



Universidad José Martí Pérez
Sancti Spíritus
Facultad de Humanidades
Comunicación Social

Trabajo de Diploma

Tesis en opción al grado de Licenciatura en Comunicación Social

Título: Estrategia de Comunicación Organizacional Interna para la Dirección Provincial de Trabajadores Sociales de Sancti Spíritus.

TUTOR: MsC. Mirelys Rodríguez Hernández

AUTOR: Yaliet Rodríguez Montes de Oca

Mayo 2010



“El hombre [...] es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no solo en su entorno más inmediato, sino a nivel global”.

Carlos Marx

Agradecimientos:

Al Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de Trabajadores Sociales de Sancti Spiritus, y en especial a mis compañeros de trabajo, que con su cooperación contribuyeron al desarrollo de la presente tesis.

A mi tutora Msc. Mirelys Rodríguez Hernández, por su valiosa participación y ayuda.

En especial a mis padres, hermano y amigos, por guiarme y apoyarme en todo momento. Sin ellos mis sueños de la Universidad no se hubieran realizado.

A los que con dedicación, emplearon parte de su tiempo libre en la revisión de los manuscritos, brindando sus sugerencias.

A todos, los que de manera espontánea me ofrecieron ayuda durante la realización del trabajo.

A todos, mis más sinceros agradecimientos.

Índice

Introducción / 1

Capítulo I: Fundamentos Teórico - Metodológicos / 5

1.1 Fundamentación Teórica/ 5

1.1.1 Comunicación / 5

1.1.2 La organización, un sistema de interacciones / 6

1.1.3 Comunicación Organizacional. Importancia de su estudio, funciones y aplicación / 7

1.1.4 Ámbitos de la comunicación: Interna y Externa / 11

1.1.5 Elementos que componen la Comunicación Interna / 13

1.1.6 Públicos / 17

1.1.7 Imagen Corporativa / 18

1.1.8 Gestión de Comunicación Organizacional / 20

1.1.8.1 Enfoque Sinérgico. Ventajas e importancia / 23

1.1.8.2 La Dirección de Comunicación (Dircom) / 24

1.1.8.3 Planificación de la Comunicación en las organizaciones / 25

1.1.8.4 Diagnóstico de Comunicación / 27

1.1.8.5 Estrategia de Comunicación / 27

1.2 Programa de Trabajadores Sociales / 31

Capítulo II: Diseño Metodológico / 35

Capítulo III: Diagnóstico y Análisis de los resultados/ 42

3.1 Caracterización de los aspectos generales de la DPTS / 42

3.2 Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Comunicación en la DPTS y análisis de los resultados / 45

3.3 Estrategia de Comunicación/ 55

Conclusiones/ 64

Recomendaciones/ 65

Bibliografía/ 66

Anexos/ 69

Resumen

En esta investigación se caracteriza la Comunicación Organizacional Interna en la Dirección Provincial de Trabajadores Sociales de Sancti Spíritus, una vez que se identifican los elementos que obstaculizan el proceso comunicacional existente. En consecuencia, se propone el diseño de una Estrategia de Comunicación, que brinda herramientas necesarias para garantizar un mejor desarrollo y mantenimiento de la organización, enfocada hacia el establecimiento de una adecuada Gestión de Comunicación en el ámbito interno. Para ello, se hace indispensable la elaboración de un marco teórico-referencial que permite a la investigación trabajar sobre una cosmovisión conceptual que tiene sus cimientos en la Comunicación Organizacional, así como en el diseño de estrategias de comunicación. Como complemento se arriba a conclusiones que confirman la validación de los objetivos de la investigación, se hacen recomendaciones sustanciales y se anexan aquellos elementos que permiten una visión más completa del fenómeno estudiado.

Introducción

Si se detiene a pensar un poco, aceptaría que la mayoría de los problemas cotidianos tienen su origen en la falta de comunicación con los semejantes. En fin, que los llamados malos entendidos que a menudo aparecen son una consecuencia de la incapacidad para comunicar adecuadamente las ideas, y de la misma manera, de la poca voluntad de las personas para aceptar los criterios de los demás. Esto sucede muchas veces con familiares, amigos, vecinos, y basados en el contexto organizacional, ocurre igualmente con los propios compañeros de trabajo.

La comunicación en las organizaciones no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las instituciones. La sociedad actual se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones, el fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana, convirtiendo a la organización en la institución social dominante. Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce. Consideradas como la manifestación de una sociedad que cada día es más interdependiente y especializada, las organizaciones se han convertido en la forma más eficiente y racional de agrupamiento social.

En el momento actual la Gestión de Comunicación en las organizaciones es imprescindible, sin embargo para muchos, todavía la comunicación se asume como un proceso espontáneo que no requiere de gestión ni de planificación, evaluación o control.

Es por ello que resulta fundamental establecer normas y pautas que rijan y conduzcan dicha comunicación, de forma que elimine esta espontaneidad en los diversos campos de las relaciones que se dan en las organizaciones.

En tal sentido, los procedimientos y técnicas comunicativas dentro de las cuales se podría mencionar las estrategias de comunicación, se convierten en instrumentos indispensables para asegurar el funcionamiento interno y la dirección de las organizaciones y al mismo tiempo para garantizar la relación con los diferentes públicos, lo cual constituyen aspectos medulares en la vida de las instituciones donde la comunicación juega un papel fundamental.

Es necesario recordar que el desarrollo alcanzado en la esfera de la Comunicación Organizacional en las últimas décadas, la apertura de nuestro país al

mercado internacional y el papel de la academia (Facultad de Comunicación) junto a la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) en la integración teórica-práctica de esta materia en el contexto cubano, han influido en la concientización de la necesidad de estudiar y conocer a profundidad sus funciones y ventajas, así como la importancia de su gestión, a fin de desarrollar las organizaciones cubanas.

La presente tesis de grado para la Licenciatura en Comunicación Social, aborda estos aspectos, e incluye de manera primordial como tema de investigación el estudio de la Gestión de Comunicación Organizacional, ya que se ha constatado la carencia de un método eficaz para establecer la comunicación en la Dirección Provincial de Trabajadores Sociales de Sancti Spíritus (entiéndase por DPTS), lo cual genera incongruencias en los procesos comunicativos que se establecen.

Tal situación problemática, determina la definición del **problema científico**: ¿Cómo establecer una adecuada Gestión de Comunicación en la Dirección Provincial de Trabajadores Sociales de Sancti Spíritus?

Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación para las organizaciones y su gestión desde un enfoque sinérgico, se propone como **objetivo general**: Diseñar una Estrategia de Comunicación Interna en la DPTS para establecer una adecuada Gestión de Comunicación.

En correspondencia con el objetivo general, se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Profundizar en los referentes teóricos acerca de los procesos de comunicación interna en las organizaciones.
2. Diagnosticar la situación de la Comunicación Organizacional Interna en la DPTS de Sancti Spíritus.
3. Proponer una Estrategia de Comunicación Interna para establecer una adecuada Gestión de Comunicación en la DPTS de Sancti Spíritus.

El presente trabajo de diploma consiste en una aproximación al tema de la Gestión de Comunicación Organizacional y su relación con la Estrategia de Comunicación, con lo cual se pretende contribuir a la sistematización de los conocimientos teóricos en este campo. La necesidad de realizar esta investigación radica, en encontrar los problemas que desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional pueden impedir una eficaz Gestión de Comunicación Interna en la DPTS.

En la práctica se obtiene una Estrategia de Comunicación Interna, afín para cualquier tipo de organización que tenga como base lograr una adecuada Gestión de Comunicación. Aporta en la teoría la concepción de una estrategia como herramienta para minimizar los elementos de la Comunicación Organizacional que resultan negativos para los intereses internos, considerando que los resultados obtenidos y los instrumentos utilizados pueden ser generalizados en las diversas Direcciones Municipales de Trabajadores Sociales.

Como novedad científica se erige una metodología que permite el diseño de una Estrategia de Comunicación Organizacional Interna que debe ser vista como herramienta para alcanzar la ineludible Gestión de Comunicación.

Resulta conveniente pues favorece al perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la DPTS a través del diseño de una Estrategia de Comunicación, como visión integradora capaz de fundar una comunicación eficiente en función del público interno.

Contribuye a elevar el desempeño administrativo y organizacional a partir de la sistematización de los conocimientos teóricos en este campo, beneficiando el crecimiento como organización para la obtención de mayores éxitos. Este estudio primero de su tipo en la entidad, sienta las bases para reafirmar que la comunicación y su adecuada gestión constituyen una herramienta muy valiosa que genera calidad y eficacia en los procesos que se desarrollan en las organizaciones. Es viable pues no requiere de recursos que estén fuera del alcance posible.

Para cualquier ser humano la comunicación es una necesidad, pero para la labor del trabajador social es vital porque sólo a través de ella se le abrirán, o no, las puertas de los hogares a los cuales tienen la misión de llegar. Estas peculiaridades justifican el estudio de los procesos de la comunicación como un instrumento que puede resultar decisivo a la hora de realizar el trabajo, y la mejor manera es comenzando desde su máxima dirección, por el valor y al mismo tiempo la complejidad del papel del trabajador social como figura pública. De manera más específica, es la propuesta de la autora que, como sujeto que desempeña un rol activo dentro del quehacer de la organización, percibe de manera directa las contradicciones internas.

La presente tesis se estructura en tres capítulos, el primero se refiere a los fundamentos Teórico - Metodológicos para el cual se han elegido propuestas, conceptos y puntos de vistas que sobre Comunicación Organizacional, plantean

disímiles autores cubanos y extranjeros, además de otras bibliografías que constituyen fuente de obligada consulta para el desarrollo de la investigación. Entre los principales temas tratados se encuentra la Comunicación Organizacional, sus componentes, definiciones, características fundamentales, aplicación e importancia, la Gestión de Comunicación, sus funciones dentro de la organización, su importancia, también se presenta la propuesta metodológica para realizar Estrategias de Comunicación e incluye un acercamiento a la génesis del Programa de Trabajadores Sociales, entre otros. En el segundo capítulo se presenta una aproximación al objeto de estudio, delimitando la metodología utilizada que sirvió de guía para descubrir los elementos que conforman la comunicación interna, a partir de la definición del problema, los objetivos, las categorías analíticas, la unidad de análisis, el tipo de diseño, los métodos y técnicas que se utilizaron, entre otros aspectos que en conjunto conforman el arsenal metodológico. El último, constituye el Diagnóstico y Análisis de los resultados obtenidos, de los cuales se desprende la Estrategia de Comunicación propuesta. Finalmente se relacionan las Conclusiones y las Recomendaciones.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos - Metodológicos

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1 Comunicación.

El origen latino del término comunicación (*comunis*, poner en común algo con otro), prueba su existencia desde tiempos lejanos y también refiere una de las formas de entenderlo: como un proceso donde se produce una relación recíproca de compartir, de intercambiar, de dialogar con el otro. (Viera, 2003)

La Comunicación según su génesis es una capacidad que surge en la evolución de determinadas especies y resulta un privilegio de la especie humana. Por su contenido es un proceso activo de interrelación entre actores, que acuden al recurso de la información y cuenta con diferentes niveles según el número de participantes y el grado de relación que los mismos establecen. (Serrano y Piñuel, 2002)¹ Es una actividad esencial en la vida de cualquier ser humano, que se practica diariamente, muchas veces sin pensarlo. La comunicación depende casi siempre de las personas pues son las que comunican ideas, pensamientos, se transmite información; a través del lenguaje escrito, oral y corporal.

Según el autor Manuel Martín Serrano, la comunicación es una actividad muy antigua y se le define como la aptitud para servirse de la información en la interacción y ésta la poseen las especies animales que han antecedido al hombre en millones de años. (Serrano, 1991 citado por Viera, 2003)

Otras definiciones han sido aceptadas lo cual no implica que sean discrepantes, sino que son definidas desde otro punto de vista, sin embargo cada una de ellas se centra en la comunicación como proceso por esencia participativo e interaccional:

“El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc... mediante el empleo de signos y palabras”. (Berelson y Steiner, 1964 en Viera, 2003)

Sobre esta definición el profesor López Viera (2003) reduce que la comunicación es, en su origen, hacer común un conocimiento, una información.

Intentar hallar una clasificación óptima de los niveles de comunicación que existen es una tarea compleja, ya que de la comunicación cada quien tiene su propio concepto. No obstante, según refiere Pérez (2007), diversos autores ofrecen

¹Manuel Martín Serrano y Jose Luis Piñuel Raigada...profesores madrileños y estudiosos sobre la Teoría de la comunicación. Miembros del grupo conocido como La Escuela de Madrid.

clasificaciones sobre los niveles de comunicación pero coinciden en que es un proceso continuo que va desde la comunicación intrapersonal a la masiva o social.²

De todos los ámbitos sociales en los que interviene la Comunicación, el que resulta de interés para esta investigación es el que tiene lugar a nivel organizacional.

1.1.2 La organización, un sistema de interacciones.

Partiendo de lo expresado por Arellano (1998) “toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación. Los medios ambientes informativos de las instituciones pueden ser tan estables como la propia organización sea o lo permita. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, generará una organización que facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo mayor de lo posible”.

Las organizaciones en su estructura se componen de un sistema de comunicación³, el cual tiene un principio técnico básico producir, distribuir y consumir información, todo un proceso complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas. Se entiende por producción la elaboración o construcción de datos, por distribución la manera en como la información va circular por todos lados y sentidos, con la finalidad de que sea accesible para las personas que requieran y deseen acceder a esa información. (Trelles, 2001)

Como se mencionó anteriormente, en las organizaciones se generan una serie de eventos, acontecimientos, que marcan una dinámica, una personalidad, una esencia.

² **Intrapersonal**, que se corresponde con el procesamiento individual de la información.

Interpersonal (cara a cara), es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con Retroalimentación inmediata.

Intragrupal, es la que se establece dentro de un grupo específico como por ejemplo la familia.

Intergrupal (asociación), es la que se realiza en la comunidad local, a ella le es inherente la comunicación pública, en la cual la información se produce y distribuye por medio de un sistema de comunicación especializado y que concierne a la comunidad como conjunto.

Institucional (Organizacional), supone la asignación de recursos materiales y humanos a una organización especializada en la obtención, procesamiento y distribución de información destinada a la comunicación pública. Es la referida al sistema político y la empresa comercial.

Social (global), es el ejemplo más significativo en la comunicación de masas; la cual tiene por fuente una organización formal (institucional) y como emisor un comunicador profesional, que establece una relación unidireccional y pocas veces interactiva con el receptor, que resulta ser parte de una gran audiencia, que reacciona, por lo general de manera predecible y de acuerdo a patrones.

³ Los «Sistemas de Comunicación Institucional» como modalidades de organizaciones, es posible definir como una Organización especializada en la obtención, el procesamiento y la distribución de información destinada a la comunicación pública, cuyas características y cuyo funcionamiento están explícitamente legitimados y regulados; a la que se le asignan determinados recursos materiales y humanos. Puede profundizarse en: Manuel Martín Serrano, Producción Social de Comunicación I Parte Fundamentos para una Teoría Social de la Comunicación.

Estos acontecimientos, dependiendo de las dimensiones de la organización, de la incidencia o afectación hacia los miembros de la comunidad, se deberán de hacer públicos, esto es, tendrán que ser conocidos por todos para un mejor funcionamiento de la misma. Pero esto depende, obviamente, de las políticas comunicativas de cada institución. (Arellano, 1998)

La Dra. Trelles, quien ha utilizado el término con frecuencia en nuestro país para generalizar los aspectos esenciales entorno al concepto, y tratar de referirlo al medio correspondiente, considera por organización:

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

1.1.3 Comunicación Organizacional. Importancia de su estudio, funciones y aplicación.

Respecto a su denominación influye el contexto, en Estados Unidos y Canadá se le identifica como Comunicación Organizacional, en tanto en Europa se le denomina Comunicación Institucional, Corporativa o más modernamente, tanto en Estados Unidos como en Europa, *Corporate*. En América Latina se le conoce tanto por un término como por el otro, e incluso existen corrientes que la identifican con las Relaciones Públicas. (Trelles, 2002 citado por Pérez, 2007).

Precisamente la denominación Comunicación Organizacional llega sólo hace unos años a América Latina, con protagonismo de México, Argentina y Brasil.

En nuestro país, aproximadamente a partir del año 2000, el foco de atención lo ha constituido el estudio de las organizaciones cubanas de manera general, en aras de mejorar la rentabilidad y eficacia de las mismas. Insertar la comunicación en el desarrollo económico, político, social y cultural es una forma de participar y dar un paso al frente en la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y la masificación de la cultura general integral de todo el pueblo. Para ello es imprescindible concebir la comunicación como parte de los procesos sociales y dotarla de un enfoque sinérgico.

Una vez conceptualizado el término organización, se puede dejar explícita la razón por la cual se refiere en esta investigación a la Comunicación Organizacional y los diferentes procesos que ocurren dentro de la misma ya que se accede al criterio que tienen los autores que definen la comunicación en las organizaciones.

Se toma como base lo planteado por la Dra. Irene Trelles, cuando se expone que numerosos estudiosos se benefician en saber que en muchas de las organizaciones se presentan rasgos propios del enfoque institucional, dado el carácter social de nuestro sistema, orientado al beneficio común y en el cual la opinión de la población, de las autoridades a todos los niveles, desde el comunitario hasta el más alto, es un factor a atender de manera priorizada. (Trelles, 2002 citada por Pérez, 2007)

Se considera que el uso de una denominación u otra no determina del todo la investigación ya que de manera general algunos estudiosos del tema hacen referencia a la Comunicación Organizacional o Institucional de igual manera, debido a la variedad de matices y puntos de vista que de este término se deriva, y como toda joven disciplina tiene detractores y defensores, aunque se concibe más efectivo delimitar el contexto para una mayor comprensión catalogándola como una organización, a pesar de que responda a objetivos de cierta manera institucionales.

Por consiguiente se defiende la idea de que la Comunicación Institucional puede ser entendida también como Comunicación Organizacional, ya que tanto en las organizaciones como en las instituciones se plantea la interacción entre individuos, mediados por formas sociales existentes que responden a funciones sociales determinadas, relacionadas dialécticamente por las normas del entorno, por tanto en cualquier contexto que se demarque existirá un elemento indispensable: la comunicación.

Los autores consideran que independientemente de las limitaciones que puedan tener los teóricos que han abordado la Comunicación Organizacional y las discrepancias que pueda tener con algunos de sus postulados, todos tienen en común que reconocen la importancia de la comunicación para el éxito de una empresa, de una organización o una institución y la presente investigación se sitúa entre sus defensores. (Pérez y López, 2007)

El tema de la Comunicación Organizacional es difundido ampliamente en la actualidad. Hacer una búsqueda en Internet de artículos, documentos, materiales que traten, desde los elementos teóricos, hasta las experiencias prácticas más recientes, el

proceso de comunicación que tiene lugar en las organizaciones empresariales, no resulta difícil.

Un análisis de esa amplia información indica que, aún cuando se intenta lo contrario, la Comunicación Organizacional se presenta como un fenómeno que se estudia para conocerlo y/o para mejorar los aspectos del proceso que resulten negativos para los intereses de la organización, es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los objetivos estratégicos. (Torrente, 2005) Y es que “lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo tiene sentido, significación y valores cuando lo comunican”. (Costa, 1999: 128)

El objeto de estudio de la disciplina según lo planteado por la autora Irene Trelles (2001) en su libro “Comunicación Organizacional”, 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. La variedad de matices e interpretaciones sobre este tema presenta una gama diversa, pero casi todos los autores coinciden en centrar su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la organización y al fortalecimiento de su identidad.

La comunicación en las organizaciones es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia. Tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan. (Trelles, 2001)

Otros especialistas comunicacionales como Daniel Katz y Robert Kahn (citados por Trelles, 2001) proponen en cuanto a las funciones de la Comunicación Organizacional, que las mismas se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas, como instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión.

En tal enfoque prima una mirada hacia lo interno de la organización, y cada uno de los niveles se complementa con el otro. Si bien presenta un valor importante para el funcionamiento interno, no se proyecta con la suficiente amplitud hacia la relación de esta con el entorno.

Carlos Fernández Collado (1997), concentra a las funciones en áreas muy específicas de la organización, habla de tres funciones: producción; innovación y mantenimiento.

A la función de producción atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la innovación, la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización. Procesos que requieren cambios en los comportamientos de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial.

Y finalmente la función de mantenimiento, dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Aunque en efecto estas actividades se encuentran entre las que se deben realizar en la gestión de comunicación, las funciones fundamentales de la comunicación en las organizaciones que se consideraron para la realización de este trabajo coinciden con el criterio de la Dra. Irene Trelles (2001: 4) ya que sería procedente establecer una topología un poco más amplia, la cual se identifica del siguiente modo:

Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que los hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo: analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

Sobre el concepto e importancia de la comunicación en organizaciones, resulta tan revelador como trascendente el pensamiento de Carlos Marx cuando alega:

"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". (Marx, 1994 citado por Trelles, 2001)

Es decir, 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.

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera mas concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes. A través de ella las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de los cambios que están ocurriendo en la misma; ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (Trelles, 2001).

En fin, la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las instituciones u organizaciones, es una herramienta, un elemento clave y juega un papel primordial en su mantenimiento y posicionamiento de manera general.

1.1.4. Ámbitos de la comunicación: Interna y Externa.

En la Teoría de la organización se tiende recientemente a considerar a esta como un sistema, es decir algo así como un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Este sistema es abierto, en el sentido de que hay unas relaciones con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben unas influencias o inputs y a la que se da unos resultados u outputs. De este modo, se puede hablar de dos procedimientos de relacionarse en las organizaciones, la comunicación interna que hace referencia a la que mantienen los miembros de la

organización entre sí y la comunicación externa que dirige la transmisión de información con personas y grupos del exterior (Trelles, 2001)

La comunicación, que sirve, por tanto, como un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización, también ayuda a esta a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global. Los esquemas de comunicación interno y externo de una organización no se pueden considerar absolutamente independientes, donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos para que se produzca la adaptación en la organización (Kreps, 1990 citado por Trelles, 2001).

Pueden existir en una organización diferentes tipos de comunicaciones, en dependencia del tipo de organización que sea y de la cantidad de personas que intervengan en los procesos de comunicación estos pueden ser:

Comunicación Interna: Es el patrón de Mensajes compartida con los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma. (Kreps, 1990 citado por Trelles, 2001)

Según lo planteado por el autor Horacio Andrade, la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Andrade, 1985 citado por Fernández Collado, 1997)

La comunicación interna en la práctica no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la Comunicación Organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa le transmite al resto de los públicos. (Betancourt, 2003 en Pérez, 2007)

Al respecto, con estas definiciones lo que se pretende con los distintos tipos de comunicación interna en la mayoría de los lugares donde la misma interactúa, es que los miembros de todos los niveles de la entidad se sientan protagonistas y no espectadores, ya que al conocer lo que se hace y lo que se piensa que debe mejorarse, garantizará en gran medida su integración como organización.

Comunicación externa: La Comunicación externa como componente de la Comunicación organizacional es aquella que la organización establece con sus públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de

manera particular, o de manera general, como la representación de un todo. (Trelles, 2002)

Este planteamiento sincroniza la idea de que las relaciones entre estos dos ámbitos de la comunicación permiten la estabilidad que la organización necesita como consecuencia de los cambios bruscos del entorno. Siendo así, se puede alcanzar equilibrio pues están ante dos sistemas de comunicación, el interno y el externo, interdependientes y necesarios a gestionar de una manera coordinada.

1.1.5 Elementos que componen la Comunicación Interna.

Como ya se conoce los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines.

Según lo expresado por Horacio Andrade (1985), la comunicación interna constituye un medio que permite la implicación del personal, es un modo de integrarlo y reforzar la cohesión hacia el cumplimiento de las expectativas de la organización. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Fundamentados en un esquema claro (de tipo analítico) que puede guiar el estudio de la comunicación interna planteado por la autora Trelles (2001) puede ser la doble distinción entre comunicación formal e informal, por una parte, y horizontal, ascendente y descendente, por otra.

Formas de Comunicación Interna

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

En la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. Su importancia es inmensa, hasta el punto de poder afirmarse que constituye la

columna vertebral de la estructura social de la entidad. (Dahrendorf, 1974 citado por Trelles, 2001)

Por otra parte la comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado. En términos generales, la existencia de los grupos informales se considera de cierta manera positiva, pues la organización formal se manifiesta en unos planes de actuación demasiado esquemáticos, sin tener del todo en cuenta a las personas, y sus fallos y lagunas deben ser rellenados de alguna manera por la propia organización. (Trelles, 2001)

Se puede mencionar como aportación positiva de los grupos informales que son un factor de integración, evitando las tensiones y la competencia extrema en los grupos de trabajo; disminuyen la monotonía, el aburrimiento y la fatiga mediante juegos, ayuda mutua, bromas y, en general, un planteamiento de apoyo y comprensión en todas las situaciones; facilitan las comunicaciones, creando otras vías diferentes a las formales establecidas y aumentando algunos aspectos deseados de la información; ofrecen posibilidades de ganar prestigio en aspectos complementarios o ajenos a la profesionalidad, hacen menos ajeno el trabajo al dar un factor emotivo de integración en la empresa, proporcionar seguridad, mitigar la impersonalidad e incluso posibilitar un cierto grado de independencia amparado por el grupo. (Miller y Form, 1969 en Trelles, 2001).

La comunicación descendente, considerada una de las más recurrentes, es la que se establece entre el jefe y los subordinados, tiene funciones claves como enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporciones relacionadas con el trabajo, facilita un resumen del trabajo realizado y propicia socializar los objetivos de la organización.

Sin embargo la comunicación ascendente fluye de los trabajadores hasta los jefes. Proporciona la retroalimentación adecuada para tomar las decisiones, alivia tensiones dentro de la organización, constituye una vía interesante y efectiva a pesar de lo poco desarrollada.

Finalmente la comunicación horizontal: se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización, es especialmente importante para entenderla tener en cuenta el organigrama de la organización. Es un canal adecuado para la ayuda mutua entre colegas. (Trelles 2001)

Una vez conceptualizada cada una de estas variables permite encaminar a la determinación de la que predomina en la organización que se estudia.

1.1.5.1 Canales.

“Canal es cualquier conducto físico por el que discurren las señales en una transmisión de mensajes”. (Serrano y Piñuel, 2002)

Los medios o canales, de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden clasificarse en: mediatizados y directos. Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes, y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo.⁴ Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara.⁵(Trelles, 2001).

Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea -como los periódicos, las revistas, el cine, la radio y la televisión-; los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio; por ejemplo, los boletines y revistas de una empresa, que circulan entre sus empleados, los periódicos, murales, los discursos en un recinto, etc.; los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente o por teléfono, la correspondencia entre dos personas, una discusión en un grupo pequeño, etcétera”. (Collado, 1997 citado por Pérez, 2007).

1.1.5.2 Actores.

Los actores como otro elemento importante en la comunicación interna se dice que son: el conjunto de sus empleados o trabajadores, los propietarios y los representantes de los trabajadores. (Trelles, 2001: 61).

Para facilitar el análisis, Manuel Martín Serrano (2002) define actor de la comunicación a cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información. La comunicación, por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos

⁴ Ejemplos de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, etc.

⁵ Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc.

dos actores. En la situación comunicativa, los actores ocupan posiciones distintas y en el transcurso del proceso comunicativo desempeñan funciones diferentes.

1.1.5.3 Redes.

De acuerdo a la importancia que ha ido adquiriendo el concepto de red para estudiar la comunicación en las organizaciones se considera que existe una red cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de comunicación. Las personas forman una red por las especiales facilidades de comunicación que comparten: sistemas técnicos compatibles, códigos lingüísticos, intereses comunes, sistemas de valores mínimos (códigos éticos), etc. El punto central de análisis de una red es la especial relación comunicativa que se da entre los miembros determinados de la organización. (Trelles, 2001)

Existen tres tipos de redes de comunicación: Las redes de sistema total, que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización; las redes de grupos, que identifican los grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización; y las redes personales, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la organización (Kreps, 1990 citado en Trelles, 2001).

1.1.5.4 Mensajes

La comunicación se manifiesta mediante los mensajes los cuales representan los subsistemas de la organización de forma clara y coherente. Para concebir un concepto se asume lo planteado por Serrano y Piñuel (2002) cuando se plantea:

“En este sentido, debe entenderse por mensaje cualquier secuencia de señales que, pertenecientes a un conjunto definido (o repertorio) de señales conocido de antemano, permite la aparición de algún cierto orden en la sucesión. A partir del orden de esta sucesión es posible «expresar» o «representar» algo distinto con cada una (independientemente de «lo» que sea ese algo).

Los mensajes según las variables que presentan para su estudio ya sea según la relación, las redes de difusión, los propósitos, el receptor, el lenguaje, y el método de difusión son clasificados de distintas maneras⁶. Teniendo en cuenta que los mensajes son difundidos casi siempre con determinados propósitos se clasifican en: de tarea los que se relacionan con cuestiones de trabajo, guardan especial interés con los productos, servicios o actividades vitales para el desarrollo de la

⁶ Los mensajes pueden ser clasificados según la relación (diádicos, pequeños grupos, pública), las redes de difusión (formales o informales), los propósitos (tarea, mantenimiento, humanos), el receptor (internos o externos), el lenguaje (verbales o no verbales), y el método de difusión (hardware o software).

organización; de mantenimiento son los referidos a las órdenes, procedimientos y controles que, mediante normas y reglas, logran la supervivencia de la organización y por último los humanos, en su haber está estimular y reconocer los buenos resultados. (Redding, 1967⁷ en Trelles, 2001)

1.5.5 Flujos.

Los flujos se clasifican de modo formal e informal. Tanto uno como el otro, se definen como vertical descendente al orientarse desde los jefes hacia los subordinados, al ser utilizados para emitir normas, tareas, y el ascendente es el que revierte el proceso, desde los subordinados hasta los jefes, permitiendo la retroalimentación como necesidad de apoyo y de fomento a la participación. Por su parte, el horizontal se establece cuando existen relaciones entre niveles homogéneos, usándose con más frecuencia para resolver problemas y tareas entre compañeros. Y el transversal, se evidencia en instituciones donde se trabaja en equipo y con enfoque sistémico. (Trelles, 2000 citado por Pérez, 2007).

Una vez conceptualizados los elementos que conforman la comunicación interna, se determina que todos en conjunto sincronizan al proceso de comunicación para que funcione correctamente y permita la adecuada comunicación no solo interna sino también externa con los públicos.

1.1.6 Públicos

En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las organizaciones se preocupen por la percepción que los diferentes públicos tienen respecto a ella. Público se define: como el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

En consecuencia con lo referido por Muriel y Rotta, (1980) el público interno son aquellas personas que forman parte de la estructura de la organización, son quienes la representan frente a su entrono, el cual se clasifica a su vez de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa en la estructura del sistema: los directivos o jefes, los empleados en general o subordinados. Los públicos externos o extra-institucionales, son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados

⁷ Especialista norteamericano Charles Redding, autor del libro Comunicación en la organización, publicado en la década de los 70'. Por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos).

Algunos autores plantean que existe una tercera categoría : el público mixto, y está conformado por individuos, que a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran estrechamente relacionados con la entidad y por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos. (Pérez, 2007)

La Dra. Irene Trelles define dos tipos de públicos, los internos van a estar integrados por los diferentes grupos que conforman la organización, y su estructura y posición estarán en concordancia con las características de cada empresa u organismo, o el lugar que ocupen en los procesos que dan sentido a la organización, sea esta de producción, de servicios lucrativos o no. Los segundos son los externos que incluyen a los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizativo. (Trelles, 2005 citada por Pérez, 2007)

El estudio de los públicos denota un espacio de gran importancia, porque depende de su satisfacción para el logro de los objetivos de la entidad y por supuesto, su continuidad dentro de la Sociedad. Todos los públicos de la institución tienen que ser atendidos en función de sus puntos de vista, necesidades, preferencias y sentimientos. Es importante saber que los públicos están siempre dispuestos a colaborar, dando información sobre sus costumbres y valores, explicando sus vidas cotidianas, expresando sus demandas y aspiraciones y advirtiendo cómo perciben los mensajes; y es precisamente mediante esta percepción, resultante de la interacción con los actores, que los mismos se construyen una determinada imagen de la entidad. (Pérez, 2007)

1.1.7 Imagen Corporativa

Justo Villafañe es un autor ineludible en esta materia, plantea que la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos produce en la mente de sus públicos. (Villafañe, 1993)

El protagonismo en la imagen lo tienen los públicos y no la institución, son los que reciben los mensajes porque la institución incide, porque es quien los elabora pero no determina en lo que esa gente piensa de eso. Son opiniones positivas o negativas, depende. (Villafañe, 1999 en Pérez, 2007)

La imagen corporativa se define como el conjunto de significados por los que un objeto es conocido, y a través del cual la gente lo describe, recuerda, y relaciona. Es decir, el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de una persona sobre un objeto. (Dowling, 1997, citado por Pérez, 2007)

Construir una Imagen Corporativa constituye una necesidad inherente a los objetivos intrínsecos de la entidad y lograr que esta Imagen sea positiva es uno de los temas que más inquietan a muchas organizaciones.

Resumido en pocas palabras: “Estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos” (Costa, 2001 en Rodríguez, 2008).

La Imagen Corporativa es la síntesis de la Imagen Intencional (Personalidad corporativa), la Imagen Pública y la Autoimagen (Cultura corporativa). (Villafañe, 1997 en Pérez, 2007)

De estas dimensiones de la Imagen Institucional que define Villafañe, el análisis que resulta de interés corresponde a la Imagen Intencional.

1.1.7.1 Imagen Intencional

La imagen intencional surge idealmente cuando la institución, o sea, sus directivos y especialistas, determinan de manera colegiada la razón de ser de esta en un documento que generalmente se conoce como Misión y las perspectivas futuras de la entidad a modo de proyección: la Visión. A partir de ahí cada dirección y departamento toma en cuenta estos documentos para establecer sus políticas. (Ponce y Oviedo, 2004 en Pérez, 2007)

El autor Justo Villafañe (1993) define Imagen Intencional como "la imagen que una organización pretende inducir en la mente de sus públicos a través de la expresión de su personalidad corporativa concretada en su identidad visual y en su comunicación".

La identidad ampara lo que la institución es y lo que representa, lo cual debe reflejarse mediante políticas que definan lo que desea ser. Toda política de identidad tiene como objetivo orientar las acciones del público interno en función de posicionar la Imagen Intencional, que supuestamente debería ser la ideal pero que no

necesariamente coincide con la imagen real, que es la que el público posee. (Pérez, 2007)

Un elemento que tributa a la Imagen Intencional y que funciona como parámetro para medirla es el conocimiento del estado en que se encuentra la Identidad Visual y la Gestión de Comunicación en la Organización.

1.1.7.2 Identidad Visual

En coincidencia con lo expresado por los estudiosos del tema y al asumir algunas investigaciones relacionadas, se determina que la identidad visual de una institución se da a conocer a través de la comunicación visual corporativa, o sea, a través del “conjunto de manifestaciones expresivas que hacen visible la identidad de una empresa y de sus productos, o que permiten establecer diferencias visuales que se asocian a una organización cuando se hace reconocer frente a las demás, (...) es decir, por todos aquellos elementos visualmente reconocibles que componen un estilo propio.” (Piñuel, 1997 en Pérez, 2007) También, para coincidir con Villafañe, se define como “un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa, que expresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de esta” (Villafañe, 1993 citado por Pérez, 2007)

En efecto, puede afirmarse que no “(...) es posible establecer estrategias o acciones comunicativas sobre organizaciones (...) que carecen de una identidad definida en lo tocante a su visualidad”. (Piedra, 2002 citado en Pérez, 2007). Pues sin Identidad Visual las instituciones son entes indefinidos y no se puede comunicar sobre lo que no existe.

1.1.8 Gestión de Comunicación Organizacional.

“La Gestión de Comunicación se convierte en una herramienta importante para el necesario engranaje interno de la organización, y su relación estratégica con el entorno”. (Hernández, 2005 en Atty, 2008).

Hay que tener en cuenta que el logro y éxito de las organizaciones no va a depender solamente de la garantía de sus servicios o productos, sino también de la capacidad para gestionar profesionalmente su sistema comunicativo.

Disímiles autores desarrollan propuestas de Gestión de Comunicación desde diferentes perspectivas sin embargo no se contradicen; al contrario se complementan uno con el otro hasta superarse y llegar al más global e integrador

modelo. Entre ellos vale mencionar a: José Luís Piñuel, Justo Villafañe, Irene Trelles, entre otros. Estos autores son quienes defienden un modelo general de Gestión de Comunicación, desde un enfoque sinérgico.

La Dra. Irene Trelles concibe a la Gestión de Comunicación Organizacional como la “búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas”. (Trelles, 2004 citado por Atty, 2008)

La Gestión de Comunicación es una herramienta que permite coherencia y armonía, posibilita una mayor integración interna y fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad.

Como todo fenómeno la gestión de esos procesos comunicativos posee un registro considerable de principios axiomáticos universales, claves para el eficiente desarrollo de la organización:

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera.
- Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
- Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones.
- Vinculación entre la Gestión de Comunicación y la Gestión Empresarial o dirección funcional de la organización.
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
- Conocimiento de los públicos, considerando entre estos tanto a los internos como a los externos.
- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación (Trelles, 2002 en Pérez, 2007).

La gestión se materializa a través de una Estrategia de Comunicación integral o un plan de comunicación. La primera es más abarcadora en cuanto a los objetivos y alcance, mientras con el segundo se proyectarían acciones más específicas, y por supuesto, deberán ser coherentes con las políticas generales de la institución, las que a su vez orientan las políticas de comunicación.

Se considera necesario sin desviar el tema en cuestión definir brevemente que son las políticas en el campo de la gestión para un mayor entendimiento de cada uno de los términos empleados.

Las políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión.

Igualmente, esclarecen los comportamientos deseados, mejoran las coordinaciones entre eslabones de las organizaciones, reducen el tiempo para la toma de decisiones y elevan la coherencia interna entre estas en áreas de resultados claves, por lo que una clara definición de políticas lejos de limitar permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones.

Además se expresan en diferentes tipos de actos, algunos pueden tener fuerza legal en función de su carácter directivo; otros, por el contrario, pueden tener más un sentido de recomendación, aunque en ocasiones ambos aspectos pueden estar presentes a la vez como componentes de una política adoptada por una entidad facultada para su establecimiento. Entre las estrategias y las políticas a cada nivel debe existir una coherencia lógica para contribuir al logro de la misión, la visión y los objetivos. (Ferriol, 2007)

A manera de conclusión se plantea que: “para la Gestión de Comunicación en cualquier entidad, concebida como la planificación y organización de la comunicación, debe tomarse como punto de partida teórico la existencia de una conceptualización definida en torno a qué es la comunicación en organizaciones, cuál es su importancia y cómo se materializa en particular la aplicación de tal concepto en el ámbito que se desee; y en segundo lugar la necesidad de la aplicación de un enfoque sinérgico y coherente en todo tipo de actividad comunicativa a realizar”. (Hernández, 2005)

Justo Villafañe, propone dos principios que deben observarse en la gestión de comunicación en empresas e instituciones:

- principio normativo
- principio de integración

Al principio normativo atribuye la función de constituir una referencia permanente y guía de acción en todo lo que se refiere a la personalidad de la organización o empresa, eliminando así la aleatoriedad en el campo de las relaciones y desarrolla un enfoque sinérgico; al principio de integración asigna la labor de coordinación de todas las acciones comunicativas que se lleven a cabo en cualquier institución. (Villafañe, 1993 en Trelles, 2001)

La Gestión de Comunicación en las instituciones no funciona de manera independiente, sino que depende en gran medida de la existencia de una dirección o estructura de comunicación. (Pérez, 2007)

1.1.8.1 Enfoque Sinérgico. Ventajas e importancia.

Partiendo de la concepción de la autora Irene Trelles, por la cuál se apoya este estudio para complementar cada uno de los temas, en aras de una mejor comprensión plantea que el enfoque sinérgico en la Gestión de Comunicación de una empresa se traduce en la concentración de la Dirección de Comunicación en un centro coordinador de la esfera, que se ocupa de la planificación y el diseño de un discurso coherente. Se posibilita así en mejor empleo de recursos y una retroalimentación más efectiva. (Trelles, 2001)

Crear las necesarias interrelaciones entre los componentes de los procesos comunicativos, estudiar las condiciones y estado del clima organizacional, y las variables de la cultura de la organización, son algunas de las ventajas que conlleva el enfoque sinérgico de comunicación.

En muchas de las organizaciones existen incongruencias debido a la aleatoriedad de las informaciones para promover la aplicación de las normas establecidas, que de no lograrse el consenso requerido conduciría al desorden y en el peor de los casos a la desintegración de la organización. Para evitar tales daños se hace necesario lograr un enfoque sinérgico de comunicación, que reduciría al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, y establecería un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la comunicación en las organizaciones. La sinergia es uno de los componentes más importantes para lograr eficacia

organizacional, no solamente en el plano de la comunicación, sino en cuanto al funcionamiento general de la organización se refiere. El uso sinérgico de la comunicación mejora el funcionamiento de los canales de comunicación, mejora la coordinación de los elementos que conforman el sistema e influye en una mejor capacidad de respuesta de cada uno de los componentes de la organización en lo interno, y una mejor interrelación con el entorno externo. (Trelles, 2001)

1.1.8.2 La Dirección de Comunicación (Dircom)

La Dra. Irene Trelles propone que en cada una de las instituciones cubanas debe existir como mínimo, un Departamento de Comunicación, Dirección de Comunicación, Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa que se encargue de los distintos tipos de gestión de comunicación interna y externa. (Trelles, 2002 en Pérez, 2007)

“Dircom” es la abreviatura de dicho departamento, dentro del cual se encuentran las personas afines a esta especialidad. La decisión sobre qué tipo de estructura de comunicación implantar, dependerá de las características y necesidades particulares de cada entidad. (Pérez, 2007).

Ese centro director, que puede traducirse en un grupo, departamento, o una persona, por lo general ubicada en una posición muy próxima a la dirección de la organización, coordina las tareas de los diversos componentes del sistema de comunicación empresarial, relativos a recursos humanos, infraestructura tecnológica, diseño y uso de mensajes y canales, equilibra entre redes de comunicación formal e informal, gestión de comunicación interna y externa, investigaciones sobre imagen interna o pública, influencia del sistema social sobre la organización, impacto de los cambios tecnológicos y culturales, entre otras funciones. (Trelles, 2001).

Existen diferentes propuestas sobre las funciones de la Dirección de Comunicación, pero estas son resumidas en el modelo que al respecto sugiere la Dra. Trelles:

- En primer lugar entender el proyecto de empresa, su plan estratégico y participar en el mismo;
- Buscar el modelo de imagen que convendrá a la empresa, lo que Villafañe llama imagen intencional;

- Contribuir a la definición de la cultura organizacional y el sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esa cultura;
- Interpretar la política institucional y a partir de ella diseñar la Estrategia de Comunicación, ejecutarla y comunicarla;
- Asesorar al máximo ejecutivo, y ser portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa, los líderes de opinión y otras instituciones;
- Implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos globales de la empresa y estimular la participación;
- Supervisar los proyectos y materiales de comunicación demandados por los distintos departamentos asegurando la coherencia de la imagen corporativa;
- Realizar investigaciones y diagnósticos sobre Imagen y Comunicación. (Trelles, 2002 en Pérez, 2007).

Sintetizando, el Dircom es el encargado de evaluar, supervisar, asesorar, diagnosticar, investigar todo lo relacionado a la actividad comunicativa que se desarrolla tanto a nivel interno como externo de las organizaciones donde se implemente, lo cual se traduce en planificar estratégicamente todo lo relacionado a la actividad comunicativa.

1.1.8.3 Planificación de la Comunicación en las organizaciones.

La planificación de la comunicación es una actividad encaminada a “lograr la racionalización de las acciones de comunicación para lograr alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema comunicativo dentro de una institución determinada.” (Muriel y Rota, 1980 citado por Hernández, 2005).

Jose María Díaz, identifica cinco ventajas en el uso de la planificación en organizaciones:

- Coordinación de esfuerzos y optimización del uso de los recursos.
- Toma de conciencia de la razón de ser de la organización.
- Conocimiento del nivel de logro de los objetivos.
- Aumento del nivel de interacción entre los miembros de la organización.
- Ampliación del nivel referencial de los líderes y dirigentes, en función del conocimiento del ambiente externo y las oportunidades existentes para la empresa. (Díaz, 1987 citado por Trelles, 2001)

La planificación de la comunicación implica básicamente una secuencia de acciones comunicativas predeterminadas, lo suficientemente flexibles e integradoras, que permitan optimizar la selección de alternativas a seguir para alcanzar los objetivos primordiales de cualquier entidad, es condición indispensable, para una acertada planificación de los procesos comunicativos, la realización de estudios diagnósticos de comunicación que sirva como plataforma o punto de partida. Dicho estudio permitirá tener total conocimiento de la situación general de la organización y por tanto, devala las vías seguras de actuación en pos del éxito. (Hernández, 2005)

Desde la perspectiva de Irene Trelles la planificación unida a la normación e integración como principios de la labor de comunicación, posibilita un redimensionamiento permanente de las acciones presentes y futuras en el campo de la comunicación en las organizaciones. Propicia la coordinación de esfuerzos y la optimización de los recursos, muchas veces tan modestos con que se cuentan. Enfoca la atención a la movilización de los hombres y mujeres que integran nuestras organizaciones a partir del tratamiento mediante resortes comunicativos, de los objetivos de cada entidad, definir con claridad el rumbo, conocer que se desea lograr y que papel desempeña cada uno de los individuos en el destino de la organización, la sociedad y hasta el país, todo ello puede lograrse con una adecuada planificación de la comunicación.

Permite conocer cómo se van alcanzando cada uno de los objetivos propuestos, o en su defecto, que problemas se presentan, en que puntos se han presentado aspectos disfuncionales, distorsiones o ruidos, problemas en el clima organizacional, y ello a su vez posibilita la adecuación de los planes en función de la solución de estas debilidades. (Trelles, 2001)

La ventaja de realizar una planificación estratégica se observa en la amplitud de posibilidades que ofrece para una gestión exitosa de las fuerzas y recursos de toda organización, si no se actúa oportunamente se malgastan los esfuerzos y recursos en acciones no productivas.

Para lograr una adecuada planificación de la comunicación resulta imprescindible realizar un estudio diagnóstico de comunicación que ampliará los horizontes de conocimiento sobre la organización.

1.1.8.4 Diagnóstico de Comunicación.

El diagnóstico de la comunicación intra-institucional, al que también se conoce con el nombre de revisión, es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución u organización. (Trelles, 2001)

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

Muriel y Rota apuntan las principales ventajas de un Diagnóstico de Comunicación intra-institucional:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución. (Muriel y Rota, 1980 en Pérez, 2007)

Los diagnósticos constituyen en esencia, a partir de conocer las particularidades específicas del sistema en cuestión, los puntos de partida para el diseño de la estrategia.

1.1.8.5 Estrategia de Comunicación.

El término estrategia se puede entender como “una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. (...) lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos

objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.” (Arellano 1998, citado por Pérez, 2007).

Para el autor Enrique Arellano (1998), una estrategia debe estar compuesta por dos lógicas, la informativa y la comunicativa. La función de la información en una estrategia consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimiento donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes. Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre el o los que emiten un mensaje y entre el o los que reciben. La intención de compartir una misma visión o modelo de acción - representación de la realidad es la finalidad de la comunicación.

Las Estrategias Comunicativas deben partir de un diagnóstico de la situación problemática para saber hasta “dónde se puede y quiere llegar”. Sus objetivos deben apuntar al apoyo de los objetivos estratégicos institucionales que involucran al resto de los subsistemas de la entidad. (Pérez, 2007).

Partiendo de lo planteado por la Dra. Irene Trelles (2001) para que cualquier tipo de empresa, institución u organización, comunique integralmente lo que "lleva dentro de sí", hacia sus empleados y hacia su público específico, en cualquier situación, ya sea al llegar a un nuevo mercado o en un momento de crisis o... es necesario elaborar detenidamente un importante, concreto y "a la medida" Plan / Estrategia de Comunicación, que a través de los pasos que se concretarán posteriormente, logre alcanzar los Objetivos de Comunicación establecidos previamente.

Existen dos formas de Estrategia de Comunicación:

- La transmisiva, de modelo vertical, parte del clásico paradigma EMISOR - MENSAJE - RECEPTOR, es unidireccional y va hacia fuera, es clásica de la comunicación masiva.
- La participativa, resulta horizontal, todos son sujetos de la estrategia e involucra en el diseño a los comunicadores y los destinatarios. Va hacia dentro. Es empleada para el trabajo con los públicos internos, en el trabajo comunitario, en las escuelas y en sectores muy particulares (resistentes al cambio). Está muy relacionada con las actuales tendencias de la comunicación- acción, que han sido desarrolladas en Latinoamérica.

Las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber a donde se va a construir el escenario futuro, preparar una ruta y prever la capacidad de corregirla. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar, qué se desea lograr y las metas a alcanzar. (Pérez, 2007).

Antes de plantearse una estrategia comunicativa, se debe contar con la información necesaria y suficiente que permita responder a las preguntas de cada paso de la estrategia. Implica conocer además la Misión (para qué existe) y la Visión (qué se propone alcanzar en un tiempo x) de la institución que se traza esa estrategia, así como los escenarios futuros que proyecta alcanzar con la estrategia general de empresa. (Viera, 2003).

La técnica más empleada para realizar una estrategia es mediante la matriz DAFO que permite conocer las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afronte la organización, haciendo énfasis en aquellos que afectan el ámbito comunicacional. La elaboración de una matriz DAFO se compone de dos momentos: el primero de ellos es un análisis interno de la organización que permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión así como aquellos que representan problemas, es decir sus debilidades y fortalezas (Pérez, 2007). Las fortalezas son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar o reducir el impacto negativo de la amenazas y las debilidades son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar, que inhiben o limitan el éxito del proyecto.

El segundo momento se refiere al análisis externo, que resulta imprescindible para conocer las particularidades del ambiente que le es necesario a la organización para su existencia y desarrollo, se refiere a las oportunidades y amenazas. Las oportunidades se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente, sin embargo las amenazas son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema.

Para esta investigación se asume como componente valioso las Fortalezas y Debilidades existentes en la DPTS, posibilitando un conocimiento sobre qué problemas existen y con qué herramientas se dispone para contrarrestar sus

efectos, teniendo en cuenta que la presente es un análisis interno de la organización que posibilita conocer la situación concreta de la comunicación y determinar si se encuentra centrada en las tareas, o en los procesos.

Se utilizará su contenido como complemento fundamental para el diseño de una estrategia, basada en la metodología citada por el autor Luis López Viera (2003).

Las ideas que se expresan a continuación constituyen una propuesta metodológica de cómo hacer una Estrategia de Comunicación:

1er paso: definición de los objetivos de comunicación en el orden en que crea o considere que puedan alcanzarse. Tener claramente en qué consisten y cuáles son las opiniones o conductas que se propone formar o modificar en los mensajes, para alcanzar lo escenarios.

2do paso: determinación de los destinatarios del mensaje. Conocer en quiénes se desea influir con la estrategia, además se establecen los segmentos a los que se dirigirán los diferentes mensajes, precisar bien a qué públicos se desea influir.

3er paso: elaboración de la estrategia creativa o del mensaje. Consiste en presentar los argumentos adecuados en la estrategia para que ejerzan la mayor influencia persuasiva posible, teniendo en cuenta el lenguaje y las necesidades de los destinatarios que se van a evocar y conocer toda la información acerca de estos segmentos a impactar para que el mensaje esté en correspondencia con sus características .

4to paso: trazar la estrategia o plan de medios. El plan de medios debe estar ajustado a las características del público destinatario, consiste en seleccionar los medios más efectivos para transmitir los mensajes, determinando la frecuencia, horarios y espacios.

5to paso: evaluación y retroalimentación. Permite ajustar o perfeccionar esos mensajes originales para conocer si los propósitos de la estrategia se están cumpliendo, o sea, sus objetivos comunicativos.

“Sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que se encontraron al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si se debe o no, dar por concluido el proceso.”(Portal Moreno y otros, 2005 en Hernández, 2005)

6to paso: Logística. Se basa en determinar con qué recursos materiales y/o humanos se cuenta para desarrollar la estrategia, para ajustarse a ellos. Además, se

refiere a cómo emplear de forma más eficiente esos recursos para lo cual es imprescindible la evaluación o medición de la estrategia.

De manera resumen, y siguiendo la línea del autor Carlos Núñez para entender la esencia de toda estrategia se coincide en que: “para construir el futuro, hay que soñarlo primero” (...) (Viera, 2003). Y es precisamente la estrategia soñar el futuro, es la capacidad de ver el escenario que se quiere construir o modificar a través del diseño de acciones enfocadas al logro de los objetivos propuestos. El incorporar al trabajo cotidiano de un Trabajador Social esta noción sobre la Comunicación Organizacional y su utilidad, los ayudará a ser más concientes y vigilantes en la realización de tan bellísima tarea.

1.2 Programa de Trabajadores Sociales.

El Programa de Trabajadores Sociales, surgido en septiembre de 2000, convirtió a un importante grupo de jóvenes cubanos en microscopios de la sociedad para detectar desigualdades y problemas sociales. Surge por una idea del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, con el objetivo de identificar y brindar atención a varias de las problemáticas sociales presentes en la sociedad, además de transmitir a las capas más humildes de la sociedad el mensaje de nuestra Revolución de esperanza y seguridad.

Constituir una fuerza especializada capaz de apoyar a las familias más desposeídas que aún existen en Cuba, y ofrecerles la ayuda y herramientas necesarias para alcanzar la justicia plena, fue el objetivo de una idea hoy extendida con disímiles tareas dentro de la comunidad.

Los trabajadores sociales son una fuerza de la Revolución, actúan como gestores sociales para promover el desarrollo comunitario y prevenir problemáticas sociales. Son profesionales que se desempeñan con sentido de la ética, solidaridad, responsabilidad y creatividad revolucionaria para contribuir al desarrollo humano, la igualdad de oportunidades y la integración plena de cada persona, grupo y comunidad en correspondencia con los principios de justicia social de la Revolución.

Su función principal es la atención directa a personas, familias y colectivos necesitados de apoyo social, promover su participación social, interviniendo no sólo en el proceso de preparación de éstos sino también canalizando la relación entre los sujetos sociales y las instituciones implicadas, en la solución de problemas

individuales y sociales con un carácter activo y transformador, contribuyendo a elevar el desarrollo espiritual y material de la población. (Urrutia, 2003)

Los trabajadores sociales como agentes de cambio actúan como facilitadores para generar procesos de participación en determinados escenarios, por tanto se convierte como premisa saber escuchar, saber respetar al otro, saber dar la respuesta adecuada, saber conducirse adecuadamente en dependencia de la situación comunicativa en la que se encuentre, son habilidades fundamentales que deben conocer. (López Viera, 2003)

Los propios fundamentos del programa lo condujeron desde sus inicios a la labor asistencial que deben desarrollar estos jóvenes de apenas 21 años de edad como promedio, al convertirse en gestores sociales, actores y promotores de cambios en las personas.

Basados en principios socialistas de solidaridad humana y en una orientación científica de la sociedad, los trabajadores sociales en Cuba superan estos conceptos asistencialistas que definen esa labor en otras naciones, teniendo como peculiaridad que en Cuba el Trabajo Social no es sectorial y posee un carácter preactivo en la búsqueda y atención a los problemas sociales.

Los médicos del alma, como los calificara el presidente cubano, Fidel Castro, tienen como premisa llegar a cada ciudadano, no dar a nadie por perdido. El sueño de una sociedad sin delito, así como no dejar a nadie abandonado a su suerte en la sociedad.

De ahí su significativa responsabilidad como fuerza política de vanguardia dentro la comunidad, por lo cual están llamados a orientar a la población en los servicios que requieran, actuar como mediadores en las relaciones interpersonales e interinstitucionales. Pero lo más importante es su acompañamiento solidario y afectivo a las personas y familias en momentos de adversidad.

Arribando casi a su 10mo aniversario, los trabajadores sociales sobresalen en toda la geografía cubana en prácticamente todo el quehacer del país: ayudan a un anciano, una madre soltera, un ex recluso, apoyan tareas económicas o participan activamente en la Revolución Energética. En los más recónditos lugares investigan, gestionan y apoyan a cada cubano, según sus necesidades o problemas. De esa manera tocan a la puerta de los hogares, preocupados por los niños o jóvenes con trastornos de conducta, aquejados de enfermedades crónicas o necesitados de ayuda alimentaria.

Este nuevo ejército con su labor impulsan decisivos proyectos y ocupan importantes espacios de la realidad nacional y áreas influyentes para el desarrollo de los jóvenes. La misión de los trabajadores sociales es ser amigo de las personas y de las familias, no trabajar con estadísticas frías, sino con el nombre, la dirección y la situación de cada ser humano necesitado de apoyo o ayuda.

El trabajador social es un profesional que dotado de los basamentos científicos de las disciplinas de las Ciencias Sociales, de principios, objetivos y funciones, de una alta sensibilidad humana, sentido de justicia social, con un pensamiento creativo y el dominio de herramientas para la transformación social interpreta la realidad al establecer el acercamiento directo con el ser humano como objeto y sujeto de trabajo, lo que le permite la participación, organización, promoción, concientización y orientación de las personas en la búsqueda de alternativas de solución a su problemática a efecto de contribuir con el mejoramiento de sus condiciones de vida.

El objeto social del programa es promover transformaciones sociales que contribuyan al desarrollo humano, la igualdad de oportunidades, la integración plena y la responsabilidad social de individuos, grupos y comunidades, para la prevención de las problemáticas sociales y elevar la calidad de vida de la población, en correspondencia con los principios de justicia social y el carácter humanista de la Revolución.

El problema fundamental que resuelve el trabajador social es la contradicción establecida entre las necesidades sociales de la población y las vías y métodos para su satisfacción.

El Trabajo Social es una profesión necesitada del concurso de HOMBRES y MUJERES para intervenir en los diferentes campos que la problemática del país presenta, para ello requiere brindar una formación política, humanista, científica y técnica a los estudiantes para que intervengan eficientemente en la solución de problemas materiales o espirituales de la población, así como de impulsar la investigación científica en materia de Trabajo Social.

Al realizar un análisis detallado en este estudio, la razón del mismo residió en el valor y al mismo tiempo la complejidad del papel del trabajador social como figura pública, cuya razón de ser es el contacto permanente con personas necesitadas de orientación y atención. De ahí que resulta oportuno ampliar desde su máxima dirección, los conocimientos sobre cómo lograr que los procesos comunicativos se desarrollen de manera eficiente, y como resultado serán los trabajadores sociales

personas más instruidas, más disciplinados, mejorarán sus normas de comportamiento ético, estético y con mayor preparación político- ideológica. Contribuye a elevar su compromiso con la Patria y la Revolución. (Rodríguez, 2007)

Capítulo II: Diseño Metodológico

Tema de investigación: El estudio de la Gestión de Comunicación Organizacional Interna.

Problema de investigación: ¿Cómo establecer una adecuada Gestión de Comunicación en la Dirección Provincial de Trabajadores Sociales de Sancti Spíritus?

Objetivo general: Diseñar una Estrategia de Comunicación Interna en la DPTS para establecer una adecuada Gestión de Comunicación.

Objetivos específicos:

- Profundizar en los referentes teóricos acerca de los procesos de comunicación interna en las organizaciones.
- Diagnosticar la situación de la Comunicación Organizacional Interna en la DPTS de Sancti Spíritus.
- Proponer una Estrategia de Comunicación Interna para establecer una adecuada Gestión de Comunicación en la DPTS de Sancti Spíritus.

Premisa

Como premisa de la investigación se tiene que partiendo del diseño de una Estrategia de Comunicación Interna se minimizarán las deficiencias que se manifiestan en los procesos comunicativos de la DPTS, los cuales imposibilitan el establecimiento de una adecuada Gestión de Comunicación como herramienta en busca de sinergia y coherencia, que contribuye al desarrollo organizacional.

Operacionalización de las categorías

Categorías de análisis: Gestión de Comunicación y Estrategia de Comunicación Organizacional

I. Gestión de comunicación:

Definición conceptual:

“La Gestión de Comunicación es la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la

improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas.”
(Trelles, 2004)

Definición operacional:

Es la actividad que se dedica a la planificación y coordinación de los procesos comunicativos a partir de un enfoque sinérgico e integrador, con el objetivo de alcanzar un desarrollo organizacional eficiente en la DPTS.

1.1 Percepción sobre la Comunicación Organizacional en la DPTS

1.1.1 Concepto

1.1.2 Importancia

1.2 Comportamiento de la Comunicación Organizacional

1.2.1 Tipos de comunicación (formal, informal)

1.2.2 Mensajes (de tarea, de mantenimiento, humanos)

1.2.3 Medios o Canales (directos, mediáticos)

1.2.4 Flujos (formales, informales)

- vertical descendente

- ascendente

- horizontal

- transversal

1.2.5 Redes (formales, informales)

1.2.6 Niveles de información (cantidad)

1.2.7 Uso de la retroalimentación

1.3 Estructura de Comunicación Organizacional

1.3.1 Existencia

1.3.2 Estructura interna e infraestructura

1.4 Planificación estratégica

1.4.1 Políticas de Comunicación (Existencia, Conocimiento, Aplicación).

II. Estrategia de Comunicación

Definición conceptual:

Estrategia se puede entender como “una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. (...) Lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de

principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.” (Arellano, 1998).

Definición operacional:

Conjunto de actividades o acciones comunicativas, dirigidas a lograr una adecuada Gestión de Comunicación Interna en la DPTS.

2.1 Existencia

2.2 Importancia

2.4 Metodología para su implementación

Diseño Metodológico

Tipo de investigación: Es una investigación descriptiva, porque precisamente se basa en describir y caracterizar el comportamiento de la Gestión de Comunicación Interna en la DPTS desde su contexto real, sin manipularla deliberadamente, dando así posibilidades de relacionar y evaluar las subcategorías definidas las cuales en conjunto, aportan coherencia y le dan forma a la investigación.

Enfoque Metodológico: Se utiliza la metodología cualitativa ya que se dirige a la interpretación y caracterización de los significados de las acciones de los sujetos estudiados, además se aplica un tratamiento de orden cualitativo a los datos.

Caracterización de la unidad de análisis

La unidad de análisis seleccionada son los trabajadores de la Dirección Provincial de Trabajadores Sociales, se encuentra ubicada en: Calle Céspedes # 9 e/ línea y A. Consejo Popular Kilo 12. Sancti Spíritus. El criterio fundamental para la selección de la misma fue por la condición de ser un Programa de la Revolución aún muy joven y con poca experiencia. Reside además en el valor y la complejidad del papel del trabajador social como figura pública, cuya razón de ser es el contacto permanente con personas necesitadas de orientación y atención. De ahí que resulta oportuno ampliar desde su máxima dirección, los conocimientos sobre cómo lograr que los procesos comunicativos se desarrollen de manera eficiente.

El público interno de la DPTS, al cual va dirigido el estudio de la presente investigación está constituido por 41 trabajadores, de los cuales 24 son trabajadores sociales donde se incluyen 8 de los dirigentes de la organización, 17 son trabajadores del programa e incluye 1 directivo. La edad promedio se encuentra entre 20 y 29 años, 29 son féminas y 12 hombres, poseen como nivel cultural la

mayoría 12 grado, aunque es válido aclarar que 22 estudian carreras universitarias y 4 son graduados en carreras de Humanidades. Todos los trabajadores llevan más de 1 año en la entidad.

La población y la muestra coinciden con la unidad de análisis ya que son un grupo pequeño, y se hace necesario aplicar los métodos y técnicas a la totalidad de trabajadores para lograr la representación necesaria.

El tipo de muestra seleccionada es probabilística de tipo intencional ya que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos y las mediciones en subconjunto aportarán estimados precisos de acuerdo a la intención que persigue el investigador.

Acceso al campo

Para acceder al campo el investigador se entrevistó con la máxima dirección de la organización (Jefa del Programa de Trabajadores Sociales Provincial), además se planteó la propuesta a la Dirección de Formación y Desarrollo (Dirección Nacional de Trabajadores Sociales), los cuales estuvieron de acuerdo con la puesta en marcha de la investigación, ya que es un tema novedoso que aportará herramientas para implementar una adecuada Gestión de Comunicación, lo cual permitirá que los trabajadores de la institución sean los principales protagonistas del cambio que se propone alcanzar, teniendo en cuenta que el propio investigador actúa como participante en el contexto, pues es graduado como Trabajador Social hace 6 años y se desempeña como Funcionaria de Atención a Cuadro en la Dirección de RRHH y Organización. El período de tiempo durante el cual se prolongó el estudio fue de 5 meses aproximadamente.

Selección de informantes

Para la obtención de las informaciones necesarias se optó por seleccionar a todos los trabajadores de la organización, ya que son un número pequeño y que no sobrepasa los 50, pues se consideró que por la intensidad que persigue la investigación mayores elementos pueden aportar, ya que determinan en gran medida el camino que lleva la organización.

Técnicas de investigación

Para la realización de esta investigación se emplearon técnicas y métodos cualitativos que permitan recoger una visión lo más completa posible del fenómeno con el fin de poder caracterizarlo.

En el orden teórico los métodos empleados son:

- El histórico y lógico, para recopilar información acerca de la evolución histórica y los cambios ocurridos en los procesos de comunicación interna que se desarrollan en la organización, así como el ordenamiento lógico de los fundamentos, a la vez que se delimita cuales son las leyes generales del funcionamiento y desarrollo este fenómeno.
- Análisis y síntesis, empleado para la construcción del marco teórico, así como en la interpretación de la información recogida por los métodos empíricos, se utilizó en todos los momentos de la investigación para la consulta y búsqueda en las fuentes bibliográficas y documentos. Posibilita sistematizar las ideas en torno al objeto de estudio.
- Inductivo y deductivo, de igual manera se utilizó en todos y cada uno de los momentos de la investigación, desde su diseño hasta las conclusiones, en específico para la consulta de fuentes y documentos que permitan arribar a conclusiones y generalizaciones lógicas de los datos empíricos acerca del problema investigado.

Dentro de los métodos empíricos utilizados primeramente se realizó un análisis bibliográfico y documental como fuente de obtención de información muy útil para el comienzo de la investigación. Todos los materiales enriquecieron el presente estudio con información valiosa. Permite obtener información sobre el tema de investigación y adentrarse también a la génesis de la organización. Dicha información se traduce en la consulta de fuentes teóricas así como de documentos de la organización, que exponen su quehacer. Se aplicó a:

- Documentos de la Organización.
- Bibliografía sobre la comunicación en las organizaciones.
- Tesis de Diplomas, Maestrías, y Doctorados.

(Ver anexo 1)

De igual forma, desde el inicio de la investigación se realizó una observación participante y estructurada por un tiempo de 3 semanas, la que permitió registrar comportamientos del 100% de los trabajadores en las actividades cotidianas que se

desarrollan en la entidad, dígase matutinos, reuniones, encuentros informales, entre otros. Permitted obtener información sobre ciertos componentes de la comunicación organizacional y verificar la existencia de una adecuada Gestión de Comunicación hacia lo interno de la organización, lo cual fue permisible ya que el propio investigador por ser trabajador de la entidad interactúa con el grupo a observar en las tareas y actividades correspondientes. (Anexo 2)

Se determinó utilizar la encuesta por cuestionario, pues constituye una guía más elaborada, con preguntas abiertas, cerradas y mixtas las cuales se aplicaron al 100 % de los trabajadores para diagnosticar el estado de salud de la organización, si sus miembros conocen los objetivos, si se encuentran motivados, conocer la percepción que poseen los sobre la Comunicación Organizacional, Gestión de Comunicación, cómo son las relaciones laborales, caracterizar la efectividad de los espacios de participación, conocer de manera general cómo se comporta la comunicación interna en la organización, entre otros. (Anexo 3)

Se utilizó además la entrevista estandarizada porque tiene la finalidad de obtener información acerca de opiniones, actitudes, puntos de vista, intenciones, conocimientos, etcétera, de manera generalizada y uniforme de cada uno de los entrevistados. Permite analizar entre otras, la percepción sobre la Comunicación Organizacional, el enfoque con que se identifica la Gestión de Comunicación, la existencia y funcionamiento del “Dircom”, si se tienen en cuenta las Políticas de Comunicación.

Fue aplicada a los 9 directivos de manera individual, que representan el 22% del total de trabajadores, lo cual permite analizar cómo se encuentran preparados cada uno de ellos para enfrentar los cambios que demanda la organización en la aplicación de la Estrategia de Comunicación Organizacional, su liderazgo, motivación, preparación y en especial su capacidad para comunicarse con los demás. (Anexo 4)

Procedimiento:

Primeramente se realizó una observación participante al 100% de los trabajadores durante tres semanas, con una periodicidad diaria, teniendo en cuenta que el quehacer diario es muy dinámico, con el objetivo de establecer una correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace, verificar la existencia de una adecuada Gestión de Comunicación hacia lo interno de la organización, palpar el tipo de

comunicación predominante, el nivel de información, redes y flujos, las relaciones interpersonales, los espacios de participación, si se divulga la Misión, Visión, Objetivos y Políticas de Comunicación. Esto permitió apreciar de manera sosegada las conductas humanas en toda su complejidad y el carácter natural de la situación.

Luego de concluida la observación, se comenzaron a aplicar las entrevistas. Estas fueron aplicadas a los 9 directivos de forma individual, para obtener la totalidad de entrevistas se prolongó por tres días, ya que son dirigentes que constantemente salen de la entidad por cuestiones de trabajo. Primeramente se realizaron 4, en días sucesivos a 2 y 2.

Finalmente se realizaron las encuestas, aprovechando el horario en que los trabajadores llegan relativamente más temprano para asistir al matutino. Fueron aplicadas al 100% de trabajadores de la DPTS.

Abandono del campo:

Se terminó el trabajo de campo una vez aplicadas todas las técnicas necesarias, contando con los datos suficientes para la investigación.

Procesamiento de la información:

Para procesar la información obtenida mediante la aplicación de las diferentes técnicas, se efectuó la codificación de manera cualitativa, agrupando por subcategorías la información para poderla caracterizar y diferenciar. Esto permitió realizar una valoración lo más exacta posible de la Gestión de Comunicación en la DPTS.

Finalmente **la triangulación** de toda la información obtenida permitió no obviar las posibles incoherencias provenientes de las diversas fuentes, comparar los polos de la información, para encontrar una justa correlación de los procesos comunicativos, garantizando un acercamiento más fehaciente a la realidad estudiada a partir de relacionar cada una de las categorías, lo cual garantiza la validez de la información.

Capítulo III: Diagnóstico y Análisis de los resultados

3.1 Caracterización de los aspectos generales de la DPTS de Sancti Spíritus.

La organización (DPTS) es joven, tan solo cuenta con 9 años de creada, a punto de arribar al 10mo aniversario en septiembre del presente año. Esta surge desde el momento en que el programa comienza a tener cambios para establecer una adecuada organización y que las informaciones que se manejan sean debidamente tramitadas y registradas, por lo que fue necesario que la estructura establecida a nivel Nacional fuese llevada a las Provincias inicialmente y luego poco a poco a cada municipio según las condiciones de cada territorio. Se encuentra ubicada en: Calle Céspedes # 9 e/ línea y A. Consejo Popular Kilo 12. Sancti Spíritus. El criterio fundamental para la selección de la misma fue por la condición de ser un Programa de la Revolución aún muy joven y con poca experiencia para desarrollar una adecuada Gestión de Comunicación Organizacional que responda a los objetivos que persigue la organización.

En la actualidad el programa ha crecido y se ha desarrollado evidentemente, transformando su misión social de acuerdo a cada uno de los momentos en el que les ha tocado desempeñar diferentes tareas encomendadas por la máxima dirección de la Revolución. Todas las tareas y misiones encomendadas han dotado a este ejército, de valores, experiencias y nivel de pertenencia, responsabilidad y madurez política, es por ello que desde hace muy pocos meses el Programa está inmerso en un cambio de concepción, concientes de las pautas que debe seguir. Hoy se trabaja por direcciones que permiten organizar y delimitar las disímiles tareas que se desarrollan.

El público interno de la DPTS al cual va dirigido el estudio de la presente investigación está constituido por 41 trabajadores en total, de los cuales 24 son trabajadores sociales donde se incluyen 8 de los directivos, (Jefe de Programa, Dirección de RRHH y Organización, Jefe de la Dirección de Formación y Desarrollo, Jefe de la Dirección de Actividades Productivas, Jefe de la Dirección de Trabajo Social, Jefe de la Dirección de Políticas y Servicios, Jefe de la Oficina de Supervisión y Control y Jefe de la Oficina de Atención a la Población) 17 son trabajadores del programa e incluye otro de los directivos. (Jefe de la Dirección de Economía y Administración) (Ver anexo 5)

La edad promedio se encuentra entre 20 y 29 años, 29 son féminas y 12 hombres, poseen como nivel cultural promedio 12 grado, aunque es válido aclarar que la mayoría estudian carreras universitarias y 4 son graduados en carreras de Humanidades. Todos los trabajadores llevan más de 1 año en la entidad. (Ver anexo 6, Tabla 1, 2, 3,4, 5)

Referido a las proyecciones que se traza la DPTS para dar cumplimiento a las tareas durante el presente año se tienen:

- Implementar las modificaciones necesarias en el funcionamiento y la estructura del Programa para lograr un vínculo más estrecho con las comunidades y una respuesta más efectiva a las problemáticas sociales.
- Desarrollar el programa de formación integral Ernesto Ché Guevara, para la formación de valores y el desarrollo del conocimiento desde el desempeño laboral, en correspondencia con la ética profesional, los principios políticos e ideológicos de la Revolución.
- Potenciar la preparación profesional de los cuadros y el trabajo con la reserva en correspondencia con las deficiencias identificadas en la política de cuadros.
- Implementar la estrategia de formación económica y de dirección en los cuadros y dirigentes del Programa.
- Establecer un sistema de monitoreo para la identificación y actualización permanente de las problemáticas sociales existentes.
- Mejorar la gestión del Programa con los organismos para la atención efectiva de las problemáticas sociales identificadas.
- Desarrollar proyectos de intervención social para la atención de personas, grupos y comunidades en situaciones de riesgo y promover acciones de transformación social en el territorio.
- Potenciar la atención diferenciada a personas, grupos sociales y comunidades, y promover acciones de transformación para la prevención de indisciplinas sociales y el delito.
- Potenciar las acciones del Programa para la atención a las problemáticas sociales que afectan la calidad de vida y la participación social del adulto mayor, personas con discapacidad, pacientes con enfermedades de baja prevalencia u otras limitaciones para su plena incorporación social.

- Desarrollar la capacidad del Programa para actuar ante situaciones de emergencia social.
- Implementar un sistema de supervisión y control de la gestión del Programa para la transformación de las problemáticas sociales.
 - Establecer una Estrategia de Comunicación Organizacional en el Programa.
 - Diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos en el Programa.
 - Organizar la participación directa de los trabajadores sociales en labores productivas.
 - Garantizar el uso racional y eficiente de los recursos financieros y materiales del Programa.
 - Implementar el sistema de control interno en el Programa.

Esta organización como Programa Emergente de la Revolución trae consigo desarrollo, lo que es igual a cambios incesantes en su estructura. Como bien se conoce era muy pequeña en sus inicios y en la actualidad presenta una estructura un poco más amplia y compleja, la cual se da a conocer en el organigrama (Ver anexo 7). La misma tiene varias funciones propuestas, dentro de las que se podrían mencionar: tener una organización precisa del trabajo, que cada trabajador responda por una tarea fundamental, que se sienta comprometido y responsable con la labor que desempeña, que cada cual tenga un homólogo con el que pueda interactuar y retroalimentarse para lograr que cada trabajador se proponga metas y objetivos propios a cumplir.

También tiene la función de lograr la formación de cuadros preparados para dirigir en cualquier organización social y política, estimular la constante superación de los compañeros que laboran en la organización y crear un equipo de trabajo integral donde cada uno sepa responder por las tareas con que se está trabajando.

Como toda organización, la DPTS debe ser capaz de mantener a sus miembros comprometidos con la misión y la visión, porque es la única forma de alcanzar sus metas. De ahí, que este centro también cuente con una Misión y su Visión, las cuales se insertan a continuación:

Misión⁸: La organización tiene una sola misión que no es más que mediar entre las necesidades sociales insatisfechas de la población y los servicios sociales creados para resolver las mismas teniendo como basamento las políticas sociales dictadas por la Revolución.

Visión⁹: La visión es llegar a cada ciudadano. No dar a nadie por perdido. Construir una sociedad justa sin delito que nunca abandone a su suerte a ninguno de sus hijos.

3.2 Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Comunicación en la DPTS y análisis de los resultados

La población objeto de estudio correspondió a los 41 trabajadores de la DPTS de Sancti Spíritus, coincidiendo con la selección de la muestra que se refirió al 100 % de la población para lograr la representación necesaria.

Se realizó un diagnóstico para caracterizar la situación de la comunicación organizacional interna en la DPTS, que es uno de los objetivos específicos que se propone esta investigación, lo cual aporta elementos para el diseño de la estrategia que va encaminada a desarrollar una adecuada Gestión de Comunicación.

El Diagnóstico de la Comunicación Organizacional Interna permite conocer:

- Conceptos, percepciones que dominan los trabajadores y directivos sobre Comunicación, Comunicación Organizacional, Gestión de Comunicación
- Existencia de grupos o departamentos encargados de evaluar los procesos de comunicación que se establecen
- Tipo de comunicación predominante
- Enfoque de comunicación en correspondencia con objetivos, valores y estrategia
- Naturaleza de los procesos de comunicación

⁸ Misión: representa el objetivo supremo de la organización, es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo además debe enfocarse hacia el exterior: el cliente y la sociedad en general cuyos intereses determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas.

⁹ Visión: Es una imagen del futuro que se quiere o se aspira crear para la organización, un acto creativo que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio, tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización.

- Funciones de la comunicación
- Criterios sobre retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores
- Flujos, canales de comunicación existentes
- Tipos de mensajes más frecuentes
- Comportamiento del clima organizacional
- Grado de implicación de los trabajadores y sentido de pertenencia de los mismos.

A continuación se aborda el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas de investigación, las cuales fueron diseñadas atendiendo al público al que van dirigidas y con la intención de obtener información sobre las categorías y subcategorías definidas.

Para caracterizar el la **percepción** que el público posee sobre la Comunicación Organizacional y la Gestión de Comunicación se realiza la entrevista a los 9 directivos de la DPTS, se pudo constatar que existe un consenso en cuanto a la concepción que poseen.

El 100% coincide en que la Comunicación Organizacional es una ciencia, que está presente en todos los momentos de la vida en una organización y por tanto resulta vital para el funcionamiento de la misma. Es la forma en que se establece la comunicación en un colectivo para llevar a cabo tareas y objetivos comunes. Definen la Gestión de Comunicación como vías para lograr la objetividad de los procesos comunicativos.

Los entrevistados expresan sus definiciones de forma deductiva pero no conocen a cabalidad una definición concreta, como tampoco conocen cuáles son sus funciones.

En relación con la importancia que le atribuyen a la Comunicación Organizacional, los entrevistados refieren que sin ella no funcionaría la DPTS, ya que no existiría una adecuada interrelación entre los trabajadores. De igual manera la ven como elemento imprescindible pero reconocen que no ha sido utilizada como vía para la solución de sus problemas internos.

De acuerdo a la percepción que poseen los trabajadores sobre la importancia que los directivos conceden a la Comunicación Organizacional, las respuestas de los encuestados apuntan a que los directivos valoran los temas relacionados con la Comunicación Organizacional como Sin importancia, esto es afirmado por el 61% y

el resto considera que estos temas son importantes para la Dirección. (Ver anexo 6 Tabla 6)

Al evaluar la efectividad de la Comunicación en la DPTS, se tuvo que fue evaluada de Regular por el 52 %. Asimismo, los calificativos Buena y Mala quedaron igualados en un 24 %. (Ver anexo 6 Tabla 7). Al analizar la Comunicación Organizacional dentro de las líneas fundamentales de la DPTS, el nivel de importancia que se le atribuye a la comunicación es Alto por el 46 % de los encuestados. Casi la mitad de los trabajadores opina que la comunicación es un asunto primordial para la DPTS en todo momento. No obstante, un 37% le confieren al tema un nivel Medio y el 17% un nivel Bajo. La opción Ninguno no fue representada.¹⁰ (Ver anexo 6 Tabla 8)

Se puede concluir, que no existe coherencia entre la percepción de los directivos y la de los subordinados sobre la Comunicación Organizacional. Los primeros la entienden, la consideran importante para el funcionamiento de la organización; sin embargo, una parte de los trabajadores evalúan la comunicación como inefectiva, no la ubican entre las líneas fundamentales y además, no consideran que los directivos le confieran importancia a este tema. Esta situación apunta a que no existe una relación proporcional entre el pensamiento de los superiores y el de sus subordinados.

Otra de las subcategorías a valorar es el comportamiento de la Comunicación Organizacional en la DPTS, por tanto se comienza considerando sus componentes:

Por medio de la observación se ultimó que el **tipo de comunicación** que predomina a nivel organizacional es la formal sobre la informal. Sin embargo, en los departamentos, que funcionan a nivel grupal, prevalece la comunicación informal.

Las **redes formales** existen y se encuentran definidas oficialmente (Ver organigrama anexo 7), sin embargo, los trabajadores han establecido por necesidad, redes de grupo por estar estructurados en direcciones de trabajo, esto quiere decir que existen grupos de individuos que se comunican más entre ellos que con otros miembros. De igual manera, cuando los flujos formales no encuentran una vía correspondiente, se reorientan a través de redes informales ya establecidas.

¹⁰ Las preguntas sin respuestas no fueron consideradas para determinar el total porcentual en los resultados. Solamente se tomaron las que aportaban información válida.

Uno de los **flujos de comunicación formal** que se evidencian es el vertical descendente, que transitan desde la Jefa de Programa, pasando por los Jefes de las diferentes Direcciones y de aquí a los trabajadores. Las informaciones mayoritariamente se reciben del jefe inmediato, no suelen omitir escalones. Sin embargo, en esta Dirección los mensajes que transitan a través del flujo ascendente, en la mayoría de los casos, se quedan en niveles intermedios sin llegar a los más altos en el orden de la jerarquía. Por su parte, el flujo horizontal es muy utilizado en la distribución de información actualizada, principalmente sobre mensajes humanos y de tarea entre personal de niveles homogéneos. Los flujos transversales apenas son utilizados porque son escasos los momentos donde se reúnen todos los departamentos en función de una tarea en común.

Este análisis se complementa en los resultados de las encuestas realizadas donde un 61% plantean que las decisiones que se toman son informadas inmediatamente (flujo descendente), y el 39% consideran que A veces. (Ver anexo 6 tabla 9) El 66% de los trabajadores plantean que no siempre sus opiniones o criterios son escuchados por sus superiores y solo el 34% opinan lo contrario (flujo ascendente) (Ver anexo 6 Tabla 10), no siendo así con los compañeros de trabajo con iguales responsabilidades ya que el 85% responden que siempre son escuchados y solo el 15% que no (flujo horizontal). (Ver anexo 6 tabla 11)

Los **flujos de comunicación informal** en la DPTS que tienen lugar por excelencia son los verticales descendentes, una de las causas es la constante entrada de información por las peculiaridades del trabajo, lo cual, generalmente, requiere de una rápida respuesta.

Otro aspecto a caracterizar son los **canales de comunicación**, los cuales responden a la clasificación de directos y mediáticos según las entrevistas realizadas. Predominan en ésta organización los directos, debido a las oportunidades de aprovechar los espacios de interacción “cara a cara” por la propia dinámica del trabajo. Por otra parte, los canales mediáticos son menos utilizados por dos razones fundamentales y son en primer lugar la escasa existencia de medios tecnológicos en el marco digital, a pesar de la cantidad de informaciones recibidas y enviadas por esta vía, y el otro es el poco presupuesto destinado para la utilización de estos medios.

Entre los principales medios o canales que utilizan los trabajadores para comunicarse con los directivos según la encuesta están con un predominio del 43%

las reuniones, las cuales constituyen espacios donde se interactúa cara a cara, pero no existe mucha participación por parte de los trabajadores. Las personas se ven con pocas esperanzas de obtener respuestas a sus inquietudes y prefieren reservarse sus opiniones, pues ciertamente, en escasas ocasiones se les devuelve información sobre sus sugerencias. Fueron estos comentarios hechos por los trabajadores durante la realización de la encuesta. Los matutinos representaron un 19%, principalmente por la accesibilidad y las frecuencias semanales de su realización. Los demás medios fueron marcados en un menor por ciento. (Ver anexo 6 Tabla 12)

De otra manera fueron marcados los encuentros informales como el canal más utilizado para llevar a cabo la comunicación entre los que poseen iguales responsabilidades, representado por el 36%. (Ver anexo 6 tabla 13)

En la DPTS el uso del correo es significativo para todos los integrantes, tanto en espacios formales como informales, porque a través del mismo queda constancia de las informaciones enviadas, igualmente se utiliza el teléfono para establecer la comunicación, estos medios son utilizados aunque menor medida por encontrarse en un espacio tan pequeño que no necesita prioritariamente de estos servicios.

Como en la mayoría de las instituciones, en esta predominan los **mensajes** de tarea, los cuales en la encuesta realizada a los trabajadores fueron seleccionados como dominantes por un 44%. Estos abordan temas relacionados con el quehacer de la organización y la responsabilidad laboral individual. Los emisores de mensajes de tarea son la Jefa de Programa y los Jefes de las Direcciones.

También existen mensajes de mantenimiento, que son los relacionados con normativas y políticas para el mantenimiento y control de la labor en la entidad. Estos se establecen en menor medida, según la valoración del 34% de encuestados. Los emisores principales comprenden a la Jefa del Programa, los Jefes de las Direcciones, los propios trabajadores representantes del PCC, la UJC y el Sindicato, que ocupan una parte importante en el envío de información de este tipo. Este índice relativamente bajo podría estar relacionado con la ineffectividad de los flujos formales verticales descendentes.

Los mensajes humanos fueron representados por un 22%. Se refieren principalmente a información de estímulo, logros, reconocimientos y avances. Predominan en espacios extraoficiales y en escasas reuniones públicas,

generalmente provienen de los mismos compañeros de trabajo y del jefe inmediato. (Ver anexo 6 Tabla 14)

A pesar del uso de varios medios y canales de comunicación, un 44% de los trabajadores valoran la **información recibida** en cuanto a cantidad, como Escasa y confusa. Sin embargo, para el 36% de los empleados es Suficiente, representando un valor equivalente pero con significados contradictorios al anterior. Por último, en menor medida, para un 20% es Rica y Abundante. En resumen, se aprecia que existen grandes diferencias conceptuales y pocas de porcentaje entre una propuesta positiva y una negativa. Ocurre que los niveles de información son insuficientes desde los directivos hacia los trabajadores y viceversa. (Ver anexo 6 Tabla 15)

Como resultado de la encuesta aplicada, se obtuvo que el 71% de los trabajadores de la DPTS reciben respuesta de sus planteamientos e inquietudes A veces, lo cual representa un índice elevado; mientras que un 22% optaron por Siempre, y sólo el 7% decidieron seleccionar la opción Nunca. Lo cual indica que aunque existe **Retroalimentación**, no es suficiente, pues no llega a todos los espacios y/o niveles de la organización. (Ver anexo 6 Tabla 16)

Los trabajadores de la DPTS, al preguntárseles en la encuesta si existían **espacios** para participar en la toma de decisiones, coincidían un 68% en que existen Muy Pocos, sin embargo, un 12% afirmaron que existen Muchos espacios para debatir, y la propuesta que proponía Deberían Crearse, obtuvo un 20%. (Ver anexo 6 Tabla 17) Lo cual revela que deben mejorarse las condiciones al máximo, para utilizar eficientemente mecanismos para lograr una adecuada interacción que permita discrepar o coincidir ante la búsqueda de soluciones a los problemas. Como mismo la Retroalimentación no es suficiente con sus públicos internos una parte representativa del mismo aboga por la creación de esferas para la interacción.

De igual manera los entrevistados coinciden en que debe retomarse las reuniones de intercambio que se realizaban antes con todos los trabajadores de la DPTS, donde disímiles problemáticas o decisiones se daban a conocer y se proponían a debate.

Eladio Oreste Díaz, Jefe de la Dirección de Trabajo Social comenta:

“Estas reuniones son un medio capaz de esclarecer ideas, criterios, cohesionar la fuerza de trabajo, haciéndoles sentir partícipes en cada acción, no solo tiene que ver con temas de trabajo sino de cualquier otra índole que sea de interés para la organización”.

Carlos I Reyes, Jefe de la Dirección de Políticas y Servicios plantea al respecto:

“Espacios como esos son los que necesita la DPTS, que puedan lograr la implicación y motivación de los trabajadores.”

Independientemente de que no se realicen acciones específicas en función del tratamiento al clima interno, los trabajadores poseen sus opiniones sobre el papel que la Comunicación puede desempeñar en tal sentido.

En la encuesta realizada, los resultados apuntan a que la mayoría está de acuerdo con la funcionalidad de la comunicación en las relaciones interpersonales dentro de la DPTS, el calificativo Mucho fue seleccionado por un 75%, mientras que las otras propuestas determinan que es Suficiente y Poco para una coincidencia en un 10%. Y Muy poco fue considerado solamente por un 5% de los encuestados (Ver anexo 6 Tabla 18).

Asimismo el ambiente interno de trabajo que se vive, fue calificado con la frase un Grupo de amigos por un 32%, este dato concuerda con que sí se consideran en esta dirección muy buena las relaciones humanas, lo cual es una de las fortalezas que la sostiene. En un índice no muy lejano, resalta la opción Una sala de urgencias con un 20%, y es que coincidieron varios entrevistados en que se lleva una dinámica de trabajo muy agitada donde casi todo es espontáneo y funcional, aunque se planifique hay que priorizar lo que aparezca con carácter urgente, es parte del funcionamiento de la dinámica del programa de Trabajadores Sociales. Las restantes respuestas de la pregunta quedaron igualadas en un 12%: Una gran familia, Una sala de espera, Una selva y Un cuartel. (Ver anexo 6 Tabla 19)

Como es de observar las diferencias entre cada uno de los significados es sustancial, sin embargo, están al mismo nivel de porcentaje. Se puede entender que la situación puede simular a una selva y un cuartel, incluso a una sala de espera pero la gran familia no concuerda con los anteriores. Estos índices reafirman que predominan en la DPTS buenas relaciones entre compañeros y que el ambiente de trabajo está expuesto a situaciones inesperadas.

Luego de analizar cada uno de los componentes del comportamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la DPTS, se puede afirmar, que en este contexto no se promueve el trabajo en equipo desde un enfoque sinérgico, de ahí que en limitadas oportunidades, se desarrollen flujos formales transversales. En cuanto al clima interno se manifiestan contradicciones palpables: la mayoría de los trabajadores no se sienten reconocidos por su trabajo y la entidad no realiza

acciones dirigidas a revertir esta situación, sin embargo, independientemente de algunas deficiencias, el ambiente de trabajo es armónico.

El hecho de que existan tales problemas contrasta con la opinión de la mayoría de los trabajadores, quienes reconocen la Comunicación como un elemento importante para influir en el exitoso desarrollo de las relaciones interpersonales y entre direcciones. Todo este espectro de improvisación denota la ausencia de cohesión y de estrategias de comunicación encaminadas a lograr una adecuada Gestión de Comunicación. La conclusión más interesante que emerge de los análisis anteriores, revela, que aún en estas circunstancias, la comunicación informal apoya a la formal, pues cuando las redes formales no funcionan, los trabajadores utilizan las redes informales para continuar su desempeño laboral en función de los intereses de la organización, lo cual podría traducirse en fuertes motivaciones hacia el cumplimiento de las tareas profesionales o en altos niveles de compromiso con el Programa.

Uno de los momentos importantes dentro de la Gestión de Comunicación en organizaciones, es la creación de una Estructura de Comunicación (Dircom). En la encuesta aplicada a los trabajadores se les preguntó por la existencia de este **Departamento** o personal especializado en las funciones de la Comunicación Organizacional, un 22% son partidarios de que No existe, el 7% que Sí y el 71% refirió que No lo conocía. (Ver anexo 6 Tabla 20) Esto demuestra, fundamentalmente, que no se conoce muy bien la estructura de la organización, pues ciertamente, en la DPTS ni existe el personal dedicado a estas tareas, ni la estructura definida como parte de la Dirección.

Tratando de obtener un acercamiento a los criterios que en la DPTS se tiene sobre la importancia de la creación de un Dircom y sus funciones, se obtuvo mediante la entrevista que en la organización no existe ningún departamento o grupo que se encargue de esta actividad, alegando que no se ha creado pues la máxima dirección del Programa no ha indicado la propuesta, tal vez porque aún no hay suficiente dominio y desconocen sobre el aprovechamiento del mismo. Coinciden en que en un futuro próximo pueda implantarse sobre la base de la presente investigación. Al respecto Rosa Esther Gutiérrez, Jefa de Programa en la DPTS expresa:

“La necesidad de crear el Dircom es evidente, y reconocemos que hace falta, pero no creo que dependa de un problema de estructura, sino de que se entienda la importancia de la Comunicación para el logro de los objetivos comunes y de verla

como la posible solución a los problemas que enfrentan hoy muchas organizaciones”.

Aunque no existan proyecciones inmediatas para la creación del Dircom en la DPTS, reconocen abiertamente la necesidad que existe de contar con esta estructura.

La Planificación estratégica de la Comunicación es la próxima subcategoría de la Gestión que será analizada, por tanto en la encuesta realizada a los trabajadores de la DPTS se les preguntó si conocían la existencia de **Políticas de Comunicación** en la entidad. Un 73% aseveró que No las conocen y el resto aseguró que No existen. (Ver anexo 6 Tabla 21)

Los directivos manifestaron en las entrevistas que no cuentan con políticas de comunicación lo cual se corrobora con la observación. Evidentemente en la DPTS no existen políticas de comunicación trazadas, estando a merced de la conciencia de cada uno de los trabajadores, y cometándose en ocasiones actos de indisciplina tales como:

- ✓ Hablar en alta voz.
- ✓ Presencia de personal ajeno al centro.
- ✓ Utilización de los teléfonos para cuestiones no laborales.
- ✓ Vociferar de una oficina a otra.

Aunque estas Políticas de Comunicación no estén definidas y declaradas, es palpable en los entrevistados la necesidad e intención de pautarlas para contar con un instrumento que les permitirá organizar la actividad comunicativa de la DPTS, pero no cuentan con personal calificado para confeccionarlas y que vele por su cumplimiento.

Como resultado de la inexistencia de la estructura y de las Políticas de Comunicación, tampoco existen objetivos definidos para la Comunicación Organizacional. Su ausencia incita a acciones esporádicas y poco coherentes. Al mismo tiempo, esta carencia de Política incide en el desempeño de los trabajadores pues al no definirse una política comunicativa desde la Dirección no se puede saber que es permisible y que no.

En la DPTS no cuentan con **Estrategias de Comunicación** a pesar de que está indicado por la máxima dirección del Programa como una de las proyecciones de

trabajo para el presente año¹¹, tampoco trabajan con Planes Comunicativos. Los únicos planes que existen son los de trabajo, y su evaluación y cumplimiento está sujeta a la percepción del jefe inmediato.

En la entrevista realizada a la Jefa de la Dirección de Formación, Arlenis Rodríguez, expresa que: *“Se hace necesario elaborar Estrategias de Comunicación Interna en la DPTS que alcancen a los trabajadores de la entidad y los mantengan informados y capacitados hasta convertirlos en verdaderos promotores de las propuestas para el mejoramiento como organización”*.

No existe en la DPTS una **Planificación Estratégica de la Comunicación** aunque sus directivos reconocen la necesidad de la misma, pero hasta que no cuenten con Dircom debidamente legitimado en la estructura de la Dirección, no podrán identificar e implementar políticas, objetivos estratégicos, no darán seguimiento a las investigaciones realizadas, no desarrollarán estrategias ni pondrán en práctica los planes comunicativos. Por consiguiente, las acciones de comunicación que se lleven a cabo, seguirán siendo espontáneas hasta que se lleve a cabo una estrategia que logre una adecuada Gestión de Comunicación como la que se propone en esta investigación.

A modo resumen se pudo constatar que en la DPTS de Sancti Spíritus:

- No cuentan con una Estrategia de Comunicación.
- No tienen dentro de su estructura organizativa un departamento o responsable de velar por la eficacia de la comunicación en toda su amplitud, ya que no conocen las formas de comunicación existentes por lo que tampoco las aplican.
 - Los procesos de la comunicación se desarrollan de manera empírica.
 - Insuficiente dominio conceptual, herramental y metodológico por parte de los actores internos sobre cómo mejorar el proceso de Comunicación Organizacional.
 - Carecen de un método eficaz de Gestión de Comunicación.

De esta forma con la realización de un diagnóstico hacia la situación interna de la organización, se cumple el segundo objetivo específico que persigue este esfuerzo investigativo. Demuestra la necesidad de la investigación y ofrece elementos para el diseño de la estrategia.

¹¹ Ver en: Proyecciones del Programa de Trabajadores Sociales para el año 2010. p 43. Capítulo III de la presente tesis de grado.

Para dar cumplimiento al objetivo principal de la investigación se propone a continuación la Estrategia de Comunicación Interna para lograr una adecuada Gestión de Comunicación en la DPTS.

3.3 Diseño de la Estrategia de Comunicación Organizacional Interna de la DPTS.

El diseño de la estrategia como se explica en el Capítulo I, se basa en la metodología propuesta por el autor Luis López Viera, (2003) quien unido a otros profesores de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, han creado un texto básico, dedicado especialmente al estudio y preparación de los Trabajadores Sociales en la asignatura de Comunicación Social. El libro titulado: "Comunicación Social", recopila la información necesaria que se toma como guía para lograr que la estrategia planteada cumpla las expectativas deseadas, sobre todo en beneficio al Programa.

La metodología consiste:

1er paso: Definición de los objetivos comunicativos

2do paso: Determinación de los destinatarios del mensaje

3er paso: Elaboración de la estrategia creativa o del mensaje

4to paso: Estrategia de medios o plan de medios

5to paso: Evaluación y retroalimentación

6to paso: Logística

Estrategia de Comunicación

La Estrategia de Comunicación Organizacional de una empresa se puede definir como una secuencia de fases que comprende el diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación. La determinación de las debilidades y fortalezas que presenta la Comunicación Organizacional en la DPTS, demostró que es necesario el diseño de una Estrategia de Comunicación dirigida a lograr una adecuada Gestión de Comunicación Organizacional Interna.

La presente Estrategia de Comunicación Interna se fundamenta en los resultados del Diagnóstico de Comunicación aplicado a la DPTS de Sancti Spíritus. La implementación de la misma posibilitará contrarrestar los problemas detectados en los procesos comunicativos que se establecen.

Debilidades y Fortalezas:

Debilidades (son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar, que inhiben o limitan el éxito del proyecto):

1. No cuentan con una Dirección de Comunicación
2. Ignorancia sobre las funciones de la Comunicación Organizacional
3. Inexistencia de una adecuada Gestión de Comunicación
4. Ineficiencias en el tratamiento de la Retroalimentación

Fortalezas (son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar o reducir el impacto negativo de las amenazas):

1. Existen trabajadores estudiando de la carrera Comunicación Social y 1 es graduada en la misma
2. La DPTS cuenta con una Dirección de Formación
3. Los directivos y trabajadores asumen la Estrategia de Comunicación como vía para lograr una adecuada Gestión de Comunicación en la DPTS
4. Cuentan con una estructura organizada
5. Alto sentido de pertenencia

MISION: Supervisar y asesorar Técnica, Científica y Metodológicamente a la DPTS de Sancti Spíritus en temas de Comunicación Organizacional.

VISION: Consulta obligada para el desarrollo organizacional del Programa de Trabajadores Sociales.

ESCENARIO: Con esta estrategia se pretende educar y concientizar a los trabajadores de la DPTS sobre la necesidad de establecer una adecuada Gestión de Comunicación Interna, así como extender este trabajo a todas las Direcciones de Trabajadores Sociales de los municipios, debido a la necesidad de elevar la comprensión sobre la importancia de un enfoque sinérgico y planificado de los procesos comunicativos en las organizaciones.

1er paso: Objetivos Comunicativos

General:

- Desarrollar acciones que contribuyan al establecimiento de una adecuada Gestión de Comunicación en la DPTS de Sancti Spíritus.

Específicos:

- Diseñar un sistema de capacitación para el público interno de la DPTS, que profundice en temas de Comunicación Organizacional.
- Perfeccionar y/o crear espacios que favorezcan la participación de los trabajadores, así como un departamento de comunicación que facilite la evaluación e implementación de adecuados procesos comunicativos.
- Mejorar la motivación del personal

2do paso: Destinatarios del mensaje

Para desarrollar cualquier estrategia organizacional, debe tenerse claridad en lo que respecta a los públicos hacia los cuales van dirigidos las acciones de la estrategia. Fueron definidos el público interno de la DPTS el cual está definido por los trabajadores de la entidad divididos por:

- Directivos
- Trabajadores del Programa
- Trabajadores Sociales

Además se consideran público interno a la Sección sindical, el Núcleo del PCC, UJC.

Caracterización del público interno:

El público principal al cual van dirigidos los mensajes comprende el público interno de la DPTS, distribuidos en varias direcciones de trabajo las cuales organizan, controlan y dirigen las principales tareas que lleva a cabo el Programa. La mayoría del personal es joven, principalmente son individuos con edades comprendidas entre 20 y 29 años, donde predomina el sexo femenino sobre el masculino y existe una estabilidad de la fuerza de trabajo casi todos los directivos y algunos trabajadores son fundadores del Programa, creado hace aproximadamente 10 años. El nivel de instrucción es elevado porque la totalidad terminó la Enseñanza Media Superior o la Media Técnica, la otra parte corresponde a graduados de la Enseñanza Superior. Existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores.

3er paso: Elaboración de la estrategia creativa o mensaje

Argumento básico: Explicar la importancia de mantener una adecuada Gestión de Comunicación para el logro de una comunicación eficiente en la DPTS.

Lenguaje a utilizar: El lenguaje será coloquial y juvenil, para no romper con la dinámica habitual de los trabajadores y sus características psicosociales.

Características que deben poseer los mensajes:

- Ser comprensibles, interesantes, entretenidos, sugerentes y motivadores.
- Estar expresados en forma clara y precisa, con carácter esclarecedor y educativo.
- Utilizar el mismo lenguaje de los jóvenes.
- No explicitar las conclusiones, dejar que los trabajadores utilicen lo aprendido en el quehacer cotidiano del trabajo.
- Conjuguar las vías de comunicación persuasiva: la racional y la emotiva.

Habilidades que deberán tener los voceros de los mensajes:

- Tener claro lo que se quiere decir, definir un objetivo.
- Ser capaz de generar una corriente de confianza y aceptación, de acercamiento y agrado.
- Ser natural y espontáneo, para lograr empatía.
- Estructurar y ordenar el contenido de forma clara y lógica.
- Pensar en ejemplos que puedan ser útiles para que los trabajadores relacionen el contenido con su propia vida y experiencia.
- Resaltar la utilidad que tiene la Gestión de Comunicación Interna para la DPTS.
- Comenzar las capacitaciones con recursos de impacto sorprendente como por ejemplo, resultados de estrategias en otras entidades.

4to paso: Estrategia de medios

Una vez terminados los pasos anteriores, queda ejecutar las políticas en tiempo y tener en cuenta los medios por los que es mantenido y desarrollado el sistema.

Se utilizará la comunicación cara a cara sin recurrir a ningún medio. Sirve para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento, es el caso de mensajes para trabajadores, con instrucciones y evaluaciones que se establecerán en los espacios de participación. También se utilizarán diferentes soportes como medios impresos y digitales para desarrollar las capacitaciones e implementar un sitio Web interno. A través de estos dos canales es posible fomentar la organización de las actividades y el uso de la retroalimentación. Estos medios en conjunto sincronizan al proceso de comunicación para lograr una adecuada Gestión de Comunicación Interna.

Se utilizarán diferentes canales y espacios entre los que se encuentran:

- Divulgación Local (murales)
- Medios de comunicación digital (Sitio Web interno).
- Persona / persona en mensajes de tarea, humanos y de mantenimiento.
- Utilización del patio interior para realizar actividades recreativas previstas y diseñadas para lograr la implicación de los trabajadores con la organización.
- Reuniones periódicas con los cuadros y con todos los trabajadores. (Balance anual, mensual a nivel de dirección, con todos los trabajadores y en actividades de capacitación)
- Días que se dedican a la capacitación de los trabajadores y directivos.
- Matutinos para la conmemoración de fechas historias, acontecimientos e informaciones sobre el funcionamiento de la organización.
- Reuniones, Intercambios y Encuentros

Plan de Acción

Acciones comunicativas por objetivos:

Objetivo 1: Diseñar un sistema de capacitación para el público interno de la DPTS, que profundice en temas de Comunicación Organizacional.

Actividad	Ejecutor	Fecha de cumplimiento	Responsable
Desarrollar capacitaciones sobre el desarrollo de habilidades comunicativas en los directivos de la DPTS.	Funcionario de Cuadro y Especialista en Comunicación Social	Preparaciones de cuadros (junio a octubre 2010)	Jefe de Programa
Realizar seminarios y conferencias sobre Comunicación Organizacional a los trabajadores de la DPTS	Profesores de la Universidad José Martí y Dirección de Formación	Últimos viernes de cada mes (De septiembre a diciembre 2010)	Jefe de la Dirección de Formación
Diseñar e implementar página Web de la DPTS con acceso a temas sobre Comunicación Organizacional	Informáticos, Especialista en Comunicación y estudiantes de la carrera de Comunicación	Junio 2010	Jefe de Programa

	Social de la DPTS		
--	-------------------	--	--

Objetivo 2: Perfeccionar y/o crear espacios que favorezcan la participación de los trabajadores, así como un departamento de comunicación que facilite la evaluación e implementación de los procesos comunicativos.

Actividad	Ejecutor	Fecha de cumplimiento	Responsable
Establecer que los matutinos sean organizados donde a cada Departamento cuando le corresponda tenga el protagonismo y a la vez promocióne su gestión de comunicación dentro de la organización.	Direcciones de Trabajo	Todos los lunes durante los meses de Junio-octubre 2010	Sindicato
Crear murales y un sitio Web relacionado con la Comunicación Organizacional Interna de la DPTS que señalen la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas comunicativas, manual de gestión entre otros temas de actualización al colectivo.	Informáticos, Especialista en Comunicación, estudiantes de la carrera de Comunicación Social y Directivos	Agosto 2010 (actualizaciones mensuales)	Jefe de Programa
Creación de Dircom	Especialista de comunicación y estudiantes de la carrera de Comunicación Social de la DPTS	Julio 2010	Jefe de Programa

Retomar las reuniones de intercambio con los trabajadores para debatir informaciones, ideas, logros, problemáticas de la organización	Todos los trabajadores	Mensual (junio 2010– junio 2011)	Jefe de Programa
Incluir en los Consejos de Dirección, un punto relacionado con la situación que presenta la Comunicación Organizacional en la DPTS	Consejo de Dirección y Especialista en Comunicación	Mensual (junio 2010– junio 2011)	Jefe de Programa
Reunión con los principales factores para controlar el funcionamiento de las organizaciones políticas y de masas.	Secretaria del núcleo PCC, representantes de la UJC, CTC.	Mensual (junio 2010– junio 2011)	Jefe de Programa

Objetivo 3: Mejorar la motivación del personal

Actividad	Ejecutor	Fecha de cumplimiento	Responsable
Potenciar la circulación de mensajes de atención al hombre ante situaciones que lo requieran	Directivos y trabajadores	Permanente (junio 2010– junio 2011)	Directivos y trabajadores
Diseñar tarjetas de felicitación para cumpleaños y ocasiones especiales (fin de año, Día del trabajador, día de las madres, etc.)	Jefes de las Direcciones	Mensual (junio 2010– junio 2011)	Funcionario de organización y atención a TS

Diseñar e implementar campaña por el aniversario del Programa	Especialista comunicación	Septiembre 2010	Jefe de Programa
Reconocer a trabajadores destacados de las direcciones ante el colectivo de la entidad hasta llegar a los medios.	Jefe de Programa y Jefes de Direcciones	Semestral (junio 2010– junio 2011)	Jefe de Programa

5to paso: Evaluación y retroalimentación

La metodología utilizada para realizar este trabajo recoge en esencia los pasos básicos para el diseño de cualquier estrategia:

1. Diagnóstico.
2. Proyección estratégica.
3. Implementación y control.

La implementación de la estrategia la ejecuta y controla la alta dirección, pero participan todos los miembros de la organización, por lo que en la implementación, se especifica el encargado de ejecutar cada tarea, la forma de realizarla y el tiempo. Los pasos anteriores están concebidos para desarrollarse en los siguientes períodos:

1. Diagnóstico (noviembre de 2009)
2. Proyección estratégica (enero de 2010)
3. Implementación (junio 2010)
4. Control y evaluación final (junio 2011)

La ejecución, seguimiento y evaluación de la estrategia correrá a cargo de la máxima dirección de la organización la cual decidirá quien o quienes serán asignados para esta tarea y le brinde el apoyo y la prioridad que requiere. Se desarrollará por un período de 1 año.

Para el seguimiento de la Estrategia deberán presentarse, en los Consejos de Dirección de cada mes, rendiciones de cuenta que evalúen su implementación. Si existiese algún elemento susceptible de ser cambiado en función de mantener su

objetividad, podrá replantearse sobre la base de argumentos sólidos que mantengan la coherencia con el diseño establecido.

Al finalizar la ejecución de la Estrategia, deberá realizarse un análisis profundo de sus resultados, así como los inconvenientes que se presentaron a lo largo de su puesta en práctica.

Los instrumentos para la retroalimentación serán, las encuestas, entrevistas, observación y análisis de la información.

6to paso: Logística

Para poder implementar la estrategia es necesario que la máxima dirección de la DPTS de Sancti Spiritus defina a quién asignará esta tarea, y asegure el presupuesto necesario para todo lo que debe preverse e incluirse como inversión.

Conclusiones

El estudio de la bibliografía, útil para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, ayuda a confirmar la existencia de una amplia base conceptual sobre el tema analizado. Favoreció el esclarecimiento de las categorías consideradas para una mejor comprensión de estos procesos en el contexto organizacional.

La dinámica propia de la DPTS de Sancti Spíritus, se refleja en sus estructuras internas. En este contexto el espontaneísmo e improvisación que caracteriza la Gestión de Comunicación no contribuye a la coherencia en los procesos comunicativos, por lo que es imperante revertir esta situación hacia un enfoque sinérgico.

Esta tarea no es para nada sencilla y no podrá concretarse si no se implican en ella los miembros de la DPTS a todos los niveles, se concientiza la necesidad de la implementación de esta estrategia y se eleve la preparación de directivos y trabajadores en estos aspectos proporcionando la prioridad que requiere el tema tratado.

Recomendaciones

Como parte de esta investigación se recomienda al Consejo de Dirección de la DPTS de Sancti Spíritus, que valoren lo siguientes aspectos:

- Dar a conocer a los directivos y trabajadores de la DPTS la Estrategia de Comunicación diseñada e implementar la propuesta en el presente año.
- Incorporar a la DPTS más especialistas en Comunicación Social.
- De ser posible, debe transmitirse la experiencia a las Direcciones Municipales de Trabajadores Sociales de la provincia.

Bibliografía

- Andrade, H. 1985. ¿Qué es la comunicación Organizacional? Management Today, Perist (artículo en español). Anuario Gerencial. México.
- Arellano, Enrique C. 1998. La Estrategia de Comunicación como un principio de integración-interacción dentro de las Organizaciones. En Revista Razón y Palabra, suplemento especial, enero-marzo [En línea]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/dir.html>, consultado el, 15 de diciembre, 2009).
- de Urrutia Barroso, L. 2003. Sociología y Trabajo Social Aplicado. Selección de Lecturas Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Pérez Díaz, M y López Pérez, C. 2007. Tesis de Maestría, Estrategia de Comunicación organizacional para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Universidad de la Habana.
- Díaz, José M: 1987."Planeamiento organizacional: concepto y tendencias", en Krohling Kunsch Margarida, Planeamiento de Relaciones Públicas en la Comunicación Integrada. Summus Editorial, Sao Paulo.
- Costa, J.1999: La Comunicación en acción. Editorial Paidós, Barcelona.
- Costa, J. 2001. Imagen Corporativa en el siglo XXI, La Crujía, Buenos Aires, Argentina.
- Fernández Collado, C. 1997. La comunicación en las instituciones, Editorial Trillas, México.
- Hernández Medero, N. 2005. Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos. Trabajo de Diploma de la Licenciatura en Comunicación Social. Universidad de La Habana.
- López Viera, L. 2003. Comunicación Social, Selección de Textos .Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Martín Serrano, M y Piñuel Raigada, J. 2002. Teoría de la comunicación Epistemología y análisis de la referencia. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana, Cuba.
- Martín Serrano, M 1993. Producción Social de Comunicación Editorial Alianza, S.A, Madrid.

- Marx C y Engels F. 1994. La ideología alemana. Edición castellana. Universidad de Valencia. 4ta Edición
- Muriel, María L y Rotta, G. 1980. Comunicación institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas, Editora Andina, Ecuador.
- Notario de la Torre, Angel. 1999. Apuntes para un compendio sobre metodología de la investigación científica. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Saladriga Medina, H: 2001 Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela.
- Pérez, D. 2007. Estrategia de Comunicación. Dirección de Televisión Universitaria de la Universidad de las Ciencias Informáticas. Tesis de grado. Universidad de La Habana.
- Rodríguez Cancio, M. 2008. La Imagen pública del Convento San Francisco de Asís. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana.
- Rodríguez César, C. 2007. [Trabajadores sociales, una lupa dentro de la sociedad cubana](http://www.cubainformacion.tv/index.php?option=com_content&task=view&id=2010&Itemid=65). En línea. Disponible en: http://www.cubainformacion.tv/index.php?option=com_content&task=view&id=2010&Itemid=65. Consultado 2/02/2010.
- Ruth Lucía, A. Tesis de Grado de la Universidad de La Habana.. Imagen Pública y Gestión de Comunicación de la Embajada de la República del Congo en Cuba. 2008
- Torrente, I. 2005 ¿Estrategia de comunicación o estrategia con comunicación? En Línea. Disponible en <http://www.monografias.com/estrategiadecomunicacionoestrategiaconcomunicacion.html>. Consultado 20/01/2010.
- Trelles, I. 2001. Comunicación Organizacional. Primera Edición. Ciudad de La Habana. Cuba. Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. 2002. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación: Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Universidad de La Habana.
- Villafañe Gallego, J. 1993. Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Editorial Pirámide, S. A, Madrid.
- Villafañe Gallego, J.. 1999. La gestión profesional de la imagen corporativa, Ediciones Pirámide S.A., Madrid.

Piedra, M. Sin pasos en falso, en Revista Espacio número 2, marzo del 2002, La Habana. Cuba.

Wolf, M. 2002. La investigación en la comunicación de masas, Editorial Pablo de la Torriente. La Habana, Cuba.

Ferriol Sánchez, F. 2007. Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría En Línea. Disponible en

<http://www.cujae.edu.cu/esib/FTP/Diplomados/AsistidodeGestiondeEmpresas> Consultado 10/01/2010.

Anexo 1. Guía para la investigación Bibliográfica y Documental.

I. En Bibliografía sobre la Comunicación Organizacional

- Organización
- Comunicación
- Comunicación Organizacional
- Comunicación Interna
- Públicos
- Imagen
- Imagen Intencional
- Imagen visual
- Gestión de Comunicación Organizacional
- Diagnostico de la comunicación
- Planificación estratégica
- Estrategias de comunicación

II. En documentos de la Dirección Provincial de Trabajadores Sociales.

- Código de Ética de los Trabajadores Sociales
- Régimen disciplinario
- Reglamento de Control Interno
- Reglamento Orgánico
- Proyecciones de Trabajo del Programa de Trabajadores Sociales para el año 2010

Anexo 2. Guía de observación para la DPTS

Elementos a observar:

1. Tipo de comunicación predominante.
2. Nivel de información.
3. Redes y flujos.
4. Tratamiento de las relaciones interpersonales.
5. Espacios de participación.
6. Divulgaciones sobre la Misión, Visión, objetivos y políticas de comunicación.
7. Existencia de la Gestión de Comunicación hacia el interior de la organización.

Anexo 3. Cuestionario a Trabajadores de la DPTS

El presente cuestionario para conocer cómo ves y cómo te sientes con relación a tu trabajo, constituye una herramienta necesaria para el desarrollo de la Tesis de Grado de la estudiante en Comunicación Social, Yaliet Rodríguez Montes de Oca. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles, no hay ninguna correcta ni incorrecta. La mejor es aquella que realmente refleja la realidad y la que se ajusta a lo que tú piensas y experimentas diariamente. Es anónimo por lo que no se necesita que pongas tu nombre. Esta información es confidencial... Muchas Gracias.

DATOS GENERALES:

Sexo: F ____ . M ____ Edad: ____ Nivel de escolaridad: ____

Tiempo de trabajo en el programa: _____

Tipo de labor que realiza Dirigente____ Especialista ____ Trabajador del programa _____

1. ¿Cómo cree usted que los directivos de la DPTS valoren los temas relacionados con la Comunicación Organizacional? ----Importantes ----Sin utilidad
2. ¿Cómo evalúas la efectividad de la comunicación en DPTS?
--- Buena --- Regular ---Mala
3. ¿Qué nivel de importancia considera que debe tener la comunicación dentro de las líneas fundamentales de DPTS?
----Alto ---Medio ----Bajo ----Ninguno
4. Las decisiones que se toman son informadas inmediatamente:
___ Siempre ___ A veces ___ Nunca
5. Mis criterios y proposiciones son escuchados por mis superiores:
___ Siempre ___ A veces ___ Nunca
6. Mis criterios y proposiciones son escuchadas por mis compañeros de trabajo con iguales responsabilidades que las mías:
___ Siempre ___ A veces ___ Nunca
7. ¿Qué medios o canales de comunicación utilizan los trabajadores para comunicarse con los directivos?

--- Reuniones --- Teléfono ___ Correo electrónico
___ Matutinos

---- Entrevistas ---- Rumores ---- Murales
---- Circulares ---- Encuentros informales ---- Boletines

8. ¿Cuáles de los siguientes medios o canales se utilizan para llevar a cabo la comunicación entre los trabajadores?

---- Reuniones --- Teléfono ___ Correo electrónico ___ Matutinos
---- Entrevistas ---- Rumores ---- Murales
---- Circulares ---- Encuentros informales ---- Boletines

9. ¿Cuáles son los tipos de mensaje que recibe?:

___ Sólo sobre cuestiones de trabajo (Tarea)
___ Órdenes e indicaciones para el mantenimiento y control de su labor (Mantenimiento)

___ Siempre le reconocen su buen desempeño como trabajador (Humanos)

10. ¿Cómo valora la información recibida? En cuanto a cantidad:

--- Es escasa y confusa --- Es suficiente --- Es rica y abundante

11. ¿Los trabajadores de DPTS reciben respuesta de sus planteamientos e inquietudes?

---Siempre ----Nunca ----A veces

12. ¿Los trabajadores cuentan con espacios para participar en la toma de decisiones?

---Muchos ----Muy pocos ----Deberían crearse

13. ¿En qué medida la comunicación contribuye a fortalecer las relaciones entre los trabajadores y directivos?

---Muy poco ---Poco ----Suficiente ---Mucho

14. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su organización, con qué expresión lo haría?

----Una gran familia ----Una selva ----Un grupo de amigos

----Un cuartel ----Una sala de urgencias ---Una sala de espera

15. ¿Existe algún departamento o personal que se dedique a los temas de la Comunicación Organizacional en la entidad?

---- Si ---- No ---No lo conozco

16. ¿Existen políticas de comunicación en la DPTS? ___Si ___No ___No las conozco

Anexo 4. Guía de preguntas para la entrevista a los 9 directivos de la organización.

1. ¿Qué define por Comunicación Organizacional?
2. ¿Qué importancia le concede a la comunicación en las organizaciones?
3. ¿Conoce cuáles son las funciones de la Comunicación Organizacional?
4. ¿Qué define por Gestión de Comunicación?
5. ¿Qué documentos rigen la Gestión de Comunicación en DPTS? En caso de que no exista, ¿por cuales se rigen?
6. ¿Cuáles serían sus sugerencias para que la Gestión de Comunicación Organizacional se convierta en una herramienta positiva en el funcionamiento de esta dirección?
7. ¿Existe un presupuesto destinado a la comunicación en la organización?
8. ¿Los recursos destinados a la comunicación son un gasto o una inversión? Explique.
9. ¿Existe algún Departamento o grupo, que dirija o se encargue de la comunicación en esta Dirección? ¿Cuál es su estructura? ¿Cómo se denomina?
10. En caso de no existir ¿Por qué no se ha creado? ¿Qué proyecciones existen en este sentido?
11. ¿Cuáles son las vías o canales de comunicación utilizadas con más frecuencia en la DPTS?
12. ¿Identifique los elementos que impiden lograr una adecuada comunicación interna entre los trabajadores de la organización?
13. ¿Enuncie los medios de comunicación más utilizados por ustedes para interactuar con sus subordinados?
14. ¿Se utilizan mecanismos efectivos para lograr la retroalimentación?
15. ¿Posee esta dirección políticas institucionales que incluyan a la comunicación?
16. ¿Existe una planificación estratégica de la comunicación?

17. ¿Considera necesario el establecimiento de políticas de comunicación en su organización? De existir en su entidad, ¿podría mencionar algunas de ellas?

18. ¿Existen objetivos, políticas, estrategias o planes de comunicación en DPTS?

Nombre_____

Dirección de Trabajo_____

Anexo 5. Caracterización de la Unidad de Análisis

Unidad de análisis: Entrevista a Directivos de la DPTS.

No	Nombre y Apellidos	Cargos
1	Rosa Esther Gutiérrez García	Jefa de Programa
2	Amaray Álvarez Caro	J'Dirección de RRHH y Organización
3	Arlenis Rguez Rguez	J'Dirección de Formación
4	Carlos I Reyes Salazar	J'Dirección de Políticas y Servicios
5	Eladio O Díaz Espinosa	J'Dirección de Trabajo Social
6	Alyusney Dartayet Muñoz	J'Dirección de Actividades Productivas
7	Francisco Medina	J'Dirección de Economía y Administración
8	Yaislet García Lumpuy	J'Oficina de Supervisión y Control
9	Lilianne Dacal Monteagudo	J'Oficina de Atención a la Población

Unidad de análisis: Encuesta por cuestionario a todos los trabajadores de la DPTS.

No	Nombre y Apellidos	Cargos
1	Anabel Agramonte	Especialista-TS
2	Alba R Glez	Especialista-TS
3	Lisbeth Rguez	Especialista-TS
4	Anisleidy Méndez	Especialista-TS
5	Arley Sánchez	Especialista-TS
6	Mariné Espineira	Especialista-TS
7	Yaikenia Carballo	Especialista-TS
8	Kenia Nápoles	Especialista-TS
9	Yadira Gómez	Especialista-TS
1	Dunia Montagne	Funcionaria-TS

0		
1		Especialista-TS
1	Yaliet Rguez	
1		Funcionaria-TS
2	Yaremis Toledo	
1	Rosa Esther Gutiérrez	Directivo -TS
3		
1	Amaray Álvarez	Directivo -TS
4		
1	Arlenís Rguez	Directivo -TS
5		
1	Carlos I Reyes	Directivo -TS
6		
1	Eladio O Díaz	Directivo -TS
7		
1	Alyusney Dartayet	Directivo -TS
8		
1	Yaislet García	Directivo -TS
9		
2	Lilianne Dacal	Directivo -TS
0		
2	Ludney Díaz	Especialista-TS
1		
2	Dairén Fernández	Especialista-TS
2		
2	Dianleys San Miguel	Especialista-TS
3		
2	Mirelis Bernal	Especialista-TS
4		
2	Erelida Ramírez	Trabajador del Programa
5		
2	Deiky Rguez	Trabajador del Programa
6		
2	Yanesy Alonso	Trabajador del Programa
7		
2	Liudmila Pérez	Trabajador del Programa
8		
2	José Sardiña	Trabajador del Programa
9		

30	Teresa Gómez	Trabajador del Programa
31	Odalmy Gallo	Trabajador del Programa
32	Jorge Enrique Caballero	Trabajador del Programa
33	Miguel Glez	Trabajador del Programa
34	Josefa León	Trabajador del Programa
35	Omar Padrón	Trabajador del Programa
36	Orlando Riveiro	Trabajador del Programa
37	Jailer Fábrega	Trabajador del Programa
38	Roberto Calzada	Trabajador del Programa
39	Yenisey Lozano	Trabajador del Programa
40	Francisco Medina	Directivo -TP
41	Yusnet Glez	Trabajador del Programa

Anexo 6. Resultados de la encuesta a trabajadores de la DPTS.

Datos Generales:

Tabla 1

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Femenino	29	71
Masculino.	12	29
Total	41	100

Tabla 2

	Respuestas Válidas	
	No.	%
15- 19 años.	0	0
20- 29 años.	27	66
30- 39 años.	9	22
40- 49 años.	4	10
50- 59 años.	0	0
Más de 60 años.	1	2
Total	41	100

Tabla 3

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Dirigente.	9	22
Especialista en la Dirección	16	39
Trabajador del Programa	16	39
Total	41	100

Tabla 4

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Secundaria Básica	0	0
Preuniversitario/técnico medio	35	85
Universitario	6	15
Total	41	100

Tabla 5

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Menos de un año	0	0
Más de 1 año	4	10
2 a 3 años	5	12
3 a 4 años	10	24
4 a 5 años.	8	20
Más de 5 años	14	34
Total	41	100

Tabla 6 Percepción de los trabajadores sobre la importancia que los directivos le conceden a la Comunicación Organizacional

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Importantes	16	39
Sin utilidad	25	61
Total	41	100

Tabla 7 Efectividad de la comunicación en DPTS

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Buena	10	24
Regular	21	52
Mala	10	24
Total	41	100

Tabla 8 Importancia de la comunicación dentro de las líneas fundamentales de la DPTS

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Alto	19	46
Medio	15	37
Bajo	7	17
Ninguno	0	0
Total	41	100

Tabla 9 Flujo de comunicación descendente

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Siempre	25	61
A veces	16	39
Nunca	0	0
Total	41	100

Tabla 10 Flujo de comunicación ascendente

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Siempre	14	34
A veces	27	66
Nunca	0	0
Total	41	100

Tabla 11 Flujo de comunicación horizontal

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Siempre	35	85
A veces	6	15
Nunca	0	0
Total	41	100

Tabla 12 Medios o canales de comunicación que utilizan los trabajadores para comunicarse con los directivos

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Teléfono	9	14
Murales	0	0
Reuniones	27	43
Entrevistas	0	0
Rumores	0	0
Correo electrónico	10	16
Circulares	0	0
Encuentros informales	5	8
Boletines	0	0
Matutinos	12	19
Total	63	100

Tabla 13 Medios o canales que se utilizan para llevar a cabo la comunicación entre los trabajadores de iguales responsabilidades

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Teléfono	9	11
Murales	0	0
Reuniones	3	4
Entrevistas	0	0
Rumores	10	12
Correo electrónico	12	15
Circulares	0	0
Encuentros informales	30	36
Boletines	0	0
Matutinos	18	22
Total	82	100

Tabla 14 Tipos de mensajes que predominan en la DPTS

	Respuestas Válidas	
	No.	%
(Tarea)Cuestiones de trabajo	18	44
(Mantenimiento)Ordenes e indicaciones para el mantenimiento y control de su labor	14	34
(Humanos)Para reconocer su buen desempeño como trabajador	9	22
Total	41	100

Tabla 15 Información recibida

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Es escasa y confusa	18	44
Es suficiente	15	36
Es rica y abundante	8	20
Total	41	100

Tabla 16 Retroalimentación

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Siempre	9	22
Nunca	3	7
A veces	29	71
Total	41	100

Tabla 17 Existencia de espacios para participar en la toma de decisiones

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Muchos	5	12
Muy pocos	28	68
Deberían crearse	8	20
Total	41	100

Tabla 18 Contribución de la comunicación para fortalecer las relaciones entre los trabajadores y directivos

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Muy poco	2	5
Poco	4	10
Suficiente	4	10
Mucho	31	75
Total	41	100

Tabla 19 Ambiente interno de la DPTS

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Una gran familia	5	12
Un grupo de amigos	13	32
Una sala de urgencias	8	20
Una sala de espera	5	12
Una selva	5	12
Un cuartel	5	12
Total	41	100

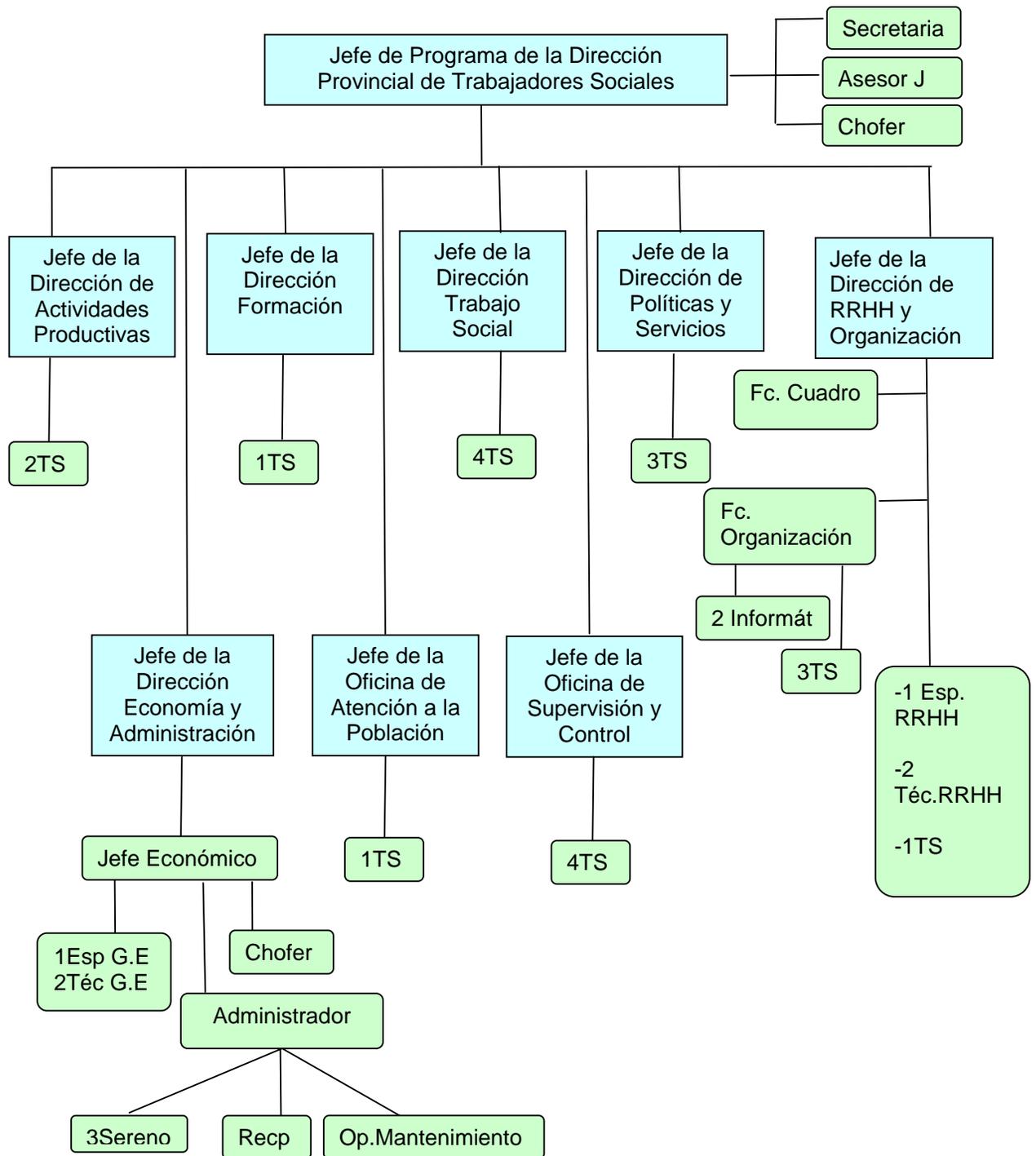
Tabla 20 Existencia de Dircom en la DPTS

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Sí	3	7
No	9	22
No lo conozco	29	71
Total	41	100

Tabla 21 Existencia de políticas de comunicación en la DPTS

	Respuestas Válidas	
	No.	%
Sí	0	0
No	11	27
No las conozco	30	73
Total	41	100

Anexo 7. Organigrama de la DPTS de Sancti Spíritus



Anexo 8. Fotos de la DPTS de Sancti Spiritus

