el ámbito académico con lo tradicional, tanto en el pregrado como en la enseñanza postgraduada, y sean capaces (sobre todo los egresados de esta especialidad), de contribuir verdaderamente al fortalecimiento socioeconómico de la nación.

En aras de contribuir a ese propósito, surge este modesto Manual Práctico que en alguna medida trata de llenar lagunas existentes tanto en lo que concierne a la Nueva Universidad Cubana, como a los programas de estudio, en particular el de Comunicación Social, con aspectos medulares sobre la caracterización de la profesión, sus antecedentes, los problemas que resuelve, las esferas y modos de actuación del egresado.

También con contenidos que coadyuvan a un mejor conocimiento de la especialidad, incluso para quienes desde la enseñanza preuniversitaria no siempre reciben una correcta orientación vocacional, o para aquellos profesionales que reorientan sus pasos y se insertan en colectivos desempeñándose en cargos o responsabilidades que de una u otra forma requieren de conocimientos y preparación adecuados.

Entre ellos vale mencionar las Relaciones Públicas, la Propaganda, la Publicidad, el Marketing, la Mercadotecnia, el quehacer comunitario o dondequiera que se demande conocer sobre los procesos comunicativos para tomar decisiones, dejando de lado el proceder mecanicista, la falta de retroalimentación, de armonía,

las posturas unilaterales, la ausencia de voluntad para el consenso, el diálogo, la concertación y la negociación.

El manual no es, en modo alguno, una varita mágica. Su función estará cumplida en la misma medida en que el profesional sea capaz de prepararse, tomarlo como punto de partida para asimilar nuevos contenidos, hacer búsquedas bibliográficas para actualizarse y proyectarse en función de su colectivo, en un ámbito multidimensional, acorde con las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Ello le permitirá describir nuestras realidades, diagnosticar sus puntos fuertes y débiles, las oportunidades que se abren para cualquier entidad, las características al interior de la organización y del entorno en que se desenvuelven, y ofrecer criterios en función del bien común, bajo un concepto clave: **sinergia**.

CAPÍTULO I

Capítulo I. Reflexiones sobre la Comunicación Organizacional y su presente en las aulas universitarias cubanas.

1.1 La Nueva Universidad Cubana y la especialidad Comunicación Social

La Nueva Universidad Cubana es una hermosa realidad en todos los municipios de la Mayor de las Antillas, con procesos encaminados a universalizar la Enseñanza Superior, propiciando la formación de los profesionales que cada territorio demanda.

Para estas Altas Casas de Estudio “su primer reto es continuar perfeccionando la labor educativa de sus profesores y tutores, conducente a elevar en nuestros estudiantes el sentido del deber, de la responsabilidad, del compromiso de dar continuidad a la obra inmensa de justicia social de la Revolución Cubana y de su vocación internacionalista, que han sido la columna vertebral del pensamiento de su máximo líder, el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz” (Vela, 2007).¹³

Entre los profesionales cuyo desempeño resulta vital para la sociedad están los de Comunicación Social, imprescindibles en el logro de mejores resultados al interior y al exterior de todas las organizaciones, palabra que para la española Annie Bartoli (1992) “en primer término significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado” para apuntar más adelante, en alusión a las ciencias de gestión, que “la organización es a la vez, acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”.¹⁴

La comunicación, el primer aspecto de ese binomio, es tan antigua como el propio hombre, y ha ido evolucionando, perfeccionándose; pero siempre situándose en el centro mismo de la vida humana, de sus necesidades y posibilidades sociales.

En opinión de Lecsy Tejeda (2003), “comunicación es todo aquel sistema de acciones intencionadas que permite que el resto de las personas proyecten, coordinen, actúen, comuniquen acciones y evalúen sus resultados; elemento que

unifica al colectivo con la individualidad, e integra a todos hacia un proceso que ayuda a percibir la posición en que se está y hacia dónde se quiere llegar”.¹⁵

La organización, el segundo componente, cuenta con criterios tan sólidos como el que expone la doctora Irene Trelles (2003), para quien puede considerarse como tal cualquier grupo de personas unidas por un propósito común, independientemente de su tamaño y fines.

“Lo cierto es que, __afirma__ el tema apasiona por su trascendencia y complejidad y ejerce una particular fascinación a quienes a él se acercan. Una vez que se **descubre** esa manera de mirar al mundo, y entenderlo desde la comunicación organizacional, se revelan razones hasta ese momento inexplicables y posibilidades de transformación en función del mejoramiento de las entidades y sus públicos”.¹⁶

Trelles defiende la Comunicación Organizacional “como una disciplina que, junto a la Historia de la Comunicación, la Sociología de la Comunicación, o la Teoría de la Comunicación, entre otras muchas, conforman lo que la mayoría denomina Ciencias de la Comunicación, y otros, que todavía siguen renuentes a reconocer la categoría de ciencia, identifican como disciplinas de la comunicación, justamente por constituir, según Alonso y Saladrigas, *un conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia, condición presente en la Comunicación Organizacional*” (Trelles, 2003).¹⁷

Por otra parte, no cabe duda alguna del estrecho vínculo que existe entre comunicación y cultura. “La cultura tiene que ver con la ideología, con las formas de vivir, de pensar, y el alcance de la cultura rebasa con mucho el aspecto institucional puro,” ha dicho Lecsy Tejeda (2003), quien enfatiza: “La cultura está en el ser humano, está en lo que uno trae en realizaciones humanas, en herencia de la humanidad, en valores de identidad nacional, y también está en lo que se crea en el presente, la creación más contemporánea, expresiones naturales, participación en manifestaciones culturales, toda la actividad creadora de la sociedad”.¹⁸

En este contexto, y cayendo expresamente en el ámbito empresarial, es válido el criterio de Lucas Marín (2001), quien sentencia que “La cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno, a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre comunicación interna y externa, formal e informal”.¹⁹

La Comunicación Organizacional comenzó a conocerse en los años 50 del pasado siglo XX, aunque no fue hasta los años 70 cuando se conformó conceptualmente, con la aparición del libro ***Comunicación en la organización***, del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de esta materia.

Desde luego, “el objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales” (Trelles, 2001).

Esta disciplina forma parte del currículo de la carrera Comunicación Social que se imparte en cursos diurnos de anteriores planes de estudio y en el Programa de Universalización de la Enseñanza Superior; es recibida por los estudiantes del segundo semestre del segundo año académico, con el material homónimo de Irene Trelles a modo de texto básico. También, aunque valdría analizar con qué profundidad, forma parte del plan de estudios de Periodismo.

En opinión del periodista Julio García Luis, Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, “esta es una carrera que está concebida para el mejor funcionamiento de las entidades de todo tipo. Hay un horizonte de trabajo en las empresas que se van perfeccionando y fortaleciendo. Incluso, no sólo la comunicación hacia fuera, sino la importante función de la comunicación con su público interno (...) El ambiente social de expansión de la

cultura que estamos viviendo va a contribuir a que la sociedad entienda mejor el papel de la comunicación social” (Moya, 2002).²⁰

1.2 Comunicación Organizacional: algunos tópicos relacionados con el diseño curricular

El currículo, según Fátima Addine (1995), “es un proyecto educativo integral con carácter de proceso, que expresa las relaciones de interdependencia en un contexto histórico social, condición que le permite rediseñarse sistemáticamente en función del desarrollo social, del progreso de la ciencia y las necesidades de los estudiantes para que se traduzca en la educación de la personalidad del ciudadano que aspiramos a formar”.

En consecuencia, este modelo pedagógico en marcha en Cuba no puede ignorar estas realidades y deberá estar encaminado a lograr la interacción entre todas las materias, de forma que puedan verse como un programa bien concebido, cohesionado, capaz de lograr el profesional que el país necesita de acuerdo con la sociedad socialista.

Resulta clave buscar y conseguir la formación integral del estudiante universitario, que éste pueda, bajo la guía y tutoría de sus profesores, adquirir los conocimientos necesarios para desempeñarse correctamente en el plano profesional, independientemente de que de él y de su entorno dependa, en lo sucesivo, elevar esos niveles, es decir, superarse continuamente.

De acuerdo con criterios del Doctor en Ciencias Pedagógicas Pedro Hourruitiner (2007), la transformación curricular es un “proceso que tiene lugar en las universidades, como consecuencia de lo cual se instrumentan y aplican nuevos currículos. (...), en rigor el diseño curricular es sólo una etapa, un momento de un proceso mucho más complejo: la *transformación curricular*. (...) Realmente, el proceso de cambio de currículos en una universidad, pasa por diferentes momentos o etapas, cada una de las cuales caracteriza una parte, un aspecto del

proceso como un todo. Esas etapas, en lo fundamental, son: Preparación, Diseño, Ejecución, Evaluación”.²¹

Los estudios efectuados arrojan que en esta carrera a la que aludimos hay un buen diseño curricular, pues existen las asignaturas encaminadas a la formación del comunicador desde diversos puntos de vista, preparado en diferentes formas expresivas, verbales y extraverbales, por una parte, y están bien definidos y previstos los objetivos a conseguir, por otro, bajo la mirada de la **Comunicación Organizacional** como disciplina rectora, a la cual se le subordinan todas las demás, incluidas aquellas materias que son complementarias y están encaminadas a conseguir una cultura general integral, lo cual contribuye a definir su perfil sociopolítico en consonancia con nuestros principios e incluyen el desarrollo de habilidades comunicativas, expresivo-emocionales.

1.3 Otras consideraciones sobre el currículo de la carrera:

En la carrera Comunicación Social está bien concebida la caracterización de la profesión, determinado el desarrollo de la materia en Cuba, el quehacer de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS), las estrategias en la formación de periodistas y comunicadores, y los propósitos del nuevo Plan de Estudios.

Se establece como centro rector a la Universidad de La Habana, e indica que “el foco de atención de las ciencias sociales se ha dirigido (en los tiempos que vivimos) al estudio de las organizaciones. Así, ha adquirido particular importancia todo lo referente a la comunicación, tanto en su dimensión interna como externa, considerados ambos elementos difícilmente separables de un mismo fenómeno”.

“El graduado de comunicación __se afirma, __ debe trabajar por un enfoque más eficiente de la dimensión comunicativa en los procesos de transformación de la realidad; en el fortalecimiento de la identidad nacional y el aumento de la participación de las personas en la toma de decisiones y ejecuciones de acciones en la vida cotidiana”.

De esta manera, se concibe al comunicador social como un profesional de la comunicación dotado de amplia base política e ideológica, teórico-metodológica y cultural, que realiza tareas dirigidas al perfeccionamiento de los procesos de comunicación interna y externa en los organismos del Estado, empresas, instituciones y organizaciones políticas, de masas y sociales, a fin de contribuir al logro de sus objetivos en la búsqueda de eficiencia económica; la adecuada vinculación con la sociedad sobre bases éticas que aseguren la conservación y enriquecimiento de nuestro patrimonio social y cultural; la educación y orientación comunitaria y ambientalista de la población, para el fortalecimiento de la identidad y los valores de la cultura nacional cubana.

Asimismo, incluye los problemas que resuelve, donde se afirma que “la formación de profesionales en esta especialidad responde a la necesidad de hacer más eficientes los procesos de comunicación interna y externa en las entidades, a fin de contribuir a su mejor desempeño”.²²

Como se conoce, “la comunicación atraviesa todas las esferas de la vida y por tanto, hemos de entenderla también como parte constitutiva de los procesos sociales y no sólo en su dimensión meramente instrumental. De hecho, buena parte de nuestros problemas cotidianos se satisfacen actualmente de una manera más eficaz en virtud de que se conciba a la comunicación como parte importante de los procesos mismos y se logre un enfoque **sinérgico** de los vectores que integran esa comunicación, en función del logro de los objetivos que la organización persigue”.²³

Igualmente está definido el **Objeto de Trabajo**, es decir, el **perfil ocupacional** del futuro egresado de Comunicación Social, indicándose al respecto que él estará responsabilizado, gracias a la formación recibida, de atender “los procesos de comunicación en las entidades (organismos, empresas e instituciones), tanto desde el punto de vista interno como externo, en sus múltiples y diversas expresiones, para el mejor desempeño de estas y el fortalecimiento de su identidad e imagen.

Para nadie es un secreto que no siempre el trabajo de las organizaciones marcha bien del todo; de ahí que en la formación del Comunicador Social, a través de los documentos estatales disponibles, se precise que la contradicción comunicativa que resuelve este egresado es la que se establece entre los distintos problemas comunicativos en todos los ámbitos de las organizaciones, para buscar fortalecerlas, cohesionarlas, buscar una adecuada proyección de su imagen y otras cuestiones afines.

Consigna, también, el denominado **Eslabón de Base**, destacando que el quehacer profesional se extenderá a la comunicación en organizaciones políticas, de masas y sociales, Consejos Populares, en Comunicación, Publicidad, Propaganda, Divulgación, Relaciones Públicas y otros.

1.4 Modo de actuación del egresado en Comunicación Social.

El modo de actuación del profesional se caracteriza por tener bien definidas las funciones y tareas.

Funciones:

- **Descriptiva**, enfocada al diagnóstico de la conceptualización y aplicación de estrategias de comunicación, detección de disfuncionalidades y problemas en los procesos comunicativos.
- **Evaluadora**, dirigida a la profundización en torno a las causas que motivan los problemas detectados y los componentes favorables que influyen en el desarrollo adecuado de los procesos comunicativos.
- **Desarrollo**, centrada en la eliminación o atenuación máxima de los elementos retardatarios del desarrollo de los procesos comunicativos y en la potenciación de sus componentes positivos.

Tareas:

1. Diagnosticar y evaluar los procesos comunicativos en las entidades.

2. Analizar, conceptualizar, organizar, ejecutar y evaluar estrategias de comunicación social.
3. Analizar, conceptualizar, organizar, ejecutar y evaluar estrategias de comunicación con medios de comunicación.
4. Participar en la realización de acciones de comunicación que se deriven de las estrategias.
5. Participar en tareas de investigación social.
6. Realizar labores ejecutivas en y para la comunicación.
7. Analizar, asesorar y capacitar a diferentes públicos en el desarrollo de las tareas de comunicación en las distintas áreas de una entidad.
8. Asesorar a la Alta Dirección en la toma de decisiones sobre el comportamiento de las entidades en su comunicación interna y externa.

1.5 Objetivos generales de la carrera

La carrera tiene previstos los que han de cumplimentarse a lo largo de los once semestres de intensa actividad docente, más uno concebido para la preparación del estudiante para su Trabajo de Diploma o Examen Estatal.

En ellos se consigna la necesidad de preparar al futuro comunicador con una concepción científico-técnica, económica, cultural, política, humanista y ambientalista en su desarrollo como trabajador ideológico en la sociedad socialista y asumir en todo momento la defensa de la patria, sus ideas e integridad territorial y que éste sea capaz de aplicar la concepción marxista de la sociedad al análisis e interpretación de los procesos comunicativos y de las tendencias teóricas contemporáneas en este ámbito, actuando en correspondencia con el papel que debe asumir en el fortalecimiento de la identidad, la historia y la cultura nacionales.

Asimismo, que tal profesional logre aplicar los principios éticos y morales de la profesión en las actividades y acciones que desarrolle en cualquier campo y esfera de la comunicación social, en beneficio de la sociedad, con un pensamiento caracterizado por la reflexión, juicio crítico y la creatividad, conozca y aplique las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, asumiendo los retos del

desarrollo científico-técnico en el área de su actividad en el ámbito nacional e internacional, y maneje adecuadamente las fuentes para interpretar y evaluar las informaciones y conocimientos contenidos en la literatura científica correspondiente al área de la comunicación y otras disciplinas de referencia o de formación general que avalen científicamente los resultados de su trabajo.

El Comunicador Social debe dominar la lengua materna en forma oral y escrita como instrumento fundamental en el desempeño de su actividad profesional, y emplear adecuadamente un idioma extranjero en la lectura, redacción y comunicación oral para sus actividades profesionales, los métodos y técnicas de investigación para su aplicación en el logro de objetivos comunicacionales e interactuar eficazmente en equipos de trabajo.

También, integrar conocimientos y desarrollar habilidades que le posibiliten el análisis, diagnóstico y evaluación de procesos comunicativos en entidades, y el uso de técnicas, medios y soportes necesarios para el diseño e implementación de estrategias de comunicación en función del fortalecimiento y desarrollo de estas.

Deberá, de igual manera, integrar conocimientos y desarrollar habilidades en el uso de técnicas de comunicación para lograr la máxima eficacia en la orientación político-ideológica y mensajes de bien público e incorporar el enfoque económico a todas las acciones de comunicación para lograr la eficiencia adecuada.

1.6 Esferas de actuación

El egresado de Comunicación Social podrá desempeñarse en los procesos de comunicación en organizaciones, en las esferas Comunitaria, Económica, Política, Social y Cultural.

1.7 La Comunicación Organizacional dentro de la carrera

La asignatura ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** pretende que el estudiante domine sus principios y especificidades en sus diferentes manifestaciones, expresándolos en la conceptualización, ejecución y evaluación

de estrategias para cualquier entidad y público, con un correcto enfoque histórico, filosófico, socio-económico, político, cultural, ético y ambientalista y sea capaz de analizar, aunque sea en un nivel básico, los procesos comunicativos en la comunidad y entidades, en sentido general, y proponer soluciones a los problemas detectados en el campo de la comunicación.

El estudiante debe siempre tener presente la concepción materialista de la historia al estudiar y analizar el pensamiento filosófico premarxista y las diferentes formas de la cultura material y espiritual, tomando como punto de partida las teorías de la comunicación estudiadas en la asignatura correspondiente, con una correcta utilización del idioma materno, los recursos idiomáticos que también le transmiten las obras literarias incluidas en el currículo, y los métodos y técnicas de investigación, que aplicará a la solución de tareas referidas al estudio de procesos comunicativos en entidades para lograr un correcto desempeño en la sociedad.

A diferencia de otras asignaturas, ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** goza de un programa bastante completo y bien estructurado, al que resulta prudente adicionarle, a tono con el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial (SPE) en marcha en Cuba, las disposiciones legales vigentes en el país en esta materia, es decir, las Normas Cubanas sobre Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, las cuales son de obligatorio cumplimiento para el SPE.

La también denominada **Comunicación Institucional** centra su atención precisamente en el ámbito empresarial y no en otros sectores como en el doméstico (el hogar), el estudiantil __vista la escuela y cada una de sus aulas como organizaciones en sí__ o en otras organizaciones, y por ello el tema demanda de un profundo conocimiento de los futuros comunicadores que se desempeñarán, en el mundo de las empresas estatales y en diferentes comunidades.

En consecuencia, se estima necesario reconsiderar este aspecto, pues la economía cubana no puede prescindir del SPE; tampoco de un comunicador social bien preparado.

Por tanto, este profesional ha de conocer a fondo las Normas Cubanas sobre Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y a ellas puede llegar, perfectamente, a través de ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** como asignatura, el presente Manual Práctico de por medio, e incluir el tema en los aspectos a considerar en el Diagnóstico Organizacional que se orienta como evaluación final del semestre, y en los trabajos que al término de cada encuentro normalmente se decide ejecutar.

1.8 Programa de la asignatura como disciplina rectora de la carrera

El sistema de conocimientos ***de Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** contempla todo lo concerniente a los conceptos principales, las tendencias contemporáneas, los conceptos de organización, así como las escuelas o enfoques en boga.

También ocupan espacio en este programa la comunicación formal e informal, los flujos, los tipos de públicos, los mensajes y su tipología, así como los canales, y se enfatiza en la Dirección de Comunicación, el enfoque sinérgico, las funciones y la importancia del diagnóstico organizacional, conjuntamente con los métodos investigativos recomendados, entre otros aspectos esenciales.

Comoquiera que la asignatura prevé un diagnóstico de la empresa que el estudiante escoja, éste se ve obligado a utilizar lo que conoce sobre Metodología de la Investigación y ***Comunicación Organizacional***, para hacer un verdadero estudio que debe cerrar con conclusiones y recomendaciones para mejorar la comunicación en el plano interno y en el externo. Todo ello lo preparará para su futuro profesional.

1.9 El necesario vínculo entre las Estrategias de Aprendizaje y la Comunicación Organizacional

Estrategias de aprendizaje son aquellas encaminadas a aprender, recordar y usar la información, mediante un procedimiento o conjunto de pasos o habilidades que un estudiante adquiere y emplea de forma intencional como instrumento flexible para aprender significativamente y solucionar problemas y demandas académicas.

Por ese motivo, el campo de los ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** no puede estar ajeno, como asignatura de esta carrera y en el actual modelo pedagógico, a tales modos de actuación.

Hay tres grandes clases de estrategias: las **cognitivas**, las **metacognitivas** y las de **manejo de recursos**.

El estudiante que llega al segundo año de Comunicación Social apenas ha entrado en el campo teórico de la comunicación como materia de estudio, es decir, asignatura de la carrera, y desconoce los elementos esenciales de la comunicación al interior y al exterior de las organizaciones, sus tipologías y los modos en que puede y debe influir.

Esto le permitiría, una vez detectada y valorada la realidad, al ser un trabajador en activo o, finalmente, una vez egresado, transformarla en caso de que sea negativa o mejorarla si no es lo suficientemente funcional para respaldarla y adoptarla como línea segura que ha de recomendarse a los directivos del más alto nivel.

Por esa razón, los estudiantes han de integrar los conocimientos de las asignaturas precedentes, fundamentalmente del lenguaje y de la investigación, con los que habrán de recibir como parte del programa de **Comunicación Organizacional**.

Las estrategias cognitivas hacen referencia a la integración del nuevo material con el conocimiento previo. Son un conjunto de estrategias que permiten el conocimiento de los procesos mentales, así como el control y regulación de los

mismos, con el objetivo de lograr determinadas metas de aprendizaje (González y Tourón, 1992).

En este sentido, serían las que se utilizan para aprender, codificar, comprender y recordar la información al servicio de determinadas metas de aprendizaje. Las microestrategias son más específicas, y habrán de utilizarse para enseñar esos nuevos conocimientos y habilidades que entran, a partir de ese momento, a conformar el universo intelectual del futuro comunicador social.

En el caso de las **estrategias metacognitivas**, se está en presencia de aquellas que, una vez asumidas, deben y pueden planificarse, controlarse y evaluarse por parte de los propios educandos.

De esta manera, cuando se enfrenta a un estudio de **Comunicación Organizacional** en una entidad dada, el estudiante, tomando como punto de partida los conocimientos adquiridos, y utilizando las herramientas investigativas apropiadas, está ante una nueva realidad que le obliga a planificar cómo proceder, es decir, los pasos a dar; le exige controlar cada resultado, y le pone ante situaciones que le facilitan una autoevaluación de lo sabido.

Las **estrategias de manejo de recursos** comprenden las diversas técnicas que facilitan la resolución de la tarea. Tienen como finalidad sensibilizar al que va a aprender; y esta sensibilización hacia el aprendizaje integra tres ámbitos: la motivación, las actitudes y el afecto (Beltrán y Justicia, 1996).

Comoquiera que el estudiante se ha sensibilizado y motivado con un conocimiento novedoso e interesante para él, por la actualidad para el territorio y el país, en general, al efectuar un **Diagnóstico de Comunicación Organizacional** con todos sus pasos, no sólo se siente útil, sino también responsabilizado con algo importante.

Ellas coinciden con lo que algunos llaman estrategias afectivas y otros autores denominan estrategias de apoyo, e incluyen aspectos claves que condicionan el

aprendizaje como son, el control del tiempo, la organización del ambiente de estudio, el manejo y control del esfuerzo, etc. En este paso, aplica todos los conceptos acerca de teorías, escuelas, perspectivas o enfoques de la comunicación organizacional.

Ese es el motivo por el cual todo lo vinculado con la inclusión en el Diagnóstico de Comunicación Organizacional de las Normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, al sistema de conocimientos de Comunicación Organizacional, se corresponde con el enfoque histórico cultural de Vigotsky, por su actitud a favor de potenciar la teoría con la práctica y el vínculo educación-aprendizaje-desarrollo, actualizándolo y trayéndolo a la realidad cubana más inmediata.

1.10 Comunicación Educativa y Medios de Enseñanza

En el ámbito de la comunicación, Carlos Marx, (citado por Irene Trelles), en ***La ideología alemana***, afirmó: “La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad (...) el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres (...) La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos”.²⁴

Ello es asumido por la doctora Irene Trelles (2001) para afirmar que “vinculada al surgimiento de la conciencia de ser social, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, vale decir, de comunicarse. De la necesidad del intercambio de unos hombres con otros, es decir, de la comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie.

“Si bien el fundador del marxismo no identifica a la comunicación con la denominación que usamos en estos tiempos de fines del siglo XX y lo que va del siglo XXI, es sin lugar a dudas al fenómeno comunicacional al que hace

referencia, ligado al hombre desde los principios de la aparición de éste sobre la faz de la tierra una vez definida su necesidad imperiosa de establecer relaciones con los demás”.²⁵

En el ámbito educacional, y mucho más en el nivel de la Enseñanza Superior, la comunicación resulta vital entre el profesor y sus estudiantes, y viceversa, pues la retroalimentación es clave para conocer en qué medida se ha comprendido, se ha asimilado el conocimiento, o se pueden aportar nuevos criterios. En el modelo pedagógico que defendemos, el docente no es dueño absoluto de la información, sino que esta se construye y reconstruye sistemáticamente tanto en el aula como fuera de ella.

El profesor aplica diferentes vías para ofrecer la información que posee, pues todos los estudiantes no tienen los mismos niveles de asimilación, por provenir de distintas familias, comunidades o sectores sociales, y en consecuencia, los contenidos pasan por el tamiz de la percepción propia, de la cultura personal de cada cual, lo que actúa sobre las individualidades y llega incluso no sólo a percibir el conocimiento de manera diferente, sino que pudiera llegar a transmitirlo de igual manera.

En la **Comunicación Organizacional** ello se identifica con los llamados “**filtros conceptuales**” que defiende la **Perspectiva Psicológica**, la cual define “que cada uno de nosotros, capta el mensaje de una manera diferente, a partir de nuestra propia realidad subjetiva, que influyen en que frente a un mismo mensaje, cada uno seleccione elementos diferentes, y lo recepcione por tanto en forma diferenciada”.²⁶

En este contexto, la realización por parte del profesor de medios que apoyen su gestión docente, tales como power points, proyecciones fijas, esquemas y documentos precisos sobre la Comunicación Organizacional, su realidad en Cuba, y la inserción de las Normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007 en los contenidos principales de la asignatura, así como en el Diagnóstico Organizacional que se orienta a cada

alumno efectuar como actividad final obligatoria y evaluativa, serán medios de enseñanza de los cuales se podrán servir los estudiantes actuales de la carrera y los que posteriormente ingresen en la especialidad.

Esta materia está llamada a favorecer el quehacer de una entidad, cualquiera que sea sus propósitos y el área en que se desenvuelva, incluida la propia Universidad, que puede concebirse como una organización en sí, formada por agrupaciones más pequeñas, con líderes formales e informales y con dinámicas propias para aportar los profesionales que en un futuro deben ir renovando las fuerzas productivas de la nación.

CAPÍTULO II

Capítulo II. Una mirada a fondo a la Comunicación Organizacional

2.1 Consideraciones acerca de la definición de comunicación organizacional

Hay especialistas que en los últimos 30 años se han preguntado si la Comunicación Organizacional es ciencia, disciplina o herramienta, y llegan a cuestionarse “presupuestos que subyacen en los diferentes puntos de vista para abordarla, dibujan un amplio perfil cuyos contornos están determinados por los campos del conocimiento que sirven como referentes” (Trelles, 2003).²⁷

La **Comunicación Organizacional** está compuesta por dos elementos fundamentales. El primero de ellos, **comunicación**, es tan antiguo como el propio ser humano, surgió de la necesidad de relacionarse unos con otros desde los tiempos más remotos, y así lo han hecho notar muchos autores e investigadores. Carlos Marx, el genial creador de la teoría del socialismo científico junto a Federico Engels, profundizó, como ya se apuntó, en la aparición del lenguaje y en cómo la conciencia es un producto social.

Si conceptualizamos el término, podríamos llegar a algunas de las siguientes definiciones, del Diccionario Manual de la Lengua Española 2007:²⁸

1. Acción de comunicar o comunicarse: la tormenta dificultaba la comunicación por radio; hay buena comunicación entre los padres y el hijo.
2. Intercambio de mensajes a través de un canal y mediante un código común al emisor y al receptor.
3. Trato o correspondencia entre dos o más personas.
4. Unión que se establece entre ciertas cosas y, a la vez, cada uno de los medios de unión.
5. Carta o mensaje escrito en que se comunica una cosa, especialmente importante, oficial.
6. Escrito breve que se lee públicamente en un congreso u otra reunión científica.

En Psicología, comunicación es “Transmisión de mensajes de una persona a otra mediante cualquier tipo de lenguaje”,²⁹ mientras en Sociología, se aborda la **comunicación de masas** y se define como “Conjunto de medios de comunicación (prensa, radio, cine, televisión) que alcanzan a un gran número de personas”.³⁰

“Vinculada al surgimiento de la conciencia de ser social, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, vale decir, de comunicarse. (...) Del intercambio de unos hombres con otros, es decir, de la comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie” (Trelles, 2001).

Modernamente la comunicación asume papeles protagónicos en cualquier organización, y no pocos tienen en cuenta el modelo **Shannon-Wiener**, que a finales de los años cuarenta del siglo XX se dio a conocer, en el cual aparece el **emisor**, que puede ser cualquier individuo dentro o fuera de la entidad, independientemente de su jerarquía, quien desea transmitir un pensamiento o idea a los demás.

“En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc.”(Kosberg, 2006)³¹ en cambio, **Thayler** lo define como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”.³²

“Comunicación, herramienta poderosa para explicarse dicha realidad, acto, proceso, intercambio, acción, interacción... palabras más, palabras menos. El hombre decidió "intelectualizar" el asunto comunicativo, empeñó su creatividad: "novedad posible dentro de lo establecido"; para ubicar ese acto de comunicación como el "sistema nervioso central de una sociedad" (Matterlat, citado por Zaldívar, 2002), decidió que el término comunicación -reconocido como proceso en el siglo XX- se ha unido a los de masa, receptor, perceptor, entre otros (...).³³

Pasemos entonces al otro término que nos ocupa: **organización**. Según la doctora Irene Trelles (2001), 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 objeto 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**”³⁴, definición a la que se adscribe el autor de este manual.

Llegado el momento de integrar ambos, hay que indicar que sin comunicación, ninguna organización podría existir, mucho menos afianzarse y desarrollarse. Los procesos comunicativos no sólo aluden a la cuestión verbal, al lenguaje escrito o hablado, sino que también tienen su incidencia en lo extraverbal, contemplando en ellos los gestos, la postura corporal, la manera de vestirse, y hasta los rasgos de la escritura. Al hablar, se incluye el tono de la voz y la velocidad de lo hablado, entre otros muchos aspectos.

“Algunos autores vinculan la comunicación organizacional con el área del intercambio de información. Para ellos la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”, (Redding y Sanborn, 1964)³⁵ o “es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido” (Katz y Kahn, 1966).

“Para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, o comunicación interna tanto directa como mediática, formal o informal. O partiendo de un concepto más amplio, se habla de todo un proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático (Goldhaber, 1994).³⁶

“Para algunos que se insertan en materias ya establecidas y reconocidas en la familia de las ciencias sociales, como la Psicología, la Sociología o el Management, la Comunicación Organizacional es apenas un tema subordinado incluso a su objeto de estudio. Para otros, de afiliación teórica en el mundo de la

comunicación, es un conjunto de técnicas y herramientas con un perfil meramente instrumental, incapaz de desarrollar un corpus teórico propio.

“En posiciones opuestas, desde la propia Comunicación Organizacional, hay quienes asumen enfoques pancomunicacionistas y la consideran fundamento y esencia para cualquier ciencia humana, aduciendo que la comunicación en organizaciones es un principio para la existencia misma del ser social (Trelles, 2001).³⁷

“Las preocupaciones presentes se orientan hacia la efectividad de la comunicación en la organización, (...) pues la llamada Comunicación Organizacional (Institucional, de Negocios, Corporativa, etc.) se ha convertido en muchas y muy variadas cosas: desde una alternativa a los competidores y a quienes encuentran pocos espacios en medios masivos de información hasta la respuesta mágica a la dispareja globalización que arrasa con las débiles empresas nacionales” (Zaldívar, 2002).³⁸

Salvador Lara (2006), afirma que Comunicación Organizacional es “el efecto de comunicar en un sistema abierto de una organización la información formal e informal que se genera para la adecuada relación y desempeño laboral de sus integrantes, tanto grupal como interpersonal”³⁹, mientras Deborah Kosberg (2006) plantea que es “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”.⁴⁰

“La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional (Bisquert, 2003).⁴¹

Para el popular sitio digital Wikipedia, “la **comunicación organizacional** consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- **Operacionales** (se refiere a tareas u operaciones)
- **Reglamentarios** (órdenes e instrucciones)
- **Mantenimiento** (relaciones públicas, captación y publicidad)

“La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.”⁴²

Como puede apreciarse desde que apareciera esta materia en la segunda mitad del siglo XX, se ha ido acumulando un notable cuerpo conceptual y numerosos son los estudios efectuados sobre comunicación organizacional.

Hay plena coincidencia en que la comunicación se establece dentro de la organización, entre todos sus integrantes, resulta vital para el logro de sus objetivos, y trasciende sus fronteras para ejercer influencia en su entorno, el cual, a su vez, la recibe y es, paralelamente, portador de otros mensajes comunicativos que convierten la realidad en un proceso interactivo constante, independientemente de la voluntad de los emisores de los mensajes.

En este ámbito no puede desdeñarse la capacidad de análisis de cada parte, pues tanto la organización como la comunidad en que se desenvuelve, tienen sus propios intereses, y en función de lograrlos armónicamente sin que unos vayan en

detrimento de los otros, habrá de desempeñarse el especialista en Comunicación Social.

2.2 ¿Cuáles son los aspectos esenciales de la comunicación organizacional?

Los públicos protagonizan los procesos comunicativos en cualquier organización, y se clasifican en:

Internos: Aquellos que forman parte de la plantilla de la organización. En dependencia del lugar jerárquico que ocupen pueden ser **directivos o dirigentes**, o sea aquellos que ocupan la más alta posición en la entidad y **cuadros medios**, considerados como tales aquellos subordinados a los anteriores y que en la cadena de mando están en lugares intermedios, tales como subdirectores, jefes de departamento, etc.

Se incluyen los **especialistas**, que son los que sin ser dirigentes, gozan de prestigio por su alto grado de especialización y experiencia, los **trabajadores de base**, en cuyos hombros descansan las principales tareas productivas o de servicios de cada entidad, y las **organizaciones políticas y de masas** allí representadas que influyen en las decisiones.

Externos: Son los públicos que no forman parte de las entidades, y entre ellos están **autoridades políticas o gubernamentales** de la localidad en que está enclavada la organización; los **medios de comunicación**, como el cine, la radio, la TV y la prensa escrita, que deben ser atendidos de manera especial porque con su labor contribuyen a formar la imagen de la entidad; los **clientes** y los **proveedores** de cada empresa, las **fuentes de financiamiento**, la **comunidad**, las **instituciones educacionales** y otros (Trelles, 2001).

Aunque los estudios son diversos, tanto como los criterios de sus autores y en correspondencia con la posición que asumen, existe consenso en que la comunicación en una organización puede ser **interna** (entre directivos y trabajadores o viceversa, entre los propios directivos y en el ámbito los

trabajadores entre sí), o **externa** (entre la entidad y sus clientes, proveedores, autoridades políticas y administrativas de la región), como queda apuntado en el anterior epígrafe.

Muy importantes son los órganos de prensa y la comunidad en que está enclavada una empresa, que aunque clasifican generalmente como públicos externos, tienen un tratamiento especial por los criterios favorables o desfavorables que pueden dar los periodistas y demás trabajadores y directivos de los medios de comunicación y el apoyo o no que puedan ofrecer quienes viven en las cercanías de cualquier empresa. De una forma u otra ellos contribuyen con sus opiniones, positivas o negativas, a la imagen de la organización, independientemente de su perfil o tamaño.

Existe la comunicación **vertical** (en la línea de mando, de arriba hacia abajo, o sea, de directivos a trabajadores, y también en sentido contrario), la **horizontal** (cuando se materializa entre personas que jerárquicamente están a un mismo nivel en la organización, bien sean directivos o trabajadores), **formal** (la que existe de manera formal dentro del organigrama de la entidad, en cualquier dirección) y la **informal** (gracias a afinidades creadas al interior de la organización, sin que intervengan categorías vinculadas con la jerarquía).

En cuanto a la **directa**, es la que se produce sin la intervención de los medios, es decir, cara a cara, frente a frente. Obviamente la **mediática** depende de medios electrónicos como la computadora, el fax o el teléfono, y la **colectiva** (cuando se ofrece información o se transmite un mensaje a un grupo de personas).

Es fácil colegir, además, que si la comunicación vertical se establece desde los directivos hacia sus subordinados, es **descendente**, y que si es desde los trabajadores hacia las personas que les dirigen, o desde los cuadros intermedios hacia la Alta Dirección de la entidad, es **ascendente**.

Frecuentemente “hay una creciente valoración de la comunicación ascendente, por considerar que realiza funciones importantes en la vida organizativa”, y proporciona “a los directivos el **feedback** adecuado acerca de asuntos y

problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia”.

Asimismo, es “una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente” y alivia “las tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores” y estimular “la participación y el compromiso de todos”, con lo cual “se intensifica la cohesión en la organización”.

“Sin embargo, los canales de comunicación ascendente están, normalmente, poco desarrollados en las organizaciones empresariales, lo que causa muchos problemas de eficacia de la comunicación. En las empresas cada vez se pone más énfasis en la importancia de la comunicación ascendente, al insistir en que los individuos que ocupan los niveles más bajos de la jerarquía son los que tienen más datos para conseguir una adecuada toma de decisiones.

“Los canales de comunicación ascendente suelen tener entre otros, los siguientes problemas: **1.** El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; **2.** Provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable, así a menudo sólo se comunica a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos; **3.** La poca receptividad de los directores; **4.** Insuficiencia de canales.⁴³

En todos los casos hay un **emisor del mensaje**, entendido el primero como **quién dice**, y el segundo como **qué se dice**; un **medio o canal de comunicación**, que es el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje, y un **receptor** o varios de ellos, personas a quienes va dirigido el mensaje (Muriel y Rota, 2001).⁴⁴

Ambas partes (emisor/receptor) requieren conocer **algo**: los directivos si se les ha comprendido bien; los trabajadores, si a su vez han entendido qué se espera de ellos. Esa señal de comprensión o no, sea **verbal** (mediante el lenguaje) o **extraverbal** (con señales corporales o gestos) es a lo que llamamos **retroalimentación, feedback, o señal de retorno**, y resulta imprescindible para el

funcionamiento de la entidad, puertas adentro, o para el vínculo entre la entidad y su público externo.

Algunos autores también incluyen la comunicación **transversal** u **oblicua**,⁴⁵ señalándola como aquella que se efectúa entre directivos y trabajadores de diversos departamentos o esferas dentro de una misma entidad. Ellos, normalmente, no se vinculan entre sí; de ahí que este tipo de comunicación, en opinión el autor, no siempre se tiene en cuenta en los estudios comunicativos, y pudiera ser señal de cordialidad, de buenas relaciones, o tener otras intenciones no siempre favorables, en medio de lo que podría denominarse semi-formalidad.

En resumen, no es nada complicado determinar los **flujos de la comunicación (ascendentes o descendentes)** y los **públicos (internos y externos)**.

La lógica indica que todas las empresas y organismos debieran promover estudios sobre la comunicación organizacional, y cuando menos, favorecer que estos se hagan cuando provienen de estudiantes de Comunicación Social y mucho pueden aportar para el desempeño de la entidad, la disciplina, la productividad, el sentido de pertenencia que pueda obtenerse entre quienes en ella laboran, el mejoramiento de su imagen interna y externa, y muchos otros aspectos.

Pero la realidad es mucho más rica que la teoría, y la falta de conocimientos y de decisión de los directivos a cualquier nivel empresarial; pero sobre todo en los llamados “mandos intermedios”, muchas veces truncan los mejores propósitos, aún cuando sólo sean intentos, desde la academia, de preparar a los futuros profesionales de la comunicación, sin mayor trascendencia que el propio colectivo obrero donde se ha investigado y que, de actuar de manera inteligente, podría apropiarse de parte de los estudios a fin de planificar políticas comunicativas en bien de la organización.

2.3 La sinergia y la Dirección de Comunicación

Todavía quedan algunos aspectos fundamentales, y uno de ellos es la sinergia, mencionado ligeramente con anterioridad. La **sinergia** debe entenderse, en medio

de los procesos comunicativos, como la necesidad de reunir en una persona o grupo de ellas, todo lo necesario para conseguir una buena comunicación al interior y al exterior de las entidades, mediante la correcta utilización de los recursos humanos y materiales, de manera que no se dupliquen tareas y siempre se gane en todos los órdenes.

“Los que subrayan el protagonismo de la comunicación interna, defienden también acertadamente el criterio de que en una medida decisiva es dentro de la empresa donde se logra la construcción de una imagen coherente, pues si los trabajadores no están verdaderamente comprometidos con el proyecto empresarial, no se logra eficiencia, ni calidad, ni esos rasgos que diferencian y posicionan; en tanto los publicitarios afirman que sin una buena campaña que comunique las ventajas competitivas del producto o servicio, la empresa no es suficientemente conocida”, (Trelles, 2005)⁴⁶ y ya se sabe cuánto representa para cualquier entidad una buena reputación corporativa o empresarial.

Resulta obvio que la complejidad de los procesos comunicativos al interior y al exterior de las organizaciones, no puede ser obra de improvisados, sino de una persona o un grupo de conocedores de esa materia. Por ese motivo, es indispensable la creación de la Dirección de Comunicación (más conocida por **DIRCOM**), idea que proviene del continente europeo, específicamente de Francia.

“(…) Se requiere de una figura que coordine la interdependencia, figura que surge a finales de la década del setenta (del pasado siglo XX) (...) que al decir de Joan Costa ha de fungir como una suerte de director de orquesta que debe contar no sólo con las facultades de interpretación y conducción, sino además debe poseer alto nivel de creatividad y sentido estratégico” (Trelles, 2005),⁴⁷ algo que debemos interiorizar y promover en todas las organizaciones cubanas.

“¿Cuáles son las funciones y la posición del gestor de las comunicaciones en una organización? Joan Costa nos responde que el **Director de Comunicación (DIRCOM)** debe ser un generalista polivalente, estratega, comunicador, portavoz, gestor de las comunicaciones, constructor de identidad, guardián de la imagen

corporativa, todo al mismo tiempo. "... el producto último de su cometido es la Imagen Corporativa. Pero la Imagen no se hace sólo comunicando, sino actuando y con un esfuerzo integrador y consistente" (Bisquert, 2003).⁴⁸ Las herramientas de que se dota a un especialista en Comunicación Social, vale reiterarlo, son indispensables para acometer tan importante misión.

2.4 Funciones de la comunicación en organizaciones

Los especialistas coinciden en afirmar que lo primero que cualquier persona hace al enfrentarse a una realidad cualquiera es tratar de observarla lo más detenidamente posible, a fin de conocer cuanto allí acontece. Otro tanto sucede con la comunicación organizacional, cuya primera función es la **descriptiva**.

A este período de acercamiento valorativo al mundo empresarial o institucional le sigue la función **evaluadora**, gracias a la cual el investigador trata de explicar por qué los modos de actuación en las organizaciones son diferentes unos de otros, situación que le pone en el camino de determinar, razonamiento de por medio, qué puede considerarse favorable y qué es lo desfavorable.

La tercera fase de este proceso sería, obviamente, la búsqueda de cómo resolver los problemas existentes, reafirmar lo que está bien y mejorar o transformar lo que ha sido evaluado como deficiente o equivocado. A esta función se le denomina de **desarrollo**.

2.5 Un ligero pase de lista a las principales perspectivas, enfoques o escuelas de la comunicación

Existen varias perspectivas, tendencias o enfoques desde los cuales se estudia el tema, tales como el **mecánico**, que "presta una atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente (...) y "sus debilidades se concentran en su desatención al receptor y la falta de retroalimentación" (Trelles, 2001).⁴⁹

Estas organizaciones en las que el ordeno y mando no van seguidos del análisis subsisten todavía, lamentablemente, y afectan a gran escala todo el quehacer de la organización.

Por su parte, el enfoque **psicológico** (Trelles, 2001),⁵⁰ “traslada el foco de atención al receptor y se identifica con las organizaciones estructuradas a partir de la escuela organizacional de relaciones humanas, en las que se considera al sujeto productivo como ser social” e incluye los llamados filtros conceptuales, que consisten “en el conjunto de actitudes, conocimientos y percepciones de los comunicadores”. De esta manera, cada uno le aporta sus conocimientos e interpretaciones al mensaje.

La perspectiva **sistémica** “complementa las anteriores (...) y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico (...), se logra un equilibrio de los canales formales e informales (...) y se garantiza la retroalimentación (...) pero también resulta incompleto, pues no se tiene en cuenta con la fuerza necesaria la dimensión cultural presente en todo proceso comunicativo” (Trelles, 2001).⁵¹

Por su parte, la escuela **simbólico-interpretativa** “considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico”. Esta perspectiva ofrece importancia a la construcción de significados compartidos y concede gran importancia al ámbito social, que puede ser cambiante.

El autor suscribe los criterios de Irene Trelles (2001), cuando enuncia que este enfoque es el que “más se adecua a nuestra necesidad actual de fortalecimiento de la identidad __y la cultura nacional__ (...) que asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto sociohistórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad.”

Añade la autora que este enfoque “ofrece ricas posibilidades en cuanto a la concepción y función de la acción social y su papel en la construcción de la conciencia, a la vez que representa una aproximación más completa al complejo y diverso mundo de los procesos comunicativos en las organizaciones en sentido general, y en particular, a la realidad cubana.”⁵²

No se puede ignorar la **perspectiva de control estratégico**, que “concibe a la comunicación como un recurso de control sobre el medio. La comunicación para esta perspectiva es sinónimo de poder, y será efectiva y válida en la manera en que el comunicador logre los objetivos que se ha propuesto.

“El comunicador competente, de acuerdo con esta perspectiva, es aquel que elige una estrategia adecuada para cada situación dada. **Quién dice qué, cuánto**, qué se elige para decir y qué se elige para ocultar, dependerá de las normas éticas y las motivaciones sociales, políticas y morales del emisor.

“Esta perspectiva, llevada al extremo, y abandonando los límites que la ética exige, puede conducir a posiciones individualistas, donde sólo cuenta la posición e intereses del emisor, y llegar así a la tendencia conocida como **ambigüedad estratégica de comunicación**, la que propugna un mensaje suficientemente oscuro como para posibilitar su manipulación siempre en defensa de los intereses del emisor”.⁵³

Acerca del tema, y vinculándolo con el liderazgo __que en Cuba debe ser siempre suficientemente ético y responsable__, ha manifestado la especialista Carolina Mota (2006) que “de igual manera que en las sociedades, las organizaciones obedecen a un organigrama que jerarquiza el poder que los miembros ejercen en la empresa. Este último término, poder, suele ser problemático para muchos pues implica que éste se ejerce sobre otros empleados, sin embargo, bajo la estructura que conocemos es necesario para el funcionamiento de cualquier organización. Por eso el liderazgo es un atributo tan alabado en el mundo de las organizaciones”.⁵⁴

2.6 Una mirada a la comunicación organizacional en la Cuba actual

La economía cubana de fines del siglo XX, orientada hacia objetivos superiores, donde el trabajador se sienta verdadero dueño de los recursos que utiliza, se sienta recompensado, ha encontrado en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial una vía idónea para impulsar la Comunicación Organizacional, independientemente de que se le denomine Institucional, obviamente por su matiz empresarial, es decir, ligado al quehacer de empresas y organismos de la producción y los servicios que deben tener bien claras sus metas y ser eficientes, a la vez que logren la satisfacción de quienes en ellos laboran.

“En nuestros días la comunicación ha adquirido una nueva centralidad y dinámica al atravesar todas las esferas de la vida individual y colectiva. La complejidad creciente del mundo contemporáneo exige también el empleo riguroso de procedimientos científicos de investigación en periodismo, publicidad, relaciones públicas, comunicación organizacional y otras expresiones de la comunicación social.

“No es casual que dentro de estas especialidades ganen protagonismo conceptos como periodismo de investigación o de precisión, estrategias comunicativas, diseño de campaña, entre otros muchos que presuponen la realización de pesquisas previas a la elaboración de productos comunicativos” (Alonso y Saladrigas, 2002)⁵⁵ que como ya se ha explicado hasta aquí, resultan vitales para cualquier entidad, y jamás pueden ser fruto de la improvisación, sino campo para los especialistas.

La Comunicación Organizacional, es la columna vertebral sobre la que se asienta la carrera Comunicación Social, y los estudiantes de esta especialidad, muchos de ellos provenientes del sector obrero gracias a la Universalización de la Enseñanza Superior, tienen la oportunidad de adquirir conocimientos que prácticamente aplican en su diario quehacer.

Los que asumen cargos de dirección, de igual manera, poco a poco hacen suyas las concepciones generadas por esta disciplina de las Ciencias Sociales y

adquieren herramientas que viabilizan su labor, con lo cual va desbrozándose el camino, y de manera científica la comunicación comienza a ocupar el lugar que le corresponde en nuestros campos y ciudades.

Sin embargo, aún el camino transitado por la Comunicación Organizacional es bien corto, y ni la enseñanza en el pregrado ni la postgraduada alcanzan a cubrir las necesidades de una sociedad en desarrollo, urgida de desatar sus fuerzas productivas bajo nuevas concepciones. Suman miles los directivos y trabajadores que jamás han escuchado hablar de esta materia, y no son pocos los que, cursos de superación de por medio, ignoran olímpicamente cuanto debieran aplicar en sus relaciones con los demás.

De ahí que la vista se haya puesto en las regulaciones en vigor, de obligatorio cumplimiento para todas las entidades estatales que tarde o temprano deben asumir, como una inobjetable necesidad, el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

No por gusto la especialista Irene Trelles (2005) ha definido la comunicación institucional como “un fenómeno complejo, que requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación, control y evaluación. Si (se) le deja que se desarrolle sola, como el marabú, como el marabú se llenará de espinas, espinas que obstaculizarán cualquier proceso funcional, de producción o de servicios”.⁵⁶

De acuerdo con criterios de la especialista, habría que “fortalecer la actividad de comunicación, todavía deprimida, subvalorada, fruto de la espontaneidad y la improvisación, en muchos casos víctima de la ineficiencia y la falta de calidad que resultan de la desinformación, de la no planificación”.

“Se trataría__ añade__ de crear la orquesta (a que hace referencia Joan Costa **Nota del Autor**) porque no contamos con suficientes instrumentos; no podemos interpretar sinfonías, porque no tenemos suficiente información ni competencias profesionales creadas. Se trataría de informar a los que toman decisiones en torno a la importancia de la comunicación, de lograr mayor capacitación en el tema, pero

no sólo a los que trabajan en la organización de los procesos comunicativos, sino también a los directores, a los que toman las decisiones que posibilitan o no una adecuada gestión de comunicación”.⁵⁷

2.7 Actividades para el aprendizaje:

1. Una vez estudiado el concepto de organización, mencione tres ejemplos de organizaciones concretas que existan en su radio de acción.
2. En su opinión, ¿clasifica la Comunicación Organizacional como una nueva disciplina en el campo de las Ciencias Sociales? ¿Por qué?
3. ¿Considera que la Comunicación Organizacional es privativa de las entidades estatales, empresas u organismos? ¿Por qué?
4. A juicio suyo, ¿qué factores son los más importantes en la comunicación organizacional, los internos o los externos? Ponga ejemplos de su radio de acción que demuestren sus criterios.
5. Después de analizar todos los aspectos que pueden comunicar, en el vínculo entre una persona y otra o entre grupos de personas, o entre una persona y un grupo, ¿podría pensarse que el silencio, en medio de un diálogo cara a cara, exposición o conversación sin que intervengan los medios electrónicos, es capaz de comunicar? ¿Por qué? Ejemplifique con su experiencia personal.
6. Ponga ejemplos concretos apreciados en organizaciones existentes en la comunidad donde reside, de:
 - a- Mensajes operacionales
 - b- Mensajes reglamentarios
 - c- Mensajes de mantenimiento.

En todos los casos, justifique su respuesta.

CAPÍTULO III

Capítulo III. La Comunicación Organizacional y la realidad socioeconómica cubana.

3.1 Del ámbito mundial al latinoamericano: algunos apuntes.

“Las organizaciones son sistemas lo suficientemente complejos como para que podamos comprender sus disímiles subsistemas integrados sin restarle importancia a ninguno. El factor humano es uno de sus componentes principales sin subestimar el significado de otros enfoques. Por ello la dinámica humana es un elemento integrador de enlace entre la teoría organizacional y la práctica profesional transformadora (Massanet, 2008).⁵⁸

En Latinoamérica distintos enfoques han concentrado la atención de los programas de las especializaciones en Comunicación Organizacional: el enfoque mecanicista fundamentado en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal, el psicológico basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento; hasta el enfoque tecnócrata cuyo eje central es la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total (Massanet, 2008).⁵⁹

Además de las escuelas anteriormente citadas, y las perspectivas tratadas en la bibliografía mundial (perspectiva mecánica, psicológica, interacción de sistemas, simbólica interpretativa y de control estratégico), otros autores abordan en particular lo sinérgico y lo crítico como otros enfoques.

En el **sinérgico** considera “que todos los esfuerzos deben hacerse en función de la imagen corporativa. Surge un nuevo valor que es el intangible que permite el posicionamiento de una organización, es la diferencia de marca, no de calidad” (Rendón, 2003).⁶⁰

En cuanto al **crítico**, explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que componen el proceso que se concibe fraccionado. Se preocupa por

comprobar cuándo los enunciados teóricos captan leyes invariables de la acción social en general y cuándo reflejan relaciones de dependencias ideológicamente congeladas, pero mutables, conlleva al cambio necesario.

Tiene sus raíces, influencias y puntos de afinidad con el marxismo (1845) y el neomarxismo de Gramsci (1971), la Escuela de Frankfurt, fundamentalmente Habermas (1972) y la obra de Foucault (1979). Según Dwight Conquergood (1991 citado por Fernández Collado, 2001), esta corriente de pensamiento es “una suave coalición de intereses y no un frente unificado que refiere en sus ideas que la vida organizacional tiene como componente principal el interés político.

Sus postulados más importantes son: la centralidad del poder en las organizaciones por parte de una persona o grupo a través de sus acciones (French y Raven, 1968); el interés por el poder dentro de la organización, no como acción neutral, sino como doctrina ideológica que es impuesta a los demás (Eisenberg y Goodall, 1993); el ejercicio del poder mediante prácticas de control organizacional sobre los empleados mediante el uso de formas simbólicas metáforas, mitos e historias a través de la comunicación, pero perfectamente legítimas y por consiguiente no objetadas, ni cuestionadas legalmente (Mc Phee, 1985); el uso hegemónico de la comunicación organizacional para mantener las relaciones de poder dentro de la organización (Daniels, Spiker y Papa, 1997) y centralidad de lo humano por encima de las utilidades dentro de las organizaciones (Stan Deetz, 1991).

Federico Varona (1999) ha considerado que el enfoque crítico, que se centra en el estudio del modo en que las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de una organización, lo que se corresponde con la **perspectiva de control estratégico**.

En los Estados Unidos, es el menos utilizado; pero ha sido bien acogido en América Latina, donde tiene entre sus seguidores al profesor mexicano Guillermo Orozco, el uruguayo Gabriel Kaplún y la argentina Cristina Baccin. Es un nuevo

enfoque del estudio de la comunicación en América Latina, al asumir la posición de que se beneficie el hombre y no a la ganancia en el proceso comunicativo (Rendón, 2003).

En opinión de Irene Trelles (2003), América Latina “ofrece aportes sustanciales desde la teoría y desde la investigación. Son los casos de los brasileños Teobaldo de Souza, Gaudencio Torcuato, Marques de Melo y Maragarida Krohling, con un enfoque sistémico; o desde Uruguay, Gabriel Kaplún, con un modelo interpretativo dialógico enfocado más a la comunicación comunitaria, y la enjundiosa reflexión organizacional de Antonio García; los mexicanos Carlos Fernández Collado, o Abraham Nosnick, con enfoques sistémicos de comunicación”.⁶¹

También cita la investigadora “los aportes en el campo de la investigación a partir de una muy creativa aplicación del modelo de comunicación de Martín Serrano en el diagnóstico de comunicación de la empresa de teléfono mexicana TELMEX; o el trabajo de las investigadoras latinoamericanas María Luisa Muriel y Carmen Rota, que intentan una propuesta de modelo de comunicación institucional a nivel macro”.⁶²

“En el caso cubano__ prosigue__ a esta riqueza se suma una dimensión potenciada considerablemente en los últimos años: la de la comunicación con la comunidad, que se incorpora con la formación de trabajadores sociales dentro del perfil profesional, lo que supone un redimensionamiento de nuestro enfoque humanista y enriquece la responsabilidad social que a todo comunicador social corresponde”.⁶³

3.2 Los procesos comunicativos y el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

En estos años, se hace necesario que en la Mayor de las Antillas “todo el mundo domine la cultura empresarial, los objetivos, la estrategia, que participe en la solución de los problemas. Para ello es imprescindible como base la participación de todos a todos los niveles, y para poder lograr esa participación la comunicación

resulta imprescindible” (Trelles, 2003),⁶⁴ ha dicho Armando Pérez Betancourt, secretario del Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial que tiene lugar en Cuba, vinculado a un vuelco en la economía, en todos sus sectores, con un importante componente comunicacional.

“El esquema que propone el perfeccionamiento de estructuras muy planas, lo más simple posible, __afirma,__ intenta favorecer los procesos de comunicación, preservar todo lo posible el mensaje de distorsiones que ocurren a causa de los innumerables niveles de intermediación que se producen en estructuras complejas, cargadas (...) para comunicarnos mejor”.

“El flujo de comunicación que predomina en nuestras empresas es el flujo vertical descendente (...) La organización está abierta al entorno, tiene un enfoque sistémico, y se trata de priorizar el flujo vertical ascendente, el horizontal y la comunicación, además, tanto dentro de la empresa como hacia fuera”; pero “estamos marcados por la centralización. Los organismos superiores determinan y comunican. Se tratará de desarrollar mucho más la comunicación horizontal, que se da poco, pues sin coordinación, y sin comunicación, no hay funciones básicas (...)”.

El perfeccionamiento, afirma, es un proceso difícil, que lleva tiempo, y que no se resuelve con nuevas estructuras para atender la comunicación, por la evidente resistencia al cambio que ofrecerán los directivos si no están realmente convenidos de que hacen falta, y añade: “si es que realmente hace falta; porque el comunicador por excelencia en la empresa tiene que ser su director general (...)”.

“En el campo de la comunicación hay que trabajar mucho, en el fortalecimiento de la participación, de la delegación de funciones, de la delegación de poder, en el abandono de posiciones paternalistas que centralizan las decisiones, las soluciones a los problemas. En la búsqueda de soluciones, en la toma de decisiones tienen que participar todos (...) y sin eso la gente no se implica”.

Tomados estos criterios como punto de partida, incluyendo los que apoyan la preparación de los directivos en temas de comunicación organizacional y la

inserción de especialistas en el ámbito empresarial, el autor de este Manual concuerda e manera general en lo complejo del abordaje, aunque disiente en cuanto a si sería útil y necesaria una Dirección de Comunicación o no, por aspectos ya tratados ampliamente en este material y que justifican plenamente la inserción de los especialistas en comunicación en cualquier entidad productiva o de los servicios .

3.3 Las Normas cubanas. Realidades y perspectivas.

La aprobación de las normas jurídicas y los reglamentos que determinan cómo debe catalogarse y analizarse la comunicación en el ámbito empresarial, mucho puede significar para el quehacer socioeconómico cubano, siempre que haya estudios de por medio, en los que opiniones calificadas no pueden faltar.

El Decreto 281, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, del 16 de agosto de 2007, puso en vigor el **Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal**, a tenor del Decreto Ley 252, del 7 de agosto de 2007, aprobado por el Consejo de Estado, **Sobre la continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano**.

En su Artículo 17 se afirma que “Se debe trabajar para lograr el convencimiento de la necesidad del Perfeccionamiento Empresarial y de su impacto en la esfera económica y social”, y tras destacar cuánto debe trabajarse en la preparación de todo el personal de cada entidad, se añade que “es importante explicar los objetivos políticos, sociales y económicos del sistema; la trascendencia del cambio en la empresa y en el grupo empresarial, así como el importante papel que juegan los trabajadores en todo el proceso (...)”.

Lógicamente, nada de ello puede lograrse sin una efectiva comunicación, y lo confirma el Artículo 18 de este cuerpo legal, que prevé un diagnóstico inicial de la empresa, una especie de fotografía de la situación existente para, posteriormente, trazar un plan de acción que resuelva los problemas existentes.

Como puede intuirse, para materializar estos aspectos existen las **Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano NC 3000: 2007**, donde se explicita todo el vocabulario; la **NC 3001: 2007**, con los Requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación del Sistema; y la **NC 3002: 2007**, que establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. (Anexo 9, Requisitos vinculados a la comunicación institucional según las normas cubanas 3000,3001 y 3002:2007).

De ahora en adelante, las aulas universitarias cubanas también deben permearse de estas regulaciones, normas, reglamentos y modos de actuar, porque una vez egresados, los comunicadores sociales se hallarán inmersos en un mundo requerido de cambios sustanciales en la manera de apreciar los procesos comunicativos, los directivos estarán urgidos de llegar a esos conocimientos y servirse no sólo de ellos, sino de quienes han sido preparados desde el Alma Máter para ganar en eficacia, rendimiento, calidad...

Sólo así podrán insertarse en una economía que cada vez será más competitiva, estará necesitada de un buen aprovechamiento de sus recursos materiales pero sobre todo de los humanos, apoyados estos en los adelantos científico-técnicos y abocados siempre a la superación constante.

Hasta el presente no son muchas las investigaciones efectuadas acerca de las **Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**, y en opinión del autor, ello se debe fundamentalmente a que ni profesores universitarios ni estudiantes de Periodismo y Comunicación Social se han salido del estrecho margen de los conocimientos ofrecidos en los textos disponibles en las aulas, hasta llegar a lo que se ha estado publicando, aún escaso, es cierto, sobre muchísimos temas actuales, la comunicación organizacional o institucional en esta primera década del siglo XXI.

Por ello la necesidad de actualizarse, de conocer las Normas cubanas gracias a los originales y hacer que ellos dejen de ser sólo patrimonio de archivos pasivos o encuentros entre empresarios. Entonces, ¿perspectivas? Las que se puedan abrir con los esfuerzos de autoridades académicas y especialistas de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, entre otros.

3.4. De la teoría a la práctica. Estudio de casos.

3.4.1 Pasos para el análisis de casos.

Según el Doctor en Ciencias Norberto Pelegrín Entenza (2006),⁶⁵ hay un grupo de pasos que, de manera general, contribuyen al análisis de casos, y que se reseñan en este material para su aprovechamiento por parte de estudiantes y profesores universitarios, antes de pasar a un caso tipo que se expone en este epígrafe, a modo de ejemplo, y que debe servir como punto de partida para otros análisis similares:

1. Lea el caso cuidadosamente.
2. Reúna los hechos. Conviene recopilar los principales hechos por escrito. Si le parece conveniente, considere también las opiniones, rumores o sentimientos, dispóngalos con los hechos objetivos pero señálelos como elementos subjetivos. Al final, verifique si todos los hechos principales del caso están reunidos.
3. Evalúe los hechos. Determine la importancia relativa de los hechos y abandone los que no tienen importancia para el caso. Es conveniente indicar cuáles son los hechos más importantes y los de menor importancia, a través de un sistema de señales o de indicadores.
4. Defina el problema. Eso acostumbra ser la parte más difícil del caso. Asegúrese de que comprendió el caso y de tener claros los elementos del problema y las consecuencias que de él podrían resultar. Tenga cuidado, pues una definición errada del problema puede conducirlo por caminos muy diferentes.

5. Establezca alternativas de solución para el problema. No busque una solución rápida, sino diversas soluciones fundamentadas en hechos. Es conveniente escribir todas las alternativas y sus posibles consecuencias para el presente y el futuro de la empresa.
6. Escoja la alternativa de solución. En otros términos, toma una decisión: escoja la alternativa mejor o más adecuada, tomando en cuenta la situación involucrada. Asegúrese de saber por qué escogió esta solución. Verifique si su decisión se apoya en sus propios prejuicios, sentimientos o experiencias, o si se basa exclusivamente en los hechos presentados en el caso.
7. Prepare un plan de acción. A la luz de los hechos, prepare un plan para ejecutar la solución escogida. Considere la empresa como una totalidad y tenga en cuenta los otros departamentos, si el caso los abarca. Procure ser didáctico en la exposición a los demás compañeros de la clase.

3.4.2 Análisis de un caso tipo según concepciones de la Comunicación Institucional:

Cumplida la fase orientadora, analice detenidamente el siguiente caso y ponga manos a la obra, mediante los aspectos anteriores. Tenga en cuenta las peculiaridades que se apuntan sobre la comunicación institucional:

Tras asumir los postulados planteados para el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en los decretos 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano; el Decreto Ley 281 sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, y las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 referidas al Sistema de Gestión del Capital Humano referidas a la comunicación institucional, y comprobarse que entre estas normas existe una estrecha relación, lo cual demuestra su pertinencia social para las empresas cubanas, se tomó como punto de partida el concepto de Comunicación Institucional expresado en la NC 3000:2007, y se procedió a efectuar un análisis en una entidad que llamaremos “A” para identificarla, en este ejemplo.

Los objetivos perseguidos fueron los siguientes:

1. Los problemas internos que presenta la organización empresarial, de forma detallada.
2. Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
3. Describir en qué grado cada tema estudiado, está en correspondencia con los nuevos requerimientos que se propone con la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
4. Poner al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
5. Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
6. Examinar cabalmente las relaciones que existe entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.
7. Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

Como elementos significativos, se planteó tomar en cuenta:

1. El desempeño de todas las áreas y departamentos, desde la base hasta los estratos superiores.
2. Que el diagnóstico no significaría la solución de los problemas, aunque en principio podría contribuir con esos fines, de manera que se actuaría en correspondencia con las facultades inherentes a la dirección de la entidad, en ese momento. Este peldaño también podría significar que, por desconocimiento anterior, alguien comenzara a actuar de manera diferente a partir de ese momento, es decir, se generara un cambio útil.
3. Organizar adecuadamente el acopio de la información lográndose que los trabajadores asumieran que la solución de las problemáticas parte del esfuerzo de cada cual, pues a ellos les atañen directamente.
4. El principio de la evidencia, pues no sólo se comprobaría la realidad con lo

dicho por las personas implicadas, sino mediante la documentación existente y otras informaciones.

5. Cuantificar los resultados de los temas objeto de estudio, para comprobar las diferencias entre la etapa de diagnóstico y la de implantación.
6. Potenciar el espíritu de los trabajadores para resolver los problemas, mediante su activa participación en el desarrollo de esta etapa, que sintieran que estaban conociendo toda su organización, y aprendiendo a diagnosticar los problemas por si solos.
7. Preparar bien, no sólo el equipo que desempeñaría esta tarea, sino a todos los integrantes de la entidad, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características del objeto de estudio.
8. Que el grupo que realizara el diagnóstico, estuviera a disposición del personal de la organización que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda del proceso, siendo cuidadosos y aplicando el método de escuchar más que hablar, sin cuestionamientos o enjuiciamientos sobre lo planteado, para generar en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento confianza, demostrando que el objetivo es generar un cambio que favorezca a toda la entidad, y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y buscar las formas y vías de cómo resolverlas.
9. Recordar que durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubrieran problemas, de los cuales, la entidad no se sintiera orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, por lo que se necesitaría mucho tacto, por parte del grupo que desarrollaría el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
10. El diagnóstico debería ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado lo hace. Esto debería permitir, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar, quiénes y cuándo deberían ejecutarlo.

- 11.No limitar la utilización de técnicas, instrumentos y métodos complementarios de diagnóstico, incluidos las encuestas y entrevistas.

Los pasos metodológicos observados para desarrollar el diagnóstico fueron:

1. Creación de un grupo de trabajo dedicado de forma profesional, a esta actividad, integrado, por expertos conocedores en la organización del trabajo, la producción, los salarios, la actividad laboral, técnicos y contadores.

El diagnóstico se desarrolló con personal propio, aunque podría haberse contratado este servicio a una consultoría externa a la entidad, autorizada para ejecutar estos trabajos. Para ello resulta vital contar con el apoyo y la activa participación de los jefes, los dirigentes del partido, la UJC, el sindicato y los trabajadores en general.

2. Capacitación y/o actualización del grupo en las normas jurídicas vigentes y en las técnicas investigativas a utilizar.
3. Tener presente que detectar “problemas” o deficiencias no constituye delito, pues lo negativo es tenerlos y no resolverlos. Hay que buscar las posibles vías de solución de las diversas problemáticas.
4. No asociación de **problemas** o **deficiencias** al agobio o a la desesperación.
5. Clasificación de cada problema o deficiencia.
6. Despersonalización de las dificultades. No búsqueda de culpables; es mejor buscar soluciones.
7. Análisis de cada situación afrontada desde diferentes ángulos.
8. Legitimización de las percepciones de los miembros de la entidad. Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas o deficiencias. Esto facilitaría madurar las posibles soluciones.
9. Aplicación en todo momento la regla del 20 x 80. (Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones). Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar priorizando aquellos que resultan vitales para el

funcionamiento global de la organización.

Luego de un análisis donde se tomaron en cuenta los aspectos anteriores y los contenidos en el anexo 9, que se incluyen al final de este material, se detectaron las siguientes problemáticas:

1. Existen fallas en la comunicación de la organización, entre los trabajadores y el subdirector y entre los propios trabajadores, la cual no fluye adecuadamente, con un peso importante de la comunicación informal y también el predominio de rumores.
2. Hay inestabilidad en la puntualidad por parte de los trabajadores, hay desorganización al comienzo de la jornada en laboral, fundamentalmente por falta de exigencia y control.
3. Son frecuentes los saludos informales, entre subordinados y jefes, a consecuencia del bajo nivel cultural de las personas y malos hábitos.
4. El horario de trabajo no se cumple adecuadamente, las actitudes y conductas asumidas no son las más adecuadas, hay problemas en la atención a los clientes, quienes no tienen allí las mejores condiciones al personarse a fin de plantear sus problemas, y se forjan criterios desfavorables sobre la imagen de la entidad.
5. El sistema de comunicación de la entidad se encuentra encaminado fundamentalmente hacia los públicos externos, y no hacia los internos.
6. Se denota mal funcionamiento de la entidad, a consecuencia de que el público interno no es atendido como se debiera. Esto causa malestar en los trabajadores, quienes no se sienten comprometidos con la organización.
7. No se aprovechan todos los canales de comunicación.
8. Predomina la comunicación formal, vertical descendente, entre jefes y subordinados, y no se aprecia aprovechamiento de los flujos ascendentes.

9. No se encuentra definido en la entidad un manual de gestión de comunicación y por consiguiente no existe herramienta fundamental que la distinga.
10. Existe un manual de identidad corporativa, pero no es utilizado y trae como consecuencia la no existencia de una imagen bien definida sobre la organización.

El plan de acción trazado para solucionar estas problemáticas incluye:

1. Elaborar una Estrategia de Comunicación Institucional en la entidad, que incluya la capacitación de todos los directivos y trabajadores.
2. Darle participación al 100% de los trabajadores en la elaboración y perfeccionamiento de la Estrategia de Comunicación de la empresa
3. Dar a conocer a los trabajadores en su 100% la estrategia de Comunicación Institucional que se haya decidido desplegar.
4. Desarrollar actividades conjuntas entre directivos y trabajadores para potenciar la mejora de las relaciones interpersonales entre ellos.
5. Favorecer aún más la superación de los trabajadores en las NTIC.
6. Emplear todos los medios y canales disponibles para llevar la información requerida a los trabajadores de la empresa.
7. Elaborar un boletín interno para informaciones a los trabajadores.
8. Mejorar la ambientación y decoración del departamento como una vía de perfeccionar la imagen que trasmite a través de la comunicación verbal.
9. Prestar atención especial a la Comunicación que demandan los clientes externos.
10. Controlar sistemáticamente la situación que presenta el cumplimiento de la estrategia de comunicación institucional.

3.4.2.1 Actividades para el aprendizaje

Sobre la base de este ejemplo y las ideas expuestas, responda:

- a. ¿Considera que el diagnóstico de comunicación institucional cumplió sus propósitos en la empresa “A”?
- b. ¿Por qué puede considerarse importante favorecer la correcta comunicación entre los diversos públicos de la entidad?
- c. ¿Existe algún aspecto que en su opinión, dejó de analizarse? ¿Cuál o cuáles? ¿Qué usted sugiere?

CAPÍTULO IV

Capítulo IV. Estudio de casos

4.1. Algunas recomendaciones para efectuar análisis de casos:

- a. Lea detenidamente el material que se le ofrezca durante algunos minutos. Si es necesario, vuelva a leerlo hasta asegurarse de que ha comprendido su contenido y es capaz de exponerlo verbalmente, utilizando sus propias palabras.
- b. Conforme un grupo reducido de personas (aproximadamente 5) para efectuar su análisis de forma colectiva.
- c. Haga un resumen por escrito de los principales temas abordados en el caso.
- d. Defina el problema fundamental que se plantea, sus principales características y las consecuencias que acarrea.
- e. Plantee las soluciones que, según usted, debe tener el problema planteado. Piense en plural y busque todas las alternativas posibles.
- f. De los pasos a seguir que usted aconsejaría, escoja el que sería más aconsejable y viable, y fundamente su respuesta sin apasionamiento, sobre la base de sus experiencias y conocimientos. No se deje guiar por prejuicios o ideas preconcebidas que pueden ser perjudiciales para la entidad objeto de análisis si sus consideraciones no fueran las mejores.
- g. Recuerde que de su decisión puede depender el éxito o el fracaso de todo un colectivo obrero, y ello puede repercutir en el ámbito económico o social y en la comunidad en que se asienta.
- h. Elabore un plan de acción para solucionar los problemas detectados.
- i. Exponga ante el colectivo sus conclusiones.
- j. Ofrezca la posibilidad a los demás de coincidir o disentir con sus apreciaciones, aunque sea capaz de defender sus puntos de vista si los considera verdaderamente correctos.

4.2. Casos para el análisis en clase:

Lea detenidamente los siguientes casos y sobre la base de los conocimientos adquiridos, así como de las recomendaciones del anterior epígrafe, haga posteriormente los análisis que se le solicitan:

4.2.1. Caso No. 1: ¿La comunicación? Sí, la comunicación.

Resumen del caso:

Una importante empresa productiva, relacionada con el quehacer pesquero, la alimentación popular y la captación de divisas, es objeto de un estudio sobre Comunicación Organizacional.

El caso pretende comprobar no sólo conocimientos sino también habilidades de los estudiantes para valorar situaciones que empañan el funcionamiento empresarial debido a deficientes actuaciones en el campo de la comunicación y ha sido utilizado con favorables resultados en cursos de pre y postgrado de Comunicación Organizacional.

Caso de estudio

En una empresa **TriniMar** de la esfera productiva, que cuenta con 388 trabajadores, entre obreros de la producción y de los servicios, dirigentes, técnicos y personal administrativo, se aprecian comentarios a nivel de pasillos y oficinas que no son comunicados oficialmente al personal dirigente, ni en las reuniones organizadas con diversos fines, ni en encuentros bilaterales.

El 84% de los integrantes de esa entidad manifestó, mediante entrevistas, no conocer nada acerca de la comunicación organizacional, y sólo el 6% dice conocer un poco sobre la materia, mientras el 10% refiere que la conoce bastante, aunque sólo en el campo teórico.

Los trabajadores de la entidad no han sido informados de las normas disciplinarias que deben regir su quehacer cotidiano, aunque más de la mitad de ellos refieren que es importante la comunicación al interior de la empresa.

Allí los principales directivos no se esfuerzan en explicarles a los trabajadores qué demandan de ellos, las orientaciones se dan aunque no sean aceptadas por la gran mayoría de los obreros quienes, por otra parte, no saben cómo hacer llegar sus inquietudes a los principales directivos debido a que estos, generalmente, no otorgan importancia a las opiniones de sus subordinados, mantienen las puertas de sus oficinas cerradas y para llegar a ellos es necesario, primero, solicitarlo a las secretarías de los principales ejecutivos.

Las informaciones, cuando se dan, se hacen llegar fundamentalmente a través de encuentros informales (80%), de matutinos y vespertinos (5%) y en reuniones mensuales concebidas para esos fines (5%). No se aprovechan los murales de la empresa.

En específico los directivos (10) manifestaron que conocen acerca de la comunicación, tratan de relacionarse bien con los trabajadores, están abiertos a cualquier queja o sugerencia y generalmente tratan de comprobar si sus orientaciones han sido comprendidas.

Responda:

- a. ¿Considera que allí funciona adecuadamente lo que Ud. conoce dentro de la Comunicación Institucional?
- b. ¿Considera que los rumores existentes en las áreas de esta empresa pueden ser calificados como negativos? Argumente su respuesta.
- c. ¿Cree que se hace un correcto uso de la retroalimentación? ¿Qué sugiere usted que se haga?

- d. ¿Qué otras estrategias se trazaría usted para enfrentar y solucionar las dificultades apreciadas en esa entidad? Enumérelas por orden de prioridad.

4.2.2. Caso No. 2: Las costuras rotas de la comunicación.

Resumen del caso: Dos empresas se han fusionado en una, por cuestiones propias del proceso productivo, dentro del Ministerio de la Industria Ligera, sin que previamente se hayan hecho estudios vinculados a la Comunicación Organizacional, lo que ha provocado malestar y desaliento en parte de una de las dos anteriores entidades.

El caso puede favorecer valoraciones de los estudiantes sobre la comunicación de los públicos internos y otras temáticas afines.

Caso de estudio

El disgusto de los trabajadores del Taller Textil ***La Costura Recta***, luego del traspaso de la fábrica, que antes pertenecía a la Empresa Textiles Regla, a la Empresa La Mejor, es evidente. El colectivo, compuesto fundamentalmente por mujeres y algunos técnicos de reparación de quipos, se ha sentido maltratado, ignorado y víctima de la incertidumbre en cuanto a su futuro laboral.

En una asamblea del Buró Sindical, en la que participaron compañeros de la administración y dirigentes sindicales, los trabajadores se quejaron sobre falta de información entre quienes dirigían anteriormente las empresas involucradas y los trabajadores del taller.

Argumentos convincentes, basados en la actual coyuntura económica de Cuba, justifican las transformaciones ocurridas de forma general; sin embargo, cuando ya era inminente el cambio, nadie fue al Taller Textil a explicar a tiempo las razones e implicaciones del traspaso, que ya se había decidido en las instancias superiores, lo que habría evitado la predisposición negativa del colectivo obrero.

Las reuniones con los trabajadores sólo se hicieron cuando el estado de ánimo era totalmente contrario al traspaso, y entre los argumentos más sólidos estaba el que los tipos de tejidos que realizaba el Taller ***La Costura Recta***, sobre todo de ropa interior, no precisaban de una alta especialización. Los mismos trabajadores se consideraban cosedores, no costureros; sin embargo, la complejidad de las prendas de tejido plano que ahora deben confeccionar les provoca otros dolores de cabeza y alimentan el descontento generado por el descuido inicial.

Por ejemplo, casi todos los trabajadores coinciden en que el plan de capacitación es muy superficial y empírico, sin la debida teoría y la explicación necesaria. Dicen que muchas veces, cuando parece que se van adaptando a una pieza, cambian de modelo o de prenda, y entonces hay que comenzar desde cero.

Trinidad del Carmen, que ya tiene 51 años de edad y ha tenido ese Taller como único centro laboral en los últimos 21 años, opina que así jamás aprenderá a hacer su trabajo con óptima calidad, y considera que del producto final dependerá el éxito de la empresa, lo cual pone en duda si las cosas siguen por el camino que van.

La calidad de la ropa terminada, por ejemplo, está afectada por los deficientes moldes de corte, y esto, al final, se está reflejando en el pago a los operarios, que lejos de mejorar, ven que el pago por resultados decrece.

Responda:

- a. ¿Cuál considera que ha sido el mayor problema afrontado en esta fusión empresarial de la industria textil?
- b. ¿En qué medida un estudio de Comunicación Organizacional previo, en cada una de las unidades existentes con anterioridad a la fusión, habría evitado los problemas?
- c. ¿Cuáles son sus recomendaciones si tuviera que enfrentar una situación similar?

4.2.3. Caso No. 3: Una Odisea en pleno siglo XXI

Resumen: Pedro José descubrió que el piso de su casa estaba hundiéndose en una zona por la que, inexorablemente, debía transitar a diario. Por más que ha informado el caso a las empresas vinculadas con el tema vivienda y construcción, no ha conseguido nada.

El tema pretende guiar a los estudiantes hacia la comunicación; pero resaltar, sobre todo, el peso negativo del poco vínculo entre entidades estatales.

Caso de estudio

A principios de año, a Pedro José le pareció que, increíblemente, en una zona donde jamás había ocurrido ningún fenómeno natural, estaba pasando un terremoto. Sentado en su sillón, balaceándose, disfrutaba de la lectura de los periódicos del día, que acaban de entregarle frente a su vivienda, y pensaba en lo bien que le había ido esa mañana en su trabajo, cuando una de las patas del sillón primero lo desequilibró, y luego lo tiró al suelo, con el correspondiente golpe en uno de sus brazos.

Medio aturdido, Pedro José temió por un derrumbe de la casa, aunque es de mampostería, y temió que una teja le cayera en la cabeza; pero nada de eso sucedió. Se levantó con cuidado, adolorido por el golpe, y comprobó que, efectivamente, una parte del sillón estaba por debajo del suelo, que se había quebrado y dejaba ver un hueco bastante grande.

De inmediato buscó un palo, y lo metió en el hoyo; pero se le fue de las manos. El hueco, se dijo, era grande. Buscó una vara más grande, como de tres metros, y con mayor cuidado esta vez, comprobó que no llegaba tan lejos; pero que sí era grande. En fin, había que buscar ayuda, porque él vive solo y ya es una persona mayor, a punto de jubilarse.

Lo primero que hizo fue dirigirse a la vivienda, donde tuvo que hacer una larga cola, a pesar de sus años y de que las personas allí presentes eran todas jóvenes: nadie le facilitó el acceso a la recepcionista. Cuando por fin pudo verla, esta le

dijo, sencillamente: “Mire, mi tío, ese caso puede esperar, porque hay otros peor que el suyo. Además, ya es casi hora de almuerzo y no puedo hacer más por usted”.

Anonadado, Pedro José no cejó, y preguntó a qué hora podía volver: “A las dos de la tarde__ le dijo aquella muchacha. Y él, que es como es, comió algo por la zona y esperó pacientemente. A las dos, volvieron a recibir público, le tomaron los datos, le hicieron esperar bastante tiempo y le comunicaron que debía esperar a que le avisaran.

Como pasaban los días y nada de aviso, Pedro José volvió sobre sus pasos, y esa vez fue el primero de la cola, pues dejó de trabajar ese día. La recepcionista lo pasó al especialista de la vez anterior, quien, apenado, le comunicó que su caso parecía ser grave: primero, había que hacer un estudio del terreno, lo que era competencia de la Empresa de Investigaciones Aplicadas de la Construcción; y luego que estuviera el dictamen técnico, intervendría la Unidad Inversionista de la Vivienda. Pero los responsables del caso no habían podido reunirse en algo más de un mes de planteado el problema.

Pedro José sigue en las mismas. Puso dos tablas grandes en el suelo, cambió de lugar su sillón preferido, y trata de mantener cerrada su puerta porque desde la calle el piso se ve feo por las soluciones que él ha buscado para evitar el hueco.

Responda:

- a. ¿Cómo clasificaría a Pedro José, con los conocimientos que usted tiene de los públicos de una entidad?.
- b. De acuerdo con lo expresado, ¿qué opinión debe tener Pedro José de las empresas que debieron haberlo atendido?.
- c. ¿Qué repercusión en el plano de la imagen empresarial trae esta actitud descrita?.
- d. ¿Cuáles son, a su juicio, los aspectos negativos que jamás debieron ocurrir, desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional?.
- e. Trace un plan de acción para solucionar el problema planteado.

4.2.4. Caso No. 4: Venturas y desventuras de un título

Resumen: María Rosa, alegre, se ha graduado como Técnica de Estomatología. Se dirige a la Dirección Municipal de Salud de su territorio, donde ha sido ubicada, presenta su título, una fotocopia del mismo, y un modelo de ubicación laboral... que le ha dado muchos dolores de cabeza porque sigue cobrando lo mismo de antes, cuando no era Licenciada, a causa de problemas burocráticos...

El caso propicia una nueva mirada al comportamiento de los públicos internos y externos, y la función que debe cumplir la comunicación organizacional.

Caso de estudio

María Rosa ha cumplido parte de sus sueños, porque gracias a su esfuerzo personal, a la ayuda de sus compañeros de estudio y de sus profesores, y al apoyo familiar, ha podido graduarse como Licenciada en Tecnología de la Salud, perfil Estomatología. De ninguna manera quería quedarse como Técnico de Nivel Medio, aún cuando los problemas la abrumaban.

Primero, estaba la lejanía del lugar donde estudiaba; segundo, estaba su hijo pequeño, al que debía cuidar por tener frecuentes afecciones de la garganta; y tercero, su trabajo le ocupaba gran parte del tiempo. Entre estas y otras obligaciones, se le llenaba casi todo el tiempo; pero ella se empeñó, trató de cumplir con todo __aunque no siempre fue posible__ y se graduó con muy buenos resultados académicos. Ya en la policlínica de su municipio tendrían una Licenciada más, una trabajadora más capaz, mejor preparada.

Después de entregar la documentación a la Dirección de Salud del municipio, y de cerciorarse de que los compañeros de Recursos Humanos estaban al día acerca del tema, esperó; pero el día del cobro, aunque todos los papeles estaban en regla, para ella, el salario fue el mismo que antes en su Policlínica, como Técnico de Nivel Medio.

Reclamó, pero la respuesta fue rotunda: uno de los documentos entregados por María Rosa tenía problemas, así que debía solicitarlo de nuevo, y por otra parte, la

instancia superior no había aprobado aún la plaza para esa nueva especialidad, de reciente creación en el país.

María Rosa esperó con paciencia unos días, y como no le respondían nada, fue a la cabecera provincial, donde se había graduado. La plaza se había aprobado; pero el documento de marras seguía con problemas. Mientras estuviera así, lo rechazarían una y otra vez.

La Dirección Municipal plantea que la responsabilidad era de las unidades de salud, y las unidades se defienden diciendo que nunca se les orientó cómo debían llenar la dichosa planilla, de manera que ellos desconocían dónde estaba el error.

María Rosa está muy ofendida, y con razón. Ahora dicen que el problema está resuelto, cuando los especialistas de uno y otro lugar finalmente se pusieron de acuerdo. Le dicen que le pagarán con carácter retroactivo lo que ha dejado de devengar; pero ella piensa con toda lógica, que el aumento salarial ahora no le sabe tan dulce. ¿Quién tiene la culpa?.

Responda:

- a. Valore qué ha fallado en la comunicación entre las entidades afectadas en este caso.
- b. ¿Cómo usted considera a María Rosa? ¿Es un público interno o un público externo? Justifique sus puntos de vista.
- c. María Rosa ahora no piensa favorablemente con respecto a la Dirección Provincial de Salud; pero tampoco sobre la entidad municipal. ¿Usted la justifica? ¿Por qué? Tome como punto de referencia dificultades en el ámbito de la comunicación.

4.2.5. Caso No. 5: Detrás de la fachada

Resumen: La pintura de las fachadas del pintoresco pueblito de Sonajera ha traído criterios dispares en sus habitantes, quienes no entienden por qué las entidades responsabilizadas con sus problemas, prefieren mejorar la imagen del lugar en vez de, paralelamente, resolver cuestiones vitales para la comunidad. El

caso propicia un análisis de cómo debiera fluir la comunicación al interior y al exterior de las organizaciones.

Caso de estudio

Sonajera verdaderamente resuena en los oídos de sus habitantes. Por la historia que encierra, por la existencia de un pequeño grupo de edificaciones que sobresalieron en la etapa insurreccional, alrededor de un ingenio azucarero que, en su momento, prefirió hacer historia en vez de producir azúcar, la zona será reconocida oficialmente como Monumento Nacional.

Pero el título honorífico ha traído no pocos desacuerdos en sus habitantes. Mientras Raquel y Félix se sienten felices, y disfrutan de una decorosa vivienda, Ángel y Felicia no piensan lo mismo: el techo de su vieja vivienda, como sucede con no pocos pobladores de la zona, ya se resiente al paso de los años, y las maderas parece que piden a gritos el relevo.

Mas el entusiasmo cunde por el pueblo. Van a pintar los contenes de las aceras y las fachadas de las casas, de manera que a la alegría interior de las personas se una, a partir de ahora, la alegría de los colores vivos y vistosos de esas vetustas casas.

Pero ahí mismo está el problema. Mientras unos se alegran totalmente del acontecimiento y la decisión, otros piensan diferente. ¿Qué hay detrás de la fachada? Ángel y Felicia recuerdan el humorístico programa de la Televisión Cubana que, como si fuera de cristal, daba oportunidad al televidente de conocer los interiores de una familia. **Detrás de la Fachada**, hacía reír... y también hacía pensar.

Ángel y su esposa comparten la alegría; pero también las preocupaciones. No sólo está la pintura de fachadas que prácticamente sólo son eso, porque las viviendas afrontan serios problemas constructivos También está el costo de la pintura que ahora los vecinos deben pagar obligatoriamente, sin que ellos lo pidieran, sin que antes siquiera los directivos de Servicios Comunales les hubieran consultado.

Algunos, como estos dos viejitos, saben que sus recursos financieros son escasos; pero se sienten impotentes y ya ni saben a quién acudir, porque temen ser malentendidos.

Responda:

- a. ¿Cómo valora que ha sido la estrategia de comunicación por parte de Servicios Comunes de la localidad aludida?.
- b. Enumere los aspectos que, de acuerdo con sus conocimientos, han fallado en esta situación.
- c. Trace el plan de acción que usted pondría en práctica, desde la comunicación, para enfrentar la problemática planteada.

CONCLUSIONES

Los estudios efectuados han demostrado que:

1. No existe un texto impreso, suficientemente integrador y actualizado con lo más reciente que se publica nacional e internacionalmente, que esté disponible para docentes y estudiantes de Comunicación Social cuando de estudiar ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional*** se trata, y ofrezca la oportunidad de apoyar o disentir ideas en boga.

Por ese motivo, el autor considera que se requiere de un material que reúna otros criterios, con los cuales incluso se pueda discrepar; pero que ofrezcan una visión lo más abarcadora posible de cómo se maneja el tema nacional e internacionalmente.

2. La utilización del Manual Práctico de Comunicación Organizacional para docentes y estudiantes, en el proceso docente-educativo de la Sede Universitaria Municipal Julio Antonio Mella, de Trinidad, ha corroborado su viabilidad para ser empleado de manera exitosa en clases de la referida asignatura.
3. El Sistema de Perfeccionamiento Empresarial hace necesario el conocimiento por parte de profesores y estudiantes universitarios de Comunicación Social y de otras especialidades afines, del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, que sustenta el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a través de las Normas NC 3000, 3001 y 3002 de 2007, de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba.

En consecuencia, se impone el estudio del Decreto Ley del Consejo de Estado y del Decreto del Consejo de Ministros que implementa el Reglamento correspondiente, así como de las propias Normas.

4. Resultan insuficientes aún los estudios hechos acerca de estas normas legales y de su Reglamento, por parte de estudiantes universitarios de Comunicación Social, al efectuar sus Trabajos de Diploma, a lo cual puede

contribuir este **Manual Práctico**, si su utilización se implementara como material a utilizar en las clases de ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional***.

5. Los avales otorgados por especialistas en la materia, con experiencia en la docencia y la investigación, reafirman la necesidad de instrumentar el ***Manual Práctico de Comunicación Organizacional*** aquí descrito, en las clases de ***Fundamentos de la Comunicación Organizacional***.

RECOMENDACIONES

1. Instrumentar el **Manual Práctico para Docentes y estudiantes universitarios sobre Comunicación Organizacional**, en correspondencia con la necesidad de disponer de materiales actualizados acerca de tan importante tema, como parte de los medios de enseñanza a utilizar en la especialidad Comunicación Social.
2. Que el **Manual** se ponga a consideración de especialistas encargados de analizar los currículos de las diversas carreras, a fin de que se tome como punto de partida para su utilización en **Fundamentos de la Comunicación Organizacional**, incluida esta como asignatura electiva para todas las especialidades universitarias, por la repercusión que la comunicación tiene al interior y al exterior de cualquier organización, independientemente de la responsabilidad que asuma cualquier egresado universitario.

REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

1. Herrera Rodríguez, J.I. y Román Cao, E. *La evaluación desde el proceso de dirección del trabajo independiente (PDTI) en el contexto de la universalización apoyado en la labor del tutor*. Centro de Estudios en Ciencias de la Educación Superior Raúl Ferrer Pérez, del Centro Universitario José Martí, de Sancti Spíritus, 2008, p. 2 (material impreso).
2. Castro Ruz, F. Discurso pronunciado el 1ro de mayo de 1971. En: periódico Granma, 6 de noviembre de 2009.
3. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. Localizable en: <http://www.thefreedictionary.com>
4. Ídem.
5. Ídem.
6. Saíenz de Robles, F.C. *Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos*. Editorial Científico-Técnica. Ministerio de Cultura, La Habana, Cuba, 1979.
7. Machado, A. *Caminante, no hay camino*. En: Poemas del alma, localizable en internet en:
<http://www.poemas-del-alma.com/antonio-machado-caminante-no-hay-camino.htm>
8. *El profesor y los medios de enseñanza*. En: Material Digitalizado *Los medios, los profesores y el currículo*. Maestría en Enseñanza Superior. SUM Julio Antonio Mella, Trinidad. julio de 2009.
9. Ídem.
10. Medina Senlle, N. M. y Hernández Mayea, T. *Glosario de términos pedagógicos*. *Pedagogía cubana*, Localizable en:
<http://es.groups.yahoo.com/group/pedagogiamarxista/message/15165>
11. Material Digitalizado *Comunicación Educativa y Medios de Enseñanza en la Universalización*. Maestría de Amplio Acceso. Ciencias de la Educación Superior. Centro Universitario José Martí, de Sancti Spíritus. Julio de 2009.
12. Colectivo de autores. *La comunicación educativa*. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, CEPES, Universidad de La Habana. Material digitalizado. s/f. Maestría en Enseñanza Superior, SUM Julio Antonio Mella, Trinidad, julio de 2009.

13. Cordera Campos, R. *Los retos de la Nueva Universidad Cubana*. Entrevista al doctor Juan Vela Valdés. Revista Universidades, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Universidad Autónoma del Estado de México, Estados Unidos Mexicanos, mayo-agosto de 2007, número 34.
14. Bartoli, A. *Comunicación y organización*, Ed. Paidós. Barcelona, España, 1992. En: Irene Trelles: *Comunicación Organizacional*, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001, p. 5.
15. Tejeda, L. En: Irene Trelles: *El diálogo fructífero con la comunicación y la cultura*. Entrevista a Lecsy Tejeda, ex Directora del Centro de desarrollo y Comunicación Cultural. En: revista Espacio, La Habana, Cuba, número 9, enero-junio de 2003, p. 30
16. Trelles, I. *Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta?* Revista Espacio. La Habana, Cuba. Enero-junio de 2003, p. 25.
17. Trelles, I. Obra citada, P. 25
18. Trelles, I. *El diálogo fructífero con la comunicación y la cultura*. Entrevista a Lecsy Tejeda, ex Directora del Centro de desarrollo y Comunicación Cultural. En: revista Espacio, La Habana, Cuba, número 9, enero-junio de 2003, p. 30
19. Lucas Marín, A. *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Colección Bosch Comunicación, Barcelona, 1977, p. 58. En: Irene Trelles, *Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones*. Revista Espacio. La Habana, Cuba. Mayo-agosto de 2001, p. 40.
20. Moya Richard, I. *¿Hacia una escuela cubana de comunicación social?* Revista Espacio. La Habana, Cuba. Enero-abril de 2002, p.7.
21. Horruitiner Silva, P. *La universidad cubana: el modelo de formación*. Revista Pedagogía Universitaria. Vol. XII No. 4 2007. Localizable en Internet en formato pdf, en: <http://revistas.mes.edu.cu/Pedagogia-Universitaria/search?SearchableText=horruitiner>

22. *Problema que resuelve la carrera Comunicación Social*. Material digitalizado, Ministerio de Educación Superior, Universidad de La Habana, para el Curso por Encuentros de la carrera Comunicación Social. s/f.
23. *Caracterización de la Profesión*. Material digitalizado ya citado.
24. Marx, C. *La ideología alemana*. En: *Comunicación Organizacional*, de Irene Trelles. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba: 2001, p. 4 y 5.
25. Trelles, I. *Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones*. Revista Espacio, La Habana, Cuba, número 5, mayo-agosto de 2001, p. 40
26. *Guía de Comunicación Organizacional*. Ministerio de Educación Superior, Universidad de La Habana, Cuba, 2001. Pág. 4
27. Trelles, I. *Comunicación Organizacional, ¿ciencia, disciplina o herramienta?* Revista Espacio. La Habana, Cuba, número 9, enero-junio de 2003, p. 25.
28. *Diccionario Manual de la Lengua Española 2007*. En Internet, localizable en: <http://www.thefreedictionary.com/>
29. Ídem.
30. Ídem.
31. Kosberg, D. *¿Qué es la comunicación organizacional*, disponible en <http://comorganizacional.blogspot.com/2006/03/qu-es-la-comunicacion-organizacional.html>
32. *La comunicación organizacional*. Disponible en www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml#COMUN
33. Zaldívar, G. *Perspectivas de la Comunicación Organizacional*. Disponible en Internet, en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/perspec.htm>
34. Trelles, I. *Comunicación Organizacional*. Compilación de materiales. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001.
35. Redding y Sanborn, citados en: Goldhaber Gerald. *Comunicación Organizacional*, Ed. Pablo de la Torre, La Habana, Cuba. 2000.
36. Goldhaber, G. Obra citada. En: Irene Trelles, *Comunicación Organizacional*, Ed. Félix Varela, La Habana, Cuba. 2001.

37. Trelles, I. *Comunicación Organizacional*. Compilación de materiales. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001.
38. Zaldívar, G. *Perspectivas de la Comunicación Organizacional*. Disponible en Internet, en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/perspec.htm>
39. Lara, S. *¿Qué es comunicación organizacional?*, 3 de marzo de 2006, en: blog sobre Comunicación Organizacional. En Internet, localizable en: http://comorganizacional.blogspot.com/2006/03/qu-es-comunicacin-organizacional_03.html
40. Kosberg, D. *¿Qué es la comunicación organizacional?*, 7 de marzo de 2006, en: blog sobre Comunicación Organizacional. En Internet, localizable en: <http://comorganizacional.blogspot.com/2006/03/qu-es-la-comunicacin-organizacional.html>
41. Alfredo, B. *La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis*, En: Razón y Palabra. Revista Electrónica en América Latina especializada en Comunicación. Abril-Mayo 2003. Localizable en Internet en: <http://www.razonypalabra.org.mx/sobrerp.html>
42. *Comunicación Organizacional*. Wikipedia. Localizable en Internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
43. Lucas Marín, A. *El estudio de la comunicación de retorno en una organización*. En: *Comunicación Organizacional*, de Irene Trelles. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001, p. 52-53.
44. Muriel, M. L. y Rota, G. *Redes informales*, en: *Comunicación Organizacional*, de Irene Trelles. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001, p. 100.
45. *Comunicación Organizacional*. Wikipedia. Localizable en Internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
46. Trelles, I. *Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. Revista Espacio, La Habana, Cuba. Número 10, enero-abril 2005, p. 30

47. Ídem
48. Bisquert, A. *La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis* En: Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en América Latina especializada en Comunicación. Abril - Mayo 2003. Localizable en Internet en: <http://www.razonypalabra.org.mx/sobrerp.html>
49. Trelles, I. *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001, p. 8
50. Trelles, I. Obra citada, p. 9
51. Trelles, I. Obra citada, p. 11
52. Trelles, I. *Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones*. Revista Espacio, La Habana, Cuba, número 5, mayo-agosto de 2001, p. 38
53. Guía de Comunicación Organizacional para el Curso para Trabajadores. Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba, s/f. p. 6.
54. Mota, C. *El estudio de las organizaciones*. En: Blog especializado en Comunicación Organizacional, 2006. Localizable en: <http://comorganizacional.blogspot.com/2006/03/el-estudio-de-las-organizaciones.html>
55. Alonso, M. M. y Saladrigas, H. *Notas en torno a la comunicación en los nuevos escenarios*. Revista Espacio, La Habana, Cuba, número 7 enero-abril de 2002, p. 37.
56. Trelles, I. *Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. En: revista Espacio, La Habana, Cuba. Número 10, enero-abril de 2005, p. 29
57. Trelles, I. Obra citada p. 30.
58. Massanet, O. *Tesis de Culminación de Estudios en la Licenciatura en Comunicación Social*. Trinidad, Cuba, 2008, p. 1
59. Massanet, O. Obra citada, p. 2

60. Rendón Hernández, M. *Tesis de Maestría en Marketing y Comunicación*, Trinidad, 2003, p. 18
61. Trelles, I. *Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta?* Revista Espacio, La Habana, Cuba, enero-junio de 2003, p. 26.
62. Ídem, p. 26
63. Ídem, p. 27.
64. Trelles, I. *El sueño se hace a mano y sin permiso arando el porvenir con viejos bueyes*. Revista Espacio, La Habana, Cuba, número 9, enero-junio de 2003, p. 28.
65. Pelegrín Entenza, N. *Metodologías para la formación de competencias directivas en las Escuelas de Hotelería y Turismo*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Material de la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad, Cuba, 2006, p. 18-19

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, M. M. y Saladrigas, H. *Notas en torno a la comunicación en los nuevos escenarios*. Revista Espacio, La Habana, Cuba, número 7 enero-abril de 2002.
2. Bisquert, A. *La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis* En: Razón y Palabra. Revista Electrónica en América Latina especializada en Comunicación. Abril-Mayo 2003. Localizable en Internet en:
<http://www.razonypalabra.org.mx/sobrerp.html>
3. Castellanos, D. Citada en: Medina Senlle, Nancy María y Hernández Mayea, Tania: *Glosario de términos pedagógicos, Pedagogía Cubana*. En Internet:
<http://es.groups.yahoo.com/group/pedagogiamarxista>
4. Castro Ruz, F. Discurso pronunciado el 1ro de mayo de 1971. En: periódico Granma, 6 de noviembre de 2009.
5. *Comunicación Educativa y Medios de Enseñanza en la Universalización*. Material Digitalizado Maestría de Amplio Acceso en Ciencias de la Educación Superior. Centro Universitario José Martí, de Sancti Spíritus. Julio de 2009.
6. *Comunicación Social*. Caracterización de la profesión. Material impreso. Universidad de La Habana, Ministerio de Educación Superior, La Habana, s/f.
7. *Comunicación Organizacional*. Wikipedia. Localizable en Internet en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
8. *La comunicación organizacional*. Disponible en
www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml#COMUN
9. Colectivo de autores. *Clic Internet*, Editorial Pablo de la Torriente, Unión de Periodistas de Cuba, La Habana, 2003.
10. Colectivo de autores. *La comunicación educativa*. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, CEPES,

- Universidad de La Habana. Material digitalizado. s/f. Maestría en Enseñanza Superior, SUM Julio Antonio Mella, Trinidad, julio de 2009.
11. Colectivo de autores. Metodología de la Investigación Educativa. Diplomado en Dirección Académica en el Turismo. Inédito.
 12. Cordera Campos, R. *Los retos de la Nueva Universidad Cubana*. Entrevista al doctor Juan Vela Valdés. Revista Universidades, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Universidad Autónoma del Estado de México, Estados Unidos Mexicanos, mayo-agosto de 2007, número 34. En: <http://www.redalyc.uaemex.mx>
 13. Decreto Ley 252, del 7 de agosto de 2007, del Consejo de Estado de la República de Cuba, *Sobre la continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. Formato pdf.
 14. Decreto 281, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, del 16 de agosto de 2007, *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. Formato pdf.
 15. *Diccionario Manual de la Lengua Española Vox*. © 2007 Larousse Editorial, S.L. Localizable en: <http://www.thefreedictionary.com>
 16. Duardo Bello, D. de J. *Tesis en Opción al título de Licenciado en Comunicación Social*. Sede Universitaria Municipal Julio Antonio Mella, de Trinidad. Julio de 2009. Inédito.
 17. *Guía de Comunicación Organizacional*. Curso para Trabajadores. Ministerio de Educación Superior, Universidad de La Habana, Cuba, 2001.
 18. Herrera Rodríguez, J. I. y Román Cao, E. *La evaluación desde el proceso de dirección del trabajo independiente (PDTI) en el contexto de la universalización apoyado en la labor del tutor*. Centro de Estudios en Ciencias de la Educación Superior Raúl Ferrer Pérez,

del Centro Universitario José Martí, de Sancti Spíritus, 2008 (material impreso).

19. Horruitiner Silva, P. *La universidad cubana: el modelo de formación*. Revista Pedagogía Universitaria. Vol. XII No. 4 2007. Localizable en Internet en formato pdf, en: <http://revistas.mes.edu.cu/Pedagogia-Universitaria/search?SearchableText=horruitiner>
20. Kosberg, D. *¿Qué es la comunicación organizacional*, disponible en <http://comorganizacional.blogspot.com/2006/03/qu-es-la-comunicacin-organizacional.html>
21. Lara, S. *¿Qué es comunicación organizacional?*, marzo de 2006, en: blog sobre Comunicación Organizacional. En Internet, localizable en: http://comorganizacional.blogspot.com/2006/03/qu-es-comunicacin-organizacional_03.html
22. *La comunicación organizacional*. Disponible en www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml#COMUN
23. Lucas Marín, A. *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Colección Bosch Comunicación, Barcelona, 1977.
24. Lucas Marín, A. *El estudio de la comunicación de retorno en una organización*. En: *Comunicación Organizacional*, de Irene Trelles. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001.
25. Machado, A. *Caminante, no hay camino*. En: Poemas del alma, localizable en internet en: <http://www.poemas-del-alma.com/antonio-machado-caminante-no-hay-camino.htm>
26. Marx, C. *La ideología alemana*. En: *Comunicación Organizacional*, de Irene Trelles. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba: 2001.
27. Massanet, O. *Tesis de Licenciatura en Comunicación Social*, Trinidad, 2008. (inédito)
28. Material digitalizado *Los medios, los profesores y el currículo*. Maestría en Enseñanza Superior. SUM Julio Antonio Mella, Trinidad. julio de 2009.

29. Material digitalizado *Comunicación Educativa y Medios de Enseñanza en la Universalización*. Maestría de Amplio Acceso. Ciencias de la Educación Superior. Centro Universitario José Martí, de Sancti Spíritus. Julio de 2009.
30. Medina Senlle, N. M. y Hernández Mayea, T. *Glosario de términos pedagógicos*. *Pedagogía cubana*, Localizable en: <http://es.groups.yahoo.com/group/pedagogiamarxista/message/15165>
31. Mota, C. *El estudio de las organizaciones*. En: Blog especializado en Comunicación Organizacional, 2006. Localizable en: <http://comorganizacional.blogspot.com/2006/03/el-estudio-de-las-organizaciones.html>
32. Moya Richard, I. *¿Hacia una escuela cubana de comunicación social?* Revista Espacio. La Habana, Cuba. Enero-abril de 2002.
33. Muriel, M. L. y Rota, G. *Redes informales*, en: *Comunicación Organizacional*, de Irene Trelles. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001.
34. Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano *NC 3000: 2007; NC 3001:2007 y NC 3002:2007*. Formato digital.
35. Periódico *Trabajadores*. La Habana, Cuba. Edición del 23 de noviembre de 2009.
36. Periódico *Juventud Rebelde*. La Habana, Cuba. Edición del 20 de noviembre de 2009.
37. Periódico *Juventud Rebelde*. La Habana, Cuba. Edición del 24 de noviembre de 2009.
38. Pelegrín Entenza, N. *Metodología para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad, Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, de Villa Clara, 2006.

39. Rendón Fernández, M. *Tesis de Maestría en Marketing y Comunicación*. Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad, Sancti Spíritus, 2003. (inédita)
40. Saíenz de Robles, F.C. *Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos*. Editorial Científico-Técnica. Ministerio de Cultura, La Habana, Cuba, 1979.
41. Toro y Gisbert de, M. *Larousse Básico Escolar*. Editorial Científico-Técnica, La Habana, Cuba. 1981.
42. Trelles, I. *Comunicación Organizacional*. Compilación de materiales. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001.
43. Trelles, I. *Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta?* Revista Espacio. La Habana, Cuba. Enero-junio de 2003.
44. Trelles, I. *El sueño se hace a mano y sin permiso arando el porvenir con viejos bueyes*. Revista Espacio, La Habana, Cuba, número 9, enero-junio de 2003.
45. Trelles, I. *El diálogo fructífero con la comunicación y la cultura*. Entrevista a Lecsy Tejeda, ex directora del Centro de desarrollo y Comunicación Cultural. En: revista Espacio, La Habana, Cuba, número 9, enero-junio de 2003.
46. Trelles, I. *Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones*. Revista Espacio, La Habana, Cuba, número 5, mayo-agosto de 2001.
47. Trelles, I. *Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. Revista Espacio, La Habana, Cuba. Número 10, enero-abril 2005.
48. *El profesor y los medios de enseñanza*. En: Material Digitalizado *Los medios, los profesores y el currículo*. Maestría en Enseñanza Superior. SUM Julio Antonio Mella, Trinidad. julio de 2009.

49. *Problema que resuelve la carrera Comunicación Social*. Material digitalizado, Ministerio de Educación Superior, Universidad de La Habana, para el Curso por Encuentros de la carrera Comunicación Social.
50. Zaldívar, G. *Perspectivas de la Comunicación Organizacional*. Disponible en Internet, en:
<http://www.miespacio.org/cont/invest/perspec.htm>

ANEXOS

Anexo 1

Nro	Enseñanza	Centros docentes	Poblac.	Muestra	Conocim. NC.
1	Primaria	Escuela Marcelo Salado Lastra	137	50	1
2		Escuela República de Bolivia	41	30	5
3		Escuela República de Cuba	45	45	2
4		Escuela Comunitaria Renán Turiño Fernández	116	85	8
5		Escuela José Martí	122	75	3
6		Escuela Mario Guerra, de Casilda	85	65	2
7		Escuela Especial Jesús Betancourt	56	43	5
8	Secundaria	Escuela Secundaria Básica en el Campo Conrado Benítez, de Pitajones	116	85	5
9		Escuela Secundaria Básica Urbana Carlos Echenagusía Peña	38	25	2
10		Escuela Secundaria Básica Urbana Victoriano Brito, de Casilda	23	18	2
11	Politécnicos	Instituto Politécnico de Agronomía de Montaña de El Algarrobo	25	18	1
12		Instituto Politécnico de Informática(*)	22	22	0
13	MES	Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray /Topes de Collantes	86	11	5
14	Otros	Casa de Niños Sin Amparo Filial, de Trinidad	8	8	1
	TOTALES	-----	920	602	42 = 6.97%

Tabla # 1.

Centros Educativos del municipio de Trinidad donde se han efectuado estudios sobre Comunicación Organizacional.

(*) Entidad ya extinguida en el municipio

Anexo 2

No.	Organismo	Empresa o centro estudiado	Población	Muestra	Conocimiento NC
1	MINAGRI	Fábrica de Cigarros Juan D. Mata Reyes	224	120	6
2	MINCIN	Empresa de Comercio y Gastronomía	87	66	5
3	MINCIN	Pizzería Tossca	12	12	0
4	MICONS	Villa de Recreo Siguaney, de playa La Boca	25	25	0
5	MINCIN	Empresa de Pan y Dulces	331	210	2
6	Min. Pesca	Empresa Pesquera PESCASILDA	388	60	10
7	Min. Pesca	Puerto de Casilda	31	31	0
8	Min. Pesca	Centro de Desove de Ostiones(*)	27	27	0
9	UJC	Programa de Trabajadores Sociales (Dirección Municipal)	244	50	0
10	CIMEX	Tienda Panamericana, del CIMEX S.A.	14	14	1
11	CIMEX	Unidad La Covadonga	8	8	0
12	CIMEX	SERVICUPET CIMEX S.A.	25	25	0
13	CIMEX	SERVICUPET El Chiquito (CIMEX S.A.)	8	8	0
14	MINBAS	Unidad Empresarial de Base Papelera Pulpa Cuba	170	81	12
15	MINTRAB	Dirección Municipal de Trabajo de Trinidad	56	30	7
16	MINTRAB	Dirección Municipal del Instituto Nacional de Asistencia y Seguridad Social (INASS)	18	3	3
17	FAR	Unidad Básica Constructora de Topes de Collantes	142	50	45
18	MICONS	Empresa Constructora de Obras de Arquitectura 50 Alberto Delgado	460	125	118
19	MICONS	Empresa Municipal de la Construcción	43	43	3
20	MITRANS	Empresa Municipal de Transportes	45	45	1
21		Empresa Municipal de Materias Primas	23	23	1
22	MINIL	Empresa de Producciones Varias (EMPROVA)	58	58	0
23	MINBAS	Organización Básica Eléctrica de Trinidad	107	30	5
24	PODER POPULAR	Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado de Trinidad	55	55	4
25	PODER POPULAR	Empresa Municipal de Servicios Comunes	23	23	0
26	MINAGRI	Empresa Municipal Agropecuaria de Trinidad	59	59	1
27	MINCIN	Empresa Confitera de Trinidad (*)	320	156	2
28	MIC	Telepunto ETECSA Trinidad	38	38	4
29	MIC	Oficina Municipal de Correos de Cuba	24	24	1
30	FMC	Comité Municipal de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC)	12	12	1
31	MFP	Banco de Crédito y Comercio	48	48	2
33	MFP	Banco Popular de Ahorro	74	25	10
	TOTALES	-----	3199	1584	244 = 15.5%

Tabla # 2.

Centros de otros organismos de Trinidad donde se han efectuado estudios sobre Comunicación Organizacional.

(*) Entidades disueltas actualmente o con fines diferentes a los originales

Anexo 3

No.	Empresa	Centro estudiado	Población	Muestra	Conocimiento sobre las Normas Cubanas
1	FORMATUR	Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad	103	80	13
2	-----	Delegación Provincial del MINTUR	8	8	8
3	-----	Agencia de Tur Empleo (antigua OTET)	7	7	7
4	CUBATUR	Agencia de Viajes CUBATUR Polo Centro	20	15	5
5	CUBANACÁN	Hotel Ancón	225	150	125
6	CUBANACÁN	Hotel Costasur	127	83	75
7	MIXTA	Grand Hotel Iberostar Trinidad	74	54	5
8	CUBANACÁN	Hotel Cubanacán Las Cuevas	138	50	7
9	CUBANACÁN	Hotel Cubanacán La Ronda	25	15	15
10	CUBANACÁN	Hotel Brisas Trinidad del Mar	266	170	14
11	CUBANACAN	Villa de Recreo Ma' Dolores (antigua Casa del Campesino)	54	54	43
12	Campismo Popular	Campismo Manacal	22	22	8
13	PALMARES	Sucursal Territorial Palmares Trinidad S.A.	39	39	9
14	PALMARES	Complejo de Restaurante El Jigüe _Vía Real, de Palmares S.A.	23	18	5
15	PALMARES	Restaurante Plaza Mayor, de Palmares S.A.	15	15	8
16	PALMARES	Restaurante Don Antonio, de Palmares S.A.	23	23	20
17	PALMARES	Restaurante Mesón del Regidor, de Palmares S.A.	12	12	8
18	PALMARES	Complejo Plaza Santa Ana, de Palmares S.A.	23	23	18
19	PALMARES	Centro Turístico Ruinas de Lleonci	8	8	3
20	CUBATUR	Agencia de Viajes Cubatur Trinidad	6	6	3
21	TRANSTUR	Empresa TRANSTUR Trinidad	56	20	8
22	ITH	Comercializadora ITH División Trinidad	51	30	14
23	EMPRESTUR	Empresa de Servicios al Turismo (EMPRESTUR)	24	24	18
24	CARACOL	Sucursal Trinidad del Grupo Empresarial Caracol	120	65	29
25	CARACOL	Centro Comercial Caracol	22	22	15
26	Tiendas TRD	Mini mercado Mar Azul	15	15	2
27	MARINAS MARLIN	Marina Marlin	18	18	12
28	FAR	Kurhotel Escambray, de Topes de Collantes	126	75	73
	TOTALES	-----	1650	1121	635 = 56.6 %

Tabla # 3.

Entidades turísticas del municipio de Trinidad donde se han efectuado estudios sobre Comunicación Organizacional.

Anexo 4

No.	Organismo	Empresa o centro estudiado	Población	Muestra	Conocimiento sobre las Normas Cubanas
1	ICRT	Emisora Municipal Radio Trinidad	30	21	0
2	CULTURA	Oficina del Conservador de Trinidad y su Valle de los Ingenios	235	110	34
3	CULTURA	Dirección Municipal de Cultura y Arte de Trinidad	23	23	1
4	CULTURA	Biblioteca Gustavo Izquierdo	42	21	0
5	CULTURA	Museo Romántico de Trinidad	30	20	4
6	CULTURA	Museo Nacional de Lucha Contra Bandidos	47	47	5
7	CULTURA	Museo de Arqueología	12	12	1
8	CULTURA	Museo de Arquitectura	18	18	0
8	CULTURA	Museo Municipal de Historia	13	13	0
9	CITMA	Archivo Histórico Capitán Joaquín Llaverías, de Trinidad	11	11	1
10	CULTURA	Galería de Arte Universal Benito Ortiz Borrell, de Trinidad	8	8	0
11	CLTURA	Casa de Cultura Julio Cueva Díaz	88	26	8
12	EGREM	Casa de la Música de la EGREM	24	24	4
13	ARTEX S.A.	Casa de la Trova	6	6	0
14	ARTEX S.A.	Centro Cultural Palenque de los Congos Reales	6	6	0
15	ARTEX S.A.	Sede Central de la Corporación ARTEX S.A. en Trinidad (Casa ARTEX)	23	23	2
	TOTALES	-----	616	389	60 = 15.42 %

Tabla # 4.

Centros de la cultura del municipio de Trinidad donde se han efectuado estudios sobre Comunicación Organizacional.

Anexo 5

No.	Empresa o centro estudiado	Población	Muestra	Conocimiento sobre las Normas Cubanas
1	Dirección Municipal de Salud Pública	23	23	3
2	Hospital General Doctor Tomás Carrera Galiano, de Trinidad	221	130	5
3	Policlínico Comunitario No. 1 Dr. Manuel de Jesús Lara Cantero	65	65	5
4	Policlínico Comunitario No. 2 Celia Sánchez Manduley	78	78	7
5	Policlínico Comunitario de Caracusey	18	18	2
6	Casa de Abuelos Esperanza de vivir	10	10	1
7	Clínica Internacional de Trinidad	8	8	2
8	Hospital Psiquiátrico de Trinidad (Unidad de La Pastora)	12	12	1
	TOTALES	435	344	26 = 7.55 %

Tabla # 5.

Centros de la salud del municipio de Trinidad donde se han efectuado estudios sobre Comunicación Organizacional.

ANEXO 6

Nro	Organismo	Personas encuestadas	Conocen o han oído sobre las Normas	%
1	Educación	602	42	6.97
2	Turismo	1121	635	56.6
3	Cultura	389	60	15.42
4	Salud	344	26	7.55
5	Otros	1584	244	15.5
	TOTALES	4040	1007	24.92

Tabla # 6.

Resumen de los trabajadores y directivos cuestionados sobre conocimientos de las Normas Cubanas de Calidad.

Anexo No. 7

Requisitos vinculados a la comunicación institucional según las normas cubanas 3000,3001 y 3002.

Se establecen requisitos genéricos que tienen que cumplir las organizaciones y por tanto aplicables, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía que pertenezca. La aplicación dependerá, entre otros factores, de la estrategia de la organización, de la complejidad de la estructura organizativa y de los procesos de producción o servicios que realizan.

En el epígrafe 4.9 de la NC: 3002 aparecen los requisitos vinculados a la comunicación institucional

4.9.1 La alta dirección tendrá definidos la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, así como deberá garantizar que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

4.9.2 La alta dirección tendrá definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como deberá garantizar que la conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

4.9.3 La alta dirección deberá realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y tendrá elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.

4.9.4 La alta dirección deberá lograr que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes:

a) Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.

b) Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.

c) Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.

d) Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.

4.9.5 La alta dirección deberá Incluir acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, para que estos conozcan y dominen:

a) La estructura de la organización

b) Sus estrategias y objetivos.

c) Su cultura y valores.

4.9.6 La alta dirección deberá realizar análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir. Otro tanto deberá realizar la dirección de las diferentes unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa.

4.9.7 La organización deberá utilizar diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

- Transmitir mensajes y compartir significados relacionados con la misión, visión, el objeto social, la política para la gestión integrada de capital humano, las tradiciones y características, los objetivos estratégicos y operativos, las metas a alcanzar, los problemas a solucionar, el aporte a la sociedad y el entorno local, nacional e internacional de la organización.

- Motivar de manera sostenida y permanente a los trabajadores para el incremento de la producción y los servicios, la productividad y la innovación.

- Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes de la organización.
- Estimular la coordinación y cooperación de las áreas en las actividades y procesos.
- Alinear y cohesionar el comportamiento individual, de los colectivos y de la organización.
- Favorecer la integración a nivel de la organización.
- Garantizar la retroalimentación de los mensajes transmitidos, los impactos de políticas y medidas, así como las inquietudes, criterios y sugerencias de los trabajadores.
- Posicionar interna y externamente la imagen de la organización.

La elaboración de la estrategia de la comunicación en la organización parte del diagnóstico inicial de este proceso, dirigido a revelar el estado, las necesidades, las insuficiencias y los medios para su desarrollo posterior. El diagnóstico se orienta a identificar y determinar, entre otros aspectos, los siguientes:

- La imagen de la organización, tanto interna como externa.
- Los escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y su relación con la misión, la visión y los objetivos.
- Las características de los trabajadores, necesidades, inquietudes y vacíos informativos.
- Los medios y vías existentes para transmitir los diferentes mensajes y significados.
- Las barreras que dificultan la comunicación efectiva en la organización.

A partir del diagnóstico, la organización debe elaborar una estrategia de comunicación alineada con su misión, visión y sus objetivos estratégicos.

La estrategia de comunicación de la organización, con su correspondiente plan de acciones, debe contener:

- Las ideas, conceptos y significados a transmitir, en correspondencia con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- Las metas, necesidades, problemas, oportunidades informativas; tipos de información a transmitir, y los medios y canales a emplear.
- Las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere informar, transmitir, comunicar? ¿Quién lo va a comunicar? ¿Cómo se va a comunicar? ¿Cuándo se va a comunicar? ¿Dónde se va a comunicar? ¿Por qué se va a comunicar? ¿Para qué se va a comunicar?
- La organización de la retroalimentación y la medición sistemática del proceso y sus impactos, a través de intercambios con los trabajadores, encuestas, entrevistas y otras técnicas participativas.

En la estrategia de comunicación institucional y el plan de acción que se elabore deben tenerse en cuenta, las prioridades en la información y retroalimentación siguientes:

- La historia y tradiciones del colectivo laboral.
- El objeto social, la misión y la visión.
- Las relaciones con el entorno.
- Requisitos de selección.
- Valores de la organización.
- Valores éticos, patrióticos y revolucionarios.
- Organización del trabajo y de la producción y los servicios.
- Idoneidad demostrada y las competencias laborales.

- Evaluación del desempeño.
- Capacitación y desarrollo.
- Estimulación material y moral.
- Resultados económicos y productivos de la organización y los compromisos con la sociedad.
- Los resultados de los autocontroles y auditorías.
- Acontecimientos más importantes del acontecer de la organización, nacional e internacional
- La cooperación e integración con otras organizaciones.

La estrategia de comunicación de la organización y su plan de acción debe prever la transmisión de información al colectivo de trabajadores relacionada con:

- Las metas, procedimientos, métodos y vías para el logro de los objetivos (qué, cómo, por qué y para qué hacerlo)
- La interrelación entre las áreas de trabajo, las prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y la solución de los problemas (quién trabaja, dónde y cuándo, qué hace en relación con los demás)
- La necesaria motivación laboral y política de los trabajadores para producir y prestar servicios con calidad, eficiencia y alta participación (quiénes somos, qué pretendemos, hacia dónde vamos, cuál es nuestra historia y tradiciones, quiénes han trabajado en este lugar, qué aportes se han hecho al país).
- Inculcar hábitos de conducta, disciplina; valores, respeto al cumplimiento de las normas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad (cuáles son las normas de comportamiento, la disciplina, los valores compartidos en la organización, lo que se espera de cada integrante).

- La movilización de los trabajadores y directivos para incrementar la participación, el enfrentamiento a los problemas y la lucha por la eficiencia (éxitos y fracasos, avances y dificultades, aportes y experiencias)

Por último, la estrategia de comunicación se articula con la participación efectiva de los trabajadores, lo que significa que su programa de trabajo, es también un programa de participación de la organización y sus áreas.