

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Centro de Estudios de Técnicas
Avanzadas de Dirección



TÍTULO: Estrategia de gestión de la comunicación interna en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus.

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER
EN DIRECCIÓN**

AUTOR: Lic. Raúl Antonio Cardoso Cabrera

TUTORA: Dra C. María del Carmen Echevarría Gómez

Sancti Spíritus

2015

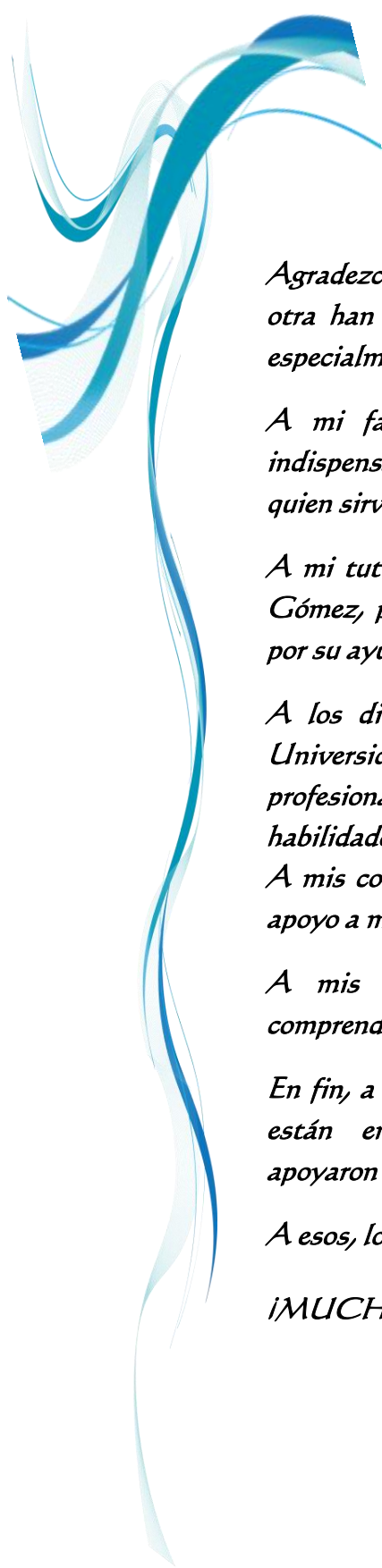
PENSAMIENTO:



“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.”

Karl Marx

AGRADECIMIENTO:



Agradezco profundamente a todas las personas que de una forma u otra han tenido que ver con la realización de este arduo trabajo y especialmente:

A mi familia, por estar en todos los momentos, siendo parte indispensable de esta tesis; especialmente a mi hijo Lázaro Ariam, para quien sirvo de ejemplo en su desarrollo académico y profesional.

A mi tutora, la Doctora en Ciencias María del Carmen Echevarría Gómez, por sus enseñanzas, su preocupación, su amor, su ternura y por su ayuda incondicional para impulsar mi crecimiento profesional.

A los directivos y profesores de la Maestría en Dirección de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", por su profesionalidad y empeño en transmitir sus conocimientos y habilidades para hacer de mí un mejor profesional.

A mis compañeros de trabajo, por darme las visiones necesarias y el apoyo a mis necesidades profesionales urgentes.

A mis amigos, por no exigirme tiempo, regalarme ideas, y comprenderme.

En fin, a todos aquellos, que aunque sus nombres no aparecen, están en mi corazón, pues de forma sincera y desinteresada me apoyaron e impulsaron a seguir adelante con este empeño.

A esos, los imprescindibles, los necesarios

¡MUCHAS GRACIAS!

DEDICATORIA:



A mi hijo Lázaro Ariam, siempre el espectro de luz para conquistar lo que será, quien nutre mi alma de sentimientos compartidos, siempre de guía, aliento, cariño y amor...

Resumen

La Delegación Provincial del Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (ICAP) en Sancti Spíritus asiduamente se encuentra inmersa en cambios organizacionales, como consecuencia del desarrollo del escenario político nacional e internacional; los cambios de dirección y administración que se ejecutan, como parte de la política económica-social que vive Cuba por estos días. Ello trae aparejado reestructuración de las políticas, nuevos estilos y filosofías de trabajo en todas las esferas de la entidad; unido a los avances tecnológicos. En estos procesos la comunicación organizacional se considera una herramienta clave para el perfeccionamiento de la institución y su adaptación al cambio. La presente investigación tiene como objetivo general desarrollar una estrategia de gestión de comunicación interna para potenciar el cambio en dicha institución. Estudio que corresponde a un diseño no experimental transeccional correlacional, para el cual se utilizaron un conjunto de métodos y técnicas tales como: investigación bibliográfica, análisis documental, entrevistas, encuestas y observaciones que permitió la interacción con todos los trabajadores de la entidad. La investigación arrojó problemas en la comunicación interna que afectan el funcionamiento de la institución, tales como elementos de resistencia y falta de información, y mal uso del flujo informativo. La implementación parcial permitió la creación de espacios de retroalimentación, el trabajo con los nuevos valores organizacionales y el fomento de la participación en los empleados, que conlleve a una mejor aceptación del cambio organizacional, que en la actualidad se encuentra en plena puesta en ejecución.

Summary

The Cuban Institute of Friendship with the Peoples' provincial Delegation (ICAP) in Sancti Spíritus assiduously is facing organizational changes, as a consequence of the national and international political scenery; direction and management changes which are carried out, as part of the social-economic policy of Cuba nowadays. This brings restructuration of working policies, new working styles and philosophies in all the organization fields; together with technological advances. In these processes the organizational communication is considered a key tool for the institution improvement and its adaptation to changes. The present investigation has as general objective to develop a strategy in managing internal communication to potentiate the change in the institution. Study that corresponds to a non-experimental, transactional correlational design for which a group of methods and techniques were used, such as: bibliography research, documentary analysis, interviews, surveys and observations that allowed the interaction with all the workers of the organization. The investigation showed internal communication problems which affect the working process, such as: resistance and lack of information and not a proper use of the information transit. The partial implementation allowed the creation of approaching spaces, the work with the new organizational values and the participation of employees that takes to a better acceptance of the organizational changes, which is being implemented nowadays.

ÍNDICE

CONTENIDO		PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL.....		11
1.1	Cambio Organizacional.....	12
1.1.1	Tipología del cambio	12
1.1.2	Niveles de cambio	14
1.1.3	Modelos de Cambio Organizacional.....	15
1.1.4	Resistencia al cambio	16
1.1.5	El cambio organizacional en Cuba.....	17
1.2	Gestión de comunicación interna en las organizaciones.....	19
1.2.1	Cultura y comunicación en las organizaciones.....	22
1.2.2	Comunicación interna.....	24
1.2.3	Bases de la Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Políticas, Responsabilidades y Procedimientos de Comunicación.....	27
1.2.3.1	Diagnóstico, Análisis o Investigación y planificación o programación de la Comunicación Interna.....	31
1.2.4	Estrategia, Planes, Programas y Proyectos o Campañas de Comunicación.....	32
CAPÍTULO II – CARACTERIZACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE POTENCIE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DEL ICAP DE SANCTI SPÍRITUS.....		37
2.1	Acercamiento al surgimiento del ICAP en Sancti Spíritus.....	37
2.2	Cambio organizacional gestado en el ICAP.....	44
2.3	Fundamentación teórica y metodológica del modelo de estrategia de gestión de comunicación interna	47
CAPÍTULO III – IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN		

DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE POTENCIE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DEL ICAP DE SANCTI SPÍRITUS Y SU VALORACIÓN.....	48
3.1 Implementación de la estrategia de gestión de comunicación....	48
3.2 Resultados de la implementación parcial.....	87
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	92
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Ya suman casi 55 años mostrando la obra de la Revolución Cubana que ha estado signada por principios de solidaridad, bajo esta égida surge el Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (I.C.A.P.), el 30 de diciembre de 1960; con el propósito de fomentar la amistad y solidaridad desde y hacia Cuba con todos los países del mundo. Esta institución ha sido el principal exponente de la llamada “diplomacia de pueblo a pueblo”, y principal interlocutor del movimiento de solidaridad con Cuba, con una ardua labor internacionalista que hoy se extiende a todos los confines del mundo. Surgida para contrarrestar la política del gobierno norteamericano, que desde el mismo 1ro de enero de 1959, mantuvo la política de aislar a Cuba y a los líderes de la Revolución de sus derechos en las relaciones diplomáticas.

Durante años las sociedades han trabajado en el desarrollo de las interrelaciones humanas como el sueño posible, a donde asistan las personas en busca de satisfacer intereses profesionales, de conocimientos o morales. La aspiración de esas personas, en su mayoría, es ser hombres y mujeres de bien, y de donde saldrían convertidos en personas comprometidas con su país, su identidad y la humanidad.

La interacción con el entorno externo y por tanto la vía de acceso a su conocimiento tiene lugar en virtud de la comunicación exacta, veraz y precisa de valores políticos, humanistas, patrióticos y revolucionarios. Puede entonces hablarse de una gestión de comunicación efectiva y de convencimiento para el cambio de mentalidades y puntos de vistas. En este continuo proceso de perfeccionamiento, se aprecia en el Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos su papel privilegiado como transmisor de una singular cultura política que se preserva, se desarrolla y se promueve, a partir de la solidaridad entre todos los pueblos del mundo. Lo anterior supone la preparación de un personal comprometido con la Revolución, que actúe con los valores más genuinos de la Patria, con formación y vocación política, con un horizonte cultural integral válido para satisfacer las necesidades de su país y comprometido con los procesos de países hermanos y movimientos progresistas de los pueblos en el mundo.

El ICAP, a través de sus dependencias, organiza, dirige y supervisa el proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del País aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba; así como los Objetivos aprobados en su I Conferencia Nacional, valorando establemente los resultados que se vayan obteniendo, con la participación de los trabajadores en la consecución de metas colectivas de la organización y la adecuada trasmisión de los valores y principios que rigen la gestión organizacional.

El acelerado avance de la sociedad moderna ha llevado a las organizaciones a encontrar nuevas formas y estilos para alcanzar efectividad en la gestión de sus procesos, donde cobra mayor relevancia el papel de la comunicación organizacional en la búsqueda de la renovación continua, como vía sustentable para el desarrollo de la institución. Todo ello constituye un reto para las empresas actuales, que han tenido que ajustarse al nuevo cuerpo teórico, que ha dado las pautas para la creación de un modelo de gestión de comunicación; que contribuye a que los individuos se relacionen; emprendan una acción estratégica integrada para la construcción del futuro, viabilicen los procesos comunicativos que se producen en el interior de la entidad y faciliten el perfeccionamiento de la empresa.

La gestión de comunicación organizacional para tributar al proceso de cambio es una actividad que toma auge en estos tiempos. Algunos estudiosos en el mundo se han interesado por el tema; demandando y desarrollando propuestas como la del investigador Tacoronte (2009); sobre el modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/grupo Santander; que esbozan elementos a tomar en cuenta a la hora de emprender un proceso de comunicación, en un contexto de cambio organizacional para las adquisiciones de empresas.

En Cuba estos estudios se realizan sobre la base de considerar que el cambio no puede estar dirigido sólo a priorizar los aspectos tecnológicos y estructurales, sino también a los recursos humanos, que desarrollan elementos capaces de conducir el proceso con pro-actividad; constituyendo un ejemplo el modelo del Perfeccionamiento Empresarial.

El Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), se dedica desde hace más de veinte años tanto a la investigación teórico-conceptual, como a la consultoría y facilitación de procesos organizacionales para contribuir al mejoramiento y desarrollo de la dinámica humana, y eficacia de las organizaciones en Cuba; especializándose en los temas relacionados con las organizaciones cubanas, cambio/dialéctica, cultura organizacional y participación. Dicho grupo aporta investigaciones orientadas al cambio organizacional: Formación para el cambio; Cambio Organizacional. Su mirada desde lo humano; Metodología para el diseño de un Sistema Formal de Comunicación Interna; y Sistematización de la producción científica de los grupos. Aprendizaje para el Cambio; Cambio Humano y Estudios Sociales del Trabajo, referidas por Aguilar, M. (2003) y Aguilera, J. (2008). Asimismo, diversas instituciones dentro del Ministerio de las Comunicaciones han realizado investigaciones sobre el tema abordado y ejemplo de ello es la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) con las investigaciones: Gestión de la comunicación interna en las organizaciones a favor del cambio, de la Dirección Territorial de Cienfuegos (Pérez, Y. y Rodríguez, M., 2005); y Estrategia para el cambio de la cultura organizacional en la Dirección Territorial de ETECSA en Santiago de Cuba, (Cantero, Velásquez, Borlot, 2007). Estudios que tienen como finalidad la búsqueda de mejoras organizacionales en correspondencia con la visión proyectada por la empresa.

Los avances tecnológicos y las particularidades del entorno, así como la reestructuración de las políticas y la estructura, que ya no respondían a las exigencias del medio, fueron factores que impulsaron hacia el paso a nuevas etapas hacia lo interno y lo externo del ICAP, dependiendo en gran medida de los escenarios socio-políticos por los que se han transitado. En este orden de ideas, la **situación problemática** de la investigación se evidencia en el ICAP de Sancti Spíritus y se expresa en aspectos tales como:

- No todos los trabajadores cuentan con una capacitación socio-política adecuada para entender los cambios propuestos.

- Falta de información y dificultades en la interpretación de la misma respecto a las transformaciones que se han producido.
- Insuficiente concientización de algunos trabajadores de la necesidad de dirección política del proceso de cambio organizacional.
- Marcada resistencia al cambio en algunos trabajadores que se expresa en: actitudes negativas hacia el trabajo, desmotivación, incertidumbre, falta de confianza en el cumplimiento de las metas, entre otras.
- Incumplimiento de normas directrices y disciplinarias emanadas de la dirección nacional, que rigen el aprovechamiento de todos los espacios que brinda el ICAP en el marco del proceso de profundización de las transformaciones sociales, para abordar contenidos que propicien el fortalecimiento de la comunicación interna.
- Falta de profundidad en el control y evaluación del trabajo por parte de la dirección del ICAP en Sancti Spíritus en los procesos comunicativos internos.

El reto consiste en lograr la adecuada dirección de los trabajadores que laboran en esta organización, a través del fortalecimiento de la gestión de comunicación interna; en atención a las particularidades del contexto de actuación e influya en la multiplicidad de factores que inciden en los valores profesionales y personales que deben manifestar en su desempeño; lo cual, no logra objetivarse en el diagnóstico fáctico. Por tanto se plantea, el siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo potenciar el cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus?

En función de esta problemática el **objeto de estudio** es el cambio organizacional, teniendo como **objetivo general**: Desarrollar una estrategia de gestión de comunicación interna que potencie el cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus. Por tanto, el **campo de acción** es la gestión de la comunicación interna.

En correspondencia con este objetivo general, se trazan como **objetivos específicos**:

- Sistematizar los fundamentos epistemológicos del cambio y la gestión de la comunicación interna en las organizaciones, que definen el marco teórico referencial de la investigación.

- Caracterizar el cambio organizacional gestado en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus.
- Diseñar una estrategia de gestión de comunicación interna que potencie el cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus.
- Implementar la estrategia de comunicación interna que potencie el cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus.
- Evaluar la implementación parcial de la estrategia de comunicación interna aplicada en función de los cambios organizacionales que se constatan en el ICAP de Sancti Spíritus.

En correspondencia con el problema y el objetivo se establece como **hipótesis de la investigación**: Si se implementa una estrategia de gestión de comunicación interna entonces se podrán potenciar los cambios organizacionales en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus.

Teniendo en cuenta que existe una relación de concomitancia entre las variables gestión de la comunicación interna y cambio organizacional, la presente investigación es de tipo correlacional y se corresponde con un diseño no experimental transeccional, pues permite analizar situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente, observando el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después estudiarlo donde ya las variables independientes han ocurrido y lo que queda es describir el proceso y las correspondientes relaciones. Estas variables serán examinadas mediante datos recolectados en un momento determinado, estableciendo su incidencia durante el mismo. La investigación se realiza en el período comprendido entre febrero del 2014 y febrero del 2016.

El total de los trabajadores de la Delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus (32), conforman la **población** de la investigación, la cual se subdivide en tres subgrupos fundamentales de la organización: los directivos, los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas y los trabajadores.

Para desarrollar el estudio se emplearon **métodos del nivel teórico y empírico y técnicas** a fin de lograr mayor veracidad y profundidad en los resultados, entre ellas:

Métodos del nivel teórico:

- **Histórico y lógico:** Se utilizó para analizar la trayectoria de los antecedentes teóricos referidos a la evolución y desarrollo del cambio organizacional y la gestión de la comunicación interna, en correspondencia con las condiciones histórico-concretas en que han transcurrido los mismos en la organización, así como las políticas, procedimientos y para su estudio.
- **Análisis y síntesis:** Se empleó durante todo el estudio para analizar y procesar la información, valorar la situación actual del problema, así como los resultados obtenidos en los diferentes momentos de la investigación relacionados con el cambio organizacional y la gestión de la comunicación en el ICAP de Sancti Spíritus y la evaluación de la información emanada de la aplicación de los instrumentos, llegando a conclusiones parciales y generales que sintetizan el estudio.
- **Inducción y deducción:** Permitted establecer la hipótesis que se defiende y determinar las categorías que emergen en el proceso lógico investigativo a través de la indagación y sistematización de nuevos conocimientos. Además, se utilizó en la recogida de información empírica, y permitió arribar a conclusiones en correspondencia con la confirmación de la hipótesis de la investigación.
- **Dialéctico:** aportó su sistema categorial para el conocimiento paulatino de las particularidades del problema científico, su transformación expresada en soluciones en la medida que avanza la investigación.
- **Sistémico-estructural:** se utilizó en la elaboración de la estrategia de gestión de comunicación interna, para relacionar los elementos que la componen, y la estructura jerárquica que la caracteriza.

Métodos del nivel empírico:

- **Investigación bibliográfica:** permitió la estructuración del marco teórico de la investigación, a partir de la sistematización de la literatura de la especialidad y de las principales experiencias reportadas en textos, publicaciones seriadas, publicaciones electrónicas, entre otros, se examinaron las principales tendencias en el tratamiento del tema a nivel nacional e internacional.
- **Análisis Documental:** es una técnica de investigación que se emplea para analizar todo material normativo o de difusión de la organización en sus diversos formatos

y soportes. Se utilizó con el objetivo de identificar las características del cambio organizacional que se lleva a cabo en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus, además de la recopilación de información sobre la entidad para determinar las particularidades de los estados (inicial y actual) por los que transita la comunicación interna. Se aplica a:

- Proyecciones estratégicas.
 - Documentos emitidos por el ICAP y el PCC.
 - Información emitida relacionada con el cambio organizacional.
- Encuesta: Es una técnica que se utiliza para la exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad. Supone un interrogatorio en el que las preguntas están establecidas de ante mano, se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Ésta no debe ser muy extensa para evitar monotonía y cansancio, pero de una forma sintética tiene que agrupar toda la información que se desea obtener.

La encuesta dirigida a todo el público interno de la organización permite explorar y retroalimentar al Consejo de Dirección sobre algunos elementos que favorecerán el proceso de cambio en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus; específicamente la encuesta efectuada a los directivos, permite conocer la percepción que estos tienen del proceso que guían como agentes de cambio.

Es una técnica anónima, que posibilita al encuestado expresar lo que realmente siente, sin la presión de sus compañeros, facilitando así datos veraces y medibles.

- Entrevista semi-estructurada: La entrevista es una técnica que obtiene información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador-entrevistado. Esto hace necesario que, el entrevistador cumpla las reglas de aplicación de la entrevista con rigurosidad, precisión y meticulosidad; y que a su vez, sea dinámico y flexible; pues este debe estar preparado para cualquier situación, que dado el carácter de la entrevista, se le pueda presentar de forma sorpresiva.

Ésta se realizó con el objetivo conocer la percepción del cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus por parte de los directivos y representantes del PCC y de la Sección Sindical; facilitando información del

fenómeno estudiado de una forma más personalizada, donde el entrevistado se expresa con mayor libertad en un clima de confianza.

- Entrevista grupal: Con ésta se pretende explorar el conocimiento que sobre el cambio organizacional tienen los trabajadores, los elementos de resistencia al cambio, los canales de comunicación, y las expectativas del cambio en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus; permitiendo agrupar a varios trabajadores con el fin de obtener diversas opiniones de manera sincrónica y apreciar cómo es su comportamiento del discurso individual en un espacio grupal. También brindó la posibilidad de conocer relativamente, en poco tiempo, cómo es el sentir en los integrantes de la institución, cómo son las relaciones entre los compañeros de trabajo, y si se desempeñan bien trabajando en grupo; así como el sentido de pertenencia que se tiene sobre la organización. Con esta técnica surge la espontaneidad y aparecen facilitadores del proceso (agentes de cambio) que pueden contribuir al curso de la investigación.
- Observación: Posee un valor significativo al verificar efectos emergentes en técnicas anteriores, brindando al investigador los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos en que se manifiestan, además de enriquecer la información obtenida en otras técnicas aplicadas durante la investigación. Ésta no responde a un diseño rígido, y su carácter flexible y abierto permite partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de información. Se lleva a cabo con el objetivo de observar el ambiente donde se está desarrollando el cambio organizacional y permite al investigador dar su visión personal del acontecer diario de la institución y de la dinámica de su desempeño que, sin una colaboración activa por parte del sujeto, contribuye a la investigación, cuando una persona o varias de ellas, no desean participar de las demás técnicas dado que su status dentro del grupo podría ponerse en peligro o por sentirse incómodos ante un individuo que le pregunta determinadas conductas difíciles de explicar.

Los resultados obtenidos permitieron la recogida de datos, depuración y acceso para un completo estudio. También se realizó el análisis de frecuencia, para contar la periodicidad de aparición de los valores dentro de una variable y calcular los por

cientos, comprobando de esta forma el comportamiento de las variables escogidas. Algunos indicadores se detallaron por las tablas dinámicas del Procesador de Datos Microsoft Excel y finalmente se triangularon los resultados, a través de un análisis cualitativo para establecer las relaciones entre los diferentes indicadores de las variables propuestas, determinando las características de la comunicación interna en la Delegación Provincial del ICAP en el proceso de cambio; así como los factores que tributan o frenan su aporte al desarrollo institucional; proporcionándole una mayor riqueza a los resultados.

Se propone el empleo de la prueba de hipótesis una vez implementada totalmente la investigación, mediante la correlación de Spearman para establecer la relación entre las variables, donde la H_0 : el cambio organizacional y la gestión de la comunicación interna son variables independientes y H_1 : el cambio organizacional y la gestión de la comunicación interna son variables dependientes, para un nivel de significancia igual a 0,01.

El **aporte práctico** de la investigación se manifiesta en el diseño e implementación parcial de la estrategia de gestión de comunicación interna que potenciará el cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus.

La **pertinencia social** está dada por la posibilidad que ofrece el estudio de disminuir los elementos de resistencia al cambio organizacional en la entidad; logrando con ello el nivel de aceptación de este por parte del público interno; y proporcionando aportes metodológicos con la introducción de nuevos procedimientos y formas de trabajar la gestión de la comunicación interna. De esta manera, la investigación será un punto de partida para el inicio de la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en la delegación y la implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales aprobados en el Sexto Congreso del PCC y ratificados en su Conferencia Nacional.

Cambiar con éxito, es el reto de hoy y la meta final. El mismo es un proceso vital para sobrevivir y sobre todo avanzar en el entorno tan dinámico y complejo donde existen las organizaciones. La concepción propuesta pudiera estudiarse para determinar si en otros contextos similares se obtienen los mismos resultados, lo que marca su valor metodológico.

El informe presentado se organizó en tres capítulos, desglosados de la siguiente manera: El primero contiene la fundamentación teórica, en la que se definen los supuestos básicos que guiarán el proceso investigativo, contando con una revisión exhaustiva de las teorías recientes, que describen todo lo que se sabe o ya se ha investigado sobre el cambio organizacional y la gestión de comunicación interna.

En el segundo capítulo se hace una caracterización del cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus, donde se describe el tipo de cambio que se llevó a cabo en la organización, los niveles que abarcó, la resistencia al mismo y se diseña y fundamenta teórica y metodológicamente la estrategia de gestión de comunicación interna que potencie dicho cambio organizacional, contextualizado con la realidad cubana y con los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución. Y en el tercer capítulo se diseña e implementación parcialmente la estrategia, así como se evalúan los resultados obtenidos con el desarrollo de la misma.

Posteriormente se plasman las conclusiones y recomendaciones a las que se arriba en la investigación. En el apartado bibliografía aparecen los referentes teóricos de la investigación. Los anexos incluyen fotos, tablas, documentos oficiales y los instrumentos aplicados durante el transcurso de la investigación, que permiten su mejor comprensión.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El punto de partida de cualquier investigación es el análisis bibliográfico, el cual permite efectuar una revisión de las tendencias actuales referidas al tema de investigación y definir los principales elementos que se ajustan al trabajo que se presenta. El presente capítulo se desarrolla sobre la base de la caracterización epistemológica del cambio organizacional y la gestión de la comunicación interna, y su análisis histórico en Cuba y el mundo; así como los sustentos teóricos de la estrategia como aporte. Se revelan las principales inconsistencias e insuficiencias en el proceso que orientan la investigación. Para garantizar una secuencia lógica se propone el siguiente hilo conductor:



Gráfico 1.1 – Hilo conductor del Marco Teórico – Referencial de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

1.1. Cambio Organizacional.

“Todo fluye, todo cambia” Gaarder, (1999:47) dijo Heráclito a. n. e. refiriéndose a los permanentes cambios como un rasgo básico de la naturaleza; y aún hoy, siglos después, sus palabras continúan vigentes. Todo está en constante movimiento; la vida, no permite quedarse estáticos en el tiempo, sigue su curso y obliga a seguir con ella. Nada es igual que ayer. El mundo impulsa hacia un proceso de renovación continua de todos los elementos que lo rodean, incluso a las organizaciones. Pero, ¿qué es el cambio organizacional, por qué existe resistencia a él y cómo llevar a cabo dicho proceso? Son algunas de las interrogantes que se tratan de responder en este epígrafe.

“Cambio significa ceder una cosa por otra. Reemplazar una cosa por otra. Convertir. Modificar” según el Diccionario Ilustrado Aristos de la Lengua Española (1982, p.122). Cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose transformaciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. Pero, según las Ciencias Sociales, es posible observar la existencia de una doble perspectiva a la hora de abordar su estudio en las organizaciones: la perspectiva convencional o positiva y la perspectiva constructiva o hermenéutico/crítica. Romeo, (1999:65).

Teniendo en cuenta que existen muchos autores que abordan el tema, el autor coincide con Semler (1996:83); en que este es un “proceso iniciado con el objeto de conseguir mejorar la eficacia – entendiendo por esta el grado en que una organización consigue sus fines y objetivos - y eficiencia organizativa – cantidad de recursos que la organización ha de usar para producir una cantidad de productos”. Motivo por el cual, el presente estudio, llega a considerar al cambio organizacional como un “proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia”. Johnson, S. (1999:22).

1.1.1. Tipología del cambio.

Diversas son las tipologías de cambio, pero esta investigación se afilia a la propuesta de Romeo (1999:33) quien contempla al cambio organizacional en dos dimensiones que a su vez se subdividen en dos variables: variable origen del cambio y variable consecuencia del cambio. Donde atendiendo a la primera variable se distingue entre:

cambios planificados y no planificados; y en la segunda se ve: cambios que comportan la continuidad del sistema (cambios morfostáticos) y los que comportan su ruptura (cambios morfogenéticos).

Tabla 1.1 – Tipología del cambio

	Cambios no planificados	Cambios planificados
Cambios morfostáticos	Crisis	Cambios tipo 1
Cambios morfogenéticos	Catástrofes	Cambios tipo 2

Fuente: Romeo (1999:34)

Los cambios no planificados son las reacciones o alteraciones no previstas por parte de la organización como respuesta adaptativa ante situaciones inesperadas, producto de tensiones internas o externas (Romeo, 1999:34). Mientras que el cambio planificado son aquellas actividades de cambios intencionales llevadas a cabo por la institución orientadas a la meta (Robbins, 1998:56).

Se asume la postura de Romeo (1999:36), considerando que el cambio no planificado puede subdividirse en dos tipos:

- Crisis (consecuencias morfostáticas): desajustes transitorios de la estructura organizacional cuyos efectos son absorbidos por el propio sistema.
- Catástrofes (consecuencias morfogenéticas): surgen cuando una discontinuidad fortuita en el sistema organizacional produce un salto cualitativo en la estructura de este.

La morfostasis, desde la perspectiva de la organización, explica que aunque en una institución pueden darse ciertas variaciones, esta globalmente permanece inmodificada: se cambia algo para que todo permanezca igual, se produce un cambio para mantener la naturaleza de su sistema. Inversamente, la morfogénesis modifica la esencia de la organización: se produce un cambio total. Todo ello hace que exista una correspondencia entre la morfostasis con el cambio tipo 1 y a la morfogénesis con el cambio tipo 2.

Los cambios tipo 1, aplicados a la organización, son las variaciones implementadas en el sistema organizacional que no producen cambios estructurales; aun cuando

algunos sectores se agranden o reduzcan, sus formas de relación no se alteran sustancialmente.

Al contrario, el cambio tipo 2 es la disrupción que desestabiliza el sistema organizacional de tal modo que este ya no puede seguir funcionando en sus condiciones vigentes.

“La clase de cambio que puede producirse depende de la etapa de desarrollo de la empresa, de su grado de apertura y disposición de cara al cambio, bien sea a causa de una crisis provocada desde el exterior, o bien por las fuerzas internas que estimulen el cambio” Schein, (2006:268). Por tanto, lo que determinará realmente el tipo de cambio organizacional dependerá de la relación medio externo-organización: la correspondencia entre las demandas del medio con las características de la institución (su antigüedad, la situación dentro de su entorno, su tamaño y complejidad estructural, su historia, la visión de sus miembros y especialmente de los líderes y directivos); coincidiendo así con Rodríguez, M.T. (2007:25).

Analizando la tipología de cambio se presupone que el responsable del manejo de las actividades de este proceso en las instituciones es el agente de cambio, o sea, “aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio”. Robbins, (1998:36). Los agentes de cambio pueden ser tanto los directivos, como los empleados de la empresa o los consultores externos. (Anexo 1)

1.1.2. Niveles de cambio.

Cuando se centra en la organización como una unidad, se observa que esta se puede dividir en cuatro niveles en el momento de analizar los cambios: Romeo (1999:42)

- Nivel estratégico: Cambio en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su orientación esencial “su visión”, como a su razón de ser “misión”.
- Nivel estructural: Cambio en las estructuras organizacionales, modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares.
- Nivel técnico: el cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma cómo se procesa el trabajo, los métodos y equipo que utiliza.

- Nivel humano: el cambio de personas se refiere a modificaciones en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados; incluyendo, a su vez, cuatro grandes tipos de cambios: en los papeles y patrones de interacción; en las habilidades técnicas; en las habilidades de relaciones humanas; y en las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos.

Para el autor los cambios en los papeles y patrones de interacción se caracterizan por ser de poca intensidad y de gran facilidad de implantación; y los cambios en las habilidades técnicas, suponen mayor profundidad por ser cognoscitivo en naturaleza.

1.1.3. Modelos de Cambio Organizacional.

Para llevar a cabo o tratar de explicar, de una forma efectiva, el proceso de cambio, se definen modelo tales como: los modelos teóricos explicativos del cambio y el modelo investigación-acción de Mello (1995:18).

De todos ellos se abordará en la investigación, por su importancia, el modelo explicativo de Jhonson, S (1999), quien advirtió una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción, donde una parte destacada de su enfoque para el cambio conductual consiste en administrar y guiar con cuidado tal cambio a través de un proceso de tres pasos. Teoría dinámica, donde explica que la conducta del sujeto está en función de la interacción del individuo con su ambiente social, esencialmente en función de los distintos grupos a los que la persona pertenece. Rasgo a tener en cuenta cuando se introduce un cambio organizacional, pues no se debe centrar solo en el individuo de forma aislada, sino en este dentro de su ambiente social; teniendo como unidad de cambio al grupo social al que el sujeto pertenece.

El “status quo” de la organización, para Jhonson (1999:28) es un estado de equilibrio dinámico entre fuerzas que tienden a favorecerlo y fuerzas que tienden a contrarrestarlo o impedirlo; y para que se efectúe un cambio se hace necesario romper con ese equilibrio dinámico entre dichas fuerzas.

El Desarrollo Organizacional es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento; cuya meta es crear organizaciones adaptables, capaces de

transformarse en forma repetida y reinventarse, según sea necesario, para conservar la efectividad (Amorós, s.f:67). Es un modelo muy difundido en las organizaciones fundado sobre valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados (Robbins, 1998). Su paradigma aprecia el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación; teniendo como valores subyacentes el respeto por las personas, la confianza y el apoyo, la igualdad de poder, la confrontación, y la participación (Robbins, 1998). Entre sus principales objetivos se encuentran: (Aguilar, 2003)

1. El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas.
2. La óptima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de mecanismos de mejora continua (análisis del trabajo y recursos para *feedback*).
3. El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades.
4. Crear condiciones en las cuales surjan conflictos y se resuelvan de forma eficaz.
5. Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales.

1.1.4. Resistencia al cambio.

Todo proceso de cambio provoca generalmente resistencia al mismo, sobre todo si se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos o de promover nuevos métodos de trabajo en la organización. Resistencia, que a pesar de proporcionar estabilidad y predictibilidad en el comportamiento de las personas, o de ser una fuente de conflicto funcional por estimular al debate dando como resultado una mejor decisión; esta, realmente obstaculiza la adaptación y el progreso.

Según Robbins (1998:59) existen dos fuentes de resistencia en una institución: las fuentes individuales y las organizacionales, las que a menudo se superponen. Donde las percepciones, necesidades y personalidades de los sujetos son la base de la resistencia individual, constituyendo la razón del por qué los individuos no aceptan con facilidad una modificación en sus vidas; mientras que, de igual forma que las

personas, las organizaciones son conservadoras; resistiéndose activamente al cambio. (Anexo 2).

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos los trabajadores se comprometen con él, reduciendo la resistencia que trae consigo; pero para que esto ocurra las personas no pueden ser atropelladas por dicho proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. El cambio ocurre a través de los sujetos por lo que es necesario conocer sus valores, creencias y comportamientos. Robins (1998:59) propone emplear la propuesta de Kotter y Schlesinger (1980) sobre la utilización de seis métodos para lidiar con la resistencia al cambio a fin que se produzca un proceso de cambio organizacional efectivo (Anexo 3).

Es válido tener en cuenta que el grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio que se produzca y de lo bien que se conozca, pues las personas no presentan resistencia ante el cambio sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida. Nótese que en todo el proceso es muy importante el proceso comunicativo, tanto formal como informal, el que se da de manera espontánea y el que debe ser planificado en función del cambio, sin embargo, apenas se destaca, o más bien se integra a dicho proceso de cambio, lo cual constituye un divorcio entre procesos necesariamente complementarios.

1.1.5. El cambio organizacional en Cuba.

El cambio organizacional en Cuba hoy, se realiza con una perspectiva focalizada en las personas y la cultura. Muestra de ello es el Perfeccionamiento Empresarial cuyo proceso fue concebido en 1998 para aplicar en las Empresas Estatales con el objetivo central de incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Declaración que además de marcar la direccionalidad del proceso en materia de cambio organizacional lo convierten en la transformación empresarial más importante que ha desarrollado el país hasta la actualidad; por sustentar y a la vez demandar un cambio en la cultura del trabajo en pos de desarrollar una economía que permita continuar construyendo el proyecto social.

En el año 2007 se aprueba el Decreto Ley No. 281, el que plantea que el Perfeccionamiento Empresarial debe asumir un nuevo Sistema de Dirección y Gestión a fin de actualizar las normas y procedimientos de sus Bases Generales; tomando ahora la experiencia de la aplicación práctica del mismo. Decreto basado en la participación de todos los trabajadores, otorgándole un gran peso a la comunicación organizacional.

Atemperado a ello toda entidad cubana debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar. Lo cual impone la necesidad de relación estas dos variables la gestión de cambio organizacional y la gestión de la comunicación interna en las entidades.

En abril del 2011 como parte del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, cuya elaboración tuvo en cuenta las experiencias pasadas, la evolución y proyección del escenario económico y político mundial, así como la situación de la economía cubana en dicho contexto, todo ello avalado por los resultados de las proyecciones efectuadas a mediano plazo. Se actualiza entonces el modelo económico cubano con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugado con la formación de valores éticos y políticos del pueblo cubano; donde se señala la necesidad de que los cambios que se realicen en el país sean planeados y que cuenten con la participación de los trabajadores, empleando para ello la comunicación y la capacitación.

El escenario cubano a partir del 2007 ha traído grandes cambios en las organizaciones, sustentadas fundamentalmente, en la Dirección por Objetivos y la Dirección por Estrategias, basados en los valores de las personas de cada organización.

En resumen, cuando acontece el perfeccionamiento de la organización y la adaptación al cambio, la gestión de comunicación interna tiene la función de viabilizar los procesos comunicativos que se producen en el interior de la institución.

1.2. Gestión de comunicación interna en las organizaciones

Las organizaciones pueden ser consideradas como elementos de entorno interrelacionados, en los cuales los miembros de todos los niveles actúan de manera sistémica; para que las mismas puedan cumplir con su misión, crecer, contribuir a la sociedad, actuar estratégicamente, dirigirse a sí mismas y promover la toma colaborativa de decisiones. El desarrollo que se ha ido fomentando en las organizaciones en los últimos años, además de la gran parte del tiempo que pasan los seres humanos dentro de ellas y la importancia que tienen para nuestra sociedad; ha estimulado el interés por el estudio y análisis de los elementos que las conforman, no sólo desde el punto de vista organizativo, sino también desde los procesos comunicativos e informativos.

Para el autor, uno de los conceptos más completo para la presente investigación es el de Trelles (2001:7), al ser el menos excluyente, entendiéndose a la organización como “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos, tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”, Para el óptimo funcionamiento de estas se hace indispensable la presencia de la comunicación, como afirma Fernández (1997:19), que no es posible imaginar una organización sin comunicación; por ser un elemento clave y jugar un papel primordial en el mantenimiento y posicionamiento de la institución en general.

Variadas son las definiciones que han sido estudiadas sobre la comunicación, de las que se puede resumir que es un fenómeno complejo, donde las personas se comunican entre sí mediante la construcción, emisión y recepción de mensajes. No es un proceso lineal, por lo que no se puede reducir a las relaciones causa-efecto o estímulo-respuesta. “Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos

comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos”. Fernández (1997:19).

Estos significados que se construyen mediante la interpretación con otros y la búsqueda de consenso, se apoyan en los valores de la cultura en las organizaciones, a la vez que la enriquecen y desarrollan mediante un proceso de interacción dialéctica. La cultura organizacional se expresa en la construcción de símbolos y significados, por tanto, es considerada, no como un atributo de la organización o algo que esta posee, sino lo que la institución realmente es, su esencia. Trelles, (2001a:9).

Ya desde el momento en que la comunicación se desarrolla en las organizaciones es considerada como comunicación organizacional. Existen numerosas tendencias teóricas con marcadas concepciones sobre los procesos comunicativos en las organizaciones, que la conciben desde su papel únicamente de trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes y el perfeccionamiento de canales de transmisión.

Andrade (1997:21), autor reconocido en el campo de la comunicación organizacional, la percibe con una mayor complejidad, al considerar que en ella está presente la interrelación para alcanzar objetivos organizacionales, y la precisa como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la institución, o entre esta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la empresa, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”.

Se considera, que la comunicación organizacional debe entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencia; viéndose como la interacción sobre la cual se conforma una conciencia organizacional que abarca la cultura y valores, como proceso de construcción de significados compartidos mediante la interacción para el logro de los objetivos de la entidad.

Su importancia radica, en que la misma está presente en toda actividad institucional, involucrando a cada uno de los miembros. Esta práctica es esencial para la

integración de las tareas de la entidad, ayudando a obtener un mejor desempeño en el trabajo, a lograr la aceptación de políticas, a recibir la cooperación de otros y a concebir que las ideas e instrucciones se entiendan con claridad, a través del cumplimiento de las funciones de la comunicación organizacional: descriptiva, evaluadora y de desempeño. (Trelles, 2002:12).

La comunicación organizacional por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución, así como interconectar, tanto a los públicos internos, como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. Su análisis profundo permite comprender y facilitar los procesos de crecimiento y cambio, brindando respuestas ante las dificultades, creatividad en la búsqueda de soluciones, y adaptación a lo nuevo. Además, “es una herramienta básica para disminuir la resistencia al cambio”, tal como afirma Schein (2006:11), “que cuanto más se ignore al individuo, más deficiente será el tratamiento dado a la comunicación para inducirlos cambios”.

En el caso de Cuba, el término original que emplearon Trelles (2000:21) y Saladrigas (2005:8), profesoras pioneras de la disciplina, fue Comunicación Organizacional. Posteriormente, se comienza a utilizar la terminología Comunicación Institucional, la cual fue legitimada en el 2007 en la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, definida como “el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno”.

Asimismo, en el propio escenario cubano, en el marco del proceso de perfeccionamiento empresarial, se le asignó la denominación de Comunicación Empresarial. De esta forma se expone que la comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de

comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.

De acuerdo a lo planteado por Rivero (2010:21) este sinnúmero de apelativos, que conllevan a la inexistencia de una terminología clara y normalizada está dada por “la complejidad propia y singular de la disciplina, o bien es consecuencia de su pertenencia a un campo de trabajo todavía inmaduro y poco consolidado, o la confusión se debe a una combinación de las dos razones antes mencionadas, y hasta quizás de otras”. Por este motivo se coincide con la autora cuando afirma que la denominación no puede estar por encima de la esencia, pero que el hecho de emplear un solo calificativo que defina la actividad de la Comunicación en las empresas, organizaciones e instituciones, supondría un paso de avance al recortar la gama amplísima que hay para describirla, y que ayuda a la hora de alcanzar el objetivo del impulso decisivo que requiere. Por lo que se asume el término de comunicación organizacional para los fines del presente estudio.

Como se puede observar existen muchos enfoques en torno a la comunicación organizacional, su objeto de estudio y definición; pero hay que tener en cuenta que es una de las disciplinas más jóvenes de las ciencias sociales y que aún en nuestros días no es muy conocida. Esta surge en los albores de la década de 1950 y se conforma como tal en 1970, con la aparición de la obra "*Communication Within Organizations*", del autor norteamericano *Charles Redding*, a quien se considera el "padre" de la comunicación organizacional.

Al respecto, el autor refiere que la Comunicación Organizacional es una joven disciplina que tiene sus matices conceptuales y teorías en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, siendo explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado llamar campos de la comunicación social.

1.2.1. Cultura y comunicación en las organizaciones.

Dentro de las organizaciones la cultura es un tema muy tomado en cuenta, pues se ha convertido en la variable explicativa para muchos de los fenómenos que ocurren en ellas. Lo cierto es que fuera de la cultura organizacional no es posible comprender ni explicar el comportamiento y las actividades de la institución, ni la de sus miembros.

La cultura organizacional estudia esa cultura enmarcada en las empresas, investiga cómo se conforman los procesos colectivos de significados de orientación hacia la razón de ser de la institución, y cómo los intereses de una entidad encuentran sentido en la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros (Trelles, 2001b:18).

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural que refleja un marco de valores, creencias, sentimientos, ideas y actitudes. La existencia de los valores y significados compartidos, conduce hacia la presencia de patrones de comportamiento similares entre los grupos que integran la organización, que pueden alinearla hacia la búsqueda de objetivos comunes. Al final, la cultura se traduce en la forma de ser y hacer de la organización y es -o debe ser compartida por sus integrantes (Rivero, 2010:21). Schein (2006:25) la define como el “modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Además plantea la existencia de diferentes niveles de carácter jerárquico que se articulan conformando la cultura organizacional, que resultan básicos para la comprensión total del fenómeno:

- a) Nivel de los artefactos visibles: es el ambiente construido de la organización, patrones de comportamiento visible, documentos públicos, etc.
- b) Nivel de los valores: son los que gobiernan el comportamiento de las personas.
- c) Nivel de las presunciones subyacentes básicas: son aquellas presunciones que determinan cómo los miembros del grupo perciben, piensan y sienten en la medida

en que ciertos valores compartidos por el grupo conducen a determinados comportamientos.

La cultura de una organización está constituida por el patrón de supuestos básicos que los individuos y los grupos utilizan para relacionarse con ella y con su entorno; además de generar pensamientos y opiniones comunes. Para que una institución sea capaz de ser flexible y adaptarse permanentemente a los cambios, es necesario que haga coincidir sus intereses con los de sus trabajadores, a través de estructuras y procesos que faciliten la comunicación entre empleados.

Por tanto la cultura y la comunicación organizacional están estrechamente relacionadas. Una afecta a la otra. La cultura de una organización determina en gran medida la calidad, cantidad, dirección y tipo de comunicación que se establece entre sus miembros. Se puede decir que ambas variables son directamente proporcionales pues, por lo general, la empresa que posee una cultura organizacional fuerte, posee también un sistema de comunicación eficiente.

Se coincide con Marín (1997:75) cuando plantea que la comunicación es tanto un modo de recibir la cultura como instrumento utilizado en su construcción. “La cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general de la comunicación y la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los directivos, la atención a la comunicación de retorno, a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre la comunicación interna y externa, formal e informal)”.

Rivero (2010:21) afirma que la cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión de comunicación, debido a que ésta la condiciona pues establece la manera en que un grupo humano percibe y comprende la información que circula en el sistema organizacional, por lo que es de suma importancia el conocimiento de su situación y mediaciones relacionadas con ella.

1.2.2. Comunicación interna.

Una vez definidos los conceptos y relaciones de comunicación y cultura organizacional, resulta necesario analizar cómo se desarrolla la comunicación hacia el ámbito interno de la institución, que tiene lugar con los públicos internos. Aunque no se debe dejar de destacar que la comunicación organizacional comprende

también los procesos hacia el ámbito externo, que tiene lugar con los públicos externos de la empresa; pero esta no es objeto de análisis en la investigación.

“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 (1997:32)

A los efectos de profundizar en su estudio, se han identificado distintas formas de comunicación, donde el investigador concuerda con Marín (1997:31) que propone guiar el tema a través de la doble distinción entre comunicación formal e informal, por una parte, y horizontal, ascendente, descendente y transversal. (Anexo 4).

En la comunicación informal se debe tener mucho cuidado con la aparición de los rumores, estos ocurren cuando los trabajadores no son informados de lo que está ocurriendo en la organización, los que creen saber algo lo comunican al resto, y a medida que la información circula se van produciendo distorsiones hasta que llega el momento en que el mensaje que se recibe es completamente diferente al que se envió, y en la mayoría de los casos erróneo, aunque la información inicial fuese fidedigna. La dirección debe estar atenta ante el nacimiento de cualquier rumor porque circula rápidamente; creando incertidumbres y temores que no permiten trabajar de forma eficiente, y más aún cuando la institución está en procesos de cambios, pues cualquier información falsa sobre lo que está pasando traerían nefastas consecuencias.

Los diferentes flujos de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización sigue un camino denominado red, esta existe cuando dos o más personas se involucran, hasta llegar a alcanzar toda la institución. Comprende redes formales cuando los mensajes fluyen siguiendo caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral; e informales cuando los mensajes no fluyen siguiendo las líneas funcionales.

Los mensajes que fluyen en la red de comunicación son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. Estos pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del

lenguaje; supuestos receptores; método de difusión y propósito del flujo. Goldhaber, (1974:41). (Ver anexo 8)

El medio por el cual se envían estos mensajes se denomina canal de comunicación, el que tiene la función de brindar todo tipo de información, esclarecer rumores y motivar al personal en su trabajo para fomentar la participación e integración en todas las actividades de la organización. Estos pueden dividirse en mediatizados y directos. Los mediatizados, con un soporte tecnológico para diseminar la información rápidamente; y los directos, con la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Muriel y Rota, (1980:213)

Por tanto el autor interpreta que la comunicación interna se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito tanto interno como externo. Además facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones.

La comunicación interna ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes de los directivos para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración, consolidar un clima organizacional favorable a los desempeños de la misma y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización. La necesidad de comunicación es muy sentida por los trabajadores de las instituciones, ya que al final ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado y respetado, allí entra a jugar un rol fundamental y determinante los públicos internos.

Los públicos internos están formados por las personas que integran la institución y su composición se relaciona con el lugar que cada trabajador ocupa en las tareas organizacionales. En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad se dividen en dos tipos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. Estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes ya que una persona puede simultáneamente ser jefe y subordinado. Sin embargo, para efectos

prácticos se le puede considerar como lo uno o como lo otro según el punto de vista que se adopte y los objetivos que se persigan. Muriel y Rota, (1980:271).

Los públicos internos, tanto directivos como empleados, son los que llevan la organización hacia delante, cada uno desempeñando su rol. Por tanto deben ser atendidos en función de sus puntos de vista, necesidades, preferencias y sentimientos, porque de su satisfacción depende el logro de los objetivos de la institución.

1.2.3. Bases de la Gestión de la comunicación en las organizaciones. Políticas, responsabilidades y procedimientos de comunicación.

El término “gestión” está cobrando un papel protagónico en la empresa cubana actual. Se habla de gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las competencias, gestión del conocimiento y gestión de comunicación. Esta palabra, gestión, según la Real Academia Española significa “acción y efecto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, lleva implícita la intención de llegar a la perfección del objeto” Trillo, (2005:23).

Particularmente, la gestión de comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable para el engranaje interno de la empresa. Se hace imprescindible el estudio, planificación, evaluación y control de las dinámicas comunicativas en general que pasan por considerar todo cuanto debe hacerse en la comunicación institucional, tanto para los públicos internos como externos.

Dado que el presente estudio se enmarca en la comunicación interna se puede hablar entonces de “gestión de comunicación interna como: un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliega una variedad de recursos comunicativos, hacia el ámbito interno; como la actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados”. Saladrigas, (2005:24)

En tanto Rivero (2010:54) plantea que la “gestión de comunicación en las organizaciones es el conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. Debe estar integrada en la gestión global de la

entidad e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma atendiendo a su condición de proceso que media y que a su vez es mediado”.

Entre los autores que han desarrollado propuestas de gestión de comunicación, el investigador se afilia a aquellos que defienden un modelo General de Gestión de Comunicación, con un enfoque sinérgico, integral y planificado, que “reducirá al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, estableciendo un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la organización”. Trelles, (2001a:177).

A este modelo se le agrega la propuesta de Villafañe (1993:12) con sus dos principios: el normativo y el de integración; donde el primero tiene la función de construir una referencia y guía de acción en todo lo que se refiere a la personalidad de la organización y el segundo se encarga de la coordinación de todas las actividades comunicativas. Estos principios ofrecen mayores posibilidades en la búsqueda de retroalimentación e incremento de la participación y motivación de los públicos.

En Cuba lo concerniente al proceso de Comunicación de las diferentes organizaciones o bien es ignorado o se encuentra dentro de algún departamento ya creado: Marketing, Comercial, Recursos Humanos, Calidad, Servicios u Organización, etc. Excepciones son aquellas que las tienen bien identificadas y con roles muy claros. Ello conlleva a que en la praxis ésta corra el riesgo de pasar a ocupar un lugar secundario con los objetivos y funciones particulares del área en la que está inmersa. De igual forma la podemos ver dispersa entre todos los departamentos de la entidad bajo la primicia que “todo el mundo tiene que ser comunicador”, lo que trae consigo que difícilmente los directivos al frente de cada uno de ellos o las personas de forma particular cuenten con el tiempo y la preparación necesaria para desarrollar adecuadamente esta actividad.

Rivero (2010:36) afirma que: La situación ideal para “gestionar” la comunicación en las organizaciones, es dotarla de una estructura organizativa, ya sea a través de un departamento específico, un grupo que se cree a tales efectos, o bien un profesional -dependerá del tamaño y necesidad es propias de cada organización-, que se haga responsable del análisis, la planificación, implementación y evaluación de la

comunicación integrada, partiendo de la consideración de esta última como un elemento estratégico de gestión capaz de generar valor. Esta autora además plantea que a la estructura organizativa especializada en el manejo de la comunicación, en todos sus ámbitos de actuación, por líneas generales se le denomina Director o Dirección de Comunicación (DIRCOM), cuya posición ideal es formar parte del *staff* de dirección para garantizar su dependencia de la alta gerencia de forma directa, sin elementos intermedios que puedan distorsionar, intervenir e incluso frenar las tareas de la Comunicación; posición que le confiere entonces mayor participación en el proceso de toma de decisiones.

La dirección de comunicación debe entender el proyecto institucional para participar en él y hacerlo comunicable; necesita tener asignadas suficientes atribuciones que le permitan tomar decisiones concernientes a la comunicación, y en particular ejercer su labor de soporte y asesoría a la dirección y al resto de las áreas o departamentos de la organización que participan y se apoyan de una u otra manera en las actividades comunicativas para el cumplimiento de su trabajo. Asimismo favorece el conocimiento de la perspectiva de los públicos (sus expectativas, necesidades y reacciones) que ayudará en el proceso de toma de decisiones.

La política de comunicación es la declaración de propósito de la organización con relación al desempeño general que espera de la comunicación: sus pautas, normas y procedimientos. Es el marco o guía general de actuación fundamental de la comunicación en la institución, que está condicionada por la planificación de la organización toda vez que debe incluir rudimentos como la visión, misión, objetivos generales, valores; elementos todos que de forma explícita o implícita, deberán estar presentes en todas las directrices descritas en el documento y definir cómo la comunicación tributará a ellos. Por tanto, proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de comunicación.(Rivero,2010:43).

Dentro de las directrices que pueden ser previstas en un documento de política de comunicación, deben aparecer: los flujos de comunicación administrativa, programas de relaciones con los públicos externos estratégicos, relaciones con los medios, política con los voceros o portavoces, normas de identidad visual corporativa, políticas en relación con el uso de las nuevas tecnologías de la información y

comunicación para la comunicación de la entidad, indicaciones para la gestión de la comunicación en tiempos de crisis, normas para la producción de publicaciones impresas o recursos audiovisuales y digitales así como el banco de imágenes, compra de espacios en los medios impresos, electrónicos y digitales, regalos institucionales, política con los patrocinios, política de participación en eventos, los programas de visitas a la institución, la identificación y priorización de los distintos públicos con los que la organización debe comunicarse y las normas de actuación del personal de contacto (comunicación telefónica, atención al público cara a cara y servicios de información), etc. Rivero, (2010:47).

Todas las atribuciones y funciones de las distintas áreas englobadas en la Gestión de la Comunicación, así como los indicadores para el control y la evaluación de los programas y proyectos de comunicación estarán reflejados además dentro de las políticas de comunicación de la entidad.

La aclaración de las responsabilidades y tareas específicas de comunicación en la descripción del contenido o funciones del puesto de trabajo o cargo de la entidad es otra de las cuestiones que se deben establecer en la organización; tarea realizada de conjunto con la Dirección de Recursos Humanos por ser parte de su contenido de trabajo. La descripción de conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo tareas o actividades específicas del área, así como métodos de contratación de personal que prevean estos requisitos debidamente especificados, serán normados en este acápite; quedando esclarecidas las competencias comunicativas que deben formar parte de las competencias profesionales necesarias.

La organización debe establecer los procesos y procedimientos de comunicación que se seguirán para la implementación de sus políticas y responsabilidades. Según Rivero (2010:52) un proceso, desde un punto de vista operativo, es un “conjunto de procedimientos (subprocesos) que se interrelacionan en forma lógica para el cumplimiento de un objetivo final que es motivo y origen de todos y cada uno de los procedimientos que lo componen”.

Con la visualización de los procesos de la organización se podrá reconocer el objetivo que cumplen y el resultado que se espera, así como promover su revisión y mejora, y la posibilidad de elaborar guías o manuales que los describan, a fin de

mantener su vigencia y aplicación; colaborando de esta manera con la función directiva y la gestión de comunicación.

De igual forma la comunicación debe y puede aportar efectividad en los procesos, mediante el trabajo con sus flujogramas y los públicos que involucra, dado a que cada paso de un proceso exige un contacto, una relación y un tratamiento a un público con determinados intereses. Es a partir de la comunicación que se pueden coordinar y ejecutar los procesos, materializado en aspectos como acceso a los otros en los procesos, relaciones interpersonales, existencia de canales que fluyan y proporcionen agilidad y eficiencia en los contactos, etc. Puede prestarse mucha atención a la coordinación, la ejecución y la supervisión de las tareas dentro de los diferentes procesos de la entidad, pero si las personas que lo llevan a cabo presentan problemas de comunicación, traería consigo que se obstaculice el mismo. “La comunicación como factor que elimina las barreras inter-funcionales, cohesiona la organización acelerando los procesos al hacerlos más eficientes y productivos”. Aguilera, (2008:23).

Algunos ejemplos de procesos en materia de comunicación en las organizaciones serían: procesos de trabajo en equipos, comunicación jefe-colaboradores, actividades de desarrollo de habilidades de comunicación, procesos de difusión en cascada, y actividades sociales y recreativas promotoras de la integración.

Asimismo se coincide con Rivero (2010:45) cuando plantea que “los procedimientos son elementos que permiten organizar cualquier actividad de forma lógica y clara, pero a su vez deben ser analizados constantemente a fin de establecer correctivos que posibiliten la optimización de los procesos en función de permitir el desarrollo sostenido de las organizaciones”.

1.2.3.1. Diagnóstico, Análisis o Investigación y planificación o programación de la Comunicación Interna.

El diagnóstico de comunicación responde a la necesidad de determinar los aspectos que no están funcionando en la institución y cuáles están en óptimas condiciones y es considerado como un procedimiento de investigación que sirve para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna, que resulta de gran utilidad para orientar la intervención del comunicador organizacional en el interior de la institución.

Muriel y Rota, (1980:24). Existen varios tipos de diagnósticos, por ejemplo diagnóstico de imagen, de cultura, de identidad, de comunicación externa, de comunicación interna, etc.

El Diagnóstico participativo cuenta, como su nombre lo indica, con la participación de todos los implicados; y no se limita al nivel exploratorio o de inventario de necesidades en materia de información-comunicación, sino que también pretende generar propuestas de solución, en la medida que trata de dar voz a todos los afectados, considerando siempre que cada trabajador tiene algo que aportar; muy diferente del diagnóstico con enfoque tradicional donde el investigador percibe a los potenciales destinatarios del sistema de comunicación como simples proveedores de información.

Todo lo dicho reafirma que los diagnósticos poseen una singular importancia para la comunicación organizacional, pues además de contribuir a la eficiente toma de decisiones en los procesos de comunicación, constituyen la base y el punto de partida para la implementación de planes y estrategias.

La planificación de comunicación interna representa la formulación conjunta de una serie de decisiones que permiten la puesta en marcha de acciones comunicativas organizadas hacia el ámbito interno de la institución. “En esta etapa, se define el desarrollo y secuencia de un conjunto de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio, suficientes y necesarios, para fijar prioridades, objetivos y metas en el tiempo y espacio” Rivero, (2010:51).

La planificación puede ser estratégica u operativa, constituyendo un instrumento para el control, seguimiento y evaluación objetiva de las actividades. La primera es un proceso complejo, a largo plazo y va desde el nivel macro; mientras que la segunda incluye la formulación de los planes y la programación de las acciones.

1.2.4. Estrategia, Planes, Programas y Proyectos o Campañas de Comunicación.

Estrategia de Comunicación: Pensar en una estrategia tiene como trasfondo la convicción de que es necesario planificar la comunicación para orientarla hacia propósitos claramente definidos. La estrategia es la plataforma sobre la cual se

construye el plan, lo que conlleva a que si no hay pensamiento estratégico, cualquier plan que se diseñe corre el riesgo de fracasar.

En términos comunicativos, la estrategia es un sistema de influencias psico-sociológicas destinadas a uno o por lo general varios públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, durante un período de tiempo previamente establecido (1 a 2 años), persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de una determinada organización. “La estrategia de comunicación se puede definir como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. Garrido, (2003:84).

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de una estrategia de comunicación, basada en los principios de interrelación, participación e integración; insertada además en la cultura organizacional que permita a través de los medios y soportes adecuados el fortalecimiento de valores, y símbolos, sentimiento de pertenencia, cohesión y armonía interna, implicación, transparencia y altos niveles de participación de los públicos internos a fin de ir aumentando los niveles de implicación.

La Gestión de Comunicación se materializa a través de Planes, Programas y Proyectos o Campañas de corto, mediano y largo plazo, que poseen una metodología específica con herramientas concretas.

Según las investigadoras latinoamericanas Muriel y Rota (1980:176) existen tres tipos de “planes de comunicación”, con peculiaridades distintivas entre ellos:

- Plan Básico de Comunicación Institucional. Documento donde se sistematizan todos los contactos con cada uno de los públicos de la institución, dejándose fijados los objetivos, la estrategia a seguir, las acciones concretas, los responsables de su ejecución, la cronología de las mismas y su presupuesto.
- Los Programas. Son estructurados a partir de situaciones coyunturales con el objetivo de resolver un problema que se presente en un momento determinado y no haya sido previsto con antelación.

- Las Campañas. Tipo de plan de carácter intensivo durante un periodo específico de tiempo; por lo tanto cuenta con objetivos a corto plazo y se caracterizan por registrar una alta frecuencia de mensajes con difusión paralela en varios medios.

La estrategia de comunicación se puede concretar en un plan de comunicación interna, plan de comunicación institucional, plan de comunicaciones integradas de marketing o en un plan de comunicación de crisis, etc. Estos a su vez pueden incluir programas para cada público (público interno, medios de comunicación, comunidad, órganos de gobierno, clientes, etc.), siendo el paso previo a la acción y que sirve como guía para su ejecución, monitorización y control.

Por su parte De Armas Ramírez plantea que en la elaboración de estrategias hay que tener en cuenta los componentes estructurales que permitan una secuencia correcta de los pasos a seguir, como son:

- I. Introducción-Fundamentación. Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver. Ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia y qué posición teórica nos adscribimos.
- II. Diagnóstico. Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia. El diagnóstico tiene a su vez cuatro momentos: el conceptual, el operacional, el de exploración, el de evaluación y pronóstico. El diagnóstico inicial es fundamental para la elaboración de estrategias comunicativas, está presente no solo en el momento inicial sino durante todo el desarrollo de la estrategia de orientación. En tanto permite ajustar el plan de acción a los resultados que se logran, a las necesidades que surgen en la puesta en marcha del plan de acción y al final. Permite evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de acción y mejorar las estrategias en su totalidad para una nueva aplicación.
- III. Planteamiento del objetivo general.
- IV. Instrumentación. Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos. Explicar cómo se aplicará, bajo qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes. Consiste en la puesta en práctica del plan elaborado. Es importante en este momento la

observación y el registro de la marcha del plan, lo que permite posteriormente su evaluación y mejoramiento.

- V. Evaluación y ajuste de la estrategia. Una vez finalizada la aplicación del plan de acción, corresponde realizar la evaluación integral de la estrategia con el objetivo de valorar su efectividad y mejorarla. Definición de los logros y obstáculos que se han ido venciendo, valoración de la aproximación lograda al estado deseado. (De Armas, N., 2008)

El autor elige este procedimiento para la elaboración de la estrategia de comunicación interna en la Delegación del Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos de Sancti Spíritus, que se expondrá en el capítulo dos de la presente investigación.

La estrategia de comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Así mismo, implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere estudios profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

CONCLUSIONES AL CAPÍTULO

Al cierre de este capítulo se puede concluir que la comprensión del fenómeno de la comunicación en las organizaciones, la cultura organizacional y más específicamente la gestión de la comunicación interna, sus fases o etapas y los elementos que le sirven de base; así como el conocimiento sobre los principales aspectos del cambio organizacional, su tipología, niveles y modelos, con el empleo del Desarrollo Organizacional para conservar la efectividad de las organizaciones y trabajar en la reducción de las resistencias al cambio, nos ha permitido una visión integradora de ambos fenómenos, que posibilita la realización de una propuesta de gestión de la comunicación interna para potenciar el cambio organizacional mediante una buena comunicación y la participación de los trabajadores en dicho proceso de cambio; a fin de volver a la institución más eficiente y efectiva.

También el legado de los grandes pensadores de Cuba y el mundo sobre estos temas permite comprender que la Comunicación Interna es esencial para lograr un Cambio Organizacional efectivo a cualquier escala y grandes transformaciones como

requiere el momento histórico que hoy se vive. Lleva además, al activismo socio-político en las estructuras organizacionales y constituye la base de los procesos a aplicar en cualquier organización, propiciando su trascendencia y mejoramiento.

La caracterización del objeto y el campo de la investigación apuntan hacia la elaboración de una Estrategia de dirección en el campo de la gestión de la comunicación interna aplicable a los cambios que hoy viven todas las organizaciones en el país, sobre todo en el radio de acción de la presente investigación, la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus.

CAPÍTULO II – CARACTERIZACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE POTENCIE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DEL ICAP DE SANCTI SPÍRITUS

Introducción

En este capítulo se realiza una caracterización del cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus desde su surgimiento hasta la actualidad identificando las etapas del cambio en la organización y en función de ello, se propone el diseño de la estrategia de gestión de comunicación interna que potencie dicho cambio en la Delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus.

2.1. Acercamiento al surgimiento del ICAP en Sancti Spíritus

El Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (ICAP) se crea en octubre del año 1960, propuesto por la máxima dirección de la Revolución Cubana, encabezada por el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz; con el objetivo de contrarrestar la política de hostigamiento y aislamiento llevada a cabo por parte del gobierno norteamericano contra el país, al hacer que Cuba perdiera los vínculos diplomáticos existentes en aquellos años. Fue entonces que surge la idea del Che de mantener unida a Cuba con los pueblos del mundo, y con los movimientos progresistas y revolucionarios que surgían, sobre todo en Latinoamérica, impulsados por la propia Revolución Cubana.

Desde sus inicios ha tenido como misión fundamental el fortalecimiento de la amistad y solidaridad con todos los pueblos del mundo, y viceversa; sin importar credo, raza, género o posición social y política; y desde entonces ha ido transitando por cada momento histórico, adecuando su funcionabilidad a cada etapa.

En el año 1976 con la nueva división político-administrativa se decide crear las delegaciones provinciales del ICAP, con el propósito de ampliar el espectro de la labor de solidaridad, donde se incluía además al naciente municipio especial Isla de la Juventud.

Justamente, el 7 de septiembre se delega la tarea al compañero Roberto Rodríguez Jiménez, fundador y primer responsable en dirigir la institución en la provincia de Sancti Spíritus, quien junto a un pequeño grupo de 5 trabajadores en una pequeña sede, fue

cambiando su lugar pero no su ideal de impulsar esta humana obra de amistad, unidad y solidaridad.

En el año 1996, derivado de la gran afluencia de amigos de Cuba a la provincia, el entonces presidente del ICAP, Sergio Corrieri Hernández, toma la decisión de crear una subsele en Trinidad (Casa de la Amistad), siendo hoy día la provincia Sancti Spíritus, la única en contar con dos instalaciones dedicadas a esta humana y hermosa tarea.

Ambas instalaciones se han convertido en lugares de encuentros de diversas culturas, centros de reflexión sobre la realidad internacional y cubana, experiencias de trabajos voluntarios en diversos sectores, la posibilidad de contactos cara a cara con los campesinos, estudiantes, intelectuales y artistas, y el surgimiento perdurable de amistades y amores.

Tareas priorizadas para el ICAP en los últimos años han sido la lucha contra el bloqueo genocida, el regreso del niño Elián González, por la liberación de los Cinco Héroe y en contra de las campañas mediáticas de desinformación y tergiversación de la realidad cubana, la subversión política e ideológica y actividades contrarrevolucionarias en el exterior contra el país, organizadas por el gobierno norteamericano y sus aliados.

No obstante lo anterior, a partir de la alocución del compañero Raúl Castro el 17 de diciembre de 2014, en la que anunció el feliz regreso a la Patria de los tres Héroe que permanecían encarcelados injustamente en Estados Unidos, se debe abrir una nueva etapa en las relaciones entre ambos países a la que se le dará el debido seguimiento.

Numerosas y variadas muestras de esta amistad y solidaridad que se han recibido permanentemente en todos estos años, de las que se pueden mencionar, a manera de ejemplo: las brigadas internacionales de trabajo voluntario que anualmente visitan el país para dar su contribución, y en retribución se les muestra la realidad cubana y se crean lazos afectivos indelebles entre los visitantes y el pueblo cubano. Otros ejemplos son las caravanas, las delegaciones y grupos, las visitas de personalidades y el turismo socio-político, entre otros.

Para el cumplimiento de estos objetivos, el Instituto ha implementado de manera sistemática técnicas de dirección y mecanismos de diversa índole en aras de consolidar lo alcanzado y continuar avanzando en todas las direcciones del trabajo, tales como la propia Planificación Estratégica, el Control Interno y la elaboración de documentos rectores (Reglamento

Orgánico, Manuales de Funcionamiento Interno, entre otros), que deberán seguir siendo perfeccionados de forma continua en las próximas etapas.

De acuerdo a lo recogido en la actualización de la Planificación Estratégica para el período 2013-2015, ajustada a las características propias del Instituto, ha sido enriquecida por los análisis y valoraciones de los integrantes del Consejo de Dirección, con el propósito de continuar avanzando en la gestión de dirección del Instituto y en el cumplimiento de sus objetivos en los próximos años.

Este breve acercamiento histórico a la delegación del Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (ICAP) en la provincia de Sancti Spíritus lleva a ubicarla en la actualidad en la cabecera municipal, ubicada en la Calle Agramonte No. 8, en el municipio de Sancti Spíritus.

A continuación se detallan los componentes de su planificación estratégica que recoge la correlación existente entre la misión y la visión y los elementos más significativos que intervienen en el proceso para alcanzar esta última (la visión), expresados de una manera gráfica y breve, se mantiene con bastante similitud al elaborado para los períodos anteriores y avalan los cambios producidos

La estructura de dirección de la Delegación Provincial del ICAP la integra el delegado provincial, al que se le subordina el director de la Casa de la Amistad de Trinidad, el director del área política, el director administrativo de la Delegación, el jefe del departamento económico y el jefe del departamento de recursos humanos, y los trabajadores, distribuidos en las categorías ocupacionales de técnicos, administrativos y de servicios. (Ver figura 2.1).

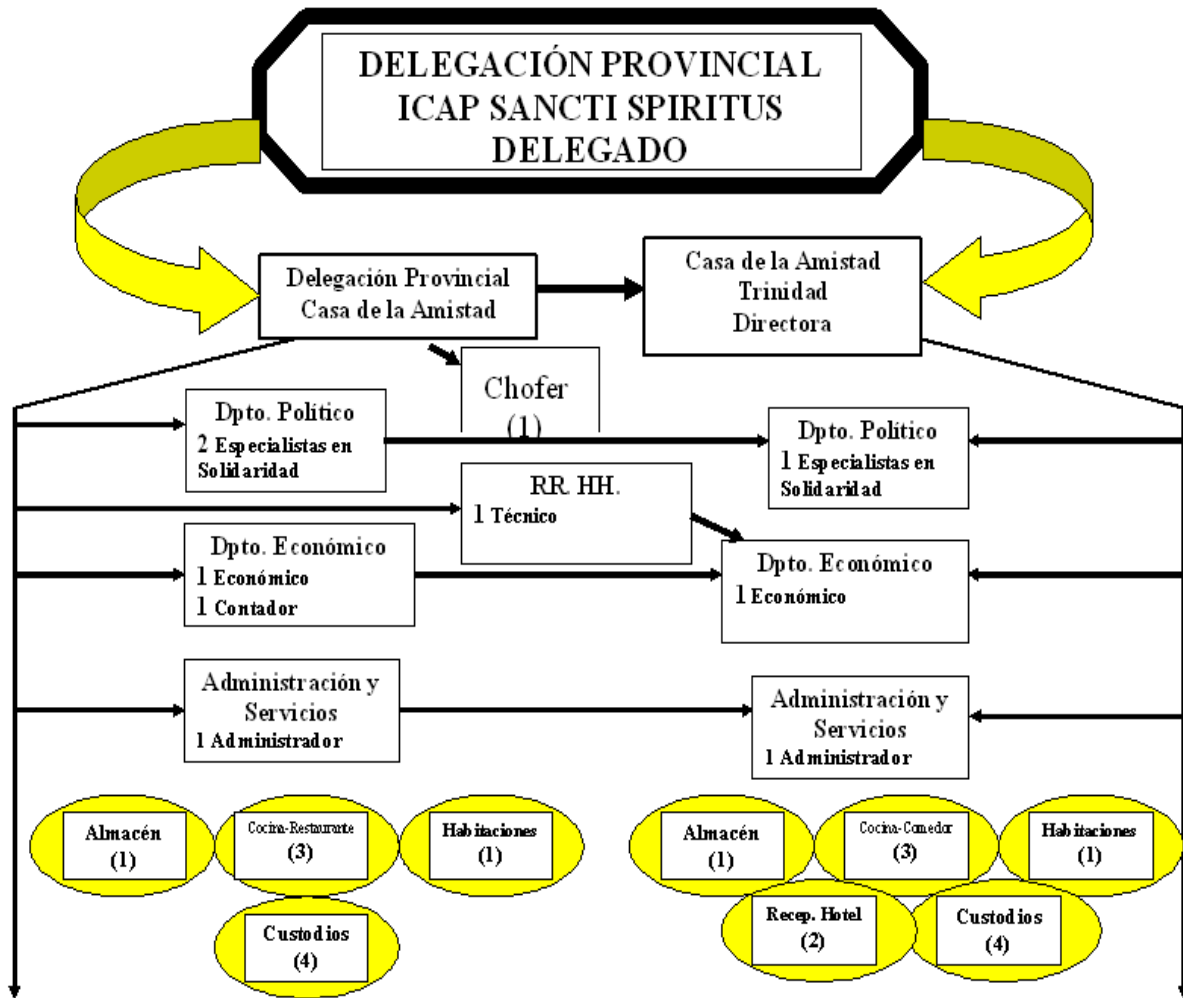


Figura 2.1 - Organigrama de la Delegación Provincial del ICAP. Fuente: Análisis de documentos de la institución provincial.

MISIÓN:

Cumplir los lineamientos de trabajo trazados por el Partido Comunista de Cuba para fortalecer y ampliar el movimiento mundial de amistad y solidaridad con nuestro país, y por estrechar las relaciones con los pueblos del mundo, luchar contra el injusto bloqueo impuesto por los gobiernos estadounidenses y contra la subversión político e ideológica, el terrorismo en todas sus manifestaciones y por la paz.

Como medio para lograr lo anterior nos esforzamos en nuestra labor de atención a las brigadas internacionales de trabajo voluntario, caravanas, grupos especializados,

delegaciones, diplomáticos, personalidades, residentes y estudiantes de otras nacionalidades, y en todos los demás aspectos del trabajo.

VISIÓN:

Constituimos un equipo de trabajo cohesionado, firme política e ideológicamente, disciplinado y calificado desde el punto de vista profesional y cultural, cuyo propósito es cumplir con excelencia, calidad, eficiencia y eficacia sus tareas políticas y administrativas para así revertirlas en el trabajo del movimiento de amistad y solidaridad mundial con nuestro país.

Con lo anterior la organización determina los valores compartidos que se detallan a continuación:

VALORES COMPARTIDOS:

- Fidelidad a la Revolución, al Comandante en Jefe, a Raúl y al Partido: Se es un colectivo de trabajo fiel a los principios de la Revolución Cubana, dispuestos a combatir contra cualquier enemigo que intente agredir nuestra patria de cualquier manera, en aras de preservar la libertad, la soberanía, la independencia de la nación y los ideales libertarios que desde el 10 de Octubre de 1868 han enarbolado generaciones de heroicos compatriotas hasta el presente, encabezados en esta etapa histórica por nuestro invencible Comandante en Jefe Fidel Castro y por el Primer Secretario del Partido compañero Raúl Castro.
- Practicamos la amistad y solidaridad con los pueblos del mundo: Consustancial con el contenido de nuestra actividad político-laboral y como máximo exponente del carácter internacionalista de nuestra Revolución, se practica firmemente la amistad y solidaridad con todos los pueblos del mundo en nuestra labor cotidiana, como elementos que caracterizan a nuestro Instituto, convencidos que la causa por la que luchamos es la misma que la de todos los explotados y desposeídos del mundo; consolidando nuestro proceso revolucionario para mostrar que un mundo mejor es posible y que vale la pena luchar por él hasta las últimas consecuencias.
- Lucha permanente contra la corrupción, ilegalidades e indisciplinas: Se cumplen todos los principios establecidos en el país para impedir cualquier posible manifestación de corrupción, ilegalidad, delito e indisciplina, conscientes de la necesidad de evitar que se extiendan estos flagelos y atenten contra las bases de nuestro proceso revolucionario.

- Sentido de pertenencia: Nos satisface y llena de orgullo el hecho de pertenecer a una institución creada por la Revolución Cubana cuya labor consiste en ampliar y fortalecer la solidaridad y amistad con todos los pueblos del mundo y que se distingue por la conducta, actuación ética y revolucionaria de sus trabajadores.

AREAS DE RESULTADOS CLAVE (ARC) (Ver Fig. 2.2)

Las Áreas de Resultados Clave del ICAP en Sancti Spíritus permiten continuar elevando el nivel de actividad y desarrollo de nuestro organismo y son las siguientes:

- La “Amistad y Solidaridad”, como ARC, es un ámbito de acción en el que el Instituto concentra sus esfuerzos y recursos de manera priorizada para alcanzar objetivos de trabajo superiores; y no necesariamente tiene que corresponderse con direcciones o entidades de trabajo, ya que en la obtención de esos resultados deseados, expresados en los objetivos planificados, participan diferentes direcciones y dependencias del organismo con sus tareas específicas.
- En esta ARC se incluyen la lucha contra el bloqueo del gobierno norteamericano y las campañas mediáticas anticubanas, el trabajo con las Brigadas Internacionales de trabajo voluntario, la atención a personalidades, grupos, delegaciones y becados extranjeros, las relaciones con el Cuerpo Diplomático, la realización de las actividades internas de solidaridad, los intercambios de delegaciones y todas las demás actividades de índole política que de una u otra manera tengan que ver con esta ARC.

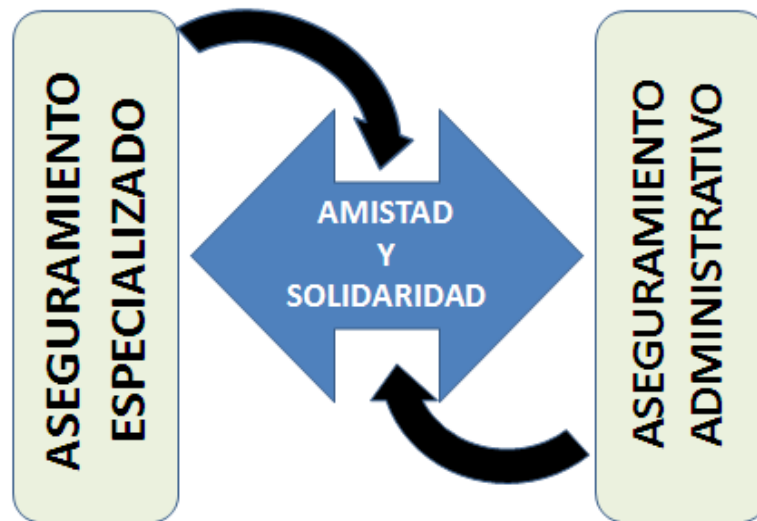


Fig. 2.2 – Áreas de Resultados Claves (ARC). Fuente: Documentos normativos ICAP. Año 2014

Esto lleva a definir como factores claves de éxito de la organización, estos son:

- Aumentar los niveles de solidaridad y amistad con Cuba, y las causas que defiende.
- Fomentar las vías de los ingresos de divisas y MN al organismo y aplicar el ahorro de todos los recursos materiales y financieros, en particular los portadores energéticos.
- Cumplir el plan de superación y capacitación profesional de todo el personal.
- Ampliar la divulgación de las actividades de solidaridad internas y externas, nacional e internacionalmente.
- Extender la aplicación y uso de la informatización en todo el Instituto.
- Cumplir los planes de prevención de riesgos, de defensa y de la seguridad y protección de todas las áreas y entidades del organismo.
- Implementar una mejor gestión de comunicación interna como Instituto, por medio de estrategias planificadas y con métodos o vías permisibles que no comprometan la labor política.

2.2. Cambio organizacional gestado en el ICAP

El destacado psicoanalista norteamericano John Welwood expresó: “¿Qué es lo que nos mueve a aceptar finalmente un nuevo paradigma? Los datos experimentales solos, nunca pueden establecer totalmente la verdad de un nuevo paradigma, ya que el paradigma en sí ordena y le da sentido a los datos. ¿No nos sentimos movidos animados a adoptar un nuevo paradigma cuando, de alguna forma, resuena con la riqueza de lo que ya implícitamente sabemos? En este sentido, ¿no es quizás nuestro sentido intuitivo del orden implícito de las cosas lo que en realidad valida un nuevo paradigma y nos alienta a adoptarlo? Cambiar la forma en que cambiamos.”

En efecto, el Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (ICAP) ha venido sufriendo cambios desde su creación, no sólo en su estructura, sino en las políticas que como organismo debe seguir. En la Tabla 1 se muestra la trayectoria histórica-cronológica de la situación legal y jurídica de los cambios ocurridos en la organización, apoyado por la aplicación del método histórico lógico:

FECHA	TRAYECTORIA HISTÓRICA-CRONOLÓGICA
30/12/1960	Creación del Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos como una Organización No Gubernamental (ONG).
17/3/1965	Ley 1176, modificó a la que dio origen al ICAP con el propósito de propiciar una estructura más adecuada para cumplir los objetivos planteados y definió que el ICAP estaría dirigido y administrado en aquel entonces por un Director designado por el Primer Ministro.
1976	Pasó de ser una Organización No Gubernamental a una organización socio-política del Estado, con la división política – administrativa, donde surgen las delegaciones provinciales del ICAP en cada territorio.
1/6/2006 16/9/2009 15/5/2012	Mediante las Resoluciones No. 32 a la 47, emitidas por el entonces Presidente del ICAP, Sergio Corrieri Hernández y las Resolución No. 63 y la No. 109 emitidas por la actual Presidenta del ICAP, Kenia Serrano Puig, se define y transforma el objeto social del Instituto, sus delegaciones y entidades adscritas.
30/4/2013	La Resolución 134 del Ministerio de Economía y Planificación, “Indicaciones para la definición y modificación de los objetos sociales” define en su Artículo 3 que las organizaciones políticas, sociales, de masas y similares, debido a su propia naturaleza, no tendrán objeto social.

6/1/2014	La Resolución No. 37 declara como ENCARGO ESTATAL que el ICAP como organismo de carácter autónomo, con personalidad jurídica propia y plena capacidad legal con los fines de estimular y facilitar la visita a Cuba de los representantes de los sectores populares y progresistas de todos los países y propender al fortalecimiento de la amistad y solidaridad con todos los pueblos del mundo.
----------	--

Tabla No. 1 – Cronología histórica-legal y jurídica de los cambios en el ICAP. Fuente: análisis de documentos oficiales de la organización. Elaboración propia.

El análisis profundo resultante permite declarar que el cambio organizacional en el ICAP ha estado condicionado por las siguientes tendencias históricas:

- el tránsito de la institución por todas las etapas de la Revolución para la labor de solidaridad hacia el exterior y viceversa, marcadas por las relaciones pueblo a pueblo con las ex – repúblicas socialistas de la URSS y Europa Occidental, Vietnam, China, Laos y Cambodia, y algunos países latinoamericanos, como México, Chile y otros;
- el derrumbe del campo socialista en la URSS y Europa Occidental, y el recrudecimiento del bloqueo, la llamada etapa “Período Especial”, donde surgen nuevos perfiles de trabajo encaminados hacia los movimientos y organizaciones progresistas en el mundo: partidos comunistas, sindicatos, organizaciones por la paz, etc.; con el objetivo de transmitir la realidad de la Revolución Cubana en el exterior, que se tergiversaba en aquellos momentos económicos difíciles, surgiendo así las asociaciones de amistad y solidaridad con Cuba, que cuentan 3 242 en 320 países en la actualidad;
- la entrada al siglo XXI impone una nueva forma de “Batalla de Ideas”, que inicia con el reclamo del niño Elián González a la patria junto a su papá, para lo cual se cuenta con el apoyo incondicional de las organizaciones de solidaridad y que se extendió hasta el pasado 17 de diciembre de 2014 con el regreso de los tres Héroes Cubanos, que aún permanecían injustamente encarcelados en EE.UU;
- la apertura de una nueva etapa para el ICAP y los movimiento de solidaridad con Cuba (MSC) que jugaron un papel fundamental en esta lucha, y al regreso de los Cinco

Héroes se constituyen un vínculo directo de las relaciones pueblo a pueblo y soporte imprescindible para Cuba en las Relaciones Internacionales;

- el refuerzo del accionar frente al bloqueo económico y financiero de EE.UU. contra Cuba y contrarrestar las campañas subversivas y mediáticas contra la revolución cubana;
- los cambios acelerados en la vida administrativa del ICAP (antes de los 90' era una organización totalmente presupuestada y donde se brindaban a los amigos diversas gratuidades en la atención, pasando a la posibilidad de ser un organismo autofinanciado, sin renunciar al presupuesto del estado). Esto ha traído consigo el énfasis en el sistema de control interno en todas las instancias de la organización para velar por la eficiencia y la calidad de los servicios que se brindan, sin perder la mejora continua en la labor política de solidaridad;
- la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. El ICAP, a través de sus dependencias, ha organizado, dirigido y supervisado el proceso de implementación de los lineamientos, así como los resultados que se vayan obteniendo, con la participación de los trabajadores; y
- Perfeccionamiento de la estructura organizativa. Y otros cambios de estructuras administrativas, reordenamiento laboral, código del trabajo, convenio colectivo de trabajo que facilitan la aparición de resistencias por parte de los trabajadores, por el uso de malos enfoques de dirección y falta de comunicación interna antes, durante y después de efectuar los cambios.

En resumen, en la Delegación provincial del ICAP de Sancti Spíritus se ha gestado un cambio organizacional planificado, según la variable: origen del cambio, y un cambio morfoestáticos, según la variable: consecuencia del cambio. Y asumiendo la perspectiva convencional del cambio organizacional en el cambio viene estimulado por el impacto del escenario no solo nacional sino también internacional (fuerzas externas). Por lo que se asume que debe ser dirigido, a través de procesos de investigación, desarrollo, difusión y adopción del mismo.

2.3 Fundamentación teórica y metodológica del modelo de estrategia de gestión de comunicación interna que potencie el cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus.

La estrategia ha sido diseñada para ser ejecutada en un marco de tiempo de dos años. Se proyectó para mediano plazo pues está concebida para influir en el cambio de concepciones y esquemas de pensamiento y acción. Se ha creado pensando en un mediano plazo en aras de que no pierda vigencia y por ende, su objetividad. Su aplicación se realizará a partir de marzo de 2014 y su evaluación final en marzo de 2016, es decir en un lapso de dos años.

El slogan que acompañará la estrategia de comunicación será: PENSAMIENTO – TRANSFORMACION – DESARROLLO. Son tres palabras que informan cada uno de los pasos que se realizan siempre en un cambio y que además muestran hacia dónde va dirigido el mismo, o sea, todos los trabajadores del ICAP deben ser partícipes de las nuevas formas de pensar y las creaciones que se harán en la institución con los cambios que se implementen, deben transformar su propia realidad, adaptándola al medio y al momento histórico en que ejecuten los cambios, y así se llegará al desarrollo pretendido de una mejor cultura organizacional, logrando la meta que se desea alcanzar.

Para ella se decide elaborar un diseño visual que emplea los colores corporativos del Manual de Identidad Visual que rige la institución, el cual simboliza una estructura estable, reconocida y con calidad. (Imagen a continuación)

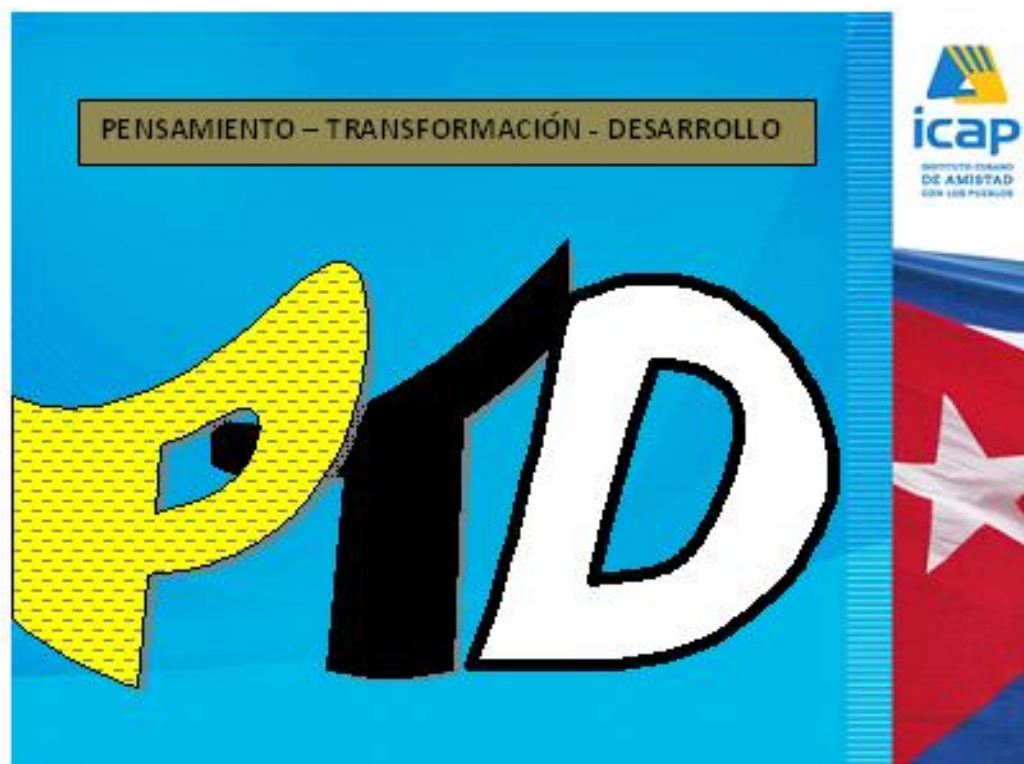


Fig. 2.3 – Cartel divulgativo para la estrategia de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia.

Las letras con sus extremos puntiagudos refieren al continuo avance hacia la cima, camino a obtener la máxima eficiencia, pero que tiene sus bases sentadas, fuertes, lo cual se asemeja a la labor de solidaridad que realiza el ICAP y se encuentran reorganizándose en constante avance.

Las vías y los medios a utilizar para divulgar e informar sobre el *slogan* y el cartel divulgativo son los siguientes:

- VÍAS: Consejos de dirección, reuniones, matutinos o vespertinos, actividades y asambleas del colectivo laboral, cursos y preparaciones políticas, internet, Intranet y correo institucional, eventos de la organización, aniversarios de interés, encuentros con fundadores, conferencias y conversatorios, el código de ética, murales, concursos, exposiciones de fotos, entre otros .
- MEDIOS: Afiches, plegables y sueltos, fotos, boletín impreso, computadora, marcadores y plumones, etc.

Para la elaboración de la estrategia de gestión de comunicación interna se adaptó el modelo planteado por De Armas (2008), a las características y escenario de la organización y el objeto de estudio. La misma cuenta con cinco componentes estructurales que permitan una secuencia correcta de los pasos a seguir, organizados en tareas específicas que permitirán su implementación en el ICAP de Sancti Spíritus de febrero de 2014 a febrero de 2016. A continuación se describe la estructura de la estrategia:

I. Introducción-Fundamentación.

- ✓ Contexto y ubicación de la problemática a resolver:

La parte introductoria de la estrategia de comunicación debe esbozar brevemente lo que hace la organización, cuáles son sus principales funciones y donde desarrolla su actividad. En este caso se deben ubicar la definición de la estrategia global de comunicación, el establecimiento de los planes de comunicación interna y externa y la gestión de los

programas, proyectos y campañas que en la organización se realizan, lo que ha sido y es un éxito en los últimos tres años.

✓ Fundamentación de la estrategia.

Las ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia explicitan la posición teórica a la que se adscribe y marcan el camino probado que desde lo epistemológico sostienen su aplicación práctica.

✓ Diagnóstico de comunicación.

Diagnosticar el estado real de la comunicación en la organización.

Según De Armas (2008) el diagnóstico indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia. Este autor establece su ejecución a través de cuatro momentos:

1. el momento conceptual en virtud del cual se definen los conceptos con los que se trabajará,
2. el momento operacional en virtud del cual se determinan los indicadores que orientan el diagnóstico y las técnicas a utilizar,
3. el momento de exploración, en el que tiene lugar la aplicación de las técnicas seleccionadas y/o elaboradas y,
4. el momento de evaluación y pronóstico en el que se llega a la conclusión diagnóstica.

El diagnóstico inicial es fundamental para la elaboración de estrategias comunicativas, está presente no solo en el momento inicial sino durante todo el desarrollo de la estrategia de orientación. En tanto permite ajustar el plan de acción a los resultados que se logran, a las necesidades que surgen en la puesta en marcha del plan de acción y al final. Permite evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de acción y mejorar las estrategias en su totalidad para una nueva aplicación.

El diagnóstico de comunicación responde a la necesidad de determinar los puntos débiles y fuertes que en materia de comunicación se evidencian en una organización.

- 1) El momento conceptual del diagnóstico permitió definir los públicos objetivos a los cuales estarán dirigidas las acciones de comunicación de la estrategia y por tanto quienes participarían en el mismo. Identificar los públicos es un paso al que varios teóricos del tema (Benítez, 2014; Trelles, 2001 y Hernández, 2000), le atribuyen gran importancia, segmentando los públicos en tres tipos, los externos, los internos y los mixtos.

El público interno se encuentra dentro de la estructura formal de la institución y el público externo se relaciona con la institución pero no forma parte de su estructura. Mientras que el público el mixto 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.

Resulta de vital importancia que todos los públicos de la institución se atiendan teniendo en cuenta sus puntos de vista, necesidades, preferencias y sentimientos. En el presente estudio se trabajará con el públicos interno, que estará siempre dispuesto a colaborar, dando información sobre sus costumbres y valores, explicando sus vidas cotidianas, expresando sus demandas, aspiraciones y advirtiendo cómo perciben los mensajes; y es precisamente mediante esa percepción, resultante de la interacción con los actores, que los mismos se construyen una determinada imagen de la entidad.

También, en este primer momento se decide que el diagnóstico sea participativo, apoyado en los criterios de Rivero (2010) y Saladrigas (2005), quienes coinciden en destacar que toda investigación sobre comunicación institucional, particularmente la que se realice en los predios internos debe ser participativa, y por tanto enfatizan en la necesidad de que el diagnóstico sea participativo cuando se trata de una comunicación con objetivos de transformación.

En la presente investigación el diagnóstico participativo cuenta con la colaboración de todos los implicados; permitiendo explorar las características de la comunicación organizacional en un contexto de cambio, las razones de su existencia, a través de la construcción del conocimiento y la búsqueda de soluciones, lo que se hace con la intervención de las personas que están directamente afectadas por dicha situación (como los directivos de la entidad y el público interno), para consensuar prioridades y propuestas de actuación. Los anteriores sustentos teóricos dirigen la presente

investigación a trabajar con toda la población de trabajadores que laboran en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus.

2) En el momento operacional se determinaron los siguientes indicadores que orientan el diagnóstico y las técnicas a utilizar:

- Análisis de la situación actual de la organización:

Se debe comenzar el diagnóstico por el análisis de documentos de la institución que permitirán identificar las características del proceso comunicacional que se lleva a cabo en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus, además de determinar las particularidades de los estados (inicial y actual) por los que transita.

Múltiples son las herramientas que pueden ser utilizadas en este caso. Benítez (2014) sugiere la Matriz DAFO, para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización, lo que en términos de comunicación significa trazar estrategias para convertir las debilidades en fortalezas, aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno y atenuar en lo posible las amenazas, realizando una proyección estratégica factible a través de acciones comunicacionales.

- Conocimiento del público interno: se deben caracterizar los diferentes grupos que conforman la organización, sus concepciones, actitudes respecto al cambio, dificultades, logros y aportes ofrecidos.
- Conocimiento de los procesos comunicativos: se deben estudiar las relaciones entre los actores de la comunicación, lo que se refleja en los tipos de flujos, las redes y canales de comunicación.
- Conocimiento de la cultura: se debe examinar el universo simbólico, los valores, las tradiciones y la situación que caracteriza la organización en cuanto a: relaciones armónicas o contradictorias, el grado de tensión interna, tolerancia, solidaridad y sentimiento de pertenencia.

Esto permitirá saber si la comunicación de la institución está en función de las políticas y objetivos, y si versa además sobre los temas claves lo que le posibilita a los públicos conocer sobre estos para cumplir con los objetivos de cada ámbito de la comunicación en las organizaciones y especialmente hacia la gestión del cambio. De igual forma permite

indagar acerca del grado en que la comunicación en la organización ayuda a los públicos internos a identificarse y a sentirse parte importante de ella y cómo se socializa la cultura.

Por otra parte, el análisis de los flujos de comunicación formal e informal detectará los posibles desbalances y buscará información acerca del rumor en la organización. Además, se medirán los aspectos como calidad percibida de la lista de los principales canales de comunicación que se tienen (medios impresos, medios virtuales-electrónicos, medios audiovisuales y prácticas de comunicación interpersonal); se analizarán los espacios de retroalimentación y participación, y se examinarán las prácticas de comunicación del líder/es (lenguaje instructivo, lenguaje empático y lenguaje de construcción de significados).

Las técnicas de recolección de información mayormente utilizadas para la realización del diagnóstico de comunicación interna son: la revisión bibliográfica y documental, la observación, las entrevistas y las encuestas. y a utilizar los métodos y técnicas de los paradigmas cualitativos y cuantitativos de investigación de manera integrada, con énfasis en aquellos que estimulen el trabajo reflexivo grupal como la entrevista grupal y la observación participante.

A partir de lo cual se propone proceder de la siguiente forma para realizar el diagnóstico:

- Planteamiento del objetivo general.
- Definir las metas u objetivos a corto y mediano plazo que permiten la transformación de la comunicación desde su estado real hasta el estado deseado.

Una vez estudiados y diagnosticados los procesos comunicativos en la organización, se procede a la determinación y consecución de los objetivos correspondientes a la gestión, que orientan la planificación. Benítez (2014) plantea que es importante que los objetivos de comunicación siempre ayuden a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera, serán reconocidos como algo fundamental para el logro de la misión y la visión dentro de la organización.

La elaboración o actualización de la misión de la organización define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporcionará unidad,

sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además de una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo.

Torrente (s/f) reconoce como misión: “el propósito fundamental por el que fue establecida la organización, el conjunto de compromisos que adopta la empresa en relación a los diferentes grupos de personas que en ella confluyen, beneficios que la empresa ofrecerá a la sociedad en general; sus clientes, los accionistas o propietario(s), el personal de la empresa”.

La elaboración o actualización de la visión de la empresa, es el resultado de un proceso de búsqueda, que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. Consiste en “proyectar, en base a la situación actual de la empresa, el lugar en el mercado (posicionamiento) que se aspira a ocupar en un horizonte de tiempo de uno a tres o más años”. (Torrente, s/f)

Es importante destacar que desde la propia concepción de la elaboración de la estrategia, que la misión y la visión dejan de ser mensajes que la organización debe comunicar de manera eficiente a sus públicos, para ser productos elaborados de manera participativa, a través de un proceso de comunicación eficiente.

Posteriormente se identificarán las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos. Respecto a este proceso, Torrente (s/f) refiere que debe ser el resultado de múltiples discusiones en grupos, entre miembros de todas las áreas y niveles de la empresa. Esto además crea un compromiso: “los objetivos dejan de ser los de la empresa para ser los que hemos propuesto”. Torrente (s/f).

Las áreas de resultados claves deben identificarse antes de elaborar los objetivos estratégicos y el plan estratégico. Estas no deben asociarse a áreas de la organización estructural de la empresa, sino que son ámbitos, ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todos los esfuerzos y recursos.

Los criterios de medidas, por su parte, expresan los resultados controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medidas y

que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Los criterios de medidas constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos, la que actúa como soporte del proceso estratégico, al erigirse en su principal sistema operativo de gestión.

El autor en este componente de la estrategia se apoyará en el consejo de dirección del ICAP de Sancti Spíritus para lograr el compromiso de los trabajadores de dicha institución y realizar cada uno de los pasos previstos en la misma.

VI. Instrumentación.

- ✓ Conformar el equipo gestor de la estrategia.

El equipo gestor de la estrategia de comunicación deberá estar integrado por directivos de la organización, especialistas y expertos, en el cual se apoyará el autor de la investigación para el diseño de la misma y de cada uno de los pasos que se ejecutarán.

- ✓ Planificar por etapas las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a los objetivos de la estrategia de comunicación, es decir proponer el programa de comunicación.

Según Muriel y Rota (1980) planificar implica partir de una serie de datos sobre una situación dada para poder racionalizar alternativas de acción que lleven a lograr un propósito. El proceso de planificación en general tiene como finalidad el desarrollo sostenible de los objetivos de la empresa y se define para un período concreto de tiempo respondiendo a un proyecto sólido, con una visión de futuro a mediano o largo plazo. Es una herramienta guía para la organización de los pasos y los medios, y parte del diagnóstico previo, que explica cómo se aplicará; respondiendo a la formulación común de qué hacer, bajo qué condiciones hacerlo, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, durante qué tiempo, quién debe hacerlo, quienes serán los responsables y participantes, qué medios utilizar para hacerlo y cuánto cuesta hacerlo.

Al igual que el diagnóstico, se requiere que la planificación sea participativa pues esta etapa “es la fase en la que se busca el apoyo, consenso y compromiso de la gente...”. (Corredor, 1998:23).

La explicación de los alcances de la planificación, la clara fundamentación de las ventajas que conlleva, y especialmente, el estar permanentemente abiertos a sugerencias emergentes a lo largo de todo el proceso de aplicación, son requisitos que no se deben obviar durante la planificación, aun cuando se cuenta con la participación de los públicos involucrados. A ello no escapa el proceso que en tal dirección debe llevarse a cabo para las prácticas comunicativas institucionales, las cuales igual deben ser planificadas de manera estratégica, haciendo coincidir dicho proceso con el de la organización en un todo articulado.

Por tanto, la estrategia de comunicación debe concebir un plan que indique las acciones a realizar en materia de comunicación, en correspondencia con cada área de resultado clave identificado y objetivos estratégicos elaborados, para potenciar la gestión del cambio organizacional.

Este plan deberá contemplar la acción a desarrollar, la fecha de ejecución de cada una de ellas, los responsables de materializar la misma, y los participantes. Esto permitirá posteriormente medir todo hasta la meta final marcada. Será elaborado por el autor y el equipo gestor creado, teniendo en cuenta las propuestas de soluciones ofrecidas por los trabajadores.

- ✓ Determinar el presupuesto a utilizar en la implementación de la estrategia de comunicación.

Para implementar una estrategia de comunicación se requiere definir el presupuesto destinado a ello, lo cual se refiere al monto disponible para su realización. El presupuesto es la determinación anticipada de los recursos materiales y financieros necesarios para la materialización de la estrategia de comunicación de la organización, sus destinos y etapas de ejecución.

- ✓ Ejecutar la puesta en práctica del plan elaborado.

VII. Evaluación y ajuste de la estrategia.

- ✓ Evaluar integralmente la estrategia para valorar su efectividad y mejorarla.

Para garantizar la gestión exitosa de la estrategia de comunicación elaborada, se establecerán y pondrán en práctica los mecanismos de control y evaluación que deben

acompañar desde el principio al proceso, para conocer si los objetivos comunicativos propuestos se cumplen.

Es importante que la entidad cuente con un sistema de evaluación dirigido al conocimiento de la opinión de los públicos, que permita controlar y evaluar las acciones desarrolladas cada cierto tiempo o en el período de campañas o eventos significativos. Esto tributará, entre otras cosas, al mejoramiento de la elección de los medios o canales de comunicación y al ajuste o perfeccionamiento de los mensajes originales. De esta manera, al acudir a las opiniones de los públicos con vistas a mejorar la eficiencia de la comunicación, se garantiza su permanente reorientación desde sus receptores.

Se debe concluir con una sección para evaluar los resultados de la implementación de la estrategia, a través herramientas y acciones de control que permitan definir los logros y obstáculos que han ocurrido y la valoración de la aproximación lograda al estado deseado.

La puesta en práctica de estrategias de gestión de la comunicación, implica un seguimiento constante de su evolución y una evaluación final del cumplimiento de sus objetivos, que permitirán la retroalimentación y retornar al inicio de manera cíclica para reajustar nuevas debilidades y potencialidades en función de cambios cualitativamente superiores. La etapa del control es un momento decisivo para conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si se supera la situación problemática inicialmente identificada, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y si debemos o no, dar por concluido el proceso.

Se elaborará un plan de acciones para el control de la estrategia de comunicación, donde se especifique la acción de control que se realizará, la fecha y el responsable de su ejecución. También se conformará la comisión de evaluación de la estrategia o comisión evaluadora, que será la encargada de velar por el cumplimiento de cada una de las acciones previstas en la misma e ir evaluando de conjunto con la dirección del ICAP los resultados que se van obteniendo en la implementación.

El control y evaluación de la estrategia es una etapa muchas veces olvidada, pero tan importante como cualquiera de los pasos anteriores. Sin ella el proceso jamás se podría conocer con exactitud; hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos; si sobreviven o no los rasgos problemáticos encontrados al inicio; si el tiempo, los recursos

humanos y materiales utilizados no estuvieron desperdiciados; y finalmente, si se debe o no, dar por concluido el proceso.

Deberá ser una tarea permanente, combinando instrumentos de medición sistemática con otros de mayor profundidad y alcance. Abarca dos dimensiones:

- **El control administrativo:** que se realizará cada tres meses mientras dure la estrategia, mediante una descripción detallada de cómo va, detectando las dificultades que existen en su aplicación y, permitiendo la introducción de mecanismos de corrección que tributen al logro de los objetivos propuestos, se irán analizando los resultados por la participación de los trabajadores en las actividades, además por su manera de manifestarse en la organización. Los medios para este proceso son los informes verbales o escritos presentados por el grupo designado para la evaluación de la estrategia.
- **El control de la efectividad:** que corresponderá luego de la completa aplicación del Plan de medios y acciones, en marzo de 2016. En este se efectúa un análisis profundo de sus resultados, para determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos de comunicación propuestos y su contribución al cambio organizacional. Los instrumentos diseñados para ello son: entrevistas semi-estructuradas al grupo 3 (Ver anexo 21), entrevistas grupales y encuestas al grupo 1 y 2 (Ver anexo 22 y 23), de conjunto con la observación del ambiente del cambio (Ver anexo 25).

Conclusiones al capítulo

Al cierre de este capítulo se puede concluir que el ICAP de la provincia de Sancti Spiritus se caracteriza por ser la única en el país que cuenta con dos sedes dentro del territorio debido a la afluencia de visitantes y la cantidad de acciones de solidaridad que se gestan.

En la Delegación provincial del ICAP de Sancti Spíritus se ha gestado un cambio organizacional planificado, según la variable: origen del cambio, y un cambio morfoestáticos, según la variable: consecuencia del cambio. Y asumiendo la perspectiva convencional del cambio organizacional en el cambio viene estimulado por el impacto del escenario no solo nacional sino también internacional (fuerzas externas). Por lo que se asume que debe ser dirigido, a través de procesos de investigación, desarrollo, difusión y adopción del mismo.

El modelo de estrategia de gestión de comunicación interna propuesta está conformado por cinco componentes, el mismo se ejecutará según el cronograma previsto y en correspondencia con las características específicas de la institución.

CAPÍTULO III – IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE POTENCIE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DEL ICAP DE SANCTI SPÍRITUS Y SU VALORACIÓN

Introducción

El presente capítulo se estructura en dos partes fundamentales, primero se implementa el modelo de estrategia propuesto. En una segunda parte, se valora la implementación realizada, partiendo de los métodos de investigación y de las técnicas para la recogida de la información declaradas.

3.1. Implementación de la estrategia de gestión de comunicación interna que potencie el cambio organizacional en la delegación provincial del ICAP de Sancti Spíritus

Implementar y valorar la estrategia elaborada, a través de la retroalimentación de las experiencias y necesidades que persisten entre los trabajadores de la organización, contribuirán a rediseñarla como una propuesta dinámica y flexible al cambio tantas veces como sea necesario hasta que se logren satisfactoriamente los objetivos trazados. Esta se implementó durante el periodo comprendido entre febrero 2014 a junio 2015. A continuación se explicitan los detalles de este proceso, a través de la aplicación de sus componentes estructurales y pasos:

VIII. Introducción-Fundamentación

- ✓ Contexto y ubicación de la problemática a resolver:

A nivel organizacional la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus centra su actividad en la calidad de los Recursos Humanos sobre la base de la gestión integral de estos y se organizan en una estructura conformada por una Delegación Provincial y la subordinación de la Casa de la Amistad de Trinidad con una estructura similar.

IDENTIDAD DEL ICAP

Somos un colectivo laboral que trabaja por alcanzar la excelencia en el cumplimiento de todas las tareas relacionadas con el movimiento de amistad y solidaridad con Cuba, con un desarrollo político e ideológico elevado y un nivel técnico-profesional y cultural acorde con los avances que se logran en nuestra sociedad, bajo los principios éticos y políticos que rigen nuestro proceso revolucionario.

- ✓ Fundamentación de la estrategia.

Las ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia quedaron desarrollados en el capítulo anterior donde se detalla la metodología de la propuesta.

IX. Diagnóstico de comunicación.

- ✓ Diagnosticar el estado real de la comunicación en la organización.

1) El momento conceptual permitió definir los públicos objetivos, en este caso el público interno, al cual estarán dirigidas las acciones de comunicación de la estrategia y por tanto quienes participaran en la implementación de la misma.

El ICAP en la provincia cuenta con una plantilla aprobada de 32 trabajadores, existiendo en la actualidad el 100% de las plazas cubiertas, de ellos el 25% de los trabajadores posee nivel superior de escolaridad y el 28,1% nivel medio superior, el resto oscila entre el técnico medio 18,7%, noveno grado 21,8% y sexto grado de escolaridad sólo el 0,6 %, lo que constituye una fortaleza, que más del 71,8% de los trabajadores tengan una escolaridad por encima del nivel medio superior. (Ver gráfico 3.1).

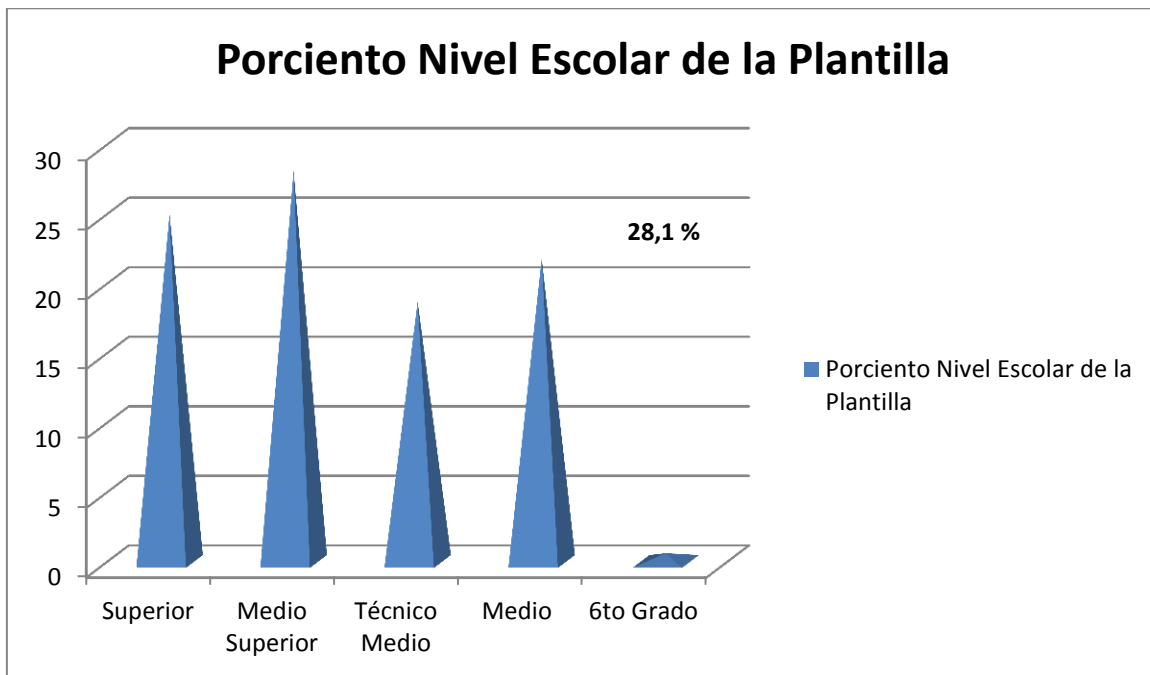


Gráfico 3.1. Distribución de la plantilla cubierta según nivel escolar.

Del público interno se establecieron 3 grupos según el nivel de especialización y funciones de dirección en la organización.

- Grupo 1: lo conforman seis directivos, miembros del Consejo de Dirección Provincial (MCDP), encargados de guiar el proceso de cambio en la organización, una fuente provechosa de información dirigida hacia los subordinados. Estos juegan un papel protagónico dentro de la estrategia por ser los facultados para guiar el proceso como agentes de cambio principales.
 - Grupo 2: lo conforman cuatro representantes del PCC y el Sindicato en los dos.
 - Grupo 3: lo conforman 22 trabajadores, que no clasifican en los grupos anteriores, técnicos y auxiliares, que laboran en procesos de apoyo a la institución son los instructores que tienen el contacto permanente con los clientes de la institución.
- 2)** el momento operacional en virtud del cual se determinaron los indicadores que orientan el diagnóstico y las técnicas a utilizar, ya fue explicitado en el capítulo II y a continuación se renombran para ubicar el proceder diagnóstico.
- 3)** el momento de exploración, en el que tiene lugar la aplicación de las técnicas seleccionadas y/o elaboradas se expone a continuación según cada indicador antes determinado:
- El análisis de la situación actual de la organización se logró, a través de:
 - El análisis de documentos (Anexo 3.1) realizado para identificar las particularidades de los estados (inicial y actual) por los que transita la gestión de la comunicación en la delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus, permitió constatar que:
 - No existe en el ICAP una Dirección de Comunicación que coordine, regule y asesore todas las actividades comunicativas, ni un Manual de Gestión de Comunicación, que favorezca el florecimiento de los valores identitarios, la consolidación de la cultura organizacional y consolide la imagen respaldada en el concepto de reputación corporativa para el desarrollo armónico de las instituciones y sus miembros. Tampoco existe una resolución o indicación que ponga en vigor las Políticas de Comunicación del organismo, que de paso a una reestructuración y mejor organización de sus diferentes áreas. Por tanto, en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spíritus no cuenta con el Grupo de Gestión de la Comunicación (GGC).

- El ICAP carece de una estrategia global de comunicación, donde se establezcan los planes de comunicación interna y externa y la gestión de los programas, proyectos y campañas que se realizan; que permitan evaluar lo que se ha hecho y proyectar el futuro.
- La planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos estratégicos por tipos de público se realiza, pero sin documentación rectora relacionada con la comunicación como proceso y la ejecución de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas no están definidas.
- La evaluación periódica de los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para conocer el impacto que ha tenido el sistema de comunicación implantado no se realizan periódicamente.
- Se acuerda crear un Manual de Gestión de Comunicación que acompañe al Manual de Identidad Corporativa, pero no se cumple.
- Se implementan programas de capacitación para los directivos en temas concernientes con la comunicación institucional, aunque se debe profundizar en esta actividad.
- Se coordinan las relaciones con los medios de comunicación masiva, elaborando y/o aprobando las notas de prensa, que respecto a la labor del ICAP y los servicios se necesite publicar.
- Se garantizan las acciones de comunicación necesarias durante la organización de actos, eventos y ferias en que participe la entidad.
- Se vela por la adecuada presencia y divulgación de la labor del ICAP y el MSC; así como para la venta del producto del turismo socio-político a cargo de la Agencia de Viajes Amistur SA, que apoyan las delegaciones provinciales.
- Se atienden las delegaciones extranjeras, para lo cual se programan actividades de todo tipo con el protocolo comunicacional establecido por el organismo rector.
- Y para esbozar el entorno del ICAP con basamento en todos los factores expuestos anteriormente, y añadiendo el análisis del entorno probable que se

tiene y en el que se desenvolverá, se realizó la Matriz DAFO con los miembros del Consejo de Dirección:

DEBILIDADES:

1. Rutina y falta de creatividad.
2. Insuficiente planificación individual.
3. Desconocimiento y no aplicación de las normas y procedimientos vigentes.
4. Resistencia a reconocer (o utilizar) la escala de mando, en ocasiones.
5. Carencia de la estrategia de comunicación interna y externa.

FORTALEZAS:

1. Misión y objetivos claramente definidos.
2. Adecuada infraestructura provincial para el trabajo de solidaridad.
3. Alta capacidad de reacción para generar acciones de solidaridad y de respuesta a acciones internas.
4. Buenas relaciones con los medios de comunicación nacionales y los alternativos internacionales.
5. Existencia de vías para la comunicación interna y externa.

AMENAZAS:

1. Política agresiva del imperialismo estadounidenses y sus aliados.
2. Crisis global mundial sistémica (económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental).
3. Bloqueo, campañas mediáticas y acciones subversivas contra Cuba.
4. Incremento inusitado de viajes de estadounidenses a Cuba.
5. Disminución sensible del abastecimiento técnico-material (ATM).

OPORTUNIDADES

1. Existencia de más de 120 misiones diplomáticas cubanas en el exterior y de decenas de misiones extranjeras acreditadas en Cuba.
2. Presencia de la colaboración cubana en decenas de países.
3. Presencia de estudiantes en Cuba de más de 120 países.
4. Apoyo del Estado cubano a las principales actividades del organismo.
5. Actual política de Cuba hacia la emigración y creciente participación de emigrados cubanos en actividades de la solidaridad.

El análisis DAFO mostró que la Delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus se encuentra en el cuadrante 1 de orientación ofensiva para gestionar su proceso de cambio. Es decir que se puede aplicar una estrategia de Maxi-Maxi u Ofensiva, en la que se aproveche al máximo las fortalezas con que cuenta el ICAP y las oportunidades que brinda el entorno actual. (Ver figura 3.2).

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	3	2	3	1	2	1	3	1	1	1	18
	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	2	22
	3	2	1	3	2	2	2	3	1	2	1	19
	4	2	3	1	2	1	2	1	1	2	1	16
	5	2	3	2	3	2	3	1	2	1	2	21
		FO: 52					FA: 42					
Debilidades	1	2	2	2	3	5	3	1	1	2	1	22
	2	2	1	3	3	2	1	1	1	3	1	18
	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	18
	4	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	12
	5	2	1	1	2	2	1	2	1	3	1	17
		DO: 45					DA: 37					
		22	19	20	21	21	17	18	12	19	13	

Fig. 3.2. Matriz DAFO de Delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus

- El diagnostico de los siguientes indicadores: el conocimiento del público interno y el conocimiento de los procesos comunicativos que se llevan cabo en la organización se logró con la aplicación del cuestionario a todo el público interno:

grupo 1, 2 y 3 (Anexo 3.2 y 3.3), la entrevista semi-estructurada al público interno 1 y 2 (Anexo 3.4), la entrevista grupal al grupo 3 de trabajadores (Anexo 3.5), lo cual permitió conocer el estado de opinión de los trabajadores en el tránsito hacia nuevas políticas y reglamentaciones del Instituto de los diferentes grupos que conforman la organización, sus concepciones, actitudes respecto al cambio, dificultades, logros y aportes ofrecidos. Así como, las características del sistema de comunicación interna en la institución para asumir los cambios, las relaciones entre los actores de la comunicación, lo que se refleja en los tipos de flujos, las redes y canales de comunicación.

Y la observación (Anexo 3.6) para constatar, desde la visión del investigador, el ambiente de la entidad y la dinámica del desempeño de los trabajadores; estableciendo, de esta forma, criterios que contribuyeran a una mejor gestión de la comunicación interna para facilitar el cambio organizacional. También en la valoración de la estrategia se realiza observación de aquellos indicadores que ofrecen los cambios esperados. (Anexo 3.7).

Resultados de la encuesta aplicada a los tres grupos:

A. El 100% de los integrantes del grupo 1 y 2, miembros del consejo de dirección y dirigentes de las organizaciones en el ICAP, consideraron estar informados con relación a los cambios organizativos que se producen en la entidad; lo cual se constató en las respuestas a la entrevista semi-estructurada donde se detallaron al respecto:

“...los cambios en la delegación están en el orden del nuevo encargo estatal y el panorama político a enfrentar; así como las perspectivas económicas establecidas en los lineamientos del VI Congreso del PCC, ya que nos corresponde a nosotros enfrentar las realidades que se nos avecinen y en función ello, ejecutar los cambios con prontitud y calidad ...” MCDP

“Yo pienso que el Nuevo Código del Trabajo y los nuevos objetivos, lineamientos y ejes políticos establecidos después del regreso de los Cinco a la patria y el posible restablecimiento de las relaciones Estados Unidos – Cuba dan un giro importante en las tareas que debemos acometer pues son nuevas aristas de trabajo que

enfrentaremos y reforzaremos otras áreas importantes en nuestro accionar...”

MCDP

“Hay que vivir enajenado de la realidad para no ver que se nos avecinan cambios importantes en la entidad con la posibilidad de restablecer las relaciones Cuba-EEUU para lo cual debemos prepararnos todos: fortaleciéndonos desde lo político-ideológico, uniéndonos más, y velando porque el instituto mantenga su condición de facilitador en los lazos de hermandad entre los pueblos y también superarnos en lo profesional e intelectual para poder proponer soluciones creativas llegado el momento” Dirigente sindical

Sin embargo, los resultados de la encuesta al grupo 3, de trabajadores el 58.8% aceptaron saber sobre los cambios organizacionales, el 29.2% afirmó conocer medianamente sobre lo que sucedía en la entidad y el 12% aceptó no tener conocimiento alguno en relación al cambio. Al respecto se puntualizó en la entrevista grupal, donde se escucharon planteamientos como los siguientes:

“Yo particularmente he escuchado que vienen cambios en el ICAP y en la delegación provincial, pero todavía no sé claramente en qué consiste porque siempre se habla mucho y al final la vida sigue igual”.

“Conozco que los cambios están centrados en los escenarios históricos dependiendo de las relaciones con EEUU, pero eso no es algo que suceda de un día para otro, llevará años y mucho trabajo, mientras que en el orden administrativo todo sigue igual”.

“¿Usted pregunta por los cambios? Claro que sí, hace poco nos cambiaron el salario... Se habla mucho, pero se hace poco porque el cuartico está igualito y cada vez se ven menos resultados de beneficios para los trabajadores”.

En la bibliografía consultada se refiere que muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, o por no saber cómo actuar. Por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo, como ha sucedido en este caso.

B. Las vías más utilizadas para recibir información por parte de los directivos (grupo1) lo constituyeron los canales formales y dentro de ellos el correo electrónico,

la información ofrecida por el jefe inmediato y las reuniones, que fueron señaladas por el 100% de los encuestados. Los datos brindados por los máximos directivos ocuparon el 83,3% de los canales de recepción y transmisión de información seleccionada; y un 16,6% afirmó recibir información en los matutinos o informalmente en los pasillos. (Ver Tabla 3.1).

Por su parte, los dirigentes de las organizaciones identificaron con mayor relevancia las vías formales como las reuniones y el jefe inmediato fundamentalmente con el 100%, los matutinos el 75% y las visitas al territorio o a Trinidad por directivos nacionales o provinciales 50%; en tanto, sólo el 25% reconoce el uso de la Web o el correo electrónico y ninguno la vía informal de comentarios de pasillos.

En el caso del grupo de los trabajadores el canal de recepción y transmisión de información más señalado fue las reuniones (95,4%), la comunicación directa con el jefe inmediato (86,3%), los matutinos (59,1%) y la vía informal de pasillos (50%); quedando en una menor escala los canales mediatizados como la Web (0,9%), el correo electrónico (13,6%) y las informaciones de los máximos directivos (22,7%).

Tabla 3.1. Vías o canales de información utilizados para informar sobre los cambios en el ICAP. Sancti Spíritus.

Canales	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Total	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Web del Territorio	2	33,3	1	25	2	0,9	5	15,6
Correo Electrónico	6	100	1	25	3	13,6	12	37,5
Máximos directivos	5	83,3	2	50	5	22,7	12	37,5
Jefe Inmediato	6	100	4	100	19	86,3	29	90,6
Matutinos	1	16,6	3	75	13	59,1	17	53,1
Comentarios de pasillo	1	16,6	-	0	11	50	12	37,5
Reuniones	6	100	4	100	21	95,4	31	96,8

Fuente: Datos de las encuestas

B1. De los canales establecidos para comunicar el cambio organizacional los más efectivos fueron los que emplearon la comunicación directa, ya sea a través de reuniones, jefe inmediato o máximos directivos; y el empleo del correo electrónico (canal mediatizado) en menor medida lo cual denota falta de costumbre y de cultura organizacional en relación a las tecnologías de la información, que constituyen cambios. A pesar de ello se debe tener muy presente la comunicación informal que se efectúa en los pasillos de la entidad, como comentarios de los trabajadores, que se mencionó en un por ciento de los encuestados y que trae consigo estados de ánimo de incertidumbre e inseguridad al no provenir de fuentes confiables, y que en muchos casos a esas informaciones carecen de objetividad, están muy relacionadas con la intencionalidad de quien lo comunica.

C. A continuación la tabla 3.2, muestra la caracterización de la información obtenida respecto al cambio organizacional según los diferentes grupos, donde los indicadores más altos señalados se corresponden a las cualidades veraz y clara, por parte del primer grupo, y oportuna y veraz, según el segundo grupo. A ello le sigue la caracterización de la información como suficiente y actualizada, lo que entra en contradicción con el resto de las características marcadas en ambos grupos, pues en igual medida se describió como desfasada, desactualizada e insuficiente; aunque con un mayor porcentaje entre los MCDP.

Asimismo, este grupo afirmó que transmite la información relacionada sobre el tema frecuentemente; lo que hace que todo lo que se conoce al respecto en la provincia se informe, aunque no siempre sea la información que necesitan los trabajadores para esclarecer sus inquietudes. En este sentido, al ser insuficiente la calidad de la información ofrecida, produce la no aceptación de algunos elementos del cambio en la organización, dado a que no se tiene todo el conocimiento preciso sobre cada proceso que se transita, y trae consigo inseguridad.

Tabla 3.2. Caracterización de la información obtenida

Caracterización de la información Obtenida		
	Grupo 1 y 2	Grupo 3
Insuficiente	37.5%	33.3%

Suficiente	62.5%	66.7%
Ambigua	25%	25%
Clara	75%	75%
Desfasada	62.5%	20.8%
Oportuna	37.5	79.2%
Falsa	12.5%	12.5%
Veraz	87.5	87.5%
Desactualizada	50%	37.5%
Actualizada	50%	62.5%

Fuente: datos de la encuesta

Estas contradicciones fueron esclarecidas en las entrevistas efectuadas, donde varios MCDP realizaron valoraciones como desfasada, seguida del calificativo falso, ambiguo y desactualizado. Asimismo, las dificultades con la información durante el cambio organizacional se ven reflejadas también en la dirección del proceso, pues si el 50% de los dirigentes consideraron que poseían los argumentos necesarios para aceptar y gestionar los cambios organizativos en el colectivo que dirige, la otra mitad de los directivos afirmó tener problemas con la información, por ejemplo:

“A mi me sucede que conozco la información pero me resulta difícil trasmitirla de manera clara y suficiente porque tengo trabajadores bajo mi mando que cuando le das mucha información se enredan y no entienden nada”.

“Por mi parte sí recibo bien la información pero casi siempre ya conocía los detalles por la web, aunque no siempre está activa, ya que vía personal viaja muy lenta.”

D. Respecto a los argumentos necesarios para aceptar y gestionar los cambios organizativos en el colectivo que dirige, los integrantes del grupo 1 eluden que si en el 100%. Otro aspecto a encuestar en los directivos fue la presencia de espacios para propiciar la retroalimentación con sus subordinados en lo concerniente al cambio organizacional. En este caso el 100% de las opiniones se refirieron a que tienen establecidos los espacios necesarios para la retroalimentación con el resto de los trabajadores y así contribuir a que la comunicación sea lo más horizontal posible. Las reuniones que se realizan en el trabajo, la asamblea de afiliados, el correo

electrónico, los matutinos o simplemente el contacto personal fueron algunos de los ejemplos que puso este grupo.

Esto no coincide con la percepción, que de este indicador, presentan los trabajadores quienes en las entrevistas grupales refirieron una percepción de no existencia de espacios de retroalimentación; demostrando, este caso, que la comunicación fluye descendentemente, pero no ascendentemente ni transversal. A pesar de esto, el resto del colectivo de trabajo afirmó tener la posibilidad de expresar sus criterios con relación a los cambios organizativos, ya sean en la Discusión del Presupuesto u otros espacios donde se han debatido, además los nuevos cargos, el reordenamiento necesario para el trabajo, etc., afirmando que:

“algunos de los cambios realizados son abordados en reuniones del sindicato o con los directivos del territorio donde los trabajadores hemos tenido la oportunidad al menos de dar nuestros criterios al respecto”.

Los representantes del PCC y del Sindicato consultados alegaron que los espacios para que los trabajadores expresaran sus criterios con relación a los cambios organizativos existían, pues se habían realizado reuniones sindicales con ellos y con los directivos, así como el debate del tema en las reuniones del PCC y el Consejo de Dirección. El 100% de los MCDP corroboraron este dato expresando que la retroalimentación durante el cambio ha sido posible mediante las reuniones informativas, reuniones de trabajo, los Consejos de Dirección, la Discusiones del Presupuesto y la Aprobación del Convenio Colectivo de Trabajo y el Nuevo Código del Trabajo.

En este sentido la retroalimentación se logra en los niveles superiores, pero existen dificultades para llegar a la base, lo que hace que algunos trabajadores sientan que no son escuchados y que falta un espacio formal donde ellos puedan exponer sus principales problemas y preocupaciones a fin de lograr la retroalimentación y ser una posibilidad contundente para trabajar la resistencia al cambio.

A pesar de existir en la institución varios canales de comunicación establecidos para que el colectivo de trabajado emita su criterio, el más funcional y el que señalaron en todas las técnicas aplicadas lo constituyeron las reuniones, espacio formal donde tienen la posibilidad de ser escuchados por sus directivos.

E. Entre las principales preocupaciones escogidas por los trabajadores en relación al cambio organizacional, se encuentran: lentitud en la implementación de los cambios, la incertidumbre con las funciones a desempeñar, las condiciones salariales, la ubicación y condiciones materiales de nuevas tareas, la falta de información real, la afectación a la calidad del servicio, la idoneidad de los jefes que serán designados, la repercusión negativa en el clima laboral y la pérdida de la motivación de los trabajadores. Todo ello compite con la aceptación de nuevos cambios en los procesos del ICAP territorialmente, provocando desconfianza y desmotivación en los trabajadores, haciendo visible la resistencia al cambio; manifestándose la resistencia individual mediante el temor a lo desconocido, y la inseguridad; unido a la resistencia organizacional con la inercia estructural y el enfoque limitado del cambio en la institución.

F. A pesar de ello salieron a relucir entre las expectativas que la entidad logre mayor eficiencia en el trabajo político y administrativo, que a su vez se reconozca la labor de cada empleado en la organización y que se resuelvan todas las preocupaciones planteadas anteriormente.

G. Sentimientos positivos, como la motivación y el optimismo son relacionados con el cambio organizacional por parte de las personas que laboran en la entidad, muy ligados a la incertidumbre y la desconfianza, estos negativos; pues de la misma forma que estas modificaciones han reportado beneficios para los trabajadores, fundamentalmente en cuanto a condiciones laborales y la entrega de los uniformes, los cambios se producen lentamente y han llevado también mayor preparación y esfuerzo de los empleados, cuando lo que se desea es continuar trabajando como hasta el momento se hacía e inclusive mejorar los resultados deseados, con una resistencia al incremento de la carga de trabajo y a las nuevas exigencias y rigores como el reordenamiento laboral.

H. Como sugerencias se plantearon que existiera una mayor divulgación (de manera completa y detallada) y preparación, de los trabajadores sobre lo que estaba ocurriendo; con claridad del cambio organizacional; que la toma de decisiones fuera en consenso con todos y que los principales cambios salieran de la base, en vez de ser impuestos como orientación de la nacional, o al menos consultada por los

territorios (en términos de comunicación para el desarrollo: prealimentación), pues ellos constituyen el principal eslabón para el desarrollo de la entidad; así como que se seleccionara eficazmente a los dirigentes responsables y políticos que van a llevar a cabo esta tarea en cada área. Además, se señaló que los cambios se produjeran con mayor rapidez y que se mejoraran las condiciones laborales internas, externas y la actividad de dirección y cooperación.

El empleo de la observación permitió constatar las respuestas recibidas con anterioridad, como por ejemplo que los canales de comunicación identificados por los participantes en el diagnóstico están establecidos en la organización los más explotados: la comunicación directa, ya sea a través de reuniones, jefe inmediato o máximos directivos que con relativa frecuencia visitan la entidad; a los que se les suma la información recibida en matutinos. Es recomendable prestar atención a la comunicación informal que se observa con mayor efectividad que la reconocida por los grupos encuestados, se efectúa en los pasillos de la entidad, como comentarios de los trabajadores.

4) El momento de evaluación y pronóstico en el que se llega a la conclusión diagnóstica, se realiza a través de la triangulación de los resultados obtenidos en las diferentes técnicas y métodos empíricos utilizados.

En el análisis de la memoria escrita de la institución (actas del consejo de dirección, cartas circulares e indicaciones quedó evidenciada la orientación intencionada por parte de la Presidencia Nacional de informar sobre las nuevas modificaciones que ocurrirían en el instituto, a través de acciones de comunicación entre las que se indicaba el uso de los canales formales como las audio y video-conferencias realizadas por los directivos nacionales; la utilización de la Web nacional y el correo electrónico con detalles y orientaciones sobre los nuevos procedimientos de la organización. Se constató a través de la observación directa que en la Delegación Provincial de Sancti Spíritus se debatió el tema del cambio organizacional en los matutinos y reuniones ordinarias; y las visitas de los directivos del territorio a Trinidad.

Sin embargo, el empleo de canales de información para gestar los cambios en la organización estuvo diferenciado por tipos de público y no tiene el mismo nivel de

aprovechamiento por parte de estos, en algunos casos por el difícil acceso a los mismos, como la Pag. Web y el correo electrónico.

El resultado de este indicador demuestra, que se percibe poco conocimiento acerca de los cambios organizacionales, por parte de los trabajadores, indicando que el nivel de información no cuenta con la calidad requerida, por lo que las acciones de comunicación respecto a los cambios deberán realizar especial énfasis en este grupo, logrando su participación, que por demás resulta el último eslabón de la cadena de flujos de información y el motor impulsor.

Al observar el universo simbólico, los valores, las tradiciones y la situación que caracteriza a la organización se constató que de manera general existen relaciones armónicas entre los trabajadores, no existe tensión interna, y si sentimientos de tolerancia, solidaridad y pertenencia, a pesar de los cambios a los cuales están sometidos.

La comunicación de la institución está en función de las políticas y objetivos, y versa sobre los temas claves del cambio organizacional, sin embargo la gestión no se constata lo suficientemente efectiva como para posibilitar a los diferentes públicos internos conocer sobre el mismo y cumplir con los objetivos. De igual se conoció que la comunicación en la organización ayuda a los públicos internos a identificarse y a sentirse parte importante de ella.

Por otra parte, el análisis de los flujos de comunicación formal e informal permitió detectar desbalances y existencia del rumor en la organización. Otros aspectos como calidad percibida fue observada entre los principales canales de comunicación que se tienen (medios impresos, medios virtuales-electrónicos, medios audiovisuales y prácticas de comunicación interpersonal) diagnosticándose que están en una fase primaria de desarrollo, que no permiten espacios de retroalimentación y participación, interactivos y las prácticas de comunicación observadas entre el líder y los subordinados obedecen a un lenguaje instructivo y l empático, pero no permiten la construcción de significados.

Por tanto se establecen como regularidades del diagnostico que las nuevas regulaciones y normas que impulsan al cambio del objeto social al encargo estatal en el ICAP acrecienta la incertidumbre interna, teniendo en cuenta que la Dirección

Nacional del ICAP no instituyó un modelo de cambio organizacional para diseñar e implementar las nuevas propuestas. Las deficiencias en la comunicación que trae consigo poco conocimiento sobre el cambio constante en la institución. La comunicación fluye fundamentalmente en forma descendente, con fallo en el flujo ascendente y transversal, con carencia de espacios de retroalimentación - prealimentación para abordar el tema del cambio organizacional. Existe insatisfacción con el trabajo y los salarios entre los trabajadores. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones no se ha implantado en toda la organización. La vía más segura para proporcionar información a los trabajadores es a través de los canales formales de comunicación y el alto sentido de pertenencia con la entidad.

Estas regularidades sustentan la necesidad del diseño e implementación de la estrategia de gestión de comunicación interna en la delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus.

X. Planteamiento del objetivo general.

✓ Objetivo general: Contribuir al proceso de cambio organizacional que se lleva a cabo en la Delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus.

✓ Objetivos específicos:

- Lograr que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios.
- Brindar información amplia acerca del proceso de cambio que se está produciendo en la organización.
- Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional.
- Garantizar espacios de prealimentación/retroalimentación.
- Potenciar los nuevos valores organizacionales.
- Eliminar los elementos de resistencia al cambio organizacional presentes en los trabajadores.

XI. Instrumentación.

✓ Conformar el equipo gestor de la estrategia.

El equipo gestor de la estrategia de comunicación quedó integrado por el Delegado Provincial en Sancti Spíritus, la Directora de la Casa de la Amistad de Trinidad, el

Técnico en Recursos Humanos, el Especialista en Solidaridad Principal y otros miembros del Consejo de Dirección.

✓ Programa de Comunicación

Tabla. 3.3. Plan de medios y acciones de comunicación (PMAC)

No.	Acciones	Medios	Fecha	Ejecutor	Público	Objetivo
0	<p>Presentar los resultados del diagnóstico con las principales deficiencias detectadas y la estrategia de comunicación interna que permita viabilizar el cambio organizacional.</p> <p>a) Crear un grupo de trabajo en la entidad para la ejecución de la estrategia.</p> <p>b) Designar un activista de comunicación en cada instalación, encargado de llevar a cabo las acciones de la estrategia que lo requieran.</p> <p>c) Analizar el presupuesto de la estrategia.</p> <p>d) Establecer el grupo de evaluación y control.</p>	Reunión	Marzo/ 14	Delegado y TRH	Grupo 1 Grupo 2	Lograr la aprobación de la estrategia y creación de grupos de trabajo; y elevar la motivación de los miembros del equipo.
1	Crear un espacio en la Delegación Provincial donde los directivos puedan esclarecer las dudas que se les han	Reunión y Consejos de	Perm	Delegado Provincial	Grupo 1 Grupo 2	Garantizar espacios de Retroalimentación / Prealimentación,

	presentado en la interacción con sus subordinados respecto al cambio.	Dirección				eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
2	Ambientar los locales con los identificadores de la estrategia.	Afiches, Slogan y mural	Perm	TRH	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Lograr que los empleados reconozcan la necesidad de la implementación del cambio, estimulando así su participación.
3	Divulgar los nuevos valores organizacionales.	Afiches y sueltos	Perm	TRH	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, potenciando los valores organizacionales.
4	Crear y difundir anuncios por la web interna que recuerde el cambio organizacional.	Intranet	Perm	EPS	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Lograr que los empleados reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios.
5	Crear un Buzón de Quejas y Sugerencias para el cambio, colocado en la recepción de cada instalación.	Buzón	Perm	TRH	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de

						resistencia.
6	Crear y difundir un Manual de Información sobre el cambio organizacional en el ICAP de Sancti Spíritus que contengan todas las informaciones respecto al cambio (Historia de otros cambios, modelo por el que se guió, tipos, beneficios, nuevos valores, etc.)	Manual de cambio, matutinos reuniones y Correo electrónico	Perm	TRH	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia.
7	Introducir en la Intranet del territorio un enlace que contenga todo lo referente al cambio, actualizándolo periódicamente. a) Lema. b) Slogan. c) Beneficios d) Información clara de todo el cambio organizacional.	Intranet	Perm	EPS	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
8	Divulgar la utilidad del Correo Institucional como un canal donde los	Matutinos, reuniones	Perm	TRH	Grupo 1 Grupo 2	Garantizar espacios de retroalimentación,

	trabajadores pueden esclarecer sus dudas y preocupaciones respecto al cambio.	y el correo institucional.			Grupo 3	eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
9	Actualizar los murales con las informaciones del cambio organizacional.	Murales	C/Mes	GTE	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
10	Realizar conversatorios con los directivos donde los subordinados tengan un espacio abierto para retroalimentar sus dudas respecto al cambio.	Reuniones.	Perm	Delegado y MCD	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
11	Realizar actividades recreativas en Fechas conmemorativas (día de los	Eventos rituales y	Perm	Delegado y SGSS	Grupo 1 Grupo 2	Estimular la participación de los trabajadores en el

	enamorados, de la Mujer, de las Madres y de los Padres, etc.) promovidas por los representantes del PCC y el Sindicato donde se efectúen juegos de participación basados en la temática del cambio, estimulando a los trabajadores moral y materialmente.	aniversarios			Grupo 3	cambio organizacional, potenciando los nuevos valores, eliminando así los elementos de resistencia.
12	Designar a un encargado por área para la organización de las actividades conmemorativas de la entidad, logrando la integración entre cada miembro.	Reunión.	Perm	TRH	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, potenciando los nuevos valores, eliminando así los elementos de resistencia.
13	Utilizar el Código de Ética para los cuadros y sus reservas para potenciarlos nuevos valores en los directivos, y darle una visión clara para que los trasmitan a sus subordinados.	Código de Ética y Reuniones	Sept/2014	TRH	Grupo 1	Potenciar los nuevos valores organizacionales.
14	Instruir y esclarecer a los representantes del PCC y del Sindicato, con todo tipo de información	Reunión especial	Oct/14	MCD	Grupo 1	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan

	relacionada con el cambio mediante una reunión especial.					la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia.
15	Explicar la necesidad, la lógica y los beneficios del cambio a los trabajadores.	Matutinos, reuniones y correo institucional.	Oct/14 Ene/15	Delegado y MCD	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
16	Divulgar la existencia de espacios de retroalimentación dentro de la Intranet.	Matutinos Reuniones y Suelos.	Oct/14 Ene/15	TRH	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
17	Diseñar y dar a conocer un plegable	Matutinos	Oct/14	TRH	Grupo 1	Brindar información

	con información general, clara y precisa sobre los cambios.	Reuniones y Correo institucional.	Feb/15		Grupo 2 Grupo 3	amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
18	Publicar y divulgar el boletín digital “El Yayabo Solidario” mientras dure la estrategia, dedicado al cambio organizacional el cual saldrá trimestralmente, y será leído frente a todo el público al que va dirigido para aumentar su interés.	Boletín	Cada 3 Meses a partir de sept/ 2014	TRH y EPS	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
19	Debatir entre los trabajadores el Video de Manuel Calviño relacionado con la	Matutinos	Nov/14	Delegado Y EPS	Grupo 1 Grupo 2	Lograr que los trabajadores reconozcan

	importancia de cambiar.				Grupo 3	la necesidad de implementación de los nuevos cambios; estimulando la participación de los trabajadores en el cambio organizacional y eliminando los elementos de resistencia al cambio presentes en los trabajadores.
20	Organizar y realizar un intercambio con los fundadores del ICAP en Sancti Spíritus, donde cuenten la historia de la organización basada en los cambios que han ocurrido en esta durante su trayectoria.	Encuentro con fundadores.	Dic/14	Delegado	Grupo 1, 2 y 3	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.

21	Recordar el cambio organizacional en los trabajadores.	Suelto	Marzo 2016	EPS	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Lograr que los empleados reconozcan la necesidad de implementación del cambio.
22	Celebrar la Jornada del Comunicador	Actividad especial	Feb/14 15-16	Delegado Y MCD	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Potenciar los nuevos valores organizacionales.
23	Confeccionar una galería de fotos donde se muestren los nuevos valores organizacionales.	Murales, Intranet	Marzo 2016	EPS	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Potenciar los nuevos valores organizacionales.
24	Realizar una exposición donde se muestre la evolución de la labor del ICAP en Sancti Spíritus	Exposición	Marzo 2016	EPS y TRH	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio, eliminando así los elementos de resistencia al mismo y potenciar los nuevos valores organizacionales.
25	Aprovechar los espacios del Festival de la Amistad, las visitas de Brigadas Internacionales y el II y III Encuentro	Reuniones y eventos	Perm	Delegado y EPS	Grupo 1	Estimular el intercambio y la participación activa de los implicados en estos

	Provincial de Solidaridad con Cuba para esbozar temas que permitan que fluya la comunicación interna en los cambios de organización, planificación y ejecución de los eventos.					eventos para elevar la comunicación interna en los nuevos procesos de cambio organizativo.
26	Efectuar una conferencia donde se divulguen los avances de los cambios acontecidos durante toda su trayectoria y el resultado de la Estrategia de Comunicación Interna aplicada.	Conferencia	Marzo 2016	Delegado	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia y motivando la continuidad de la gestión de la comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia

	UBICACIÓN	NOMBRE	SIGLAS
LEYENDA	Fecha	Permanente	Perm
		Cada mes	C/mes
		Miembros del Consejo de Dirección	MCD
		Grupo de Trabajo de la Estrategia	GTE

	Ejecutor	Técnico en Recursos Humanos	TRH
		Especialista Principal en Solidaridad	EPS
		Secretaria General de la Sección Sindical	SGSS

✓ **Análisis del presupuesto**

Según el análisis realizado a la Estrategia de gestión de comunicación interna y las ventajas que implica la realización de la misma para la organización, se ha fijado un presupuesto total de 5000.00 CUP.

En dependencia de cada acción se destinará 2000.00 CUP para la impresión de los sueltos, plegables y manuales de información sobre el cambio, que acompañarán toda la estrategia; esta cifra se empleará en los gastos que ocasionarían 2 *tonners* de impresora láser (300.00 CUP) y 20 paquetes de hojas (400.00 CUP); por otra parte 1 300.00 CUP serán utilizados en la tirada de los afiches, trabajo que la institución tendrá que contratar a una empresa especializada (ESPROT) en la oferta de este servicio. Para el almuerzo, la actividad especial de la Jornada del Comunicador; y las iniciativas de los encuentros de conocimientos y celebraciones realizadas en fechas conmemorativas (día de los enamorados, de la Mujer, de las Madres y de los Padres, etc.) la organización tiene destinado un presupuesto aparte, pues en cada uno de esos días siempre se realizan actividades que mientras dure la estrategia serán aprovechadas para cumplir su objetivo, 3 000.00 CUP en total.

Igualmente ocurre con la merienda de las reuniones, conversatorios, el coloquio sobrevalores y la conferencia final donde se expondrán los resultados del cambio, la institución cubre estos gastos por lo que no se necesitará presupuesto para ello. Este se desglosa de la siguiente manera.

Epígrafes	Descripción	CUP
Partidas		
11-01	Alimentos	3 000.00
11-06-01	Materiales de Oficina y Computación	700.00
80-07-08	Servicios de Impresión de Documentos	1 300.00
	TOTAL	5 000.00

✓ Ejecutar la puesta en práctica del plan elaborado.

3.2. Resultados de la implementación parcial

La estrategia se ha ejecutado según su planificación. Se han realizado 25 acciones con resultados positivos, denotándose:

- Mejor flujo de la información interna, con un estado de comunicación positivo y aceptado por todos.
- Mayor participación de los trabajadores, lo cuales se sienten partícipes de la estrategia en todo momento.
- Empleo correcto de los medios para transitar la información interna, ascendente y descendentemente.
- Menor resistencia al cambio, sobre todo en los cambios de estructuras y las formas y métodos de dirección.
- Se colegia la toma de decisiones con la participación clara y precisa de los trabajadores implicados.
- Más interés sobre este tema por parte de los directivos y especialistas de cada proceso.

No obstante queda aún seis meses para valorar integralmente la implementación de la propuesta de estrategia, por lo que el autor proyecta mejoras en todos los órdenes, que a la postre permitirá eficiencia y calidad en la labor que despliega el ICAP en la provincia. Muestra de lo que se expresa es que la Delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus alcanzó la condición de “Provincia Más Destacada del País” en el Instituto por los resultados alcanzados durante el año 2014, con resultados muy favorables en lo político y lo administrativo en esta etapa.

También, en la visita de Control Interno de nuestro Instituto se le otorgó a la organización la categoría de “Satisfactorio”, donde se resaltó y destacó la comunicación entre los cuadros, los especialistas de procesos y los trabajadores, evidenciándose en las entrevistas individuales realizadas por los visitantes.

Así mismo, se plasmó en el informe final la siguiente evaluación relacionada con la comunicación interna:

- Se ha ido logrando implementar normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura ética-profesional, divulgándose a todos los miembros de la entidad.
- Se mantiene la ejemplaridad de los cuadros y dirigentes administrativos.
- Se chequea la preparación general de los cuadros y dirigentes administrativos y su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa y la honradez en todos sus actos, sin barreras informativas de unos a otros.
- Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones, donde se hace énfasis en el papel que juegan dentro de la comunicación interna.
- Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas, recogiendo criterios de todos.
- Se denota un ambiente favorable en la ejecución y cumplimiento de las tareas, con la participación de todos.

Existen en general, de acuerdo a la experiencia de los últimos años, factores objetivos y subjetivos habitualmente ocasionales, pero que pueden resultar determinantes, que obstaculizan, dificultan, ponen en peligro o limitan los resultados de las mejoras que se necesitan y esperan del Sistema Institucional cubano.

Los factores que suelen emanar de las propias personas, son los subjetivos, ya que su origen y naturaleza parten de la subjetividad humana, de la que en general se generan y condicionan las actitudes. Algunos de ellos detectados durante la investigación se identifican a continuación:

- Pasividad entre los que más necesitan mejorar; siendo los que evaden “las nuevas responsabilidades”.
- Compañeros que piensan que todo marcha bien porque siempre lo han hecho de la misma forma, y no hay problemas; están satisfechos con los resultados alcanzados y les falta comprensión de aspectos importantes que les significarían mejoras.

- Compañeros que piensan que su área es la más importante o la mejor y asumen actitudes hasta individualistas en ocasiones.
- Compañeros que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen y sólo confían en su propia y suficiente experiencia.
- Compañeros que sólo piensan en su propia área, encerradas entre sus “cuatro paredes mentales administrativas”.
- Compañeros que no tienen oídos para oír y menos para escuchar las opiniones de otros.
- Compañeros que pretenden destacarse, pensando en sí mismos y en ocasiones por encima de la institución.
- El desánimo por diversas causas, los celos profesionales y laborales.
- Compañeros que no ven el esfuerzo positivo que se viene realizando por otros más allá de su entorno inmediato.
- Compañeros que nada saben o conocen poco acerca de otras áreas de trabajo o del país en general.
- Compañeros que siguen viviendo en su propio pasado.

También se identificaron dificultades objetivas, tales como:

- Duplicación de tareas, en parte por falta de información compartida.
- Exceso de movimientos, reuniones y otras actividades en parte como resultado de la mala o falta de coordinación.
- Tiempos muertos de burocracia: trámites que en la realidad duran minutos y que tienen tiempos de espera.
- Excesiva subdivisión de procesos y/o actividades. Falta de práctica en el trabajo de equipos y de comunicación interna.
- Excesiva cantidad y diversidad de tablas y modelos, o duplicación de información y/o innecesarios. Excesivo inventario de reservas de modelos y tablas.
- Falta de delegación de autoridad con responsabilidad.
- Averías y falta de mantenimiento en medios técnicos, que no se informan o comunican a tiempo.
- Falta de sistematización en los archivos documentales, y el tiempo que se requiere para la localización de la documentación.

- Fallas en los pronóstico, previsión y prevención.
- Interpretaciones erróneas de las instrucciones, legislaciones, y no asesorarse.

Cuando lo que se espera es poner en práctica paso a paso, en la medida que nos den resultados las mejoras que sean necesarias, hacer lo nuevo o sencillamente de forma diferente para mejorar los resultados alcanzados. Se debe combatir y evitar que el principal enemigo del propio esfuerzo se pueda hallar dentro de la propia Institución e incluso dentro de los propios compañeros.

Conclusiones del capítulo

Como consideración final de este capítulo se puede afirmar que la comunicación interna en el ICAP se objetiva, específicamente en la provincia de Sancti Spíritus, pero con limitaciones, que sin dudas se han hecho sentir en aquella que ha estado dedicada particularmente al cambio organizacional.

Se implementó parcialmente la estrategia de gestión de la comunicación interna para potenciar el cambio organizacional en la Delegación provincial del ICAP de Sancti Spíritus, ejecutándose cada uno de los componentes estructurales y su programa de acciones, donde se evidencia la mejora de la comunicación como gestora del cambio organizacional.

El diagnóstico inicial arrojó que la Dirección Nacional del ICAP no instituyó un modelo de cambio organizacional para diseñar e implementar las nuevas propuestas, lo cual acrecentó la incertidumbre interna. Las deficiencias en la comunicación trajó consigo poco conocimiento sobre el cambio constante en la institución. La comunicación fluía fundamentalmente en forma descendente, con fallo en el flujo ascendente y transversal, con carencia de espacios de retroalimentación-prealimentación para abordar el tema del cambio organizacional. Existía insatisfacción con el trabajo y los salarios entre los trabajadores. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones no se había implantado en toda la organización. La vía más segura para proporcionar información a los trabajadores es a través de los canales formales de comunicación y el alto sentido de pertenencia con la entidad.

En los momentos actuales al evaluar parcialmente se precisa que persisten situaciones que atentan contra una buena comunicación y el logro de la gestión del cambio, con los cuales se continua trabajando.

CONCLUSIONES

Para el autor la presente tesis ha cumplido con los objetivos propuestos y las conclusiones a las que se arriba a lo largo del proceso investigativo son:

- La comunicación organizacional se hace imprescindible para el desarrollo y el éxito de cualquier negocio, por eso son cada día más los organismos que utilizan dentro de sus actividades, comerciales o promocionales, las herramientas que la comunicación provee. Todo esto comprendido gracias al marco teórico – referencial de la investigación.
- El proceso de cambio organizacional en la Delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus, cuyas transformaciones se ven asociadas a cambios de misión, visión, valores, objeto social y/o encargo estatal y estructura; que de acuerdo con la variable origen del cambio se clasifica como planificado y atendiendo a la variable consecuencia del cambio, se cataloga morfostático. Por tanto al ser planificado y morfostático se considera un cambio de tipo1; alcanzando los niveles estratégico, estructural y humano.
- El diagnóstico de comunicación interna realizado en el proceso de cambio organizacional arrojó como resultados que existen dificultades en los canales formales de comunicación. Estos resultados hicieron visible la necesidad del diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para facilitar el cambio organizacional. La estrategia conformada por cinco componentes, se está ejecutando según el cronograma previsto y en correspondencia con las características específicas de la organización.
- La Delegación Provincial del ICAP en Sancti Spíritus planificó una Estrategia de Comunicación Organizacional, con la participación de directivos y trabajadores, luego la implementó parcialmente con el objetivo de llegar a ser una organización de éxito en el entorno en que se desenvuelve.
- Su implementación en marcha actualmente, ha traído cambios sustanciales para la organización que está dejando de ser una entidad orientada a las tareas para pasar a ser orientada a los procesos, con un enfoque estratégico y flexible al cambio.

RECOMENDACIONES

Basado en lo que se expone en este informe de tesis, el autor propone las siguientes recomendaciones:

- Continuar esta línea de investigación, dando seguimiento a la incidencia de la estrategia de comunicación interna para el logro del cambio organizacional.
- Evaluar el impacto de la implementación de la estrategia comunicacional en el espacio interno de la institución en la provincia una vez concluida y su contribución al cambio.
- Hacer propuesta para extender esta experiencia a todo el sistema del ICAP.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, M. (2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional: Gestión del cambio*. [Electronic Version]. Retrieved 18 de noviembre de 2008 from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>.
2. Aguilera, J. (2008). *Comunicación por indicadores*. [Electronic Version]. Retrieved 15 de diciembre de 2008 from <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/comunicacion-por-indicadores.htm> y <http://www.degerencia.com/jorgeaguilera>.
3. Aguilera, J. (2008a). *Comunicación y calidad. Un cambio en la cultura comunicativa*. [Electronic Version]. Retrieved 20 de diciembre de 2008 from: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-en-la-culturacomunicativa.htm>.
4. Alonso, M. M., Saladrigras, H. (2002). *Para investigar en Comunicación Social: Guía didáctica*. (2 ed.). La Habana: Pablo de la Torriente.
5. Amorós, E. (s.f). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.
6. Andrade, H. (1997). Hacia una definición de cambio organizacional. In Fernández, C. (Ed.), *La comunicación en las organizaciones*. (pp. 29-34). México: Trillas.
7. Arellano, E. (1998). La Estrategia de Comunicación como un Principio de Integración/Interacción, dentro de las Organizaciones. [Electronic Version]. *Razón y Palabra*, Suplemento Especial. Retrieved 20 de noviembre de 2008 from <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>.
8. Asín, A. (2008). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
9. Benedit, B. (2008). *Gestión de comunicación promocional hacia clientes en restaurantes del Palacio de Convenciones*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.

10. Briones, G. (2002). *Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social: Epistemología de las Ciencias Sociales*. Bogotá: ARFO.
11. Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Bogotá: ARFO.
12. Caicedo, G. (2005). *La Organización Comunicable*. [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2009 from <http://www.comunikandonos.com>.
13. Cantero, Y., Velázquez, S., Borlot, R. (2007). *Estrategia para el Cambio de la Cultura Organizacional en la Dirección Territorial de ETECSA Santiago de Cuba*. [Electronic Version]. Retrieved 14 de octubre de 2008 from www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_15.pdf
14. Cardoso, H. (2002). *Diseño de estrategias de comunicación*. Consultado el 20 de octubre de 2008 from [http://Dante/Bibliografía/Psicología/Pregrado/Comunicación Social/Comunicación Organizacional/Estrategias/Diseño de estrategias de comunicación](http://Dante/Bibliografía/Psicología/Pregrado/Comunicación%20Social/Comunicación%20Organizacional/Estrategias/Diseño%20de%20estrategias%20de%20comunicación).
15. Castro Ruz, Raúl. Discurso pronunciado en el VI Congreso del PCC. Aprobación de los Lineamientos de la política económica y social del País. La Habana: CCPCC. 2011.
16. Cerezal, J., Fiallo, J., Ramírez, L. A., Valledor, R. & Ruiz, A. (2006). Material básico. Metodología de la investigación y Calidad de la Educación. En Maestría en Ciencias de la Educación. Fundamentos de las Ciencias de la Educación. Módulo II. Primera parte. La Habana: Pueblo y Educación.
17. Chaudron, D. (2003). *Begin at the beginning in organizational change*. [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2008 from <http://www.organizedchange.com/decide.htm>.
18. Cloke, K. (s.f). *Gracias a Dios que es lunes: Valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos*. s.l: s.n.
19. Corredor, J. (1998). *Relaciones Públicas: Legitimando Decisiones. 2do Foro Iberoamericano de Relaciones Públicas*. Perú: Ediciones de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, de la Universidad de San Martín de Porres, Perú.

20. Cortina, L. (2008). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S. A y propuesta del Plan de Comunicación Interna para el período julio 2008 / julio 2009*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
21. Costa, J. (1999). *La Comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
22. Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía
23. Díaz, M. A., López, C.M. (2007). *Estrategia de Comunicación Organizacional para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
24. Díaz-Guzman, K. (2005). *Publicidad un enfoque psicológico*. México: Cruet & Asociados.
25. *Diccionario Ilustrado Aristos de la Lengua Española*. (1982). Ciudad de La Habana: Científico Técnica.
26. Elías, J., Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
27. Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
28. Frías, R. (2003). Una aproximación al concepto de comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones. [Electronic Version]. *Nómadas*, 1. Retrieved 19 de octubre de 2008 from <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/181/18100103.pdf>.
29. Gaarder, J. (1999). *El mundo de Sofía: Una novela sobre la historia de la filosofía*. La Habana: Ediciones Especiales.
30. García, Y., Arias, Y. (2006). *Estudio del clima organizacional en la Gerencia Territorial de SEPSA de Villa Clara*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
31. Garrido, F. J. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Colección Hermes: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica (2), 84.
32. Goldhaber, G. M. (1974). *Comunicación Organizacional*. México: Logos.
33. Gómez, G. R. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Félix Varela.

34. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol. 1). La Habana: Félix Varela.
35. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol. 2). La Habana: Félix Varela.
36. Johnson, S. (1999). *¿Quién se ha llevado mi queso?: Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio*. (13 ed.). Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
37. Libaert, T. (2006). *El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa.
38. López Bombino L. R. "Una reflexión sobre moralidad y valores" en Por Una Nueva Ética, Ed. Félix Varela, 2004, p. 191.
39. Marín, A. L. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Casa Editorial Bosch.
40. Martínez, I. J. (2005). Consecuencias de la Estrategia Integrada de Comunicación [Electronic Version]. *Razón y Palabra*, 40. Retrieved 20 de noviembre de 2008 from <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n48/imartinez.html>.
41. McNamara, C. (s.f). *Organizational Change and Development*. [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2009 from http://www.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm.
42. Mello, F. (1995). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Limusa.
43. Miranda, A. (2005). *La indagación apreciativa y el Desarrollo Organizacional*. [Electronic Version]. Retrieved 18 de noviembre de 2009 from <http://appreciativeinquiry.case.edu/repoaldes/LaIndagaciónApreciativa/pdf>.
44. Muriel, M. L., Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque de las Relaciones Humanas*. Quito: Editora Andina.
45. Norma Cubana 3000, 3001 y 3002 (2007). *Sistema integrado de gestión capital humano-Vocabulario*. Oficina Nacional de Normalización, La Habana.
46. Pérez, D. (2007). *Estrategia de Comunicación en la Dirección de Televisión Universitaria de la Universidad de las Ciencias Informáticas*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.

47. Pérez, G., Nocedo, I. (1983). *Metodología de la investigación pedagógica y psicológica*. La Habana: Pueblo y Educación.
48. Pérez, M. A. (2004). *Procedimientos para el logro de una integración eficaz de los Hospitales Provinciales Materno y Clínico Quirúrgico*. Unpublished Tesis de Maestría, Universidad José Martí, Sancti Spíritus.
49. Pérez, Y., Rodríguez, M. (s.f). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones en función del cambio organizacional y de los procesos empresariales*. Consultado el 14 de octubre de 2008 from <http://Dante/Bibliografía/Psicología/Pregrado/Comunicación Social/ Comunicación Organizacional/Comunicación, Organización y Cambio>.
50. Piedra, M., Saladrigas, H., [et...al]. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana: Félix Varela.
51. Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
52. Portal, R., Recio, M., Toirac, Y. (s.f). *Planeación estratégica de comunicación para las organizaciones: Guía de trabajo*. Consultado el 20 de octubre de 2008 from <http://Dante/Bibliografía/Psicología/Pregrado/Comunicación Social/Comunicación Organizacional/Estrategias/Guía de estrategias de comunicación>.
53. Ramos, F (2002). *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Barcelona: Editorial Universitat.
54. Rebeil, M. A. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
55. Regouby, C. (2000). *La comunicación global: Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Gestió.
56. Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.
57. Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional: Teoría y práctica*. (7 ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

58. Rodríguez, M.T. (2007). *Aproximación a los elementos psicopedagógicos en el cambio cultural*. Unpublished Tesis de Maestría, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
59. Rodríguez, R. (2006). *Auditoría Constituyente de valores en la Gerencia Territorial de ETECSA Villa Clara*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
60. Romeo, M. (1999). *Un modelo explicativo del cambio organizacional*. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona, Barcelona.
61. Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.
62. Saló, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
63. Santos, M. (2005). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Centro de Formación Nacional de ETECSA*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
64. Sanz, A. (2006). *Herramientas para la investigación de lo social en las organizaciones. Técnicas y aplicaciones*. Zaragoza: Mira Editores, S.A.
65. Schein, E. (1970). *Psicología de la organización*. New Jersey: Prentice-Hall Internacional.
66. Schein, E. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.
67. Semler, R. (1996). *Radical*. Barcelona: Ediciones 2000. S.A.
68. Tacoronte, A., Contreras, H. (s.f). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela / grupo Santander*. [Electronic Version]. Retrieved 14 de octubre de 2009 from <http://www.Gestiopolis.com>.
69. Tapia, J. M. (2003). *Introducción al análisis de datos con SPSS para Windows*. Barinas: Fondo Editorial UNELLEZ.

70. Thomson, R. (s.f). *Journal of Organizational Change Management*. [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2008 from <http://www.emeraldinsight.com/info/journals/jocm/jocm.jsp>.
71. Toleda, M., Myers, G.E. (1983). *Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
72. Trelles, I. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (3), 25-28.
73. Trelles, I. (2001a). *Comunicación Organizacional: Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
74. Trelles, I. (2001b). Comunicación y cultura, entramados de interrelaciones. *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas* (5), 38-40.
75. Trelles, I. (2002). *Bases Teórico-Methodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en las Organizaciones*. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.
76. Trelles, I. (2003). Comunicación organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (9), 25-27.
77. Trelles, I. (2005). Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (10), 29-31.
78. Trillo, M. A. (2005). La gestión de la comunicación interna, factor clave de la evolución de la empresa [Electronic Version]. *Compra y existencia*, 139. Retrieved 19 de octubre de 2008 from <http://www.comprasyexistencias.com/articulo.asp?id=62>.
79. VI Congreso del Partido de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: [s.n].
80. Vidal, J. M. (s.f). *Métodos para la elaboración de estrategias comunicativas*. Consultado el 20 de octubre de 2009 from

<http://Dante/Bibliografía/Psicología/Pregrado/ComunicaciónSocial/Comunicación Organizacional/Estrategias/Estr.com>

81. Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.
82. Williams, E. (1982). *Spanish & English Dictionary*. (2 ed.). La Habana: Pueblo y Educación.

ANEXO 1

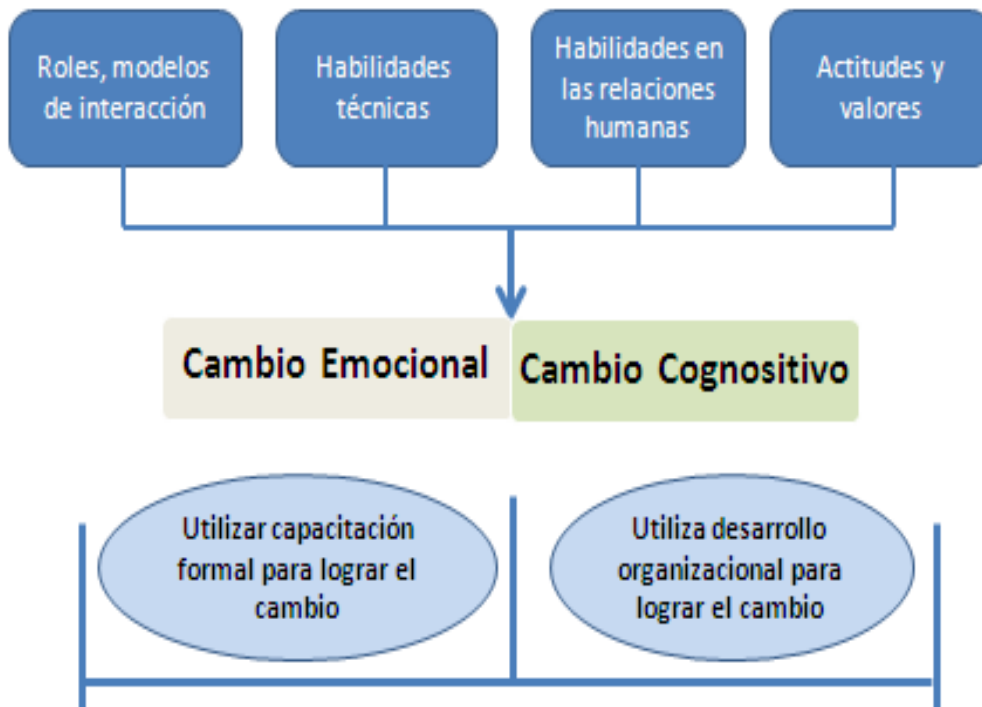


Fig. 1.1. Tipos de cambio conductual Sanz, A. (2006)

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

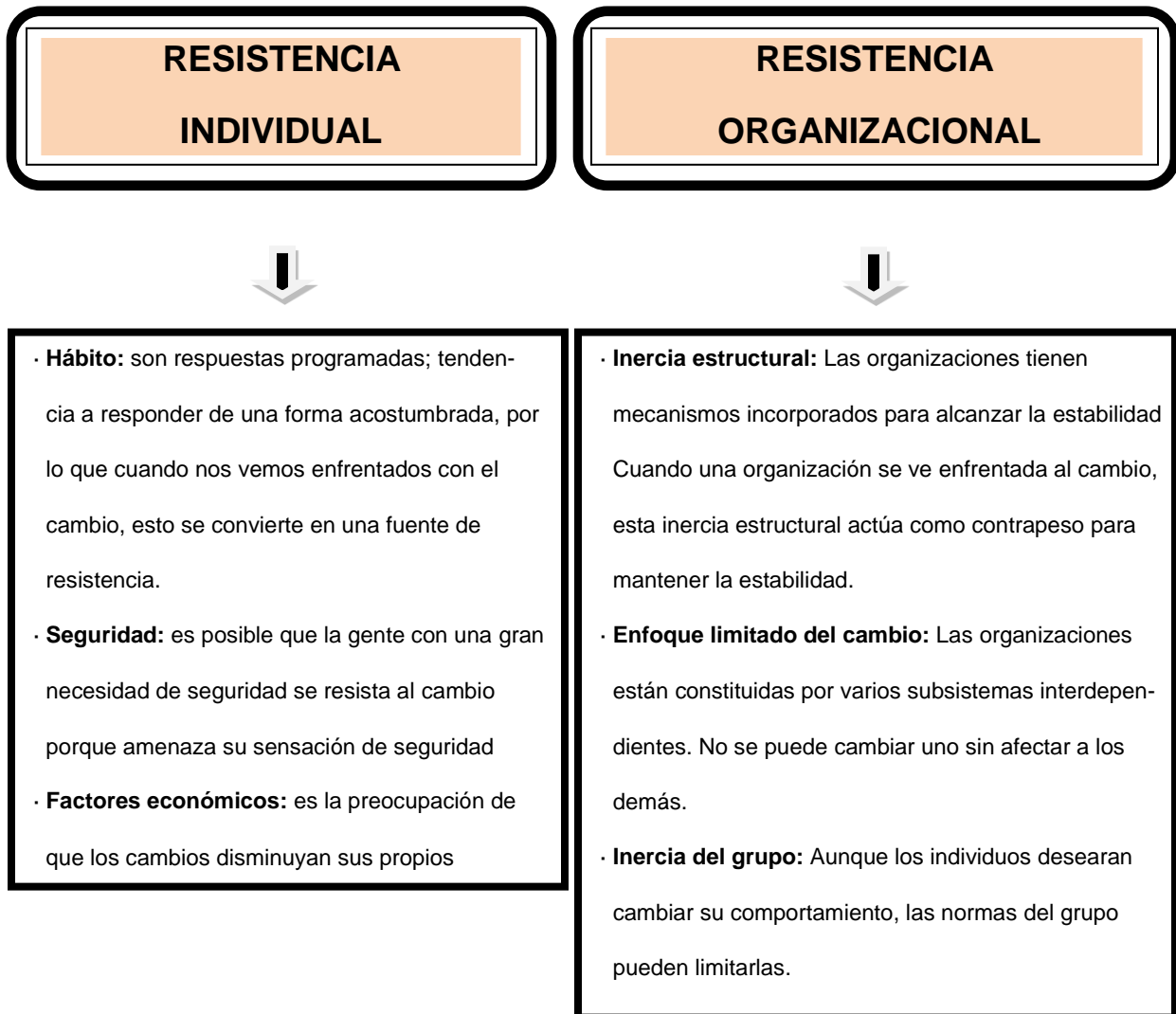


Fig. 1.2 – Fuentes de resistencia en una institución. Robbins (1998)

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3

Tabla No. 1 – Propuestas de métodos para lidiar con la resistencia al cambio en una organización

PROPUESTAS DE MÉTODOS PARA LIDIAR CON LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN				
Método	Implica	Comúnmente usado cuando	Ventajas	Desventajas
1. Educación comunicación	Explicar la necesidad y la lógica de cambios a los individuos, grupos y hasta las organizaciones	Hay falta de información o existe información y análisis herrados	Una vez persuadidas, las personas frecuentemente ayudarán a implementar el cambio	Puede demorar mucho tiempo, si hay muchas personas envueltas
2.Participación Intervención	Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio	Los que inician el cambio no tienen todas las informaciones que necesitan para planearlo, y otros tienen considerable poder de resistir	Las personas que participan van a comprometerse con la implementación del cambio, y cualquier información relevante que tengan será integrada a su plan.	Puede tardar mucho tiempo si los participantes planean un cambio inadecuado
3.Facilitación Apoyo	Ofrecer programas de reciclaje,	Las personas están resistiendo debido a problemas de	Ningún otro abordaje funciona tan bien con	Puede demorar mucho tiempo,

	descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio	ajuste.	los problemas de ajuste	ser costosa y aún fracasar
4.Negociación Acuerdo	Negociar con los potencialmente refractarios, hasta pedir cartas de concordancia	Alguna persona o grupo con considerable poder de resistir perderá claramente con el cambio	Algunas veces es un medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias	Puede costar muy caro y se alertará a otros a negociar para concordar
5.Manipulación Designación	Dar a personas claves un papel deseable en el planeamiento o en la implementación del proceso de cambio	Otras tácticas no van a funcionar o son muy costosas.	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia	Puede llevar a problemas futuros si las personas se sintieren manipuladas
6.Coerción explícita e implícita	Amenazar con la pérdida del trabajo, transferencia, con no- compromiso, etc.	La velocidad es esencial y el iniciador del cambio tiene poder considerable	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia	Puede ser riesgoso si se deja a las personas con rabia del iniciador

Fuente: Robbins, (1998)

ANEXO 4

Tipos de Comunicación:

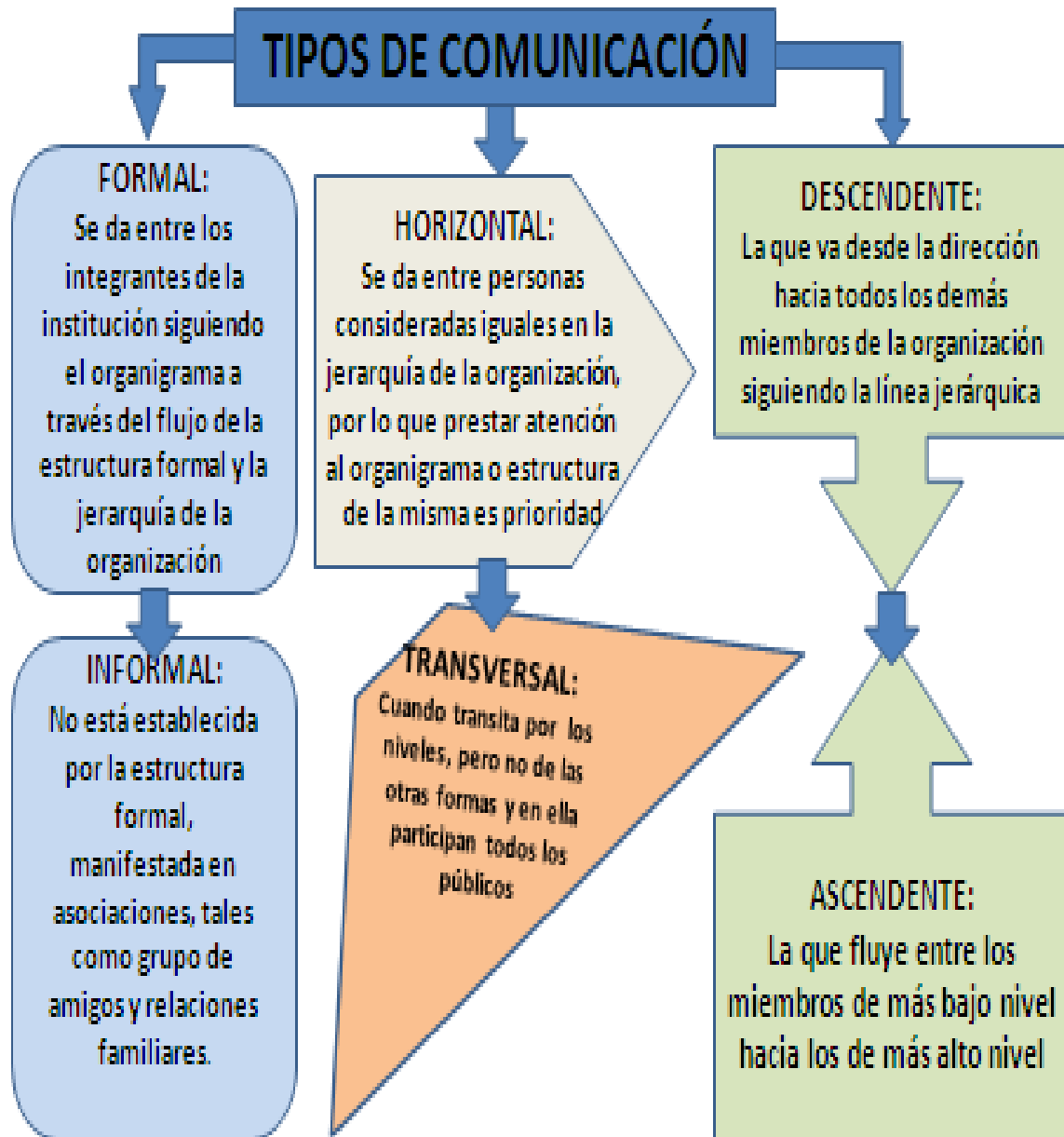


Fig. 1.3 – Tipos de comunicación. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5

Perspectiva convencional o positiva y perspectiva constructiva o hermenéutico/crítica en el estudio del cambio organizacional.

<p>El cambio: Orientación Convencional (positivista)</p>	<p>El cambio: Orientación Constructiva</p>
<p>El cambio es un proceso que viene estimulado por fuerzas externas.</p>	<p>El cambio es un proceso continuo, que no requiere de estimulación externa ni de direccionalidad pese a que, a menudo, algún tipo de intervención pueda resultar útil.</p>
<p>El estado natural más óptimo de los sistemas organizacionales es el mantenimiento del "status quo", y el más negativo, la desintegración organizacional.</p>	<p>La dirección externa del cambio, generalmente impide el cambio, más que promoverlo.</p>
<p>El cambio es un proceso que debe ser dirigido, ya que los sujetos, al igual que las máquinas, funcionarán tan sólo si, de un modo continuo, se les proporciona energía para funcionar.</p>	<p>El cambio es un proceso no lineal que incluye la incorporación de nueva información en un proceso hermenéutico-dialéctico, porque compara dos puntos de vista distintos, los cuales los incorpora en un nivel superior de síntesis.</p>
<p>El cambio es un proceso lineal: investigación, desarrollo, difusión y adopción. Cada una de estas fases posee información a la fase siguiente.</p>	

Fuente: Romeo, 1999

ANEXO 6

Mensajes de comunicación interna en las organizaciones.

Taxonomías del mensaje	Clasificación	Ejemplos
Modalidad del lenguaje	· Verbales (lingüísticos)	Cartas, conferencias, Conversaciones
	· No verbales(no lingüísticos)	Lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.).
Supuestos receptores	· Internos	Memorándums, boletines, reuniones, etc.
	· Externos	Campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas e infinidad de eventos más.
Método de difusión	· Software	Actividades de comunicación orales (cara a cara), como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas, por ejemplo, memorándums, cartas, boletines, informes, circulares, etc.

	· Hardware	Actividades tecnológicas como el teléfono, el teletipo, el microfilme, la radio, el videotape o la computadora.
Propósito del flujo	· Tarea	Actividades de orientación, capacitación, resolución de problemas.
	· Mantenimiento	Incluyen órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para conseguir los objetivos de la organización.
	· Humano	Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando sus actitudes, su satisfacción y su realización, interesándose por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen los empleados de sí mismos.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7

Guía temática para la investigación Documental.

a) Proyecciones estratégicas del ICAP Sancti Spíritus.

- Planeación estratégica 2013-2016
- Identidad
- Misión y visión empresarial.
- Valores Compartidos.
- Áreas de resultados Claves.
- Objetivos Estratégicos.
- Plantillas de cargo
- Presupuestos

b) Documentos oficiales emitidos por la Dirección Nacional del ICAP que rigen el proceso de comunicación organizacional.

- Resoluciones
- Reglamentos orgánicos
- Políticas de Comunicación.

c) Documentos oficiales que constituyen evidencias del trabajo de la organización con el proceso de comunicación organizacional, tales como:

- Actas de consejos de dirección
- Estructura y planificación de las áreas encargadas de la Comunicación.
- Declaración de las pautas de Comunicación.
- Planificación de la Comunicación.
- Evidencias de las acciones de Comunicación realizadas en la institución.
- Informes de autoevaluaciones institucionales.
- Manuales de Comunicación y del sistema de gestión de la calidad

d) ____ optimismo ____ pesimismo

e) ____ motivación ____ desmotivación

f) ____ confianza ____ desconfianza

11. ¿Qué le sugeriría a la Dirección para hacer más eficiente el proceso de gestión del cambio? _____

ANEXO 9

Encuesta a los trabajadores. (GRUPO 3)

Estimados Trabajadores:

Desde hace algún tiempo en nuestra organización se han desarrollado una serie de cambios. Este cuestionario **anónimo** tiene la intención de retroalimentar al Consejo de Dirección sobre algunos elementos que favorecerán el proceso de cambio. Sus criterios serán de gran utilidad.

1 ¿Conoce la nueva estructura organizativa aprobada en la entidad?

Sí _____ No _____

2 ¿Se considera informado con relación a los cambios organizativos que se producen en la organización su Dirección?

Sí _____ No _____ Medianamente _____

3 ¿Por qué vías ha recibido información vinculada con los cambios organizativos?

a) ___ Web del Territorio

b) ___ Correo Electrónico

c) ___ Jefe Inmediato

d) ___ Directivos del territorio

e) ___ Matutinos

f) ___ Comentarios de pasillo

g) ___ Reuniones

h) ___ Otras ¿cuáles? _____

j) ___ Ninguna

3.1 ¿Cuál de las vías anteriores le ha resultado más efectiva? _____

4 Caracterice la información que ha recibido sobre el proceso de cambio que vive la entidad. (Marque con una X según corresponda)

a) ___ suficiente ___ insuficiente

b) ___ clara ___ ambigua

c) ___ en el momento oportuno ___ desfasada

d) ___ veraz ___ falsa

e) ___ actualizada ___ desactualizada

5 ¿Ha tenido espacios para expresar sus criterios con relación a los cambios organizativos? Sí ___ No _____

De ser afirmativa su respuesta, diga cuáles _____

6 Sus principales preocupaciones en el tránsito hacia los cambios están relacionadas con:

a) ___ ubicación de su puesto

b) ___ futuro jefe inmediato

c) ___ condiciones salariales

d) ___ condiciones materiales del nuevo puesto de trabajo

e) ___ pérdida de organización del trabajo en el tránsito

f) ___ idoneidad de los jefes que serán designados

g) ___ preparación (capacitación) para el puesto

h) ___ repercusión negativa en el clima laboral

i) ___ incertidumbre con las funciones a desempeñar

j) ___ lentitud en la implementación de los cambios

k) ___ pérdida de la motivación de los trabajadores

l) ___ afectación a la calidad del servicio a los usuarios

m) ___ falta de información

n) ___ ninguna preocupación

o) ___ otras preocupaciones,

¿Cuáles? _____

7 ¿Qué espera en el nuevo período de trabajo?

8 ¿Considera que los cambios organizativos favorecerán el desarrollo de la entidad?

Sí _____ No _____ En alguna medida _____

Argumente su respuesta: _____

9 Circule por cada pareja de palabras una que describa en mayor medida lo que le provocan estos cambios organizativos:

- a) _____ aceptación _____ rechazo
- b) _____ entusiasmo _____ apatía
- c) _____ seguridad _____ incertidumbre
- d) _____ optimismo _____ pesimismo
- e) _____ motivación _____ desmotivación
- f) _____ confianza _____ desconfianza

10. ¿Qué le sugeriría a la Dirección de la entidad para hacer más eficiente el proceso de gestión del cambio?

ANEXO 10

Guía para entrevista semi-estructurada a los miembros del Consejo de Dirección Provincial y los principales representantes del PCC y del Sindicato. (GRUPOS 1 y 2)

Informar primeramente que se van a aplicar las entrevistas semi-estructuradas a fin de facilitar el cambio organizacional en la entidad y que la información que ellos proporcionarán, será muy valiosa en los resultados de la investigación.

1. Comprobar si tienen conocimiento de la nueva estructura de la entidad y cambios organizativos que se hayan realizado en función de esta.
2. ¿Por qué vías han recibido información? (se pudieran acotar algunas vías como: Web del territorio, correo electrónico, jefe inmediato, directivos de primer nivel, matutinos, comentarios de pasillo, reuniones, entre otras. En caso de no ser ninguna de las anteriores, que las especifiquen)
3. Indagar si la dirección los ha involucrado en el cambio.
4. Si han desarrollado acciones concretas en sus organizaciones con el fin de facilitar el cambio.
5. ¿Han expresado a la dirección sus inquietudes con relación a los cambios?
6. ¿Cuáles son las principales preocupaciones en el tránsito hacia la nueva estructura?
7. ¿Qué expectativas tienen para el nuevo período de trabajo?
8. ¿Qué estados de ánimo perciben en los trabajadores con relación a este tema?
9. ¿Su organización constituye un espacio donde los trabajadores expresan sus criterios, opiniones, preocupaciones, etc.? ¿Cómo participan? (¿Cuál es la dinámica?)
10. ¿Qué pudieran sugerirle a la Dirección de la entidad para implementar los cambios derivados de la nueva estructura?

(Anotar otras observaciones, comentarios, frases que denoten estados de ánimo, clima, etc.)

ANEXO 11

Guía para la entrevista grupal a los trabajadores de la organización. (GRUPO 3)

Informar primeramente que se va a aplicar la entrevista grupal a fin de facilitar el cambio organizacional en la entidad y que la información que ellos proporcionarán, será muy valiosa en los resultados de la investigación.

- 1- ¿Conocen la nueva estructura organizativa aprobada en la entidad?
- 2- ¿Se consideran informados con relación a los cambios que se producen en la entidad? (Comprobar respuesta pidiendo ejemplos)
- 3- ¿Por qué vías han recibido las informaciones vinculadas con los cambios? ¿Cuál ha sido la más efectiva? (Indagar si la información ha sido suficiente, actualizada, clara y oportuna)
- 4- ¿Han tenido oportunidades para expresar sus criterios con relación a los cambios? (Pedir ejemplos)
- 5- ¿Qué es lo que más les preocupa en el tránsito a la nueva estructura de la entidad?
- 6- ¿Qué esperan en el nuevo período de trabajo?
- 7- ¿Considera que los cambios organizativos favorecerán el desarrollo de la entidad? (Pedir argumentos)
- 8- ¿Qué sentimientos les provocan los cambios?
 - aceptación o rechazo
 - entusiasmo o apatía
 - seguridad o incertidumbre
 - optimismo o pesimismo
 - motivación o desmotivación
 - confianza o desconfianza
- 9- ¿Qué pudieran sugerirle a la Dirección de la organización para implementar los cambios?

(Anotar otras observaciones, comentarios, frases que denoten estados de ánimo, clima, etc.)

ANEXO 12

Guía de observación.

Investigador: _____.

Lugar: _____.

Fecha: _____.

Para observar durante la actividad cotidiana de la organización.

1. Comportamiento de la comunicación interna en el cambio organizacional.

a) Nivel de información sobre los cambios.

b) Canales de comunicación. Su efectividad:

· Directos.

· Mediatizados.

c) Flujos de comunicación.

d) Espacios de Retroalimentación.

3. Resistencia al cambio.

a) Elementos que llevan a la resistencia del cambio organizacional.

b) Fuentes de resistencia:

· Individual.

· Organizacional.

4. Estados de ánimo asociados al cambio organizacional.

ANEXO 13

Guía de observación para la retroalimentación del cambio.

Investigador: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Para observar durante la realización de la estrategia.

- Nivel de aceptación del cambio.
- Nivel de participación de los trabajadores a fin de facilitar el cambio.
- Asimilación de los nuevos valores organizacionales.
- Creación de los espacios necesarios a fin de lograr la retroalimentación.

ANEXO 14

Guía para la entrevista grupal a los Trabajadores (Grupo 3).

Informar primeramente que se va a aplicar una entrevista grupal para conocer cómo se ha ido desarrollando el proceso de cambio en la organización.

Aspectos a tratar:

1. Nivel de información respecto al cambio en el ICAP
2. Calidad de la información que han recibido
3. ¿Le resultan útiles las informaciones que le brindan sus directivos respecto al cambio?
4. ¿A través de qué vías recibe cotidianamente información? Acotar Web Provincial, boletines digitales, intranet, correo institucional, matutinos y/o vespertinos, reuniones convocadas, a través de directivos, carteles en áreas de acceso, comunicación informal (comentarios de pasillo, conversaciones con compañeros de trabajo) y otros.
 - a) ¿Cuáles considera más efectivas?
5. ¿Sus problemas son escuchados por los superiores?
6. ¿Qué características distinguen a los trabajadores del ICAP?
7. ¿Qué es lo que más le inquieta en la organización durante este nuevo período?
8. ¿Qué sugerencias le harían a la entidad en estos momentos?

(Anotar otras observaciones, comentarios, frases que denoten estados de ánimo, clima, etc.)

ANEXO 15

Encuesta a los directivos de la organización. (Grupo 1).

Estimados directivos:

Con motivo de conocer cuál ha sido su participación en la organización durante este período de cambio, se realiza esta encuesta anónima. Con antelación le agradecemos su valiosa ayuda.

1. En la organización se respira un ambiente de información respecto al cambio:

Satisfactorio Insatisfactorio.

2. ¿Le ha transmitido a sus subordinados la información que necesitan?

Siempre Algunas veces Nunca

3. Seleccione con una X qué canales han utilizado para dar información a sus subordinados

Web provincial

Boletines digitales

Plegables

Correo Institucional

Murales

Matutinos

Reuniones convocadas

A través de directivos

Carteles en áreas de acceso

Comunicación informal (comentarios de pasillo, conversaciones con compañeros de trabajo)

Correos de trabajo.

Otros: _____.

a) ¿Cuáles son los más utilizados por usted?

_____.

4. ¿Tiene establecido los espacios para que los trabajadores expresen sus dudas y preocupaciones con relación al cambio? ____ Sí ____ No

¿Cuáles? _____.

5. Identifique con cuáles de los valores siguientes se ha trabajado en esta etapa en la organización.

____ Profesionalidad.

____ Perseverancia.

____ Prudencia.

____ Integridad moral.

____ Cultura de servicio.

____ Alegría.

____ Altruismo.

____ Solidaridad.

____ Ecología.

____ Compromiso con la Revolución.

____ Paz.

____ Sentido de pertenencia.

____ Templanza.

6. ¿Qué es lo que más le inquieta en la entidad durante este nuevo período?

_____.

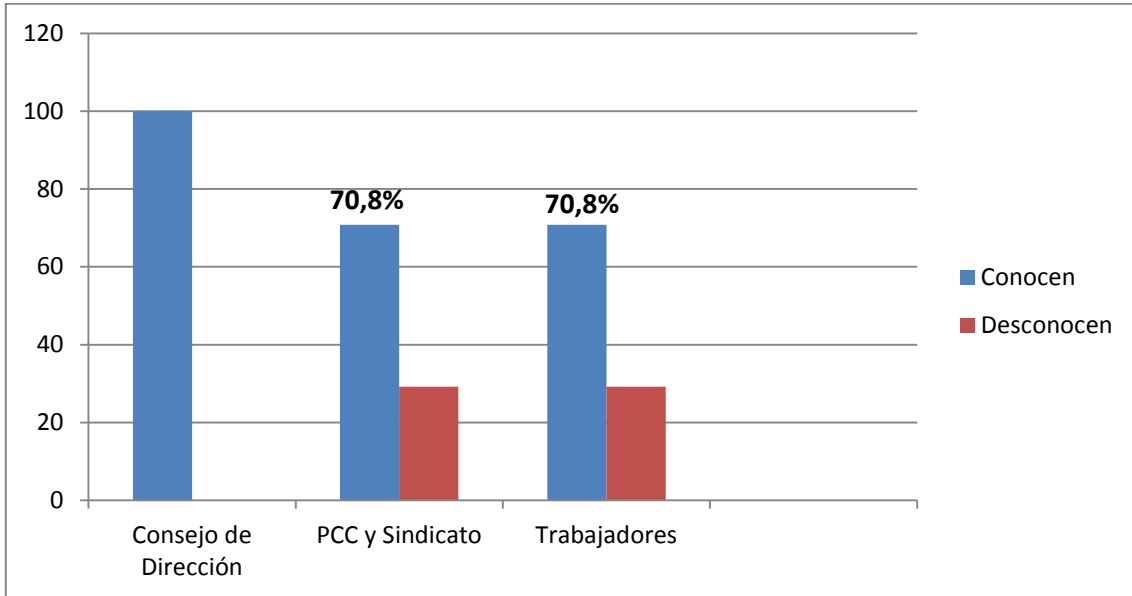
7. ¿Cómo cree que pudiera resolverse?

_____.

ANEXO 16

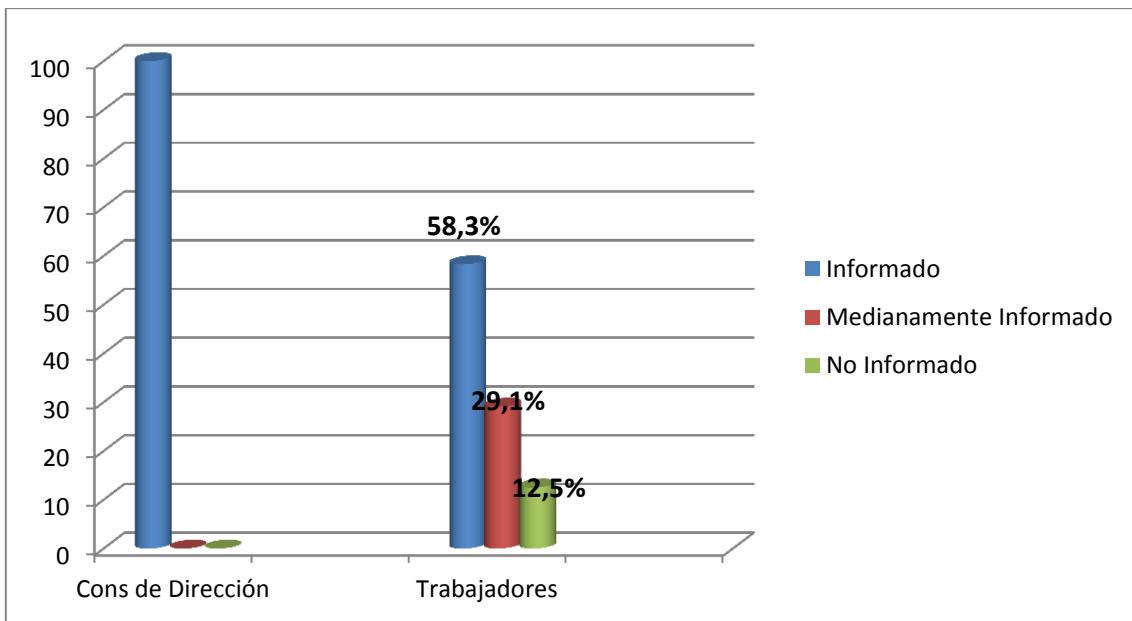
Gráficos y tablas del diagnóstico de comunicación interna

Gráfico 1: Conocimiento sobre el cambio



Fuente: Elaboración propia

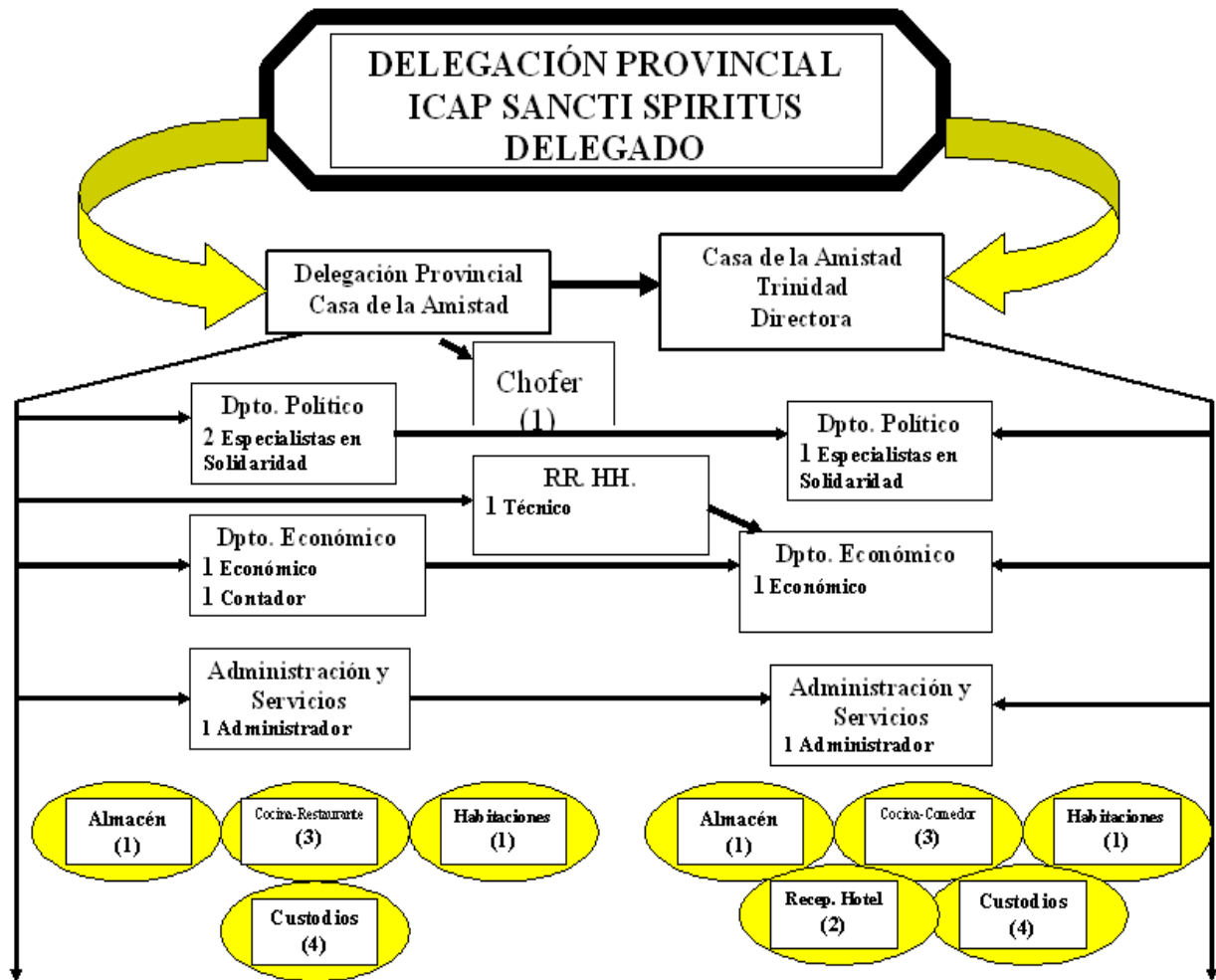
Gráfico 2: Nivel de Información



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 17

Organigrama de la Delegación Provincial del ICAP



Fuente: Documentos de la organización

ANEXO 18



Diseño visual de la estrategia de comunicación interna en el ICAP



Logos de acciones informativas en la intranet e internet

ANEXO 19



Actividades socio-políticas, reuniones y conferencias, donde se pone de manifiesto la comunicación interna en la Delegación Provincial del ICAP de Sancti Spiritus



Actividades culturales y recreativas para celebrar fechas importantes con los trabajadores de la Delegación Provincial del ICAP.

