

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**  
**JOSÉ MARTÍ PÉREZ**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**Trabajo de diploma**



**Tesis de licenciatura en Comunicación Social**

**Título: Estrategia para la Gestión de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.**

**Autora: Milanis Rodríguez Medina**

**Tutora: Lic. Violeta Gómez Núñez**

**Sancti Spíritus, Junio 2011**

**Pensamiento:**

La Gestión de comunicación se convierte en una herramienta importante para el necesario engranaje interno de la organización y su relación estratégica con el entorno.

Hernández.

## **Agradecimientos.**

A los trabajadores de la Casa de la Cultura de mi localidad que con su apoyo ayudaron al desarrollo de la investigación.

A mi tutora la licenciada Violeta Gómez Núñez por su paciencia y ayuda incondicional.

A Mirelis que cuando más lo necesité, me brindó su apoyo desinteresado.

En especial a mis padres, abuela, hermano, amigos y sobre todo a mi hijo por ser mi fuente inspiradora de conocimiento.

A todos los que con esmero y dedicación me apoyaron y guiaron en todo momento aportando sus ideas.

Hacia todos mi más sincero agradecimiento.

## **INDICE**

Introducción / 1

**Capítulo I: Fundamentos Teóricos metodológicos. / 7**

1.1 Fundamentación teórica. / 7

1.1.1 Sistema de Comunicación de la Sociedad. / 7

1.1.2 Comunicación / 8

1.1.3 Institución y Organización. / 10

1.1.4 Ámbitos de la Comunicación interna y externa / 11

1.1.5 La dirección de Comunicación (DIRCOM) / 13

1.1.6 Comunicación organizacional / 15

1.1.7 Enfoques teóricos / 15

1.1.8 Diferentes modelos de Comunicación Organizacional / 16

1.1.8.1 Clásico / 17

1.1.8.2 Sistémicos / 17

1.1.8.3 Institucional contingencial / 17

1.1.8.4 Teoría de la contingencia/ 17

1.1.8.5 Los públicos internos, externos y mixtos. / 19

1.1.8.5 Rol de la Comunicación Organizacional / 21

1.1.9. Comunicación estratégica en las organizaciones. / 24

1.1.9.1 Canales en la organización. / 29

1.1.9.2 Mensajes. / 29

1.1.9.3 Flujos de la comunicación. / 30

1.1.9.4 Gestión de la comunicación. / 30

1.1.9.5 Diagnóstico de la comunicación/ 31

1.1.9.6 Estrategia/32

1.1.9.7 Planificación estratégica. /33

1.2 Sistema de Casa de Cultura. /35

**Capítulo II** Diseño Metodológico /36

**Capítulo III** Diagnóstico y Análisis de los resultados. /43

3.1 Caracterización de la Casa de Cultura. /43

3.2 Diagnóstico de la situación actual de la gestión de comunicación de la Casa de Cultura y análisis de los resultados. /44

3.3 Estrategia de comunicación. /50

Conclusiones/60

Recomendaciones/61

Bibliografía/62

Anexo/65

## **RESUMEN**

La investigación muestra la elaboración de una estrategia de Comunicación Organizacional para la Gestión de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de la localidad de Zaza del Medio, para favorecer la planificación de la comunicación, relaciones interpersonales, el mejor desarrollo y mantenimiento de la organización además del buen desempeño laboral, el cual se ve afectado ya que existen conflictos que obstaculizan el proceso comunicacional existente en el centro. Se toma como población 100% de trabajadores y una muestra de 30 trabajadores, se aplican diferentes métodos y técnicas de investigación como el diagnóstico, encuesta, guía de observación, análisis de documentos, histórico – lógico, inductivo – deductivo. Demostrando la necesidad de la implementación de una estrategia para la gestión de la comunicación organizacional, para erradicar así los problemas existentes y modificarlos a través de la misma. Se arribó a la conclusión de la necesidad de realizar un cambio para favorecer los procesos comunicativos en la casa de cultura, así como lograr que exista un especialista que aplique los procesos de la comunicación, ya que con la aplicación de la estrategia, se transformara la comunicación en la organización. Para complementar se arriban a conclusiones que brindan respuesta a los diferentes objetivos propuestos, se realizan recomendaciones necesarias y se anexan los elementos utilizados para la realización del estudio.

## INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la comunicación en organizaciones está vinculado al surgimiento del hombre como especie diferenciada, pensante. Es justamente su condición de ser social lo que posibilita al hombre el accionar sobre la realidad y su desarrollo. Y no es posible pensar en socialización sin tener presente el proceso comunicativo.

**“La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad.” “... el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres...La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos.” (Marx, 1966:31).**

La comunicación en la contemporaneidad sigue siendo condición indispensable para la supervivencia de la especie, y vector transversal en cualquier actividad social que se realice, ya sea con fines productivos, de servicios, o de otro tipo. Pero no sólo eso, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento, al integrarse los procesos comunicativos en el campo de la relaciones humanas, como lo muestra esta idea de inusitada actualidad: En otro proceso de raigal importancia que se produce en el país, como es el de la elevación del nivel cultural integral de la población, la función de la comunicación es evidente.

Si concebimos a la cultura como “la construcción y conservación de símbolos en contextos socio históricos estructurados, (Thompson, 1996), la comunicación es el proceso mediante el cual se construyen tales símbolos. Al decir de Antonio Lucas Marín, (1997), comunicación es tanto el modo de recibir cultura como el instrumento utilizado en su construcción. De ahí que para elevar el nivel cultural general de la población, sea imprescindible el aporte de la comunicación en la construcción y difusión de valores así como en la objetivación de relaciones.

“Sin cultura no hay libertad posible, porque la cultura es obra de pensamiento, instrumento liberador que nos permite defender nuestra identidad y potencia nuestra

independencia y nuestra soberanía en un mundo globalizado, sometido pasivamente a los mecanismos de mercado y al fetiche de la tecnología” (Castro, 2000).

Los autores consideran que independientemente de las limitaciones que puedan tener los teóricos que han abordado la comunicación organizacional y las discrepancias que pueda tener con algunos de sus postulados, todos tienen en común que reconocen la importancia de la comunicación para el éxito de una empresa y nos situamos entre sus defensores, al estar en contra de los que consideran que es una materia que está de moda. Esta disciplina posee un campo objeto de estudio, así como postulados teóricos y prácticos bien definidos, cuyo surgimiento está condicionado objetivamente por la necesidad que tienen las organizaciones de perfeccionar la comunicación entre todos sus miembros, a todos los niveles y direcciones, tanto interna como externa y aunque está dialécticamente interrelacionadas con otras ciencias sociales, eso no la limita, sino que por el contrario, la enriquece y su rol y protagonismo se irán haciendo más evidente en la medida que se vayan afianzando las nuevas tendencias del management participativo; además, se dice, por algunos estudiosos, que es una de las disciplinas que más demandarán las empresas en el presente siglo.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se basa en necesidades y sistemas de valores, para lo que no existen fórmulas ni recetas. Esto presupone que el hombre debe incrementar su comprensión, y potenciar las capacidades existentes en pos de elevar cualitativamente las relaciones humanas en el trabajo, para alcanzar las metas propuestas, lo que puede obtener si está dispuesto a pensar en el hombre como ser humano.

Las organizaciones son sistemas sociales muy complejos. Si se desea trabajar con ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento porque en ellas se combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad, siendo importante que la sociedad las entienda para utilizarlas de la mejor manera ya que son necesarias para su supervivencia.



En el momento actual la gestión de comunicación en las organizaciones es imprescindible, pues aun es vista por muchos como un proceso empírico que no requiere planificación. Es por ello que se realiza esta estrategia de la gestión de la comunicación ya que la comunicación juega un papel fundamental en las organizaciones.

Específicamente en el municipio de Taguasco existen un grupo de organizaciones que desarrollan la comunicación organizacional favorablemente, no siendo así en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio donde se ha constatado que existen estos problemas de Comunicación Organizacional donde se manifiestan relaciones inadecuadas entre las diferentes áreas, con predominio de la comunicación informal, esto afecta el control de la gestión que realizan los directivos, lo que genera insuficiencias en el desempeño organizacional, afectándose de esta manera la imagen y resultados de la organización, por lo que se llega al siguiente

**problema científico:**

¿Cómo mejorar la Gestión de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio?

**Objetivo general.**

1-Diseñar una estrategia para la Gestión de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

**Objetivos específicos.**

1-Determinar los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la estrategia de Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

2-Diagnosticar el estado de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

3- Elaborar una estrategia de Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

**Objeto de estudio.**

La Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

**Justificación de la investigación:**

La necesidad de realizar esta investigación radica en diagnosticar la problemática que desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional pueden impedir el desempeño laboral de los trabajadores de la Casa de Cultura Jesús Díaz López, lo cual permitirá diseñar una estrategia de Comunicación Organizacional para mejorar la Gestión de la Comunicación.

**Aporte Metodológico.**

La experiencia puede ser generalizada en el sistema de Comunicación Organizacional en las Casas de Cultura de la provincia de Sancti Spíritus.

**Aporte Teórico**

La concepción e implantación de una estrategia que permita el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio, puede ser generalizada a todo el sistema de cultura, razón que justifica la presente investigación científica.

**Aporte práctico.**

Se dispone de una estrategia de Comunicación Organizacional que permite un favorable ambiente laboral, mejor desempeño y relaciones de los trabajadores de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio, además se obtiene información que permite diseñar una estrategia capaz de perfeccionar la Comunicación Organizacional en la institución.

Se logra conceptualizar una estrategia de Comunicación Organizacional coherente a la implementación de la comunicación en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio y sistematizar el papel que posee la comunicación organizacional para la Casa de Cultura y lo importante que puede ser para los públicos a los que la cultura les imparte su arte.

**Conveniencia.**

Contribuye a perfeccionar la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio, centro docente de recreación que posee una importante misión que cumplir en la formación de valores artísticos y culturales que demanda la máxima dirección de cultura provincial.

**Relevancia Social.**

Contribuye a perfeccionar la Comunicación Organizacional y con ello se introducen mejoras en el clima laboral, en el desempeño y cumplimiento del objeto social del centro, lograr mayor calidad en sus labores, permitiendo la formación con mayor calidad de recursos para un importante valor cultural, de la que ha devenido locomotora de la industria cultural nacional, favoreciendo su crecimiento como organización y la obtención de mayores éxitos por las casas de cultura.

Es muy importante tener en cuenta la acción de esta joven disciplina en todas las empresas porque una correcta Comunicación Organizacional, favorece su crecimiento y desarrollo como organización, pues es la clave del éxito y no se concibe una empresa moderna, de cualquier sector económico, que no la tenga dentro de su estrategia.

El trabajo está estructurado en tres capítulos. El **Capítulo I** aborda el marco teórico referencial, donde primeramente se hace un recorrido por las distintas teorías y enfoques existentes sobre la comunicación organizacional, la cual a pesar de ser una de las disciplinas más jóvenes de las ciencias sociales, se continua enriqueciendo con la práctica histórico concreta de las diferentes organizaciones en su desempeño, quedando en manos de sus estudiosos, científicos y teóricos, continuar desarrollando

la generalización teórico-práctica y perfeccionar la teoría con las nuevas experiencias y aportes.

El **Capítulo II** Se pone de manifiesto la metodología utilizada que sirvió de guía para obtener los datos deseados es decir el arsenal metodológico. Refleja la categorización de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio y el diagnóstico de la situación que presenta la Comunicación Organizacional en su incidencia en los receptores de su arte. Se destina al análisis de los resultados de la investigación y parte de la situación problemática detectada. Se estructura en dos momentos:

En el primero se realiza un diagnóstico de la situación que presenta la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio y en el segundo se efectúa una evaluación de la misma, a partir de los resultados del diagnóstico.

El **Capítulo III** expone la elaboración de la Estrategia para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

Primeramente se fundamenta el diseño de la misma y posteriormente se realiza un análisis de los resultados. Finalmente se arriban a las conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo I: Fundamentos Teóricos \_ Metodológicos.**

### **1.1 Fundamentacion Teórica.**

#### **1.1.1 Sistema de Comunicación de la Sociedad.**

La comunicación humana presenta todas y cada una de las características que identifican a los sistemas finalizados. En la comunicación intervienen componentes cuyas funciones están organizadas. Los componentes de la comunicación son heterogéneos y asumen funciones diferenciadas en el proceso comunicativo. La comunicación humana persigue algún fin, la comunicación entre actores humanos aparece como un sistema finalizado, cuyos componentes están constreñidos a ocupar las posiciones que le asignan los comunicadores. Estas características permiten estudiar el interior del Sistema de Comunicación de la Sociedad. (Serrano en Saladrigas, 2001:99)

En la Teoría de la Comunicación es necesario apoyarse, para referirse a los sistemas que operan en la sociedad. En el modelo dialéctico de la comunicación el Sistema de Comunicación, el Sistema Social y el Sistema de Referencia constituyen un subsistema en el interior de otro sistema más general. Cada uno de estos 3 subsistemas aparece abierto a la influencia de los otros dos. (Serrano en Saladrigas, 2001:113)

El Sistema Social está organizado para manejar y transformar materias, energías e información con vistas a la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas (biológicas, sociales, espirituales) de los miembros de la sociedad. El Sistema de Comunicación Pública se organiza para manejar esos mismos elementos, pero su referencia específica son los aconteceres, es decir, aquello que sucede, o que deja de suceder y afecta a la comunidad. (Serrano, 1993: 52)

En fin, el Sistema de Comunicación de la Sociedad comprende los modos de intercambio e interdependencia entre los sistemas autónomos: el social (SS) y el de comunicación (SC), interdependientes en el sentido que las transformaciones de cada uno efectúan al otro, y autónomos en el sentido que de cada uno puede partir la "iniciativa" del intercambio. Es evidente que aquí se halla para no pocos el punto

---

ciego del problema, pues postular ese tipo de intercambio entre el SS y el SC implica que el SC no se confunde con el SS. Es decir que la coexistencia y la homología entre ambos sistemas no implican su identidad.” (Barbero, 2000: 04)

También, para la Dra. Trelles el SS y el SC están relacionados entre sí, cuando destaca que en el Modelo dialéctico de comunicación se evidencia el análisis sistémico de las relaciones entre el Sistema social, integrado por regulaciones relativas a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, y en cuyo contexto se produce la interacción social: el sistema de comunicación, con una estructura en la que se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa. (Piñuel en Trelles, 2002:16)

Frente a esto, con el paso de los años los investigadores concuerdan en que “la transformación del entorno social establece nuevas relaciones entre SS y SC, es así que la supervivencia de cada medio depende del rumbo que marcan los cambios sociales. (Serrano en Moragas, 1993: 144)

### **1. 1.2 Comunicación**

La Comunicación es una actividad esencial en la vida de cualquier ser humano que se practica diariamente, casi sin pensarlo. El ser humano es un ser de la comunicación, la comunicación depende casi siempre de las personas. Comunicamos nuestras ideas, pensamientos, transmitimos información; a través del lenguaje escrito y oral. Frente a esto, no es posible la “no comunicación”.

Quien se aventura a tratar temas relacionados con la Comunicación se encuentra que precisamente es un fenómeno difícil de conceptualizar, con disímiles definiciones, estudiada y tratada con diferentes enfoques.

El punto cardinal de la comunicación radica en entender el proceso comunicativo en toda su magnitud. Este es dinámico por naturaleza, comprende a la producción y distribución de mensajes de ida y regreso, del emisor a su receptor y viceversa. Además, en todo proceso de comunicación intervienen como elementos necesarios el

---

Emisor, Mensaje, Receptor para que exista la comunicación. Pero, el proceso se ha ido perfeccionando y se han agregado otros elementos de suma importancia como la codificación y la decodificación de los mensajes, el ruido, la retroalimentación, las mediaciones. La retroalimentación es el factor que dinamiza el proceso “sin retroalimentación no hay comunicación”. (Nosnik ,1995:10)

Por otra parte, algunos autores como el mexicano Guillermo Orozco, arriban a concepciones más elaboradas y actuales, al considerar que la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice y que, la comunicación no se da en el momento que mandamos información, sino cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida. Muy relacionado, tenemos que la comunicación se produce en el proceso de la recepción. (Orozco, 2002:34) El receptor no es un recipiente vacío, es un sujeto históricamente situado que interactúa con los mensajes. En el libro de Joan Costa, Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios se dice que “La comunicación es acción y la acción es comunicación”. Una no es nada sin la otra. Es imposible hacer y no comunicar, porque los hechos hablan por sí mismos. Y es estúpido comunicar y no hacer nada (aunque comunicar ya es hacer). Hay en el axioma “Acción = Comunicación / Comunicación = Acción”, junto con un criterio de eficacia, un principio de ética. Con esta concepción diferente de la comunicación se pone a la luz pública una propuesta práctica y visible asequible a nuestro contexto. (Costa: 1995, 45)

Aseveraciones como la siguiente aparecen con frecuencia en muchos artículos recientes, “La comunicación que en este nuevo mundo global se presenta como la panacea que resuelve todos los problemas, en la familia, la empresa, la escuela, el Estado o el Mundo entero”. (Caño, 2000: s/p). Esta concepción es un poco generalizadora, es indiscutible que hasta cierto punto la comunicación atraviesa los diferentes niveles y espacios sociales, pero no quiere decir que resuelva todos los problemas, aunque es un proceso transversal que atraviesa diversos ámbitos de la vida, y transdisciplinar porque toma de todas las ciencias para crear su cuerpo teórico. Se puede catalogar esto como una posición “pancomunicacionista” donde

---

“todo comunica”, lo que en la actualidad es rebatido por las corrientes del pensamiento sinérgico y holístico que conlleva a la eficacia comunicativa.

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

“La comunicación es una actividad administrativa que cumple propósitos principales. Proporciona información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas. Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos”. (1992:57).

### **1.1.3 Institución y organización.**

Respecto a su denominación influye el contexto, en Estados Unidos y Canadá se le identifica como Comunicación Organizacional, en tanto en Europa se le denomina Comunicación Institucional, Corporativa o más modernamente, tanto en Estados Unidos como en Europa, Corporate. En América Latina se le conoce tanto por un término como por el otro, e incluso existen corrientes que la identifican con las Relaciones Públicas. (Trelles, 2002: 26)

Precisamente la denominación Comunicación Organizacional llega sólo hace unos años a América Latina, con protagonismo de México, Argentina y Brasil. Algunas definiciones dadas resultan interesantes, la palabra organización, “en primer término significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado”, y cuando la autora española enmarca el término en el campo de las ciencias de gestión, define: “la organización es a la vez, acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo” (...). “El conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”. (Bartola, 1992:17). “Una organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización”. (Turner en Pérez García, 1998:17)



Muy apegada al tema, la Dra. Trelles ha utilizado este término con frecuencia en nuestro país, principalmente cuando expone las diferentes maneras de concebir a la organización, una muy general es la del especialista uruguayo Antonio Pérez García quien la define como “esas coordinaciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos que producen e intercambian onerosamente y entre sí, y con otros agentes, bienes, servicios, ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada. (Pérez en Trelles, 2002:20)

Sin embargo, convenientemente se identifica esta investigación con el término institucional porque “(...) una empresa deja de ser una mera ‘organización’ y pasa a ser una ‘institución’ en la medida en que tiene un carácter distintivo. Dicho de otra manera, las organizaciones se convierten en instituciones cuando el comportamiento de sus miembros y su relación con la sociedad está basado en valores con fines en sí mismos”. (Trelles, 2002:22)

“La Institución es un sistema que forma parte de un sistema mayor o supra sistema, el cual constituye su medio ambiente político, económico y social específico. A su vez el suprasistema está contenido en un macrosistema representado por la sociedad en general” (Muriel y Rota, 1998: 39).

Las instituciones solo tendrán valor en la medida que sea útiles a la sociedad, aporten beneficios de todo tipo. Mediado esto por el interés que tenga el público en los bienes y servicios que la misma ofrece.

En fin, el uso de una denominación u otra no determina del todo la investigación aunque si la hace más específica y objetiva en relación a los objetivos investigativos y del contexto. Por lo tanto, vale aclarar que la terminología institucional servirá de apellido a la comunicación, la cultura, la identidad y a la imagen aunque, en ocasiones se utilicen otros términos para respetar el criterio y diferenciar unos autores de otros.

#### **1.1.4 Ámbitos de la Comunicación: interna y externa**

Para Horacio Andrade, la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Andrade en Fernández Collado, 1997: 32)

Al respecto, lo que se pretende con los distintos tipos de comunicación interna en la mayoría de los lugares donde la misma interactúa, es que los miembros de todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no espectadores, ya que al conocer lo que se hace y lo que se piensa que debe hacerse en la organización, estarán dando los primeros pasos para sentirse parte de ella. Todos los escalones de una organización "deben" estar interesados en lo que sucede “puertas adentro” ya que de esto depende en gran medida su integración a la institución.

Las comunicaciones internas institucionales promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Y siguiendo las definiciones encontramos que “La comunicación interna en la práctica no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la comunicación organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa le transmite al resto de los públicos”. (Betancourt, 2003:22)

Hemos debatido sobre la comunicación interna pero si no nos referimos a comunicación externa estaríamos pensando en la institución como un sistema cerrado, y no abierto como realmente es. La comunicación externa como su nombre precisa es la comunicación que tiene lugar en con los públicos externos de la institución.

Al voltear la mirada hacia la comunicación externa se plantea que es el conjunto de input, o elementos que alimentan a la organización y al de output o respuestas de la

---

entidad a la sociedad. Por la importancia de la proyección social del sistema cubano, no se concibe a una entidad, empresa u organización aislada del entorno. Precisamente en su relación con él, en lo que aporta a la sociedad en su conjunto, radica la esencia de su existencia, y este enfoque está presente a todos los niveles organizacionales, y podría afirmarse incluso que en muchos casos, llega hasta el nivel personal. (Trelles, 2002: 50)

Las relaciones entre estos dos ámbitos de la comunicación permiten la estabilidad que la institución necesita como consecuencia de los cambios bruscos del entorno. Siendo así, se puede alcanzar equilibrio pues estamos ante dos sistemas de comunicación, el interno y el externo, interdependientes y necesarios a gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, algunas instituciones suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Esta situación se puede ilustrar de forma metafórica cuando “se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”. (Gómez y Patiño, 1998:34)

Los dos ámbitos de la comunicación forman parte del proceso de comunicación en las instituciones. En resumen, dicho proceso se asocia al flujo de mensajes, donde un mensaje es sencillamente lo que se comunica y es información a la que el receptor le da un significado. (Trelles, 2001: 97)

#### **1.1.5 La Dirección de Comunicación (Dircom)**

En los análisis anteriormente realizados se ha evidenciado la necesidad de cohesionar, sobre las bases de la sinergia, los procesos comunicativos en su integración con el resto de los procesos institucionales, pero definitivamente, para evitar la espontaneidad y la improvisación en este sentido, cada entidad debe contar con una estructura o ente encargados de la Gestión de la Comunicación, con un estatus legitimado estructural y funcionalmente.

La Dra. Trelles (2002) propone que en cada una de las instituciones cubanas debe existir como mínimo, un Departamento de Comunicación, Dirección de Comunicación, Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa que se encargue de los distintos tipos de gestión de comunicación interna y externa. De ahora en adelante “Dircom” es la abreviatura de dicho departamento, dentro del cual se encuentran las personas afines a esta especialidad. La decisión sobre qué tipo de estructura de comunicación implantar, dependerá de las características y necesidades particulares de cada entidad.

Y cito, “Las responsabilidades del gestor de las comunicaciones empiezan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa, y entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable. Uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones es conseguir e implantar una única voz, una única imagen y un discurso único en su diversidad y continuidad”. (Costa, 2001:13).

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

- En primer lugar entender el proyecto de empresa, su plan estratégico y participar en el mismo;
- Buscar el modelo de imagen que convendrá a la empresa, lo que Villafañe llama imagen intencional;
- Contribuir a la definición de la cultura organizacional y el sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esa cultura; Interpretar la política institucional y a partir de ella diseñar la estrategia de comunicación, ejecutarla y comunicarla;
- Asesorar al máximo ejecutivo, y ser portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa, los líderes de opinión y otras instituciones; Implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos globales de la empresa y estimular la participación.

Supervisar los proyectos y materiales de comunicación demandados por los distintos departamentos asegurando la coherencia de la imagen corporativa;

- Realizar investigaciones y diagnósticos sobre Imagen y Comunicación. (Trelles, 2002: 110)

Resumiendo, el Dircom es responsable de gestionar y organizar todo lo relacionado al que hacer comunicacional de la institución,

### **1.1.6 Comunicación Organizacional.**

#### **1.1.6.1- Enfoques teóricos**

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. Su objeto de estudio, es abordado además por la sociología, psicología social, relaciones públicas, administración, informática, antropología, el desarrollo organizacional y la etnología. Se le denomina también Comunicación Institucional y como toda disciplina tiene detractores y defensores.

Al respecto, la Doctora Hilda Saladrigas, en su artículo "Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques Comunicativos", expresa:

"La Comunicación Organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido 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".

---

La Doctora Irene Trelles, en su libro “Comunicación Organizacional”, plantea:

“La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades”, (2001: VI)

La comunicación siempre tiene una intención o propósito “el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porqué son enviados y a qué funciones específicas sirven” (Goldhaber, 1977:126).

La comunicación organizacional tiene varias definiciones, aunque en sentido general todas versan alrededor del mismo aspecto y existen diferentes escuelas o teorías que han abordado la comunicación organizacional.

Algunos de los autores que han tratado este tema son:

Harold Koontz

“La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”. (1998:93). Planificar estratégicamente todo lo relacionado a la actividad comunicativa.

### **1.1.6.2 Diferentes Modelos de Comunicación Organizacional**

#### **1.1.6.2.1 Clásico**

Este modelo no tiene en cuenta el carácter humano de la comunicación tiene en cuenta la autoridad, orden de jerarquías, cadenas de mandos, reglas y regulaciones. Concibe el entorno rígido, estable, no dinámico.

#### **1.1.6.2.2 Relaciones humanas**

Concibe la existencia de la comunicación informal, las relaciones grupales, los seres humanos tienen necesidades y motivaciones, considera que la dirección debe ser participativa. Posee un enfoque psicológico donde internamente hay dinamismo pero no considera así el entorno.

#### **1.1.6.2.3 Sistémicos**

Sus presupuestos están interrelacionados con el enfoque sistémico, considerando que son dinámicos tanto el entorno interno como el externo.

#### **1.1.6.2.4 Institucional- contingencial**

Considera que el entorno externo es fuente de subsistencia de la institución y que la organización está en función de la respuesta al cambio, lo ideal es buscar una respuesta a los cambios del entorno sin afectar la esencia.

#### **1.1.7 Teoría de la contingencia.**

Se inicia donde Katz y Kahn, finalizaron y se construye sobre la premisa de que en cualquier análisis organizacional debe incluirse los factores situacionales y ambientales.

Principios fundamentales de la comunicación organizacional:

- 1.- Roll taking o adopción de roles.
- 2.- Feedback simultáneo o retroalimentación.

Objetivos:

- Transmisión de información. Esto es para ayudar a la integración de la gente en la empresa, su unión y movilización para lograr los objetivos.
- Logro de la coordinación de esfuerzos dentro de la organización.
- Capacitación, superación del personal.
- Clima laboral.

- Posibilidades de introducir innovaciones.

La comunicación organizacional podemos dividirla en:

Interna: Dirigida a los integrantes de la organización, precisa la comunicación al interior de las organizaciones, se refiere a todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, dígase los trabajadores, los directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

Externa: Dirigida a las relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad, etc. Es también muy importante y no se puede descuidar porque tiene que ver con la imagen e identidad de la organización y cómo es percibida en su entorno. Sin embargo, a pesar de sus diferencias, todos coinciden en la gran importancia de la comunicación organizacional para el desempeño de las organizaciones.

Comunicación Formal: Se planean y estructuran adecuadamente por los canales establecidos. Debe ser la predominante en una organización y a más comunicación formal, menor será la informal. Se necesita que fluya lo mismo vertical (niveles jerárquicos) que horizontal.

Comunicación informal: No son planeados, surgen espontáneamente, siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasando de una persona a otra, deformándose en cada transmisión.

Diádica: Es cuando se emplea comunicación verbal y no verbal, donde se cambian los roles de sus integrantes, pues el receptor puede pasar indistintamente a emisor y viceversa, ejemplo una entrevista de trabajo, elaborar el plan de trabajo etc. Es personal y directa.

Comunicación grupal: son reuniones de trabajo donde puede variar el número de integrantes pero debe tenerse claro el objetivo a tratar y dar espacio a la retroalimentación, la comunicación es directa.

Comunicación indirecta o mediada: son los medios de comunicación, revistas, periódicos, boletines, fax, correo electrónico, teléfono.



La Comunicación Corporativa: es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión, visión, y lograr una empatía entre ambos. Debe ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección o de orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Público: Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos, externos y mixtos. Villasana, conceptualiza al público de la organización como el “grupo o segmento social susceptible de convertirse en un receptor de la comunicación en la entidad” (1999: 225).

### **1.1.8 Los públicos de la organización se clasifican en:**

#### **Público Interno.**

Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores.

#### **Público Externo.**

El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

#### **Público Mixto.**

Aquí están los distribuidores, proveedores, agentes de venta y otros grupos de interés que pueden ser afectados por alguna circunstancia.

Se debe pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales.

La elaboración de un Plan/Estrategia de Comunicación es importante para que la organización sea conocida y cumpla con su objeto social, pues necesita comunicar lo que se hace en ella, de forma institucional y eso solo se logra con una estrategia de Comunicación Organizacional

Para Irene Trelles, el Plan estratégico de Comunicación, es: “Investigación de mercado exterior, para saber cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo-target o potenciales receptores, a los que dirigir nuestras actividades, productos y servicios.

Realización de:

- Investigación interna, por medio de: Encuestas a empleados; entrevistas con mandos superiores e intermedios y sindicatos; reuniones con empleados, jefes y sindicatos; observación de datos; análisis, resultados.
- Para: Conocer la Cultura corporativa; tener el apoyo incondicional de los empleados, jefes y sindicatos; fijar la opinión sobre la Imagen pública.
- Investigación externa, por medio de: Encuestas y entrevistas a clientes, trabajadores y público actual.
- Para: Lograr la confianza del público al que nos dirigimos y potenciar dicha Imagen pública.

Determinación del posicionamiento de la organización en el mercado, por medio de: Investigación de como es su competencia; como se observa la Organización en el exterior; como se perciben sus acciones, servicios.

- Creación de un Comité Asesor de Comunicación, formado por la Presidencia, Dirección general, Dirección de Comunicación y Consultor Externo, que sea dirigido por un solo portavoz de la organización; convenza de la necesidad de Comunicación directa entre Alta Dirección, empleados y sindicatos; coordine todas las investigaciones; se reúna regularmente en cualquier situación de crisis; realice las comunicaciones, tanto internas como externas, centralizándolas a través del consiguiente Gabinete de Comunicación; seleccione los canales de difusión idóneos; planifique, diagnostique y aplique medidas concretas de comunicación e imagen pública; esté en contacto permanente con la Alta Dirección y los Medios de Comunicación.

Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones: Búsqueda de canales idóneos internos y externos (Notas de prensa, boletín informativo, revista, dossier

informativos, discursos, cursos,); observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de los mismos, en el público interno y externo que los recibe, encuestas que comprueben la existencia del Plan global; postest de resultados; redacción de conclusiones prácticas, para aplicaciones posteriores sobre el clima de comunicación interna y externa de la organización. (2001:261)

#### **1.1.8.1 Rol de la comunicación organizacional.**

El desarrollo alcanzado en nuestro país con la introducción y perfeccionamiento de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica, hace que sea necesario el desarrollar herramientas que faciliten el control y seguimiento de la gestión desde una óptica integral en la que se combinen indicadores cualitativos y cuantitativos en el análisis dinámico de la gestión en la que la pro actividad se convierte en una característica esencial de los sistemas y herramientas de control.

Según Aylen Milian Días y Rabiza Rodríguez González en su libro Unidad didáctica, curso para los dirigentes de los trabajadores sociales, tema 3;

La comunicación en organizacional es la que se desarrolla dentro de la entidad, la comunicación esta presente en todas las funciones llevadas a cabo en la organización

**“Comunicar no es todo, pero en la organización hay que comunicar con todos”**

#### **Barreras en la comunicación**

No siempre la comunicación es eficaz, sino que generalmente existen obstáculos que conspiran contra la correcta codificación del mensaje, actúan como barreras de la comunicación .Entre las barreras podemos encontrar:

La emotividad: Las emociones (ira, amor, defensa, celos, odio, miedo, vergüenza) actúan como filtros en todas nuestras comunicaciones .Oímos lo que estamos emocionalmente sintonizados a oír y así mismo transmitimos nuestra interpretación de nuestra realidad y no la realidad dicha.

Desconfianza .Esta es una barrera muy común cuando no hay una verdadera identidad entre el directivo y sus colaboradores. Por ello es muy importante las relaciones interpersonales que se establecen entre receptor y emisor, si las relaciones son amistosas y buenas tenderán mas a lograr una mejor fluidez de la comunicación.

Percepciones diferentes La forma en que se percibe una comunicación es influenciada por el ambiente en que se realizan los acontecimientos.

Diferencias del lenguaje Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor que para el receptor, quienes deben compartir el mismo significado simbólico.

Barreras físicas Interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza la misma .Puede ser un ruido que distrae o ahoga un mensaje verbal, las distancias entre las personas, las paredes etcétera.

### **Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones**

En la eficacia de la comunicación influyen cuatro factores:

Los canales formales de comunicación

Estructura de autoridad

Especialización en el trabajo

Propiedad de la información.

Las organizaciones pueden diseñar redes de comunicación, las cuales componen de una serie de canales, por medios de las cuales viaja la información.Las comunicaciones en la organización son ascendentes, horizontales y descendentes.



La comunicación se encuentra presente en todo el proceso de dirección y es un factor determinante en las negociaciones de todo tipo, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. A decir Schein:

...”significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros”

Cuando la comunicaciones eficaz, se tiende a alentar un mejor desempeño y se promueve la satisfacción con el trabajo .Los trabajadores conocen mejor su actividad y se sienten más a gusto y comprometidos con ella.

#### **1.1.8.2 Comunicación estratégica en las organizaciones.**

La comunicación es una herramienta fundamental de diferenciación y de generación de negocios, imprescindible para todo tipo de corporaciones.

Actualmente, son cada día más las compañías que utilizan dentro de sus actividades, comerciales o promocionales, las herramientas que la comunicación provee, ya que descubren que la realidad empresarial se caracteriza por su naturaleza compleja, dinámica y cambiante, orientada a las necesidades del cliente y en busca de la innovación permanente.

Toda empresa o institución, que aspire a ocupar un lugar en el mercado y en la opinión pública, debe contar con un plan de comunicación estratégicamente diseñado, que acompañe al desarrollo de su plan de negocios porque la comunicación es un proceso integrador y constante que ofrece beneficios reales y como todo proceso, requiere un conjunto de recursos e instrumentos.

La planificación de estrategias de comunicación deben orientarse a tres tipos de públicos diferenciados: internos, externos y mixtos. También es necesario el conocimiento del entorno de la empresa para elaborar estrategias de comunicación positivas.

Elegir canales de comunicación eficaces, tanto formales como informales, que promuevan la comunicación interna entre los diferentes niveles de la organización y una visión externa, en donde la relación con los medios mediante acciones de relaciones públicas y publicidad son muy importantes para apoyar a la organización en el logro de sus metas.

La comunicación como herramienta estratégica, moldea las percepciones, motiva el comportamiento, ayuda al logro de los objetivos:

Joan Costa señala que la comunicación es el equivalente al “sistema nervioso central de la organización”, le permite a la empresa operar integradamente (concepto de lo corporativo), con ajuste a sus objetivos estratégicos de largo plazo (concepto de permanencia en el tiempo) y con los necesarios indicadores de rentabilidad de gestión.

El especialista en comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación, según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.

Se debe pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales.

La estrategia es un proceso dinámico que incorpora mucho más que una secuencia deliberada y lineal, asociada con la planeación estratégica. La forma de tomar estas decisiones fundamentales (o estratégicas) y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégica.

Como lo han señalado muchos autores, el concepto de estrategia tiene su origen en el liderazgo militar. La palabra estrategia proviene de dos palabras griegas: stratos, que significa ejército, y legein, que significa dirigir. Dirigir una organización tiene en común con la dirección de una tropa el infundir valor, tener una visión general, distribuir los recursos, pero no es lo mismo en los tiempos modernos.

Resumiendo lo planteado por Irene Trelles, quien cita a otros autores, los Objetivos de Comunicación que deben establecerse, desde nuestro punto de vista, son los siguientes:

- Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación e Imagen pública, tanto a nivel interno como externo, entre los empleados, clientes y

ante los Medios de Comunicación, ya sean provinciales, regionales, nacionales o internacionales (Agencias informativas, diarios, revistas, radio, TV, etc.).

•Coordinar y canalizar el Plan / Estrategia de Comunicación de la empresa o Institución. (2001:261)

La elaboración de un Plan/Estrategia de Comunicación es importante para que la organización sea conocida y cumpla con su objeto social, pues necesita comunicar lo que se hace en ella, de forma institucional y eso solo se logra con una Estrategia de Comunicación Organizacional.

Para Irene Trelles, el Plan estratégico de Comunicación, es:

“Investigación de mercado exterior, para saber cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo-target o potenciales receptores, a los que dirigir nuestras actividades, productos y servicios.

### **1.1.8.3 Estrategia de Comunicación**

Según Carlos Núñez, el concepto de Estrategia de Comunicación es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo. (Núñez en Vera, 212: 2003).

Para Arellano el término estrategia se puede entender como “una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. (...) lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.” (Arellano, 1998: 23).

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, la estrategia implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere análisis profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

---



Siguiendo las ideas de Costa, se asume que “la estrategia combina básicamente estos parámetros: quién comunica, qué, a quienes, con qué objetivos, con qué inversión, con qué resultados y por qué medios. Así: quién comunica, qué y con quién, obliga a definir y detallar con qué objetivos (qué se pretende conseguir en concreto), con qué inversión (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y con qué resultados. Solo así, es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir los resultados punto por punto y acción por acción”. (Costa, 2001: 17)

De forma resumida se encuentra la propuesta de M.Sc. Magda Rivero quien dice que “existen cinco factores básicos que debe contemplar toda estrategia: Recursos, Acciones, Personas, Controles, Resultados”. (Rivero, 2003: 148)

Independientemente de los propósitos de una estrategia –militar, social, comercial, comunicativa, hay coincidencia en que se trata de planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un objetivo a corto, mediano o largo plazo. Se proyectan soluciones para ganar, para obtener triunfos. Siempre se planea estratégicamente por algo; siempre hay un motivo, una meta que alcanzar. (Portal, Recio y Toirac, s/f: 4)

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

El diseño de las estrategias implica que los objetivos de comunicación partan de las políticas de comunicación establecidas con anterioridad por las organizaciones. Su importancia radica precisamente en el empeño de colaboración para lograr los objetivos de la organización (llevado hasta su esfera más pragmática), favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la entidad y sus integrantes, entre ellos, y entre la entidad y su ambiente externo. Permite además dar orden y sentido al intercambio de mensajes, así como desarrolla una serie de significados

---

compartidos que dan sentido a la realidad y favorecen la coordinación auténtica entre los miembros de la organización. (Hernández, 2005: 46)

Para hacer la estrategia se necesita contar con una matriz DAFO, es decir, un análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afronte la empresa, haciendo énfasis en aquellos que afectan el ámbito comunicacional. (Rivero, 2003: 157-159)

Como resultado de la matriz DAFO se puede concluir la situación polémica en cuanto a Comunicación, con lo que se podrán determinar los objetivos generales y específicos de la Estrategia. A partir de estos, se definen los públicos a los que está dirigida, los cuales pueden segmentarse atendiendo a los criterios que mejor convengan en función de los objetivos propuestos.

Una vez determinados los objetivos y los públicos, deben establecerse lineamientos para los ejes temáticos que resumirán las filosofías, principios y valores a posicionar y que serán reflejados mediante diferentes mensajes, los cuales se transmitirán y socializarán a través de los medios, canales y vías de comunicación más efectivos. A raíz de estas definiciones, se establecerán las líneas de acción o directrices generales que orientarán cómo manejar los elementos del comportamiento de la Comunicación Institucional, así como el tratamiento de la Imagen, la Identidad y la Cultura.

Debe especificarse además, el tiempo de desarrollo para el cual ha sido diseñada la estrategia, que en el caso de las comunicativas, generalmente son proyectadas a mediano y largo plazo, oscilando entre 1 ó 2 años.

La puesta en práctica de las estrategias implica un seguimiento constante de su evolución y una evaluación final del cumplimiento de sus objetivos. Este es un momento decisivo porque “sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si

debemos o no, dar por concluido el proceso". (Portal, Moreno y otros en Hernández, 2005:49)

Las estrategias de Comunicación en definitiva, concretan la Planificación de la Gestión Comunicativa y los planes resultan su operacionalización directa.

#### **1.1.8.4 Canales en la organización.**

Los canales de comunicación son los métodos de difusión que se emplean para enviar mensajes .Pueden clasificarse en mediatizados y directos .Los mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores sones directo, sino a través de algún vehiculo físico externo .Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse cara a cara (Trelles 2001)

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

#### **1.1.8.5 Mensajes**

La comunicación se manifiesta mediante los mensajes los cuales representan los subsistemas de la organización de forma clara y coherente.

Los mensajes según las variables que representan para su estudio ya sea según la relación ,las redes de difusión , los propósitos , el receptor , el lenguaje y método de difusión son clasificados en: de tarea los que se relacionan con cuestiones de trabajo, guarda especial interés con los productos , servicios o actividades cotidianas para el

desarrollo de la organización de mantenimiento son los referidos a las ordenes , procedimientos y controles que mediante normas, reglas ,logran la supervivencia de la organización y por último los humanos , en su haber esta estimular y reconocer los buenos resultados.(Redding 1967 en Trelles 2001)

#### **1.1.8.6 Flujos de la comunicación**

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

Comunicación ascendente: Suministra información a los niveles superiores respecto a lo que esta sucediendo en los niveles mas bajos .Incluye informes del desempeño, sugerencias, aporta criterios importantes para ejecutar tareas operativas y de dirección.

Comunicación descendente: Comienza en la alta dirección, fluye hacia abajo a través de los niveles de dirección intermedia hasta llegar al trabajador de línea. Tiene como objetivo fundamental, informar, dirigir, instruir, evaluar, además de proporcionarle a los integrantes de la organización información acerca de metas y políticas organizacionales.

### **1.1.8.7 Gestión de comunicación organizacional**

Hay que tener en cuenta que el logro y el éxito de las organizaciones no va a depender solo de la garantía de su servicio, sino también de la capacidad para gestionara profesionalmente su sistema comunicativo.

Diferentes autores desarrollan propuestas de Gestión de Comunicación desde diferentes perspectivas sin embargo no se contradicen , al contrario se complementan uno con otro hasta superarse y llagar al más global e integrador modelo .Entre ellos se puede mencionar ; José Luís Piñuel, Justo Villafañe , Irene Trelles, entre otros. Estos autores son quienes defienden un modelo general de Comunicación Organizacional.

### **1.1.9 Gestión de Comunicación.**

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

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

La Gestión se materializa a través de una estrategia de Comunicación Integral o un plan de comunicación.

Para la Gestión de la comunicación en cualquier entidad , concebida como la planificación y organización de la comunicación, debe tomarse como punto de partida teórica la existencia de una conceptualización definida entorno a que es la comunicación en la organización , cual es su importancia y como se materializa en particular la aplicación de tal concepto en el ámbito que se desee y en segundo lugar

---

la necesidad de la aplicación de un enfoque sinérgico y coherente en todo tipo de actividad comunicativa a realizar .( Hernández 2005).

#### **1.1.9.1 Diagnostico de la comunicación.**

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

### **1.10 Estrategia**

Planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un objetivo a corto, mediano o largo plazo.

La estrategia es lo que nos permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo. La estrategia, como el conocimiento, sigue siendo la navegación en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas (Morín, 1999).

Dirección Estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo. Es importante saber que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido:

(Muñiz, 2000:19).

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en “el que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles a lograr y en qué negocios o áreas competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de La Planificación Estratégica consiste en la identificación sistemáticas de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con

---

otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros que surgen en el futuro.

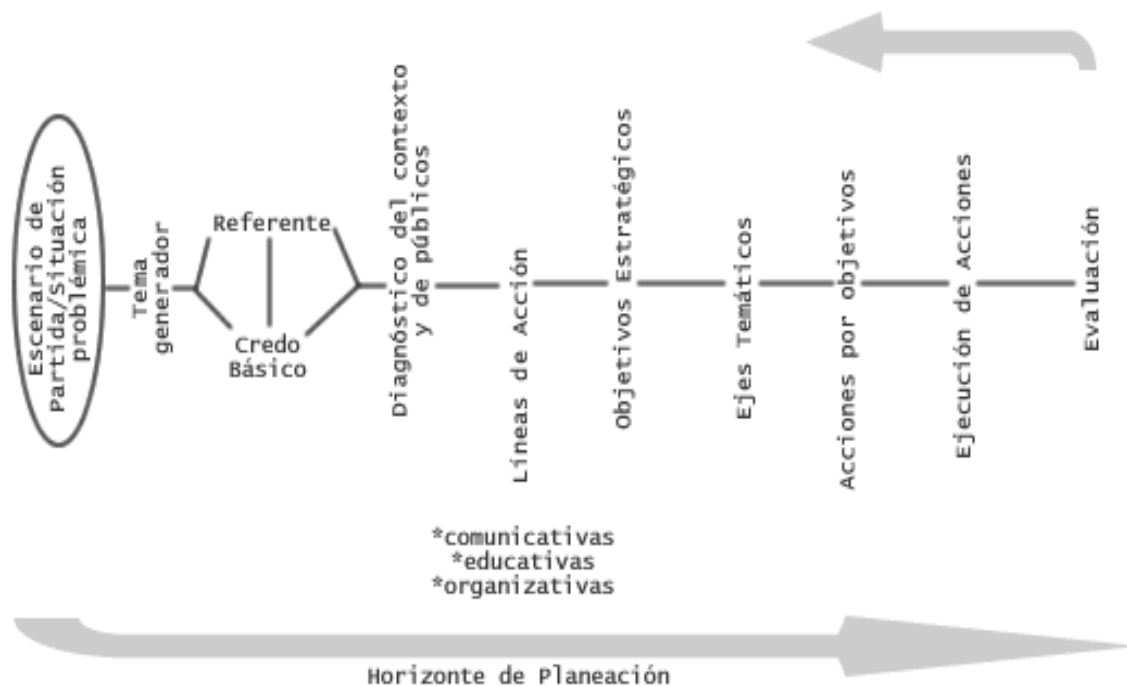
Sallenave (1991) afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”

### 1.10.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

1. Formulación de misión, objetivos organizacionales.
2. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización.
3. Análisis del entorno.
4. Formulación de estrategias.

Planeación de **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN** para organizaciones



En el plano comunicacional, los objetivos de la planeación estratégica en comunicación se centran en fomentar una identidad propia en su público interno y contar con una imagen favorecedora en sus públicos externos. La planeación estratégica servirá para resolver los problemas diagnosticados en ambas esferas, pero también para proyectar líneas de trabajo para el futuro.

Metodología de la estrategia de Luís López Viera (2003)

Para el diseño de una estrategia se puede basar en la metodología citada por el autor Luís López Viera. Las ideas que se presentan a continuación son la propuesta de cómo hacer una estrategia de comunicación.

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

**2- paso:** Determinación de los destinatarios del mensaje. Conocer a quienes se desea influir con la estrategia, además se establecen los segmentos a los que se dirigirán los diferentes mensajes, precisar bien a qué públicos se desea influir.

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

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



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

**6- paso:** Logística. Se basa con que recursos materiales y humanos se cuenta para desarrollar la estrategia, para ajustarse a ella. Además, se refiere como emplear de forma más eficiente esos recursos para lo cual es imprescindible la evaluación o medición de la eficacia.

#### **1.1.10.2 Sistema Casas de Cultura**

Mediante la Resolución Numero 57, de fecha 18 de abril de 2002, del Ministro de Cultura, se creó el Consejo Nacional de Casa de Cultura, estableciéndose en la propia norma sus objetivos y funciones.

El propósito de las Casas de Cultura en conjunto a los instructores de arte al impartir los talleres de Apreciación creación entre otros , es desarrollar un público sensible al arte en las dimensiones apreciativas y creativas ,propiciando el desarrollo de su gusto estético el cual conlleva a formar una conciencia estética.

Algunas de las funciones de las casas de cultura son:

- Estimular controlar a partir de la labor de los instructores de arte, el desarrollo del movimiento de artistas aficionados del arte y la formación de público con énfasis en niños y adolescentes.
  - Identificar y apoyar proyectos socioculturales de interés para la comunidad.
  - Elaborar y evaluar sistemáticamente la aplicación y el cumplimiento de los objetivos anuales y los planes de trabajo de las Casas de Cultura.
  - Proteger y estimular el desarrollo de las expresiones y manifestaciones de la cultura popular tradicional que identifica el territorio.
  - Asesorar y ejecutar técnica y metodológicamente eventos y festivales.
  - Garantiza la calidad de las presentaciones de los artistas aficionados que se realizan en el territorio
-

- Debe contar con locales adecuados y los medios necesarios para el trabajo de creación, apreciación y promoción que realiza desde las distintas manifestaciones artísticas.

## Capítulo II Diseño Metodológico

**"La comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención, en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar a interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades" (2001:VI)**

**Dra. Irene Trelles.**

### **Tema de la investigación.**

El estudio de la Gestión de la Comunicación Organizacional de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

### **Objeto de estudio.**

La Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

### **Problema**

¿Cómo mejorar la Gestión de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio?

### **Objetivo general**

1- Diseñar una estrategia para la Gestión de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio

### **Objetivos específicos**

1-Determinar los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la estrategia de Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

2-Diagnosticar el estado de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

---

3- Elaborar una estrategia de Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

### **Premisa.**

La Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio carece de planificación, es mayormente directa, descendente, no fluye adecuadamente y evidencia ruidos manifestados en la comunicación informal, por lo que se lleva a cabo esta estrategia de la Gestión de la Comunicación Organizacional para mejorar así el desarrollo laboral.

### **Categorías de análisis**

1 Variable Gestión de Comunicación

#### Definición conceptual

Consiste en ser la actividad que permite el control de la imagen a través de la práctica comunicativa integral y programada. “Integral en cuanto al enfoque sinérgico de todos los recursos e instrumentos de imagen de la entidad. Lo cual se consigue mediante la adopción de un modelo general para la gestión de comunicación y programada como medio para eliminar la aleatoriedad e incoherencia en mensajes y discursos comunicativos” (Villafañe; 1997:40)

Definición operacional Es la actividad que permite investigar, coordinar, planificar y evaluar los procesos comunicativos en el ámbito interno y externo que permiten posicionar una Imagen en la mente de los trabajadores de la Casa de Cultura.

#### **I. Gestión de la Comunicación.**

1.1 Percepción sobre la Comunicación Organizacional.

1.1.1 Concepto.

1.1.2 Importancia.

1.1.3 Funciones en relación a la Gestión.

1.2.1 Comportamiento de la Comunicación Organizacional.

1.2.1.1 Tipos de comunicación (formal, informal)

1.2.1.2 Mensajes (de tarea, mantenimiento y humanos)

1.2.1.3 Medios y Canales (directos y mediáticos)

1.2.1.4 Balance en la relación entre tipo de comunicación, mensajes, canales, flujos, redes, niveles de información, vías de comunicación y retroalimentación.

1.2.2.1 Atención a los principales elementos culturales de la organización en función de la Gestión de Comunicación.

1.2.2. 2 Declaración de la Misión y la Visión.

1.2.2.3. Utilización de estos principios en la concepción de la Gestión de la Comunicación.

1.2.2.4. Trabajo con los valores organizacionales.

1.2.2.1.2. Existencia de la declaración de los valores estratégicos.

1.2.2.1.3. Tratamiento a las relaciones interpersonales mediante las acciones de Comunicación.

1.2.2.1.4. Orientación a las estrategias de los superiores para apoyar a sus subordinados.

1.3 Estructura de Comunicación Organizacional.

1.3.1 Existencia.

1.3.2 Planificación estratégica.

1.4. Políticas de Comunicación.

1.4.1. Relación con los objetivos estratégicos de la Casa de Cultura.

## **II Estrategia de comunicación.**

### Definición conceptual.

La estrategia es lo que nos permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo. La estrategia, como el conocimiento, sigue siendo la navegación en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas (Morín, 1999).

---

**Definición operacional:** Conjunto de actividades o acciones comunicativas, orientadas a lograr una correcta Gestión de la Comunicación organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

2.1 Existencia.

2.2 Importancia.

2.3 Metodología para su implementación.

**Tipo de investigación.**

Descriptiva de comunicación para la producción marcada por la búsqueda de información científica necesaria que facilite este proceso en la organización, ya que se basa en la caracterización de la Gestión de Comunicación en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

**Enfoque metodológico.**

Se basa en la metodología cualitativa ya que se utilizan los métodos cualitativos para recoger los datos y resultados de la investigación.

**Unidad de análisis.**

La unidad de análisis son los trabajadores de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio. Se seleccionó este análisis por la importancia que cumple para la comunidad una Casa de Cultura, ya que esta institución es quien le da vida y razón de ser a las personas a través de las diferentes manifestaciones del arte, además es la que lleva a cabo en diferentes coordinaciones las tradiciones de las localidades. De aquí surge la necesidad que obtenga un buen proceso en la Gestión de la Comunicación Organizacional para que así se puedan dirigir mejor al público externo. El público al que va dirigido esta investigación es a los 30 trabajadores de la organización de los cuales existen un Director, Administrador, Metodóloga de creación artística, 3Bibliotecarias .Asesor literario, Especialista en audiovisuales, Recepcionista, Técnico de audio, Utilero, 2 Auxiliares de limpieza, 4 CVP, especialista en superación y 10 Instructores de arte distribuidos en dos de danza, tres de artes plásticas, tres de música y dos de teatro , existe un programador y divulgador de las actividades, y un instructor que se encuentra brindando su servicio cumpliendo

---

misión en la nación hermana Venezuela. Presentan una edad promedio que oscila de 22 a 50 años, en cuanto al nivel cultural la mayoría son licenciados y los demás están en la universidad para alcanzar la misma categoría y las auxiliares de limpieza tiene el 12 grado, se presenta un nivel cultural favorable para una buen desarrollo de la gestión de comunicación. La mayoría de los trabajadores llevan más de un año ejerciendo en la organización.

**Población.**

El 100% de los trabajadores de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

**Muestra.**

Los 30 trabajadores que laboran en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

El tipo de muestra es no probabilística de modo intencional pues todos los elementos de la población han sido escogidos como muestra para el análisis de los resultados, ya que al ser un grupo pequeño, se hace necesario aplicar los métodos y técnicas a la totalidad de trabajadores para lograr la representación necesaria.

**Acceso al campo.**

Para acceder al campo de investigación, la investigadora se entrevistó con el director de la organización y se le planteo la propuesta de la puesta en práctica de la estrategia y de la importancia que esta iba a ejercer en el centro laboral, para su Gestión de la Comunicación Organizacional, el cual estuvo de acuerdo de la puesta en práctica de la investigación, la cual se llevo a cabo 8 meses.

Se seleccionó a todos los trabajadores de la organización para la obtención de informaciones, ya que es un grupo pequeño y todos pueden aportar, para el mejor funcionamiento de la Comunicación Organizacional y para arribar a los resultados de esta investigación.

**Técnicas de investigación.**

Para procesar la información obtenida mediante la aplicación de las diferentes técnicas, se realizó una revisión bibliográfica y documental (ver Anexo 1) que aportó los fundamentos teóricos de la investigación y algunos elementos para caracterizar la comunicación organizacional de la Casa de Cultura; se aplicó una entrevista a los directivos de la organización, cuyas respuestas fueron analizadas e interpretadas en función de la variable; se aplicó una encuesta a los trabajadores de la institución y a los aficionados que participan en la entidad. Se realizó la observación participante que se llevo a cabo durante tres semanas en la organización, donde se observó el comportamiento del total de sus trabajadores y de cómo se manifestaban en la participación en sus actividades cotidianas de la organización como son talleres de apreciación y creación, reuniones sindicales, matutinos, actos culturales etc.

Los métodos que se llevaron a cabo en la investigación fueron el histórico lógico con el cual se pudo recopilar información a cerca de la historia de la organización y de la comunicación de forma general.

El análisis y síntesis empleado para la elaboración del marco teórico, ayudó en la búsqueda de elementos bibliográficos y referenciales y documentos.

El inductivo y deductivo el cual se utilizó en todos los momentos de la investigación. En la consulta de fuentes y documentos que permitan arribar a conclusiones y datos del problema investigado.

**Procedimiento.**

Primero se realizó la observación participante (Anexo 2) de los 30 trabajadores de la organización, donde se observó cómo se ponía de manifiesto la Gestión de la Comunicación en la organización en sus quehaceres diarios en la institución y como era su manifestación en las distintas actividades tanto del tipo de comunicación, canales o flujos de comunicación. Aquí se pudo apreciar la problemática existente.

Posteriormente se pasó a realizar las entrevistas a los directivos (Anexo 3) en este caso a los 7 que pertenecen al consejo de dirección.



Finalmente se realizan las encuestas (Anexo 4) al 100% de los trabajadores de la organización, en la reunión sindical es cuando mayormente el 100% de los trabajadores se encuentran reunidos, ya que por cuestiones de trabajo en muchas ocasiones, se encuentran en actividades culturales en la comunidad o en centros de referencia como las escuelas, el hogar materno y de ancianos, el círculo infantil, la escogida y fábrica de tabacos entre otros más.

Luego de haber realizado las técnicas escogidas para la recogida de información y haber obtenidos los datos necesarios se procede a terminar con el trabajo en el campo de investigación.

### **Procesamiento de la información.**

Al procesar la información obtenida se pudo realizar una caracterización y valoración de la Gestión Comunicación Organizacional de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

Finalmente se triangularon los resultados para establecer las relaciones entre las diferentes subrayables de la variable propuesta y determinar las características de la Gestión de la Comunicación en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio, así como los factores que tributan o frenan su aporte al desarrollo organizacional.

### Capítulo III. Análisis de los Resultados

*“Bueno es que en el terreno de la ciencia se discutan los preceptos científicos. Pero cuando el precepto va a aplicarse, (...) es necesario que se planteen para la discusión, no el precepto absoluto, sino cada uno de los conflictos prácticos, cuya solución se intenta de buena fe buscar.”*

Martí Pérez, 1975: VI, p.335).

El presente trabajo incursiona en el estudio de la comunicación en organizaciones, campo de gran importancia, sobre todo en los últimos años, en los que se considera al sistema comunicacional como parte de los activos intangibles de empresas e instituciones.

#### **Caracterización de la Casa de Cultura.**

La Casa de Cultura Jesús Días López está enclavada en el Consejo Popular de Zaza del Medio, en la calle Serafín Sánchez número 160 entre Martí y Céspedes. Fue fundada el 20 de abril de 1987. En mayo del 2001 se hace el nombramiento a la casa con el nombre de un prestigioso promotor cultural de muchas generaciones en este poblado: Jesús Díaz López, esta institución ha sido heredera de las tradiciones culturales Canarias y afroamericanas.

El trabajo de la organización está distribuido entre los 30 trabajadores que laboran en ella. Cada cual responde a su contenido de trabajo según lo establecido, además según las necesidades existentes en la casa de cultura.

El público con el que mayormente trabaja y crea la casa de la cultura de forma general con los campesinos y obreros que contribuyen con la economía del país por lo que merecen una atención esmerada de ahí se desprende las actividades culturales. También un por ciento elevado de estudiantes, niños, jóvenes y adolescentes por lo que se hace necesario crear actividades que contribuyan a la educación socio- psicológica, política y cultural de los grupos sociales, así como el

---

trabajo y la atención a los niños con problemas de conducta , desventaja , riesgos e impedidos físicos. La población es relativamente joven, lo que requiere incrementar actividades culturales y recreativas dirigidas al esparcimiento psicológico

Existen un grupo de eventos que por sus características y cualidades se han hecho populares en la comunidad por el aporte cultural integral y características de cubanía importantes trascendencia ejemplo las fiestas tradicionales o parrandas zaceñas, jornadas de la cultura, estas se realizan una vez al año y son de interés general de los habitantes de la comunidad.

### **Visión.**

Elevar la calidad de vida y del progreso social local y del territorio, partiendo de los recursos, financieros, materiales, humanos, físicos y espirituales que propicie el hecho cultural. La Casa de Cultura de Zaza se apoya en sus recursos humanos para la labor general con la inclusión de todos los factores implicados en el proceso de la cultura. Son ellos

Valores compartidos: consagración y entrega, sentido de pertenencia y preservación de la identidad local, constancia creativa, cultura general, protagonismo.

### **Misión.**

Las Casas de Cultura son las encargadas de propiciar la participación de la población en su propio desarrollo a partir de los procesos de creación, apreciación y promoción artística literaria, con el fin de enriquecer la calidad de vida y fortalecer la identidad cultural del territorio.

### **Diagnóstico de la Gestión de Comunicación Organizacional de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio y Análisis de los resultados.**

El objeto de estudio para llevar a cabo esta investigación fueron los 30 trabajadores de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de zaza del medio, lo cual concuerda con el 100% de la población y la muestra.

Se realizó el diagnóstico para así evaluar la Gestión de la Comunicación Organizacional den la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio y poner

en práctica el diseño de la estrategia para así lograr una correcta planificación de la Gestión de Comunicación, que es uno de los objetivos específicos de la tesis.

El diagnóstico de la Comunicación Organizacional consiste en apreciar:

- Conceptos, percepciones que dominan directivos y trabajadores subordinados sobre la Comunicación, Comunicación Organizacional, y Gestión de la Comunicación.
- Existencia de especialistas encargados de llevar a cabo la planificación de la comunicación en la organización.
- Tipo de comunicación predominante.
- Funciones de la comunicación.
- Como se pone de manifiesto la comunicación organizacional.
- Flujos, canales de la comunicación.
- Tipos de mensajes.
- El desenvolvimiento del ambiente organizacional.

Mediante las técnicas de investigación aplicadas se pudo llegar al **análisis de los resultados** siguientes:

Para apreciar el conocimiento que presentan los trabajadores sobre la Comunicación Organizacional y la Gestión de la Comunicación, se realiza una entrevista a los 6 trabajadores que integran el consejo de dirección de la Casa de Cultura es decir a los directivos de la organización. En la cuales se pudo conocer que el 100% de los entrevistados manifiestan que la Comunicación Organizacional está presente en todo lo referente a la organización en cualquier tarea o actividad y lo más importante que es para el favorable funcionamiento de la entidad, ya que mediante esta se llevan a cabo las funciones de trabajo orientadas por el organismo superior. Opinan que la Gestión de Comunicación es como una vía para obtener efectividad en la comunicación y lleva a cabo los procesos comunicativos y de trabajo.

Exponen estos criterios superficialmente, pues no conocen a profundidad la importancia de Gestión de Comunicación y lo necesario de una correcta y bien planificada Comunicación Organizacional.

Los entrevistados dan su criterio de lo importante de ambas disciplinas, ya que sin estas no funciona la organización, ni sus trabajadores, pero concuerdan en que no se esta planificando a cabalidad y que se esta viendo la Comunicación Organizacional como un proceso superficial, ya que se han entregado de lleno a otras labores y problemas de otro índole y no se han dedicado a gestionar, planificar y llevar a cabo una adecuada Comunicación Organizacional.

Al evaluar la eficacia de la Comunicación en la Casa de Cultura, se evalúa de regular por el 80 % de los trabajadores, de buena el 10% y de mala el 10%.

Al caracterizar la Comunicación Organizacional dentro de la organización, el nivel que se le atribuye a la comunicación es medio por el 80 % de los trabajadores, ya que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo de la gran importancia que posee la Comunicación Organizacional en la entidad, pero un 15% la cataloga de alta y el 5% de baja.

No existe una correcta relación entre la **percepción** de los directivos y los subordinados sobre la Comunicación Organizacional y la Gestión de la Comunicación. La consideran importante para el funcionamiento de la organización, pero sin embargo no la llevan a cabo en los procesos cotidianos en la organización y tampoco existe una planificación correcta de esta, algunos no la ven con tanta importancia para el desempeño organizacional.

Por medio de la observación se pudo constatar que el tipo de comunicación que predomina es la informal sobre la formal, ya que prevalece la comunicación informal.

**Los flujos de comunicación formal e informal** también se ponen de manifiesto cuando se utiliza el descendente, que son las orientaciones que el director brinda a sus subordinados sobre tareas de trabajo u orientaciones del organismo superior. También se desarrolla el ascendente que es cuando los trabajadores presentan alguna inquietud y se acercan al director , al cual la mayoría de las veces no se le da solución es decir en ocasiones el público interno no es escuchado correctamente por la máxima dirección.

---

En este análisis según lo planteado que el 50% de los trabajadores están de acuerdo que las orientaciones se informan inmediatamente( flujo descendente) y el 30% que a veces, el 80% de los subordinados plantea que no siempre son escuchados ni se le brinda la atención necesaria a sus inquietudes u opiniones ,el 20% opina lo contrario.( flujo ascendente).

Al caracterizar el otro elemento **canales de comunicación**, los cuales pueden ser directos y mediáticos según las técnicas empleadas.

En esta organización predominan los directivos ya que la mayoría de las informaciones se brindan cara a cara por las relaciones de trabajo. Los canales mediáticos son menos utilizados por la escasa existencia de medios tecnológicos, lo único que presenta la organización es un teléfono por donde único se recibe información.

Los principales canales que utilizan los trabajadores para comunicarse tanto directivos con subordinado como subordinado con directivo, según las encuestas es en las reuniones, donde participa el 100% de los trabajadores, en los matutinos que también gozan de buena asistencia y además a través de medios como carteles y murales, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con esta idea.

También se utiliza el teléfono para establecer la comunicación con el organismo superior.

En esta organización cultural prevalecen los **mensajes** de tarea, ya que estos abarcan los temas relacionados con las labores de la organización y las actividades cotidianas que se realizan. Los emisores de mensajes son los integrantes del consejo de dirección que lleva a cabo el mando de la organización. En las encuestas realizadas fueron seleccionadas como dominantes por un 20 % de trabajadores.

Los relacionados con normas y políticas son los mensajes de mantenimiento que también fluyen en la organización y su labor cultural, los cuales se establecen menor medida, según criterio del 50% de los encuestados. Los principales emisores son el director, administrador, metodóloga de creación y secretaria del sindicato.

---

Los mensajes humanos fueron expuestos por un 20%, ya que se refieren a información de estímulo, logros avance y este tipo de información mayormente se brinda en horarios extraoficialmente es decir fuera del horario de trabajo.

Valorándole uso de medios y canales de comunicación se pudo constatar que los trabajadores caracterizan la información obtenida como escasa y confusa el 20%, el 30% la cataloga en rica y abundante y un 50% de los trabajadores opinan que es suficiente. Aquí se puede apreciar que existen diferencias y que los niveles de información son insuficientes.

En las encuestas realizadas se pudo llevar a cabo que existe **retroalimentación**, pero esta no es suficiente, ni fluye de forma correcta ya que no llega a todos los espacios de la organización.

A pesar de que no se realicen acciones en función de la efectividad del ambiente laboral, los trabajadores poseen opiniones sobre la función que la Comunicación Organizacional desempeña en la institución.

Para concluir sobre todos estos análisis expuestos anteriormente, en los métodos y técnicas, se pudo constatar que la comunicación informal prevalece sobre la formal, pues cuando las redes formales no funcionan, los trabajadores utilizan redes informales para realizar su desempeño laboral en función de los intereses de la organización.

Para que exista una correcta Gestión de la Comunicación en la Organización debe crearse la estructura de comunicación (**DIRCOM**). Cuando en las encuestas se le preguntó al público interno sobre el Dircom, el 30 % no conocían de esto, y el 70% contestó que no existía ningún departamento con esas características es decir que no existe el personal dedicado a estas tareas de planificar y estructurar la comunicación de la Casa de Cultura.

No existe una creación del Dircom en la organización, pero manifiestan la necesidad de crear esta estructura cuanto antes para lograr un mejor manejo y efectividad en la Comunicación Organizacional.

Para analizar la planificación estratégica, se realiza una encuesta sobre la existencia de **Políticas de Comunicación** en la organización donde un 80% de los trabajadores no la conocen y el 20% plantea que no existe.

Los directivos manifestaron que no cuentan con políticas de comunicación bien elaboradas, es decir no existen políticas de comunicación y por lo tal se cometen actas de indisciplina laboral como son:

- Hablar en alta voz.
- Interrumpir a los demás cuando están hablando.
- Presencia de personal ajeno a la institución.
- Discusiones con frecuencia.
- Utilización del teléfono para cuestiones personales y de otra índole y no de trabajo.
- Gritar de un departamento a otro.

Los trabajadores de la organización tienen la intención de contar con una política de comunicación para lograr mayor organización comunicativa en la Casa de Cultura, que esto puede favorecer en gran medida su desarrollo laboral y clima de trabajo.

La Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio no cuenta con ninguna estrategia de comunicación realizada anteriormente de ahí la necesidad de que se lleve a cabo esta estrategia para la Gestión de la Comunicación Organizacional.

Es decir en resumen se pone de manifiesto que en la organización no existe una estrategia de comunicación, no cuentan con un especialista que se ocupe de llevar la planificación y los procesos de la comunicación existentes en la Casa de Cultura. No conocen las formas de comunicación y por ello tampoco las ponen en práctica, por este motivo, en esta entidad la comunicación fluye de manera empírica es decir superficialmente. Carecen de un dominio técnico y metodológico, de cómo desarrollar efectividad en la Gestión de Comunicación Organizacional.

Presentan escasa planificación de la Gestión de la Comunicación.

De esta manera se realizó el diagnóstico de la Gestión de la Comunicación de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.



Se ofrecieron elementos suficientes para demostrar la importancia de la siguiente investigación y se pasa a otro de los objetivos de la tesis que es la estrategia de comunicación para lograr una mejor Gestión de Comunicación Organizacional.

### **Diseño de la estrategia de Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.**

El diseño de esta estrategia como bien se explica en el capítulo I, se basa en la metodología propuesta por el autor Luís López Viera (2003).

Dicha metodología consiste en:

**1er paso** definición de los objetivos comunicativos.

**2do paso** determinación de los destinatarios del mensaje.

**3er paso** elaboración de la estrategia creativa o del mensaje.

**4to paso** Trazar la estrategia o plan de medios.

**5to paso** Evaluación y retroalimentación.

**6to paso** Logística.

### **Estrategia de comunicación.**

La estrategia de comunicación organizacional se define como una secuencia de fases que comprenden el diagnóstico, diseño, control y ejecución de diferentes acciones de comunicación. Las deficiencias que presenta la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura, demostró la necesidad del diseño de esta estrategia de comunicación orientada a mejorar y lograr una correcta Gestión de la Comunicación Organizacional.

Esta estrategia de Comunicación Organizacional se fundamenta en los resultados arrojados del diagnóstico de comunicación aplicados a los trabajadores de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio. La puesta en práctica de la investigación ayudará a erradicar los problemas encontrados en la Comunicación Organizacional y procesos comunicativos establecidos en la organización.

Deficiencias (aspectos que son necesarios superar)

- 1- No cuentan con el DIRCOM.
- 2- Desconocimiento sobre las funciones de la Comunicación Organizacional.
- 3- Falta de una adecuada Gestión de Comunicación.
- 4- Insuficiente retroalimentación.

A pesar de estas deficiencias que entorpecen los procesos comunicativos, en la organización también se ponen de manifiesto algunos aspectos positivos o potencialidades que pueden ayudar a reducir las mismas, ejemplo:

- 1- Existen trabajadores estudiando la carrera de Comunicación Social.
- 2- Los trabajadores asumen la Estrategia de Comunicación para lograr una adecuada Gestión de Comunicación en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.
- 3- Presentan una estructura organizada.
- 4- Los públicos internos son receptivos y poseen alto sentido de pertenencia con la organización y todo lo referente a esta.

#### Misión.

Ayudar y preparar técnica y metodológicamente a los trabajadores de la Casa de la Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio, específicamente a los directivos en temas de Comunicación Organizacional y su vital importancia para la organización.

#### Visión.

Consulta sistemática de la estrategia para el mejor desenvolvimiento y desarrollo de la Comunicación Organizacional y el ambiente laboral en la Casa de Cultura fundamentalmente los instructores de arte.

#### Escenario.

En el diseño de esta estrategia se quiere lograr la obtención de conocimientos en los trabajadores de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio sobre la

importancia de mantener una adecuada Gestión de la Comunicación Organizacional y elevar esta a los demás sistemas de Casas de Cultura, para así resaltar lo necesaria que puede ser en las organizaciones, para llevar a cabo los procesos comunicativos.

### **1<sup>er</sup> paso Objetivos comunicativos.**

I- Divulgar entre los componentes del público interno una visión lo más acabada posible sobre los objetivos, estrategias y proyectos que se propone la organización en cuanto a la Gestión de Comunicación.

### **Objetivos Estratégicos:**

1. Contribuir a fortalecer la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.
2. Diseñar una estrategia de Comunicación Organizacional para mejorar el ambiente de trabajo.
3. Crear un departamento con especialistas que sean los encargados de evaluar la comunicación, planificarla y encaminarla en la organización.

### **2<sup>do</sup> paso destinatarios del mensaje.**

A la hora de realizar una estrategia de Comunicación Organizacional debe tenerse bien preciso cual es el público al que va destinada, en este caso es a los trabajadores de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio, integrado por el director, administrador, instructores de arte de las distintas manifestaciones, bibliotecarias, recepcionistas, programador, técnico de audio entre otros miembros que clasifican en la sección sindical de la organización.

Los destinatarios del mensaje en este caso son los trabajadores de la casa de la cultura como ya había mencionado y este grupo se caracteriza por ser trabajadores, responsables, con mucho sentido de pertenencia en la labor que realizan en la organización. La edad promedio de estos destinatarios oscila entre los 20 a 50 años estos ya no tan jóvenes pero a la hora de cumplir con su trabajo se comportan como

tal. El nivel cultural alcanzado por este público interno es alto pues el 70% de estos trabajadores son licenciados, el 20% se encuentra cursando la licenciatura y el 10% posee el duodécimo grado, es decir que en la organización se respira un satisfactorio nivel cultural. Las relaciones interpersonales son buenas pero pudieran ser aun mejor.

### **3<sup>er</sup> Paso Elaboración de la estrategia.**

Argumento básico.

Dar a conocer la necesidad de una satisfactoria planificación de la Gestión de Comunicación Organizacional y la importancia que esta ejerce en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

Lenguaje a utilizar.

Se utilizará un lenguaje flexible fácil de entender, claro, preciso y que se relacione con las características del público interno en este caso los destinatarios.

Características que deben poseer los mensajes a utilizar.

Fáciles de comprender, entretenidos, motivadores y sugerentes.

Que presenten carácter educativo pero a la vez esclarecedor.

Utilizar el mismo lenguaje flexible que se utiliza en la organización o sea un lenguaje que lo dominen todos los trabajadores.

Tener presentes las vías de comunicación.

Habilidades que deben presentar los emisores de mensajes.

Definir el objetivo es decir tener bien clara la idea de lo que va a transmitir.

Debe ser del agrado de los receptores y ganar su confianza y afecto, logrando así la credibilidad.

El mensaje debe presentarse de forma clara y concisa.

Exaltar la importancia que tiene la Gestión de la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

#### **4<sup>to</sup> paso Estrategia de medios.**

Al concluir los pasos anteriores se pasara a tener en cuenta los medios utilizados para llevar a cabo esta estrategia, para la cual se utilizará la comunicación cara a cara para dar cualquier información, orientación, el cumplimiento de cualquier tarea o de otro índole. Se utilizaran medios impresos que aporten datos sobre la Comunicación Organizacional. Estos medios o canales sincronizados hacen posible la organización de actividades y el uso correcto de la retroalimentación en la organización, es decir que favorecen al proceso de comunicación paso crucial hacia una adecuada Gestión de la Comunicación Organizacional.

Los canales a utilizar son:

- Murales.
- De persona a persona es decir cara a cara en mensajes de tarea, humanos y mantenimiento.
- Reunión semanal de actividades donde se cuenta con el 100% de los trabajadores.
- Matutinos obreros.
- Carteles.
- Radio base de la casa de la cultura
- Medios impresos de comunicación.

#### **Plan de Acción.**

Acciones comunicativas por objetivos:

Objetivo 1: 1. Contribuir a fortalecer la Comunicación Organizacional en la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio

Actividades:

1- Realizar una conferencia sobre comunicación interna y su función en la organización.

F/C: 1 de julio del 2011

Ejecutor: Especialista de Comunicación de la localidad.

Responsable Director de la Casa de Cultura.

2-Confección de talleres sobre la importancia de las comunicaciones vinculadas a las artes, música, danza, plástica y teatro.

F/C: 25de junio del 2011

Ejecutores: Instructores de artes

Responsable. Metodóloga de creación.

3- Impartir un curso de superación sobre la comunicación y su importancia para la función de la organización.

F/C: 15 de agosto del 2011

Ejecutador Especialista de comunicación.

Responsable: Director municipal de cultura

4- Realizar concursos con el público interno donde se ponga de manifiesto la importancia de la Comunicación Organizacional.

F/C: 30 de junio del 2011

Ejecutores: Instructores de artes

Responsable. Estudiantes de Comunicación Social de la SUM de la localidad.

Objetivo 2. Diseñar una estrategia de Comunicación Organizacional para mejorar la Gestión de la Comunicación.

Actividades:

1 Creación del Dircom

F/ C 1 de septiembre del 2011

---

Ejecutores: Especialistas en comunicación.

Responsable. Director de la Casa de Cultura.

2-En las actividades tradicionales realizadas en la Casa de Cultura, siempre darle salida a temas vinculados con la comunicación sobre todo organizacional.

F/C: 25 de mayo de 2011

Ejecutores: Trabajadores de Cultura.

Responsable: Director de Casa de Cultura.

3-Realizar una adecuada planificación de la Comunicación Organizacional.

F/C: Próximamente.

Ejecutores Especialista en Comunicación.

Responsable: Estudiantes de Comunicación Social de la SUM.

4- En las reuniones de trabajo o de otra índole que se realice en la organización tomar un punto en el que se aborde sobre la Comunicación Organizacional.

F/C: permanente.

Ejecutores consejo de dirección.

Responsable: Director de Casa de Cultura.

Objetivo:

3-. Crear un departamento con especialistas que sean los encargados de evaluar la comunicación, planificarla y encaminarla en la organización.

Actividades:

1-Crear un conjunto de trabajadores que atiendan la comunicación de la organización y realicen actividades de esta índole.

---

F/C cuanto antes.

Ejecutores: Trabajadores de Cultura.

Responsable: Director de la Casa de Cultura.

2.-Poner un especialista de comunicación en la organización que atienda el proceso de comunicación interna que se lleva a cabo en la organización.

F/C: 1 de septiembre del 2011.

Ejecutador: Dirección Municipal de Cultura.

Responsable: Director de la Casa de Cultura.

### **5<sup>to</sup> paso Evaluación y retroalimentación.**

La metodología utilizada para realizar la investigación es basada en los pasos básicos para realizar una estrategia estos son:

- Diagnóstico.
- Proyección estratégica.
- Implementación y control.

La puesta en práctica de la estrategia la controla la dirección, pero en ella participan todos los trabajadores de la organización ya que son los destinatarios y hacia ellos van dirigidos los resultados satisfactorios que puedan ser alcanzados.

Los pasos básicos de la estrategia se llevaron a cabo en los siguientes periodos:

- Diagnóstico( noviembre 2010)
- Proyección estratégica(enero 2011)
- Implementación y control(junio 2011)

Evaluación final (enero 2012)

La implementación y ejecución de esta estrategia de Comunicación Organizacional, se mantendrá en proceso de evaluación en un periodo correspondiente a 8 meses. Al



finalizar la ejecución se deben realizar los instrumentos de retroalimentación como son las encuestas, entrevistas y observación para ver si la estrategia surtió efecto.

### **6<sup>to</sup> paso Logística.**

Para poner en práctica dicha estrategia se hace necesaria que el consejo de dirección de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio apruebe quien va a seguir adelante con esta tarea y asegurarle el presupuesto necesario para la implementación de la misma y su inversión. (Ver Anexo 6).

El método de fijación del presupuesto de comunicación de la institución debe redefinirse a mediano plazo según los objetivos a conseguir.

La definición financiera en términos de presupuesto para dar cumplimiento a los objetivos y acciones de comunicación de la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio debe considerar los siguientes aspectos:

Conferencias, eventos y otras actividades a participar (no menos de cuatro al año según delineado en la planificación estratégica de la Organización)

Relaciones con públicos externos:

Organismo, organizaciones y Medios de Comunicación: el envío de póster, pancartas, cartas u otros soportes diseñados según la identidad corporativa en fechas festivas para estas organizaciones (día del trabajador del ramo, aniversarios de las empresas o de organizaciones de masas, festividades internacionales y nacionales -Día de la Mujer, Padres, Triunfo de la Revolución, etc.-, aniversarios de relaciones entre ambas instituciones, etc.). Se pueden preferenciar en estas actividades los medios de comunicación y organizaciones más fieles a la entidad.

Inserción en Medios Promocionales: revistas especializadas en temas relacionadas con el proceso cultural.

Acciones de promoción: los plegables, carteles, sueltos, etc. pueden ser útiles. La Casa de Cultura, debe invertir parte de su presupuesto de comunicación en estos soportes. Acorde a los objetivos a conseguir en estas acciones, se realizarán los

pedidos y distribución de los mismos. Se debe evaluar la relación costo/beneficio de cada inversión de esta índole y su impacto.

Otras cuentas serán adosadas al presupuesto de esta dirección en dependencia de la estrategia general y las decisiones de la Organización.

Se debe acotar que en mucho de estos casos se pueden enviar por vía digital las informaciones, póster y carteles. No obstante, es preferible el intercambio directo con los públicos, donde el soporte duro es más efectivo para el diálogo entre las partes. En otras circunstancias se pueden compensar la vía digital y la material.

## **CONCLUSIONES.**

El estudio de la bibliografía, facilitó la elaboración del marco teórico \_ referencial de la investigación, en esta se basa la existencia de la extensa base conceptual que se encontró sobre el tema investigado. Se logró una mejor comprensión de los procesos de Comunicación Organizacional.

La carencia de una adecuada Gestión de Comunicación que influye en la no coherencia de los procesos comunicativos que caracterizan a la Casa de Cultura Jesús Díaz López de Zaza del Medio.

La necesidad de la implementación de esta estrategia y que se eleve la preparación tanto de trabajadores como de directivos en todo lo referente a la Comunicación Organizacional y su planificación.

## **RECOMENDACIONES.**

A través de esta investigación se recomienda a la casa de Cultura Jesús Díaz López especialmente a sus directivos que tengan presente los siguientes puntos:

- Dar a conocer a los trabajadores de la organización, la estrategia de comunicación diseñada e implementarla en el siguiente curso escolar.
- Incorporar a la organización especialistas en comunicación social que mantengan bien orientado y planificado la gestión de la comunicación en la casa de la cultura.
- Debe transmitirse lo expuesto en la tesis a los demás sistemas de casa de cultura del municipio y de ser posible en la provincia.

A la Facultad de Humanidades de la Universidad “José Martí” que los resultados de esta investigación pueda servir como material de consulta a futuros estudios relacionados con la disciplina Comunicación Organizacional.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Afanasiev, V. El enfoque sistemático aplicado al conocimiento social; Editorial. Ciencias Sociales, 1976. Bogotá, Colombia.
2. Andrade, H. 1985. ¿Qué es la comunicación Organizacional? Management Today, Perist (artículo en español). Anuario Gerencial. México.
3. Arellano, Enrique C. 1998. La Estrategia de Comunicación como un principio integración-interacción dentro de las Organizaciones. En Revista Razón y Palabra, suplemento especial, enero-marzo [En línea]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/dir.html>, consultado el, 15 de diciembre, 2009). de Urrutia Barroso, L. 2003. Sociología y Trabajo Social Aplicado. Selección de Lecturas Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana. Cuba.
4. Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial Paidós 1992. México.
5. Costa, J. 1999: La Comunicación en acción. Editorial Paidós, Barcelona.
6. De Souza, Adriana. Cultura Organizacional. P.A. & Partners, 1998.
7. Domínguez Acosta, Lina: Perfeccionar al Hombre. Artículo. Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo. Volumen 6, No.2, Edit. AID 2001. Cuba.
8. Díaz, José M: 1987. "Planeamiento organizacional: concepto y tendencias", en Krohling Kunsch Margarida, Planeamiento de Relaciones Públicas en la Comunicación Integrada. Summus Editorial, Sao Paulo.
9. Fernández Collado, Carlos. Hacia una definición de la Comunicación Organizacional en La comunicación en las organizaciones. Editorial. Trillas. 1997. México.
10. Goldhabert Gerald M. Comunicación Organizacional. Editorial Pablo de la Torriente Brau, Unión de periodistas de Cuba. Tomado de Editorial Diana de México.

11. Hall, Richard H. Organizaciones: estructura y procesos. Tercera Edición Prentice Hall Hispanoamericana. 1993. México.
12. Huse, Edgar F. Y James L. Bowditch. El comportamiento humano en las Organizaciones. Editorial Deusto, 1975. Bilbao. España.
13. Jordan H. (1999-2): Técnicas avanzadas de Control de Gestión. Material Programa DEADE. Cuba. La Habana. 12p.
14. Kreps, Gary. La comunicación en las organizaciones. Delaware. USA. Editorial. Addison -Wesley iberoamericana, 1995. Citado en Revista Latina de Comunicación Social La Laguna (Tenerife) - noviembre de 2000 - número 35. 118. Lucas Marín, Antonio. La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones. Bosch Casa Editorial. S. A., 1997. España.
15. López Viera, L. 2003. Comunicación Social, Selección de Textos .Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana. Cuba.
16. Machado Noa, N. (1997): Consideraciones y reflexiones acerca del Control de Gestión. Universidad Central de Las Villas. Material del Curso de Postgrado Control de Gestión. Ed. CDICT- UCLV. 28p.
17. Menguzzato, Martina y Juan José Renan. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. Editorial Ariel, Barcelona. 1992.
18. Mintzberg, Henry. El poder de la organización. Editorial Ariel, 1992. Barcelona, España.
19. Morgan Gauffli. Imágenes de la Comunicación. Editorial. RA – MA. 1990 Madrid. España.
20. Newman, William M. Programación, organización y control. Editorial Deusto, 1974. Bilbao, España.
21. Ortal Castell, Manuel. Organización, dirección y control. Editorial ESIC, 1993. Madrid, España.
22. Piñuel Raigada, José. Teoría de la comunicación y gestión de las

- Organizaciones. Madrid. Editorial Síntesis, citado en Revista Latina de Comunicación Social La Laguna (Tenerife) - No 18.
23. Regouby, Christian. La Comunicación Global. Como construir la imagen de una empresa. Ediciones Gestión 2.000, S.A. 1989. Barcelona. España.
  24. Rendón Fernández, Miriam. Estrategia de Comunicación Organizacional en la Escuela de Hotelería de Trinidad. 2006. Tesis de Maestría. Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana.
  25. Rodríguez de San Miguel, Horacio Andrade. Hacia una definición de la Comunicación organizacional, en Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México. Editorial. Trillas. 1997.
  26. Saladrigas Medina, H: 2001 Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela.
  27. Trelles, I. 2001. Comunicación Organizacional. Primera Edición. Ciudad de La Habana. Cuba. Editorial Félix Varela.
  28. Trelles, Irene: Comunicación y Cultura organizacional: Entramados e Interrelaciones. Artículo. Revista Espacio No5. de la ACPP. Ediciones Logos. 2001.
  28. Ventura Victoria, Juan. Análisis dinámico de la estrategia empresarial un ensayo interdisciplinario. Universidad de Oviedo. 1996.
  29. Villafañe, Justo. Imagen positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas. Ediciones Pirámide S.A.-Madrid. España. (Fotocopia).
  30. Vinader Zurbano, Rafael. El marco estratégico de las decisiones empresariales. Editorial Instituto de Empresa. 1982. Madrid, España.
  31. Weil, Pascale. La comunicación global - comunicación institucional y de gestión. Editorial Paidós 1992. Barcelona, España.

## **Anexo 1.**

Guía para la investigación bibliografía y documental.

I - Bibliografía sobre la Comunicación Organizacional.

- Organización.
- Comunicación.
- Comunicación Organizacional.
- Públicos.
- Gestión de Comunicación Organizacional.
- Diagnóstico de la Comunicación.
- Planificación Estratégica.
- Estrategia de Comunicación.

II - Documentos de Casas de Cultura.

- Diagnóstico.
-



## **Anexo 2.**

Guía de observación en la Casa de Cultura.

Elementos a observar:

1. Tipo de comunicación existente.
  2. Nivel de información.
  3. Canales, redes y flujos.
  4. Relaciones interpersonales.
  5. Espacios de participación.
  6. Divulgaciones de mensajes.
  7. Existencia de la gestión de Comunicación.
  8. Planificación de la Comunicación.
  9. La existencia de un especialista que se encargue del proceso de la comunicación.
-

### **Anexo 3.**

Entrevista a directivos.

Buenas tardes se realizará esta entrevista para ver cómo se comporta la comunicación organizacional en esta institución.

1. ¿Que opinan sobre la comunicación en esta organización?
  2. ¿Conocen el concepto de Comunicación organizacional?
  3. ¿Existen en este centro objetivos y políticas de comunicación trazados y una adecuada planificación?
  4. Exprese algunas de las actividades que se ejecutan en la institución y le dan salida a la importancia de una buena comunicación organizacional.
  5. ¿Cómo fluye la comunicación en la organización?
  6. ¿Creen que la comunicación en esta organización fluye de manera correcta?
  7. ¿Cuál es la misión y visión actual de esta organización?
  8. ¿Creen necesaria la presencia de un especialista en la organización que regule y oriente los procesos de comunicación?
-

#### **Anexo 4.**

Encuesta a trabajadores.

Buenos días se realizara esta encuesta para ver como se pone de manifiesto la comunicación organizacional en esta institución cultural.

1 La comunicación en esta organización fluye de forma:

----- muy bien                      -----regular

----- bien                              ----- mal

2 Se realizan actividades donde se desarrolle la comunicación:

----- si                                      ----- no se

-----no                                      ----- a veces

3 Cuando el director va a brindar una información la comunicación:

----- muy bien                              ----- regular

----- bien                                      ----- mal

4 Existen buenas relaciones entre los trabajadores de la organización (incluyendo directivo y subordinado)

----- si                                      ----- a veces

----- no

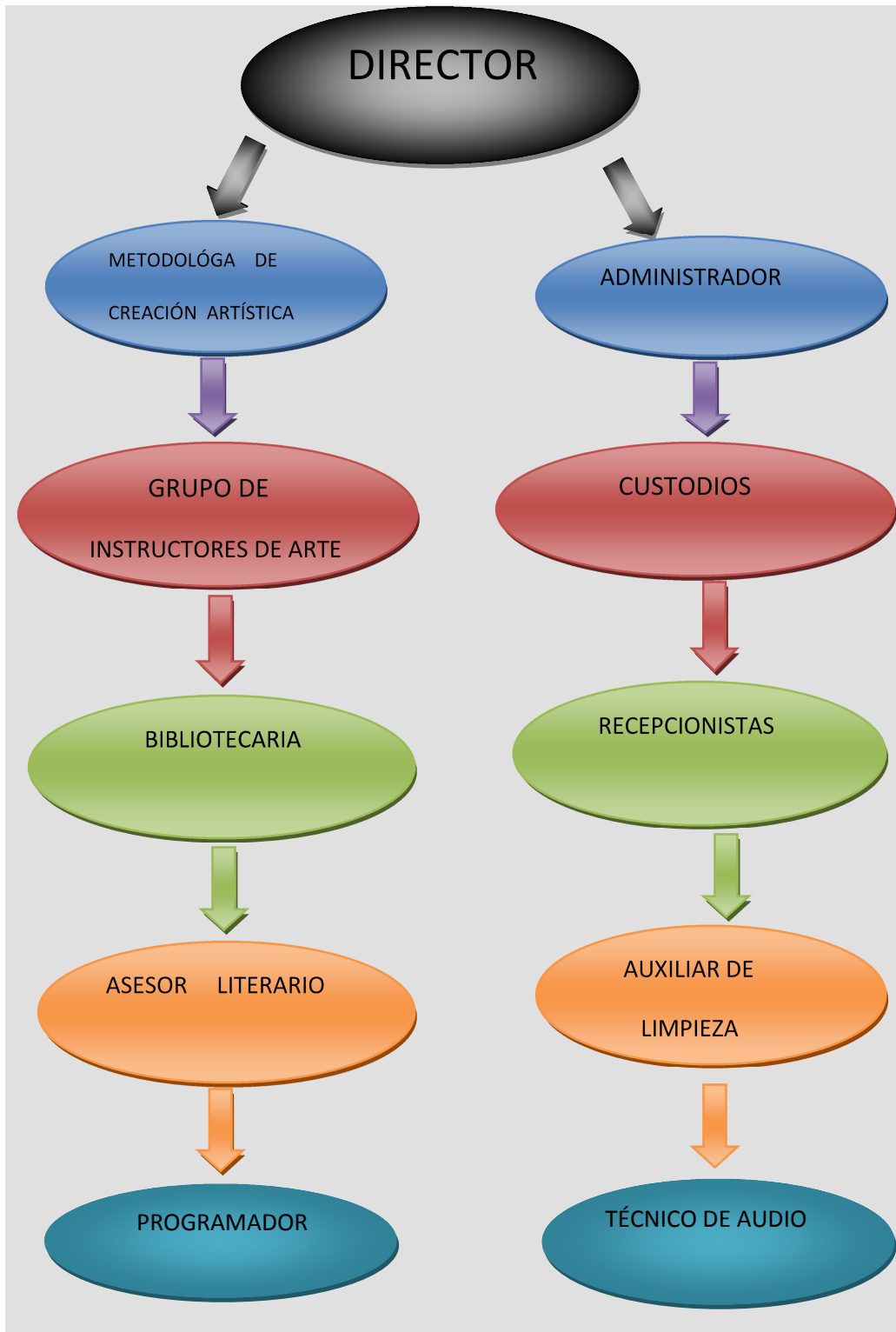
5 Tienen satisfacción con las actividades y el ambiente laboral de la institución:

-----si                                      ----- a veces.

-----no

---

## Anexo 5 ORGANIGRAMA



**Anexo 6 Logística****1 .Tabla de Recursos humanos**

<b>Participante</b>	<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Categoría Científica Docente o Tecnológico</b>	<b>Institución a la que pertenece</b>	<b>% de participación</b>	<b>Salario</b>	<b>Salario trimestral</b>
<b>Violeta Gómez Núñez</b>	<b>Especialista de Prevención y Reinserción Social</b>	<b>Licenciada en Comunicación Social Profesora instructora</b>	<b>Trabajadores Sociales</b>	<b>100% de trabajadores</b>	<b>\$70. 00</b>	<b>\$420.00</b>

**2. Tabla para Recursos Materiales y otros Recursos.**

<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Costo en moneda Nacional</b>	<b>Costo en M.L.C</b>	<b>Fuente de Financiamiento.</b>
<b>3 Libros</b>	<b>\$ 10.00 C/U</b>		<b>Dirección de</b>
<b>3 Bolígrafos</b>	<b>\$15.00 C/U</b>	<b>60.00 C/U</b>	<b>Cultura Municipal</b>
<b>3 Agendas</b>	<b>\$20.00 C/U</b>	<b>80 C/U</b>	II
<b>3 Llaveros</b>	<b>\$15.00 C/U</b>		<input type="checkbox"/>
<b>5 Pliegues de cartulina</b>	<b>\$ 10.00 C/U</b>		
<b>5 Cajas de acuarela.</b>	<b>\$ 15.00 C/U</b>		
<b>5 Cajas de tempera</b>	<b>\$ 20.00 C/U</b>		
<b>10 Pinceles</b>	<b>\$10.00 C/U</b>		
<b>Meriendas</b>	<b>\$20.00 C/U</b>		











