

*Universidad “José Martí Pérez”
Sancti Spíritus
Facultad de Humanidades*



*SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL
YAGUAJAY*

*TRABAJO DE DIPLOMA
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN COMUNICACIÓN SOCIAL*

Título: Plan de comunicación para mejorar la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Autor: José Luis Delgado Delgado.

Tutora: Ms.C. Amparo Castillo Ramírez.

*Yaguajay, Mayo 2012
“Año 54 de la Revolución”*

PENSAMIENTO

“Es preciso conformar un clima de transparencia y diálogo donde prime la información oportuna y diáfana entre los trabajadores, en el cual las decisiones sean colegiadas adecuadamente y se creen las condiciones organizativas requeridas.”

Raúl Castro

Agradecimientos

- *A mi tutora, Amparo, por darme aliento y esperanza en la culminación de mi carrera.*
- *A mi esposa por haber estado a mi lado siempre, apoyándome en los momentos difíciles de la vida.*
- *A mi sobrino Albertico por sus consejos sabios y oportunos en los momentos que lo necesité.*
- *A mis compañeros de trabajo que de una u otra forma me ayudaron en la realización de este trabajo.*

Dedicatoria

- *A mi tutora porque con modestia y altruismo me enseñó a transitar por el mundo de la investigación científica.*
- *A mi esposa por su profesionalismo inspirador, apoyándome en los momentos difíciles de la vida y demostrarme que si podía llegar a la meta con alegría y optimismo.*
- *A mis hijos por darme el placer de acompañarme en alcanzar uno de mis sueños.*

Resumen

El presente trabajo se titula: Plan de comunicación para mejorar la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay y su objetivo general : Diseñar un plan de comunicación que contribuya a mejorar la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay, en el mismo se precisan elementos relacionados con los conceptos de comunicación, gestión de la comunicación interna y plan de comunicación ,las cuales surgieron a partir de las regularidades constatadas en un estudio inicial para determinar el problema científico y los demás elementos del diseño teórico. La investigación se desarrolla a partir de la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes para la construcción del marco teórico referencial, se selecciona el diseño de investigación .En la investigación se emplearon métodos del nivel teórico y empírico. En el análisis de los resultados se demostró que la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay posee actualmente una gestión de comunicación interna desfavorable. La propuesta de solución permitirá obtener resultados superiores a los inicialmente obtenidos en el diagnóstico.

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEORICA DEL DIPLOMA	9
1.1 Antecedentes teóricos referentes al concepto de Comunicación Organizacional.	9
1.2 Elementos que componen la Comunicación Organizacional.	18
1.2.1 Públicos Internos, externos y mixtos.	18
1.2.2. Ámbitos de la Comunicación Organizacional.	21
1.3 Algunas definiciones sobre Comunicación Interna.	21
1.4 Elementos que intervienen en la Comunicación Interna.	23
1.4.1 Mensajes.	23
1.4.2 Canales.	24
1.4.3 Flujos.	24
1.4.4 Redes.	24
1.5 Clima organizacional.	25
1.6 Gestión de la comunicación interna.	28
1.7 Caracterización del contexto objeto de estudio.	31
CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION.	34
2.1 Métodos y técnicas empleados en la investigación	34
2.2. Acceso al campo	36
2.3. Selección de informantes	37
2.4. Procedimiento	37
2.5. Abandono del campo.	38
2.6. Procesamiento de los datos obtenidos	38
2.7. Resultados del diagnóstico inicial	38
2.8. Fundamentación del plan de comunicación	47
CONCLUSIONES.	56
RECOMENDACIONES.	57
BIBLIOGRAFIA.	58
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

A partir del extraordinario desarrollo de la Ciencia y la Técnica a escala mundial, son diversos los países que han encaminado sus esfuerzos al perfeccionamiento de los sistemas de comunicación en las organizaciones institucionales.

Al respecto el Comandante en Jefe Ernesto Che Guevara (1966) Expresó: "la eficiencia administrativa depende directamente de la eficiencia de los procesos comunicativos (...) el director general debe actuar permanentemente como un gran centro de comunicación, cada directivo a su vez funciona como centros de comunicación".

La comunicación es condición necesaria para la exigencia del hombre y uno de los factores más importantes de su desarrollo social. Surgió desde los inicios de la humanidad como proceso de intercambio de mensajes a través de símbolos condicionados por las exigencias del desarrollo productivo.

La comunicación constituye un elemento central de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política que incide directamente en el funcionamiento de las organizaciones.

Como dice Eco, citado por Bautier (1994), la comunicación ha sido y es motor de civilización y de cultura desde la primigenia tradición oral a la escritura y a la imprenta, que amplía las posibilidades del discurso oral permitiendo pasar de la linealidad temporal del habla a la linealidad espacial de lo escrito.

Todos vivimos inmersos en un mundo de comunicación, somos comunicación pura, hablamos cada día, nos tocamos y miramos, leemos y escribimos, etc. Así, se comunica desde siempre, sin embargo, esta comunicación de cada día no nos permite llegar a responder directamente a las necesidades actuales de las organizaciones y, sobre todo, a las grandes empresas, para ello es necesaria la existencia de uno o diversos dispositivos complejos, controlados y dirigidos que permitan la unicidad de los mensajes y la interrelación entre los diferentes tipos de comunicación.

Actualmente la comunicación es un proceso de amplia relevancia para el funcionamiento de cualquier grupo u organización. Al contribuir a la motivación y el sentido de pertenencia, favorece el crecimiento de la productividad y la eficiencia.

Recientemente se aprobó en el VI Congreso del Partido los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución donde los lineamientos 11, 139, 179, 258 y 261 se refieren a la actualización de la información, comunicación y participación de los directivos y subordinados en este importante rol.

En un sentido genérico, existe aún una gran confusión sobre el término comunicación, en general, ya que esta función presenta un elevado grado de polisemia con relación a su definición, aplicación, al espacio que ocupa, su identificación, y las funciones que desarrolla transversalmente en todas las áreas operacionales y de conocimiento de cualquier organización.

La intangibilidad de la comunicación viene dada sobre todo por la multiplicidad y heterogeneidad de emisiones que se producen entre las empresas y sus públicos ya que en comunicación no es tan fácil simplificar, como en otras ciencias, al estar formada por un conjunto de conceptos y técnicas de carácter multidimensional y multidisciplinar.

La situación es compleja y tomar decisiones por parte de los equipos directivos, en éste ámbito y en el estado emergente de la comunicación es, en efecto, difícil, dado también el desconocimiento de la profesión y la confusión que aún la acompaña.

En la misma medida en que los sistemas organizativos se hagan más dinámicos, en lo que se manifieste una alta influencia del desarrollo tecnológico y el entorno, las funciones de dirección se van haciendo cada vez más complejas elevándose de esta manera el papel y significación del trabajo de las personas en la esfera de la dirección. Esto implica el necesario mejoramiento de todo el proceso de dirección, que trae aparejado el estudio científico de los problemas de la dirección, las propuestas de solución y la definición de las vías de aumento de su eficiencia como condición indispensable para el incremento de la productividad. La correcta utilización de los recursos humanos y materiales se revierten a la sociedad como ganancia.

La integración de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a los objetivos, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar.

Y toda la filosofía que enmarca esta nueva comunicación tiene su resultado práctico en hacerla más inteligente y flexible, lo que contribuye en definitiva a la propia supervivencia como organización. Es una nueva visión desde un paradigma humanista la que reduce la diferencia entre lo que es y lo que queremos que sea.

Por tanto, la organización no puede existir sin comunicación, de manera que podemos establecer también que la comunicación no puede suceder sin la existencia de mensajes, sean estos verbales o no. Se abre, entonces, una nueva forma de análisis de la comunicación interna que está tomando cuerpo cada vez más donde el mensaje se constituye en el eje central de la comunicación organizacional.

El autor de esta investigación, trabajador de la Unidad Empresarial de Servicios , ha constatado que existen problemas de comunicación interna en ese centro, manifestado en la no existencia de la planificación de la comunicación, ni personal que se dedique a ella, poca confianza entre los jefes y los subordinados, falta de cooperación entre los departamentos, desmotivación de los trabajadores , poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones y falta de coordinación en las tareas. El flujo de comunicación es descendente, los mensajes que predominan son los de tarea y no se utilizan todos los canales de comunicación.

Después de analizar la situación problémica, el autor estuvo en condiciones de plantear con mayor claridad y precisar cuál es el **problema científico** al que debe dar respuesta la investigación, enunciado de la siguiente forma:

¿Cómo contribuir a mejorar la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay?

Una vez delimitado el problema de la investigación científica, se plantea como **Objetivo general:**

Diseñar un plan de comunicación que contribuya a mejorar la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

En correspondencia con el problema científico declarado y el objetivo general propuesto se plantean como **objetivos específicos**, los siguientes:

1. Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos a través del estudio minucioso de la literatura sobre gestión de comunicación interna y plan de comunicación.
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.
3. Elaborar el plan de comunicación que contribuya a mejorar la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Metodología utilizada:

La presente investigación se sustenta en la metodología cualitativa, pues la misma permite una aproximación naturalista o etnográfica e interpretativa del tema objeto de estudio. Este paradigma constituye un intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos y los datos, con retro información y modificaciones constantes de la teoría, y de los conceptos; basándose en los datos obtenidos.

La investigación cualitativa se desarrolla básicamente en un contexto de interacción personal. Con esto (Rodríguez, 2004) se refiere a que el investigador y los actores sociales implicados desempeñan diversos roles (investigador, participante) depende del grado de implicación.

Tipo de investigación:

Exploratoria: Por la necesidad de elaborar un plan de comunicación para mejorar la gestión de comunicación interna de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Descriptiva: Se fundamentan los factores que influyen en el plan de comunicación de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Premisas de investigación:

La gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay es desfavorable lo cual requiere de la implementación de un plan de comunicación para la solución de dicha problemática.

Categoría de Análisis: Comunicación Interna.

Definición conceptual: " La comunicación interna son los procesos comunicativos desarrollados en el interior de la organización y dirigidos a lograr su estabilidad para conseguir sus objetivos, metas, políticas, desarrollar su cultura y transmitirla, socializar a sus miembros, etc.

"Es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las misma". Martínez (2009).

Dimensión

Conocimiento de directrices empresariales

- .Conocimiento de la misión, visión, metas, valores compartidos

Tipo de mensaje predominante

- De mantenimiento
- De tarea
- Humanos

Canales de comunicación

- Canales más utilizados .Efectividad

Comunicación formal

- Flujos de comunicación
(ascendente, descendente ,horizontal)

Población, muestra y tipo de muestreo empleado.

Unidad de análisis: Está conformada por los directivos y trabajadores de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Población: Integrada por los 60 trabajadores de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Muestra: El 100% de los directivos y trabajadores de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Tipo de muestreo: Se utilizó el muestreo de tipo no probabilístico de ahí que la selección de la muestra se realizara de tipo intencional predominando el criterio del investigador.

Métodos teóricos:

Histórico - lógico. Con su utilización se pudo valorar cuál ha sido el comportamiento real del fenómeno investigado, en su evolución y desarrollo.

Análisis - síntesis. Mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados se pudo valorar la situación que presenta la gestión de comunicación interna en función de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Inducción-deducción. Este método se aplicó para estudiar el modelo actuante precisando de este, su comportamiento de lo particular a lo general; así como el razonamiento de lo general a lo particular. La deducción permitió en unión de los anteriores métodos teóricos, determinar el problema científico partiendo de los criterios de los diferentes autores y de la teoría científica.

Métodos empíricos: Se utilizó para lograr una aproximación al conocimiento del problema planteado, mediante la comprensión directa y el uso de la experiencia, además, permitieron seleccionar, acumular y realizar un análisis preliminar de la información obtenida y verificar las concepciones teóricas. Su objetivo consistió en la recopilación de la información, y de ellos se utilizaron en la investigación las siguientes técnicas:

Análisis de documentos: se utilizó para explorar en las fuentes de conocimiento toda la información que existe sobre el problema de investigación.

Observación participante: permitió conocer el problema y el objeto de investigación estudiando su curso natural.

Encuesta: se realizó con el objetivo de enriquecer, completar o constatar la información obtenida mediante el empleo de otros métodos y permite recopilar información de utilidad mediante preguntas, que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes o intenciones de un grupo de individuos.

Entrevista: La entrevista (semiestructurada) se utilizó para conocer el abordaje de aspectos relacionados con la gestión de comunicación en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Valor práctico y justificación del estudio: que radica en la elaboración de un plan de comunicación para mejorar la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay, se identifica a la comunicación como un factor fundamental que interviene en la organización, porque todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto esta es determinante en la dirección, el futuro y éxito de la misma.

La **novedad** de la investigación radica en que el plan de comunicación propuesto para mejorar la gestión de comunicación constituye herramienta de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas, el crecimiento y desarrollo de la organización y hacer más factible los procesos de comunicación.

Estructura de la tesis

La memoria escrita del informe se presenta en soporte magnético y está conformada por Introducción, dos Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones Bibliografía y Anexos.

La **Introducción** lleva al lector a los antecedentes que sustentan la situación problemática a partir de la cual se deriva todo el diseño de la investigación.

En el **Capítulo I** se centra en los fundamentos teóricos, metodológicos de la literatura sobre Comunicación, Gestión de Comunicación y plan de comunicación.

En el **Capítulo II** destinado al diseño metodológico de la investigación partiéndose de la situación problemática y se reflejan los métodos utilizados, se analizan los resultados del diagnóstico y la elaboración del plan de comunicación para mejorar la gestión de comunicación en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Por último se procede acceder a las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL DIPLOMA.

En este capítulo se sustenta teóricamente la investigación. En tal sentido las bases teóricas se refieren a cuatro aspectos fundamentales. Antecedentes teóricos referentes al concepto de comunicación organizacional, elementos que componen la comunicación organizacional, comunicación interna y procesos relacionados con la comunicación.

1.1 Antecedentes teóricos referentes al concepto de Comunicación Organizacional.

El término Comunicación es referido desde la antigüedad de dos formas: una relacionada con el hecho de información, transmisión, de emisión, relativos al verbo comunicar y otro como diálogo, intercambio, relación de compartir, que utiliza un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia grande y heterogénea, no es menos cierto que esta última es la más antigua, Comunicación es una palabra derivada de la raíz latina comunis, que expresa algo que se comparte, que se posee o vive en común.

La comunicación puede ser usada de forma consciente o inconsciente, incorrectamente, o por desconocimiento, lo que puede acarrear que el mensaje sea entendido por el receptor de forma diferente a la que el emisor desea, es por esto que el mensaje no debe ser modificado semánticamente en el proceso comunicativo, evitando así que se distorsione el mismo.

Desde tiempos remotos la Comunicación es una herramienta fundamental dentro de las organizaciones, es un hecho hoy, que nuestras empresas no pueden contentarse ya con ser sólo un conjunto de modelos y técnicas preestablecidas; el desarrollo acelerado del mundo de los negocios y las empresas obliga a estar al día en todos los cambios que se presentan.

Para Muriel y Rota (1980) la comunicación es la función de mantenimiento fundamental de las relaciones y por lo tanto de la subsistencia de cualquier sistema u organización que implica la interpretación (investigación), racionalización (planificación), ejecución o supervisión de la ejecución y re-interpretación (evaluación) de todas las actividades de enlace (contactos entre la institución y sus públicos). Estas actividades se constituyen de alguna

manera en etapas del proceso de comunicación entre la institución y sus públicos.

En la literatura estudiada versan varios conceptos sobre Comunicación Organizacional, antes de comenzar su abordaje entendemos oportuno señalar que las fuentes analizadas en su gran mayoría coinciden de forma general que Organización es un sistema estructurado de relaciones sociales coordinadas, cuya función se sustenta en el trabajo en equipos a partir de los objetivos trazados a alcanzar, sobre la base de su cultura, con la utilización de recursos, interactuando constantemente con el entorno.

Para Magda Rivero (2000) una organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsociedad, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos. Como todos los sistemas sociales, las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

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

La organización es como el ser humano, necesita que todos los órganos comuniquen a través del torrente sanguíneo la energía para poder vivir. Pero también necesita que tanto quien la dirige como cada una de sus partes conozcan bien su funcionamiento. La clave para que la empresa trascienda en el tiempo consiste en superar las barreras físicas para así poder llegar a su estructura interior: las personas. Si no conquistamos la voluntad de las personas, no podemos asegurar el éxito empresarial. Preocuparse por la inteligencia y la voluntad de las personas que laboran en la empresa es aportar por la excelencia.

La organización está considerada como un organismo vivo, sistémico, susceptible de dificultades, la misma se desarrolla a través de la propia interacción de los hombres mediante la comunicación y sus experiencias laborales y sociales.

En la bibliografía consultada encontramos diversidad de definiciones de Comunicación Organizacional por lo que entendemos necesario partir de los estudios realizados el pasado siglo cuando el norteamericano Charles Redding comenzó a estudiar teóricamente esta disciplina con la publicación de su libro Comunicación en la Organización.

Este tipo de comunicación ha sido denominado de diferentes formas: comunicación empresarial, comunicación corporativa, comunicación institucional, comunicación estratégica y comunicación organizacional. Analizamos que no es necesario entrar a definir cual de las denominaciones anteriores es la correcta sino que este tipo de comunicación debe ser estudiado en todas las organizaciones como un fenómeno objetivo que se produce en las mismas ya que están integradas por personas en contacto directo y permanente mediante la comunicación, a pesar de ser una disciplina joven del campo de las ciencias sociales que estudia los procesos comunicativos dentro de la organización así como el conjunto de técnicas y modos que contribuyen a mejorar el funcionamiento de la organización.

Podemos plantear entonces que la Comunicación Organizacional se ha convertido en una herramienta importante que fortalece la capacidad de la dirección para influir en sus diferentes niveles, perfeccionando el grado de comprensión y ayudando a consolidar decisivamente en el logro de los objetivos de la organización.

La Comunicación Organizacional está compuesta por varios elementos, tanto internos como externos.

Trelles (2002), después de analizar los aportes de los estudiosos de la Comunicación Organizacional (Villafañe 2000, Lucas Marín 1997, Fernández Collado 1997, Gaudencio Torcuato 1988, Daniel Katz, Robert Kahn 1979, entre otros) coincide en plantear que la utilidad de la Comunicación Organizacional está dada por las funciones que se realizan en la organización, y se adscribe al criterio de Fernández Collado cuando expone que existen tres tipos de funciones un poco más generales y más cercanas a la esencia de este disciplina:

La función descriptiva, que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la Organización.

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

La función de desarrollo, que analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, proponiendo además la forma de realizarlo.

La organización de los procesos comunicativos han sido formulado por diferentes escuelas y enfoques, dentro de los cuales cuentan: el enfoque mecánico, el psicológico, el sistémico y el simbólico interpretativo.

Enfoque mecánico, en este enfoque se plantea que dado un suceso se podría predecir su consecuencia lo que permite considerar la comunicación como una serie de causas y efectos donde se le otorga gran importancia a la transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor, los cuales se encuentran separados y sin contacto inmediato, sobrevalorando al emisor, la retroalimentación es bastante escasa o casi nula existiendo un gran riesgo de desviación de los mensajes.

Este tipo de enfoque crea barreras entre los miembros de la organización, al respecto Codina (2000) plantea que el enfoque mecánico con un flujo de comunicación vertical descendente no es suficiente para garantizar una dirección efectiva.

Todo lo expuesto anteriormente sobre el enfoque mecánico nos lleva a las siguientes conclusiones:

- Se centra en la atención a la información que se transmite y en el nivel de su exactitud por el emisor.
- El proceso del Emisor –Receptor es lineal.
- Se presta poca atención al receptor.

Enfoque psicológico, en este se prioriza al receptor como el conjunto de actitudes, conocimientos y percepciones que tiene el receptor y cómo procesan la información recibida, por lo que tiende a disminuir las funciones de comunicación. Al analizar este enfoque Trelles (2002) plantea que este abordaje presenta mayores puntos de contacto con nuestra realidad y nuestras concepciones humanistas, pero adolece de insuficiente profundización en el enfoque integrador del colectivo como un todo, cuyo producto último es

resultado del trabajo común, experiencia desarrollada exitosamente en las últimas cuatro décadas en Cuba que de hecho constituye una importante fortaleza de nuestros recursos humanos.

Resumiendo este enfoque establece claramente que:

- El receptor juega rol activo al interpretar mensajes.
- Se enfatiza en los intereses y aspectos humanos de la comunicación.
- Se acentúa el rol de la exposición selectiva y el receptor juega función de filtro conceptual.
- Se precisa de asociaciones de relaciones lineales entre conocimientos y conductas con cierto matiz mecanicista.

Enfoque sistémico, la autora mencionada anteriormente plantea que la comunicación asume un rol protagónico, su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad: se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales; balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí, y se garantiza la retroalimentación... Y agrega, La organización funciona como un subsistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general y con los que se encuentra relacionada dialécticamente (...) este manera de concebir la organización y la comunicación dentro de ella, se acerca más a nuestra realidad, pero resulta aún incompleto, pues no se tiene en cuenta con la fuerza necesaria la dimensión cultural presente en todo proceso comunicativo.

Resulta muy lógico su análisis si se tiene en cuenta que la comunicación facilita el proceso de construcción social de la identidad.

Por tanto este enfoque:

- Centra su atención en las secuencias de conductas concretas de los elementos que integran la organización.
- La organización vista como un ser vivo.

- La comunicación con enfoque de sistema.
- Se centra atención en los textos de los mensajes y en la necesidad de una conducta eficiente de retroalimentación.
- Se presta atención a la comunicación formal e informal, verbal, no verbal, directa e indirecta.

Enfoque simbólico interpretativo, la comunicación fluye en todos los sentidos en función de la cultura organizacional. Al referirse a este enfoque Trelles (2002) expresa que La comunicación se asume de esta manera en organizaciones con un fuerte énfasis en los aspectos culturales, en las que por lo general se aplican formas de dirección relacionadas con la administración de símbolos o management simbólico. Más adelante agrega: ... esta manera de entender la comunicación pudiera constituir un vector decisivo en el desarrollo del perfeccionamiento empresarial por su influencia en la comprensión de la comunicación como proceso de implicación a partir de la construcción de significados compartidos y del logro de un nivel cualitativamente superior en la participación y la interacción de los trabajadores en empresas de producción o servicios. Al dirigirse la comunicación en todos los sentidos ésta ayuda a que los empleados se puedan hacer una interpretación de la situación de la organización y de su relación con ella.

O sea, este enfoque establece:

- La comunicación como construcción de significados compartidos, con adopción de roles y retroalimentación sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.
- Establece bases para el diálogo entre los miembros de la organización.
- Se estudian las reglas de la comunicación de la organización, su cultura, personajes históricos, y símbolos.
- Se considera el rol individual y colectivo del contexto cultural de la comunicación.
- Énfasis en el sistema de valores, en la ética de la organización y en su imagen e identidad.

Todos los esfuerzos que realicemos para hacer una tarea, en la que esté presente dar y recibir información conlleva al ser humano a un desarrollo innegable, por lo que en toda organización, donde sus miembros opinan, juzgan, piensan, se retroalimentan, se comprenden, cumplen sus objetivos y satisfacen sus necesidades, se puede afirmar que sus miembros realizan prácticas de comunicación tanto individual, como organizacional.

Los medios de comunicación en la actualidad se han desarrollado de forma vertiginosa, esto influye en las organizaciones, las cuales han tenido que ir adaptándose al medio, sin embargo, los procesos de comunicación en las organizaciones no se han desarrollado de la misma forma, queremos inferir que la comunicación propicia la coordinación de actividades socioculturales entre los públicos internos de la organización y esto posibilita la vinculación de estos públicos con la cultura de la organización, el clima organizacional y la forma de comunicación existente.

Hoy por hoy no es posible para las organizaciones olvidarse del medio donde se encuentren, al cual deben insertarse. Para lograr este fin ha sido necesario redefinir sus visiones, estrategias y paradigmas, permitiendo acercarse a las variaciones que suceden a diario en el entorno.

Dentro de este contexto viene a jugar un papel muy importante la Comunicación Organizacional; la que puede ser uno de los caminos hacia el éxito.

La comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales con el fin de mejorar la interrelación entre los miembros de las organizaciones y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad, Trelles (2000). Muriel y Rota (1980) definen a la comunicación institucional como el Sistema Coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo Nacional.

La Dra. Irene Trelles (2000) en su artículo "Comunicación y Cultura organizacional: Entramados e Interrelaciones", refiere a Carlos Marx, quien tuvo una visión contemporánea abordando los vínculos entre cultura y comunicación, cuando señaló en su obra "La Ideología Alemana", sus criterios al respecto que evidencian que la comunicación en las organizaciones es

condición indispensable para su existencia y supervivencia tanto en lo material como en lo cultural. "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 los seres humanos .El hombre... es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no sólo en su entorno más inmediato, sino a nivel global".

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de la empresa e instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general. (Trelles, 2001).

Debemos poner el acento en el carácter especialmente cualitativo de las comunicaciones (no se trata de más comunicación sino mejor) y de la imagen. Es preciso comprender que ambas (comunicación e imagen) son hechos comunes a todas las empresas, con independencia de su sector, actividad, tamaño, antigüedad, estatus. (Costa, 2003).

Trelles (2005) define que La comunicación institucional es el "proceso de construcción de significados que tributan a la conformación de una imagen integral mediante la interacción, la participación de todos. ... Es un conjunto de mensajes, pero no solo eso. Es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es solo esto. Influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos, y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad. Es un fenómeno complejo que requiere tratamiento, prioridad, estudio, planificación y evaluación.

Por lo que se hace necesario investigar y diagnosticar, la situación actual de su comunicación interna lo que permitirá a partir de este conocimiento, optimizar sus procesos comunicativos y trazarse un plan estratégico de comunicación organizacional, que enfatice una mayor implicación de sus miembros y

contribuya al crecimiento humano de estos, provocando mayor eficiencia de la organización.

No podemos dejar de mencionar que existen diversas corrientes que estudian las organizaciones desde el propio concepto de organización por lo que resulta crucial estudiar la esencia de cada una de ellas para tratar de desarrollar el trabajo en las mismas de manera efectiva y eficaz, motivar a las personas a comprometerse con la organización.

A manera de resumen expresaremos las características fundamentales de cada una de estas tendencias:

Teoría Clásica: Está basada en estructuras de autoridad, promueve la dirección científica, pondera la especialización y los roles formales, así como las cadenas de mando, los canales formales y mensajes descendentes.

Teoría de Recursos Humanos: En ella la organización es internamente dinámica y externamente cerrada, favorece la toma de decisiones participativas y los mensajes ascendentes para el mejoramiento continuo, hace énfasis en el enfoque psicológico de la comunicación y la satisfacción laboral.

Teoría Sistémica: La organización es vista como proceso integrado en subsistemas que se relacionan con el entorno, la comunicación como el elemento interlocutor del emisor y el interior de la organización y entre los diferentes áreas.

Teoría Institucional: Mantiene el enfoque sistémico, adopta estructuras internas que el entorno considera racionales.

Teoría Contingencial: Enfoque sistémico con orientación a la optimización y supervivencia, desarrolla formas que le permiten el cambio sistemáticamente, responde al entorno según demanda, para lo cual se organizan de forma flexible, tiene capacidad de respuesta rápida. Realizar el análisis de estas tendencias es muy importante para el diagnóstico de la comunicación interna de la organización.

Lucas Marin (1997) plantea que el estudio de la comunicación en la organización tiene su origen en las necesidades prácticas y teóricas de las organizaciones, debido a la necesidad de incrementar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos de la organización.

Es una realidad hoy, que las empresas cubanas no pueden ser sólo una

mezcla de modelos y técnicas preestablecidas; el desarrollo acelerado del mundo de los negocios y las empresas nos obliga a estar al día en todos los cambios que se presentan, la comunicación organizacional dada su gran incidencia en el buen desempeño de las instituciones ha venido creciendo en importancia, esta es un proceso de construcción significados compartidos, de construcción de la imagen global de la organización en su público interno y externo y un proceso que no se produce de forma espontánea sino que hay que gestionarlo para evitar resultados negativos, caos en los procesos comunicativos e incoherencia en los mensajes.

La comunicación es una inversión y nunca se puede ver como un gasto para la organización, pues la comunicación organizacional parte de un conjunto de valores intangibles que tienen las organizaciones modernas.

En el siglo pasado las organizaciones tenían como paradigmas el capital, la producción, administración y organización hoy también están presentes pero han aparecido otros que son calificados de vitales dentro de los que tenemos a la comunicación.

1.2 Elementos que componen la Comunicación Organizacional.

1.2.1 Públicos Internos, externos y mixtos.

La gestión comunicativa de la empresa se redimensiona, y lo que antes fuera en extremo vertical, hoy se aprecia y se programa en nuevos modelos. Esta nueva forma de asumir una de las aristas de la Comunicación Social no se limita al mundo empresarial, sino que su radio de acción es mucho más amplio, el de las organizaciones.

La comunicación ha adquirido particular importancia en todo lo referente a su dimensión tanto interna como externa, considerando ambos elementos difícilmente separables de un mismo fenómeno. De su calidad dependerá una relación positiva o no entre la organización y sus públicos.

Al analizar los diferentes conceptos de público pudimos apreciar que existen variaciones de un autor a otro, Muriel y Rota (1980) expresan que "público", en su acepción más general, implica un conjunto individuos unidos entre sí temporal o permanentemente, en función de un interés común. Para McQuail citado por Muriel y Rota este interés común es la discusión de un acontecimiento público y señala: "el público consiste en un grupo de personas

que se nuclean de manera espontánea alrededor de una discusión acerca de algún acontecimiento público y llegan a una decisión u opinión colectiva."

La Dra. Irene Trelles (2002) lo define como el conjunto de personas con intereses comunes a quienes van dirigidos los mensajes que genera la organización.

Este conjunto de personas posee intereses afines, que pueden estar estrechamente relacionados de forma temporal o permanente, estos públicos en dependencia de relación con la organización pueden ser clasificados en internos, externos y mixtos.

Si tomamos como referente lo planteado anteriormente debemos fijar los conceptos de público interno, externo y mixto de la organización.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales: Estos públicos se ubican por lo tanto en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución Muriel y Rota (1980).

Para Trelles (2001) el público interno está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Para una empresa son sus trabajadores.

Para Martínez (2009) el público interno son los que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo.

La institución y sus públicos internos establecen un estrecha relación ya que el grado de compenetración entre ambos es muy fuerte pues la institución depende de estos para el logro de sus objetivos, para poder subsistir, los públicos internos también satisfacen necesidades de índole individual.

Los públicos internos de una institución se pueden clasificar de dos tipos, para Muriel y Rota (1980) estos tipos de públicos internos en función del nivel jerárquico pueden distinguirse en los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados.

A los efectos de nuestro trabajo denominamos directivos a todos aquellos miembros del consejo de dirección de la División que intervienen en él todos los procesos que se desarrollan en la organización así como en la toma de

decisiones y empleados o subordinados al resto del personal que labora en la organización.

Creemos oportuno destacar que en la organización los empleados juegan un importantísimo papel pues son los encargados de llevar a cabo el logro del cumplimiento de los objetivos pero además de ellos depende la imagen que transmite la organización, por lo que es sumamente necesario el establecimiento de relaciones afables, de confianza, de cordialidad entre estos y la organización.

En la literatura consultada también aparecen varias definiciones de público externo, aunque nuestro trabajo estará encaminado fundamentalmente hacia el público interno de la organización entendemos necesario definir este tipo de público.

Muriel y Rota (1980) definen que el público externo son todos aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos).

Los públicos extra-institucionales son de dos clases: públicos generales y públicos específicos. Los públicos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del macro sistema social de la institución, con los que esta entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos. Por públicos específicos entendemos a los individuos y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del suprasistema, o medio ambiente inmediato de la institución. (Muriel y Rota, 1980).

La Dra. Irene Trelles (2001) plantea que son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él (...) se incluyen los clientes, los proveedores, el gobierno, la prensa, etc.

"El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicios. Del análisis de ambas definiciones se obtiene que el público externo está integrado

por todas aquellas personas que tienen relación con la organización y que permite el desenvolvimiento de ambos." (Escobar, 2003).

Toda organización posee además de los públicos internos y externos otro tipo de público al que autores como la Dra. Irene Trelles ha denominado mixto, pues están de una forma u otra vinculados con la organización e influyen de cierta manera en el cumplimiento y logro de los objetivos de la misma.

El público mixto como aquel que sin ser parte integrante totalmente de la empresa, desempeña un papel tan importante en el desenvolvimiento de la institución que pudiera diferenciarse del resto de los públicos externos (...). Tal sería el caso de los familiares de los trabajadores, en casos en que exista un estrecho vínculo entre ellos y la entidad (...). O el caso de entidades que dedican especial atención a los familiares de los trabajadores... El trabajo fusionado de todos los públicos facilitará el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Trelles, 2002).

1.2.2. Ámbitos de Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional se manifiesta tanto en el ámbito interno de la organización como en el ámbito externo, los cuales están estrechamente vinculados lo que implica ver los mismos de forma sinérgica posibilitando una mayor eficiencia de la organización.

La comunicación que se establece con este tipo de público se denomina Comunicación Externa y "es aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo." (Trelles, 2002).

Bartoli, citado por Trelles (2002), señala que la comunicación externa abarca varias dimensiones: la externa operativa de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores; la externa estratégica que radica en la constitución de una red de búsqueda de información estratégica para la empresa, y lo que denomina información externa de notoriedad, en la que ubica a la publicidad, comunicación promocional, etc. Se puede señalar que la operativa es aquella comunicación necesaria para la supervivencia de la organización que se establece entre el entorno interno y externo.

Los públicos internos de la organización poseen una herramienta fundamental que puede coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas que esta se trace, esta herramienta es la comunicación interna cuyo éxito radica en comunicar de forma clara, efectiva y a tiempo, comprometiendo e involucrando a todos los miembros con la organización.

1.3 Algunas definiciones sobre Comunicación Interna.

En las diferentes fuentes bibliográficas estudiadas encontramos varias denominaciones sobre Comunicación Interna en las cuales aparecen similitudes:

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". (Rodríguez de San Miguel, 1997).

Trelles (2001) cita a Kreps y refiere que la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Esta está determinada por la interrelación de los procesos comunicativos de las personas que integran la organización por medio de la cual las personas acopian la información necesaria, tanto para su propio desempeño como para el organizacional. Se infiere entonces que es todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, dígase trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

Este concepto referido por la Dra. Irene Trelles es el que asumimos para el desarrollo de nuestra investigación.

En la comunicación interna los procesos comunicativos transitan por vías formales, es decir, aquellos eslabones vinculados con la organización formal de la organización expresada en el organigrama de la empresa, se le llama comunicación formal, y si en cambio, la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan

en el organigrama, estaríamos en presencia de lo que se denomina, comunicación informal, Benítez (2003).

Goldhaber (2000) señala que la comunicación puede establecerse de manera directa, entre dos personas, es decir, la que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Cuando la comunicación se realiza entre más de dos personas se le denomina comunicación grupal. La comunicación no es personal cuando se utilizan medios para realizarla y se le denomina comunicación mediática.

Según García (2000) se denomina comunicación Indirecta a aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva. La primera se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (teléfono, comunicación impresa, correo electrónico, chat, a través de Internet, intranet, etc.), la segunda cuando el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (mass media). A este tipo de comunicación se le conoce también como comunicación social o de masas.

Trelles (2000) al referirse a la comunicación formal expresa que es la que sigue las líneas del organigrama que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización (...) se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado. Se deduce de lo antes expuesto que en la comunicación formal los mensajes transitan siguiendo los canales oficiales establecidos por la organización.

La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina el "diagnóstico organizacional" o "diagnóstico de comunicación interna". Instrumento que permite determinar la forma como fluye, la comunicación a través de la estructura de la institución; quien se comunica con quién, por qué motivo, durante cuanto tiempo, a través de que canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serán deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será el de optimizar la comunicación interna. (Muriel y Rota, 1980).

1.4 Elementos que intervienen en la Comunicación Interna.

1.4.1 Mensajes:

Son los contenidos de las diferentes comunicaciones que se dan dentro de la institución. Dentro de las instituciones es fundamental la estructuración correcta de cada uno de los tantos mensajes que a diario se emiten, porque no todos los públicos asimilan de igual manera los mensajes que les llegan y los emisores deben tener en cuenta siempre las necesidades, motivaciones, características e intereses de los oyentes para captar su atención y comprensión de acuerdo con el momento y el tipo de mensaje [Perelló, 2003:16].

Existen tres tipos esenciales de mensajes de acuerdo con la clasificación de Redding (1967).

De tarea: “Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, por ejemplo, mensajes sobre la mejora del departamento de ventas, el mercado, la calidad del servicio, o la calidad de los productos. También se consideran mensajes de tarea aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas sugerencia de ideas.” (Goldhaber, s.a.: 103).

De mantenimiento: “Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos” (Goldhaber, s.a.: 103).

Humanos: “Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismo los empleados” (Goldhaber, s.a.: 103).

1.4.2 Canales:

“Son el método de difusión que la institución y sus miembros emplean para enviar los mensajes a los públicos. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en

mediatizados y directos. La selección de los medios dependerá de los efectos que se pretendan, de las clases de públicos que se quieran afectar y del tipo de mensajes que se quieran transmitir” (Muriel y Rota, 1980: 217).

1.4.3 Flujos:

Existen tres tipos esenciales de flujos:

Descendente: “Implica todos aquellos mensajes que fluyen de las áreas superiores de la organización con destino a los empleados”. (Goldhaber, s.a.: 105).

Ascendente: “Implica todos aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados.” (Goldhaber, s.a.: 107).

Horizontal: “Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (Goldhaber, s.a.:109).

1.4.4 Redes:

“Son los caminos por los cuales fluyen los mensajes. De manera general pueden ser formales o informales”. (Goldhaber, s.a.: 104).

En las organizaciones los mensajes fluyen a través de dos tipos de redes de comunicación: las redes informales y las formales.

Redes Informales para Torcuato citado por Benítez (2003) son las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controlados por la dirección. Estos mensajes, habitualmente, adolecen de estructura y fluyen por diferentes caminos los que pudieran convertirse en otras redes de comunicación.

Redes Formales son aquellas establecidas oficialmente por la organización.

1.5 Clima Organizacional.

Cada día cuando nos dirigimos al trabajo llevamos preconcebidamente una serie de ideas sobre nosotros mismos, tales como, que merezco, qué soy capaz de hacer, hacia donde debe encaminarse la empresa, todas estas ideas por supuesto chocan y reaccionan frente a diversos factores del trabajo

cotidiano, dígase el estilo de dirección, las relaciones está estrechamente relacionado con los demás miembros de la organización, la rigidez o flexibilidad de la organización, las discrepancias con otros miembros de la organización, la ideas adquiridas el tiempo trabajado, en fin el clima de la organización.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quiénes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "... la opinión que el empleado se

forma de la organización". (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182).

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

1.6 Gestión de la comunicación interna.

La comunicación vista en el contorno organizacional se contextualiza de manera paralela a los procesos de producción y servicios, esta contribuye a elevar la productividad, el nivel de vida de los trabajadores en la organización a establecer relaciones en un ambiente laboral transparente por lo que reviste una importancia estratégica.

Las organizaciones de hoy son dirigidas y administradas en un contexto complejo en el que los modelos estáticos tradicionales ya no son suficientes,

estamos en la era de la informatización y las comunicaciones pero esto no significa que el ser humano no sea el que tenga que al final dirigir y administrar las empresas en las cuales tendrá que trazar estrategias bien pensadas pues sobre los directivos recae una importante habilidad que es la capacidad de comunicarse de forma correcta y con calidad para poder enfrentar las necesidades de los diferentes públicos así como para dirigir la organización.

En la actualidad la comunicación organizacional, se convierte cada día en una herramienta fundamental y se torna estratégica en la medida en que se sabe donde está y a donde se quiere llegar, pero para lograrlo es imprescindible vislumbrar el macro y micro entorno donde se desarrolla la organización por lo que la comunicación debe ser planificada, pensada y administrada estratégicamente atendiendo a la demanda de los públicos que integran la organización.

Caruso (2004) reconoce la importancia de administrar la comunicación como uno de los activos fundamentales de la empresa. Refiriéndose al directivo, señala que es el máximo responsable de la comunicación en la organización, rol éste poco tenido en cuenta por el directivo al no potenciar su desarrollo de habilidades comunicativas así como la de los recursos humanos que integran la organización.

Los directivos y trabajadores de las organizaciones deben poseer un determinado número de habilidades que contribuyan al éxito de la comunicación. Martínez Nocedo (2009) nos plantea que existen cuatro factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación: las habilidades comunicativas, las actitudes, el grado de conocimiento y la posición del emisor dentro del sistema. Al precisar las habilidades comunicativas enuncian como aspectos fundamentales los siguientes: las ideas deben estar bien pensadas y coordinadas; poseer facilidad de palabras; emplear un lenguaje claro y preciso donde se respete las reglas ortográficas y gramaticales, es decir, hace énfasis en las llamadas competencias comunicativas aspectos abordados en investigaciones propiamente lingüísticas.

Si la comunicación entre los miembros de una organización se concibe a través de la implementación de las habilidades comunicativas, esto facilitaría la integración y coherencia entre las realizaciones personales e institucionales por lo que resulta de gran importancia para el desarrollo organizacional, de esto se

desprende que es necesario la definición de un conjunto de acciones y procedimientos los cuales desarrollen una variedad de recursos de comunicación para gestionar la comunicación.

Trelles (2002) define la gestión de comunicación como la planificación y organización de la comunicación en organizaciones, tomando como punto de partida teórico la existencia de una conceptualización definida en torno a qué es ésta y cuál es su importancia. Más adelante puntualiza en la necesidad de la aplicación de un enfoque sinérgico y coherente en todo tipo de actividad que se realiza.

Trelles (2002) coincide con Bartoli y Villafañe en plantear que el área de la gestión de comunicación implica la gestión empresarial, es decir, al conjunto de acciones comunicativas que se generan en la organización, tanto interna como externas.

La gestión de comunicación supone contar con una plataforma conceptual sólida que vele por la orientación certera del quehacer comunicacional, el diseño de objetivos y estrategias que tributen a su desarrollo tanto funcional como formal y su ejecución mediada por el control y evaluación sistemáticos porque de hecho se constituye como una herramienta, que integra en la organización elementos innovadores y la sitúa en una clara situación de ventaja competitiva al actuar como un elemento cohesionador ya que comunica eficazmente, tanto al público interno como externo, su misión y su visión, sus objetivos, sus valores, su clima, su cultura y por consiguiente su imagen. (Trelles, 2002).

Martínez (2009) plantea que aún estamos un poco alejados de esa comprensión por lo que se hace necesario entender la comunicación con un enfoque integrador, con un enfoque sinérgico, que reduzca al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas y establezca un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la comunicación en las organizaciones.

Las organizaciones cubanas en su gran mayoría obvian la gestión de la comunicación lo que influye en que sean pocos los miembros de las organizaciones que opinan y debaten sobre temas de trabajo, las decisiones son tomadas por la alta dirección de la empresa, tornando así en una comunicación no efectiva en la cual por tanto no existe retroalimentación, por

eso es necesario que para influir en los trabajadores de forma directa se debe conocer la situación de la empresa con respecto al contexto donde se encuentra, es necesario lograr superar las debilidades de la organización, así como comprometer a sus miembros a participar directamente en el proceso de comunicación, todo esto se logra solamente con una eficaz gestión de la comunicación organizacional.

En la actualidad las organizaciones, sus públicos y el contexto donde se ubican reclaman un cambio para que los servicios puedan ser ofrecidos y prestados con calidad, transformándose la organización informativa en organización comunicante pues las primeras se estructuran rígidamente mientras que en la últimas se hace de forma horizontal y flexible, en esta los flujos de comunicación se ponen de manifiesto en todas las direcciones, las informaciones se distribuyen según las necesidades individuales y el contexto es algo que siempre se tiene en cuenta, además de predominar en ellas una cultura participativa.

En la incursión por los referentes teóricos consultados, se encuentra que fue la Filosofía la primera ciencia que abordó el tema de la gestión de comunicación. Desde la definición despectiva de Platón que la igualó al concepto de opinión y la vio como *“algo poco fiable, propio del vulgo”* (Muñoz, 2003:19), hasta su interpretación como opinión pública en el sentido de reputación, respeto y aprecio por los otros y que tuvo particular importancia en el mundo de la política. A partir de aquí, el término siguió evolucionando desde los renacentistas, los racionalistas, los empiristas y los existencialistas hasta llegar a los marxistas contemporáneos.

Al dejar la psicología de ser materia de especulación dentro de la filosofía explicando los fenómenos psicológicos a partir de la fisiología, la gestión de comunicación se aborda desde teorizaciones relacionadas con las ciencias naturales, que enfatizan en una conceptualización física.

La gestión de comunicación se convierte en una herramienta de la organización para lograr que esta obtenga sus objetivos. Normalmente la gestión de comunicación, como un único proceso psicológico, se expresa en el individuo igual que en la organización, sólo que a diferencia de él, la organización la usa siempre como un instrumento y como una estrategia para

su existencia. La gestión de comunicación para la organización puede determinar su permanencia o su desaparición en la mente de los públicos.

1.7 Caracterización del contexto objeto de estudio.

Según el Decreto No. 42 del 24 de mayo de 1979 adoptado por el Consejo de Ministros " Reglamento General de la Empresa Estatal " ,establece en su artículo 18 que la integración, segregación o extinción de establecimientos de una empresa se aprueba por el organismo u órgano inmediato superior al que se subordina, por cuanto teniendo en cuenta que fueron extinguidas las Organizaciones Económicas Estatales en los municipios y a la necesidad de lograr mejor utilización de los recursos humanos y materiales resulta necesario crear Unidades Empresariales de Base en cada municipio surgiendo así la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay con domicilio legal en la Calle 3-C General González S/N entre Panchito Gómez y Camilo Cienfuegos ,Yaguajay subordinada a la Empresa Provincial de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Sancti Spíritus ,subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Sancti Spíritus.

La Unidad Empresarial no tendrá personalidad jurídica propia y su patrimonio se conformará con los bienes y recursos que correspondía a las Organizaciones Económicas Estatales extinguidas.

Estructura del Consejo de Dirección de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay. (Anexo 5).

- Director
- Jefe Departamento de Economía.
- Jefe Departamento de Servicios Técnicos y Personales del Hogar.
- Jefe Departamento de Recursos Humanos.
- Técnico B Gestión Económica
- Técnico Servicios Electrodomésticos.
- Técnico Gestión del Capital Humano.

Objeto Social de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

La Resolución No. 38 del 2011 dispone que las actividades a realizar por las Unidades de Base Municipales estén en correspondencia con el objeto social

de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Sancti Spíritus donde su nuevo objeto es:

- 1- Prestar servicios personales y técnicos del hogar a la población en pesos cubanos y en los establecimientos autorizados por el Ministerio Comercio Interior en pesos convertible.
- 2- Ofrecer servicios de capacitación en la actividad de belleza en pesos cubanos.
- 3- Brindar servicios de carpintería, soldadura, tapicería, reparación de colchones, tornería, herrería, lavandería y tintorería, engrases, chapistería y pintura de efecto electrodoméstico a entidades estatales del sector del comercio en pesos cubanos.
- 4- Brindar servicios en Palacios de Matrimonios de alquileres de trajes y locales, música, maquillaje, peluquería y gastronomía buffet, en pesos cubanos.
- 5- Brindar servicios de fotografía en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 6- Comercialización de forma minorista ropa reciclada en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- 7- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
- 8- Brindar servicios de parqueo en pesos cubanos.
- 9- Brindar servicios de transportación de carga, cumpliendo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Transporte en pesos cubanos.
- 10- Brindar servicios de transportación de las cargas que comercializa en pesos cubanos y en pesos convertibles.

MISIÓN

La Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay tiene como misión garantizar la prestación de servicios a la población en los programas recuperados con la calidad y rapidez requerida en moneda nacional y convertible.

VISIÓN

La Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay favorita en la diversidad, competitividad, eficacia y eficiencia de los servicios destinados a la población donde la profesionalidad de los trabajadores constituye la más alta expresión de la calidad en nuestro municipio.

La dirección estratégica demanda también de las organizaciones, la determinación de los valores compartidos, veámoslos a continuación:

Valores compartidos:

1. Responsabilidad.
2. Amor al trabajo.
3. Laboriosidad.
4. Profesionalidad.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente capítulo se abordará los métodos y técnicas utilizadas para la recogida de la información, así como los resultados del diagnóstico inicial la propuesta de solución para mejorar la gestión de comunicación interna.

2.1 Métodos y técnicas empleados en la investigación.

En la selección de los métodos de investigación se tuvieron en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos planteados para su realización. En la presente investigación se emplea el método dialéctico materialista como general del conocimiento, además se emplearon métodos particulares del nivel teórico y empírico.

En el análisis de las fuentes impresas, tanto de carácter científico-técnica, como metodológica, se utilizaron los siguientes métodos del nivel teórico:

Métodos teóricos:

Histórico-Lógico: Se realizó el estudio de la trayectoria real del problema investigado, en su evolución y desarrollo.

Analítico – Sintético: Mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados se pudo diagnosticar la situación que presenta la gestión de comunicación en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Inductivo-Deductivo: Este método se aplicó para estudiar el modelo actuante precisando de este, su comportamiento de lo particular a lo general; así como el razonamiento de lo general a lo particular. La deducción permitió en unión de los anteriores métodos teóricos, determinar el problema científico partiendo de los criterios de los diferentes autores y de la teoría científica.

Métodos empíricos:

Se utilizó para lograr una aproximación al conocimiento del problema planteado, mediante la comprensión directa y el uso de la experiencia, además, permitieron seleccionar, acumular y realizar un análisis preliminar de la información obtenida y verificar las concepciones teóricas. Su objetivo consistió en la recopilación de la información, y de ellos se utilizaron en la investigación las siguientes técnicas:

- Análisis de documentos

- La observación participante
- La encuesta
- La entrevista

A continuación una explicación de cómo fueron aplicados.

Análisis de documentos:

El análisis de documentos consiste en la búsqueda de algún acontecimiento escrito o audiovisual importante de la organización. Pueden catalogarse como material interno y externo.

Los documentos internos son todos aquellos que circulan dentro de determinada organización. Estos abarcan informaciones sobre la organización, la aplicación de la autoridad y el poder en las organizaciones, roles internos, estilos de liderazgo, compromisos, valores, etc. (**Anexo 1**)

Los documentos revisados fueron: Misión y Visión de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay, la Resolución NO.38 que recoge el objeto social de la entidad.

Estos documentos se revisaron con el objetivo de tener un primer acercamiento sobre el funcionamiento de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

La Observación:

La observación es la forma de recoger información que se desarrolla en el contexto natural donde tienen lugar los acontecimientos que se diagnostican para lo cual el investigador observa todo lo que acontece, registra, analiza y elabora conclusiones.

La observación participante abarca un período de tiempo durante el cual el observador recopila los datos de forma sistemática y sin que se detecte la presencia del mismo, quien registra todo lo que va sucediendo en el grupo donde se realiza la observación. Esta técnica es aplicada con la participación directa del observador quien actúa como parte del grupo.

En esta investigación se decide aplicar la observación participante a 3 Consejos de Dirección y 3 Asamblea de afiliados así como a los medios de comunicación que utilizan en la organización (murales, soportes comunicativos) (**Anexo 2**).

Encuesta:

La encuesta es uno de los procedimientos investigativos más común y ampliamente utilizado en el campo de la comunicación: La misma se aplicó a 60 trabajadores y directivos para conocer aspectos relacionados con la cultura organizacional .Permitió recoger información sobre conocimiento de las metas, misión de la entidad ,principales dificultades ,canales y flujos de la comunicación.**(Anexo 3).**

Entrevista:

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas para obtener información en la investigación social. La misma se le aplicó a 60 trabajadores y directivos para conocer el clima interno. Permitió recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias, actitudes, opiniones, valores y conocimientos, que de otra manera no estarían al alcance del investigador. Desde la percepción del propio sujeto la entrevista añade una perspectiva interna que permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significado y complemento para el proceso de observación. (Simón, 2007). **(Anexo 4).**

Entrevista semiestructurada:

Para el desarrollo de este proceso investigativo se elaboró un procedimiento que contiene tres etapas, que son las siguientes:

- Diagnóstico para determinar la situación que presenta la Comunicación Interna en la organización.
- Análisis de los resultados del Diagnóstico.
- Elaboración del plan de comunicación.

2.2 Acceso al campo.

Según Rodríguez (2004), este es “un proceso en el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para el estudio, proceso que tiene lugar casi permanentemente que se inicia el primer día en que se entra en el escenario objeto de investigación y que termina al finalizar el estudio “.

Este momento es reconocido por muchos como el más difícil en la investigación cualitativa y la cual requiere además de una buena formación y experiencia del investigador, características como paciencia, perspicacia y

visión, las cuales permitirán obtener la información necesaria para producir un buen estudio. Mose (1994) destaca la versatilidad como característica fundamental en esta fase.

En este intercambio de roles solo se podrá obtener los objetivos de investigación propuestos si se alcanza un clima de confianza y seguridad tal que favorezca la interacción progresiva.

El investigador accedió al campo en el mes de Noviembre del 2011, etapa que duró dos meses, lo cual sirvió para tener dominio consecuente de las principales situaciones que tienen lugar en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

2.3 Selección de informantes.

La elección de los informantes claves constó de determinados indicadores que posibilitarán la mejor calidad de los contenidos de información:

- La pertenencia por plantilla de los integrantes de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.
- La antigüedad, fundadores y trabajadores, con mayor permanencia en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.
- La disposición de cooperar con la investigación.

De esta forma se conformaron 4 informantes claves entre trabajadores, directivos y administradores de unidades del municipio.

2.4 Procedimiento.

Dentro del procedimiento metodológico un aspecto fundamental lo constituye el período de indagación directa sobre los sujetos de investigación, porque así se conoce la manifestación abierta del mismo en cuestiones específicas de interés para el trabajo.

En este momento es importante asegurar el rigor de la investigación el cual vendrá dado por criterios de suficiencia y adecuación de los datos.

En esta indagación directa debe tenerse en cuenta elementos de carácter general que influyen positiva o negativamente, en dependencia del manejo que de ellos se haga, en la obtención de la información que se precisa. Esta investigación tomó en consideración dentro de estos elementos:

- Espacio que permite el encuentro con los informantes.

- Soporte material de apoyo en la aplicación de las diferentes técnicas.
- Tipo de muestreo que se decide emplear.
- Técnicas usadas en la recogida de información.

2.5 Abandono del campo.

Al cabo de los dos meses en el campo y luego de obtener toda la información necesaria para el estudio con la aplicación de las técnicas seleccionadas, el investigador abandonó el campo a inicios del mes de febrero.

2.6 Procesamiento de los datos obtenidos.

Se procedió a codificar toda la información recopilada. Luego de tabular de manera sencilla o cruzada se procesaron las preguntas abiertas y las observaciones realizadas.

2.7 Resultados del diagnóstico inicial

Se aplicó un diagnóstico inicial a la muestra que permitió constatar con la aplicación de los métodos del nivel empírico las regularidades en cuanto a la gestión de comunicación de los públicos internos de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay. Con los elementos empleados se ha tratado de abarcar completamente el objeto de estudio, todo lo referente al desarrollo de la comunicación en función de la gestión de comunicación. Los resultados de la investigación se presentan a continuación:

Análisis de documentos (Anexo 1)

Como se ha dicho los documentos revisados fueron: Misión y Visión de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay, así como la Resolución NO.38 del 2011 que determina su objeto social.

Análisis de la Misión y Visión

La Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay tiene como misión y visión las siguientes:

Misión: La Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay tiene como misión la prestación de Servicios a la población en los programas recuperados con la calidad requerida.

VISIÓN:

La Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay favorita en la diversidad, competitividad, eficiencia y eficacia de los servicios destinados a la población donde la profesionalidad de los trabajadores constituyen la más alta expresión de la calidad en nuestro municipio.

Para cumplir con la misión y visión la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay es necesario lograr la profesionalidad en los trabajadores mediante la ejecución de un sistema de acciones que permita estimular la labor que ellos realizan y presten servicios de calidad, que estos se identifiquen más con la organización, de esta manera se elevará la eficiencia y eficacia de la organización y se logrará una buena gestión de comunicación.

Se aplicó una guía de observación donde se darán a conocer los resultados de la observación participante a las reuniones del Consejo de Dirección y Asamblea de afiliados, los murales y soportes comunicativos. **(Anexo 2)**

Consejos de Dirección de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Se observaron 3 Consejos de Dirección presididos por el Director de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

1- En los dos primeros consejos de dirección la composición era heterogénea según lo establecido lográndose un 100% de asistencia, el tercer consejo de dirección se realizó sin la presencia de un jefe de departamento por problemas de enfermedad constatándose un 90% de asistencia.

2- La mayoría de los participantes tenían conocimiento previo de la agenda con el orden del día correctamente estructurado y con antelación.

3- En las reuniones se evidenció el cumplimiento de los acuerdos adoptados.

4- De las 3 reuniones observadas, una no comenzó a la hora citada, esperándose que algunos de los miembros se presentaran, ya que los mismos residen en zonas distantes del municipio y no cuentan con transporte. Las

reuniones duran en términos generales aproximadamente 3 horas. La duración de las intervenciones fluctúa ya que cuando se informan asuntos tratados por el Grupo Empresarial de Servicios, las intervenciones pueden llegar a 15 o 20 minutos, pero en la mayoría de las reuniones las intervenciones son aproximadamente de 30 minutos.

5- En dos de las reuniones observadas se pudo constatar que los temas que más se tratan están relacionados con el plan de circulación mercantil y el programa energético.

6- De las tres reuniones observadas en una de ellas se evidenció que no existe correspondencia entre los temas que se emiten discuten y analizan.

7- Todos los miembros participan, aunque se observan que cuatro de ellos son los que más lo hacen. En este sentido se observa un estilo participativo de dirección.

8- De las 3 reuniones observadas en una de ellas se manifestó un clima bastante tenso, relacionado con el tratamiento del director al dirigirse a sus miembros de forma incorrecta. Se observó que hay poco respeto por las opiniones diferentes aunque se estimula el diálogo para la solución de asuntos en colectivo y la búsqueda de consenso.

Como norma, en estas reuniones no se respeta la palabra dada y no se tiene en cuenta el orden en que la misma fue pedida.

9- Las reuniones son iniciadas fundamentalmente por el director de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

10- En la segunda reunión observada los acuerdos adoptados aunque fueron aprobados no fueron propuestos por el director.

11- Las temáticas analizadas fueron relacionadas con mensajes del tipo de:

- Tareas..... 8
- Mantenimiento..... 3
- Contenido humano..... 0

12- En cuanto a los indicadores de comunicación no verbal se observó en las reuniones que en la mayoría de los participantes la posición del cuerpo, la cabeza, los aspectos de la cara, la mirada y posición de los brazos eran los adecuados a este tipo de reunión.

- En el caso de la reunión en que se manifestó un clima estresante, estos indicadores no verbales se afectaron y eran expresión del clima que reinó en dicha reunión.

13- Las reuniones fueron un medio para intercambiar información y dar solución a los problemas que se presentaron en esos momentos y a posibles afectaciones futuras.

Asamblea de Afiliados

Se observaron 3 reuniones con todos los trabajadores, presididas dos por la Dirección del centro y la Sección Sindical y uno, por la Sección Sindical de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay, el director se encontraba ausente justificadamente y no delegó en otro miembro del consejo de dirección su responsabilidad.

1- En todas las reuniones se citó con anterioridad y se informó el motivo de la misma. En todas se siguió el orden previsto.

2- En dos de las asambleas se evidenció el cumplimiento de los acuerdos adoptados y en la otra reunión no se tomaron acuerdos.

3- Una reunión no comenzó a la hora citada. La cantidad de personas como promedio que estuvieron presentes fue de un 75%. El promedio de duración de estas reuniones fue de dos horas.

4- El promedio de participación dados los temas tratados fue de 13 personas, de ellas 3 directivos, con excepción de una donde se trató un tema de mucho interés y actualidad relacionado con el plan de circulación mercantil y donde hubo más de 10 intervenciones.

5- La duración como promedio de las intervenciones es de 10 a 15 minutos

6- Hay algunos trabajadores que nunca participan en estas reuniones, del área fundamentalmente del departamento de servicios.

7- El clima reinante fue inadecuado, ya que en dos ocasiones existieron discusiones por la falta de atención hacia los trabajadores y condiciones de trabajo inadecuadas de los mismos.

8- La comunicación fue iniciada por el director de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay, la Sección Sindical respectivamente.

9- Se respeta la palabra dada.

10- Hay poco respeto por las opiniones diferentes y no se estimula la participación dialogada.

11- En otros aspectos se pudo observar que en estas reuniones no se manifestó el tratamiento a los temas de comunicación relacionados con las tareas o problemas que se abordan.

12- Las temáticas tratadas a través de los mensajes emitidos, fueron del tipo:

- Tareas.....4
- Contenido humano..... 3

13- Los indicadores de comunicación no verbal observados durante estas reuniones fueron los adecuados para el tipo de actividad que se desarrollaba.

14- Las reuniones sirvieron de medio para intercambiar información.

Murales de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay

Esta actividad se desarrolló en 4 oportunidades de diciembre a marzo de 2012. Las principales observaciones son las siguientes:

1- Existen cuatro murales. El primero posee informaciones generales, los restantes contienen información relacionadas con tareas del sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas, el Partido y Ciencia y Técnica. Estos murales están ubicados en lugares inadecuados y las informaciones se mantienen desactualizadas ya que en todas las oportunidades que se observaron, permanecían las informaciones del mes de diciembre.

2- Había la costumbre de pegar algunas informaciones en las paredes de la entrada, con el fin de que estos se vieran obligados a tener que mirar para esta información que en la mayoría de los casos eran informaciones que debían conocerse rápidamente por todos. Sin embargo, esto dañaba la pared y la imagen de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay, por tal motivo se decidió ubicar en los cuatro murales, orientándose a los factores que acostumbraban a informar de esta forma que colocaran en lo adelante las informaciones en dichos murales, lo que dio solución a esta dificultad detectada.

3- Los mensajes de los murales desde el punto de vista visual son poco legibles y no muestran los objetivos, metas y resultados de la entidad.

4- Se observaron además que no aparecen documentos programáticos emitido por la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

5- En estos murales no aparecen informaciones para el público externo.

Soportes comunicativos (Logotipo, E.mail, Sitio Web)

Las principales dificultades que se observaron fueron las siguientes:

- No existe el logotipo de la unidad.
- Existe E.MAIL pero no está instalado en todas las máquinas. Es solo de acceso de los directivos. La conectividad es lenta y a veces no llegan a su destino. La mayoría de los mensajes son de tipo personal y no de trabajo.
- La unidad no cuenta con Sitio Web.

Se aplicó una encuesta, a 60 trabajadores y directivos con el objetivo de comprobar el estado de la cultura organizacional en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay (**Anexo 3**).

De los 60 trabajadores encuestados 20 conocen la misión de su organización y el resto manifiesta no conocerla lo que representa el 33,3%.

El 50 % de los encuestados plantean que los resultados de la unidad han mejorado algo en la actualidad.

El 60 % de los encuestados plantea que en los próximos cinco años los resultados de la unidad deberán mejorar.

Las principales dificultades que manifiesta la organización en la actualidad son:

- Poca estabilidad en los cargos de dirección.
- Bajo nivel técnico de los especialistas.
- Poco sentido de pertenencia.
- No cumplimiento del plan por algunas unidades subordinadas.
- Violación de la política de cuadros.
- Falta de comunicación.
- Desorganización.
- No atención al trabajador.
- Falta de capacitación.
- Insuficientes actividades recreativas que faciliten el acercamiento entre los miembros del colectivo y las familias.
- Local pequeño y trabajadores aglomerados.

De los 60 trabajadores encuestados ,40 trabajadores que representa el 66,6% plantean que el estilo de dirección es débil, no en todos los casos se aprecia participación colectiva.

Los encuestados manifiestan aceptar el liderazgo de los jefes a pesar del estilo de dirección predominante.

Consideran que la organización laboral es regular.

La mayoría plantea que el equipamiento de la organización es regular al igual que la calidad de atención a la población que se acerca a la organización

La preparación del personal se considera regular pues 30 de los trabajadores encuestados que representa el 50% lo manifestó.

La mayoría de los encuestados plantean que conocen los valores compartidos.

Los encuestados plantean en su mayoría que las decisiones son completamente centralizadas en la dirección y la comunicación predominante es descendente.

Los canales de comunicación fundamentales que se usan en el grupo son:

- Reuniones
- Asambleas
- Teléfonos
- Circulares
- Contactos Operativos

Los encuestados valoran que no es suficiente la información recibida, la misma atraviesa por canales informales, así como la mayoría se siente identificado con lo que la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay representa por lo que consideran que tiene prestigio la entidad.

Los encuestados plantean como metas las siguientes:

- Cumplir el plan de circulación mercantil.
- Lograr un eficiente proceso de comunicación.
- Brindar un servicio de calidad al pueblo.

Estas respuestas demuestran que los trabajadores no tienen claro cuáles son los objetivos a cumplir durante el año 2012.

Las principales actitudes que caracterizan a los trabajadores son:

- Buen nivel de comprometimiento.
- El paternalismo.
- Falta de interés y responsabilidad.
- Disciplinados y honestos.
- El compañerismo.
- La entrega al trabajo.

- La antipatía y fricciones entre trabajadores.
- El sentido de pertinencia

Como se puede apreciar se entremezclan valores positivos y negativos que caracterizan a los trabajadores de la organización.

Se aplicó la entrevista semiestructurada a 60 trabajadores y directivos para conocer el clima interno (**Anexo 4**).

El 50% de los trabajadores alega estar satisfechos con su trabajo.

La mayoría de los encuestados manifiestan que no se cambiarían a otra empresa.

La comunicación con los superiores y con los compañeros la consideran buena.

De los 60 encuestados, 20 manifiestan que es correcta la forma en que son promovidos los trabajadores.

La colaboración en el trabajo un gran número de encuestados considera que es buena, sin embargo consideran que no todos son solidarios.

Contradictorio a lo anterior casi el 100% califican de buena las relaciones con su jefe inmediato.

Un gran por ciento de encuestados expresan que sí se puede hablar de una preocupación hacia los trabajadores enfermos o necesitados expresándolo:

- Con preocupación
- Responsabilidad
- Humanismo
- Disciplina
- Visita a los enfermos
- Manteniendo una actitud positiva

Casi la totalidad de los trabajadores manifiestan no estar satisfecho con su salario pues no satisface las primeras necesidades.

Los encuestados definen el ambiente interno que se vive en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay como:

- Un grupo de amigos
- Un salón de estar en una cárcel
- Un cuartel
- Una sala de espera

La mayoría de los encuestados son del criterio que no todos los departamentos cooperan satisfactoriamente entre sí.

La mayoría de los encuestados plantean que la gestión de comunicación en la entidad es regular.

Los trabajadores expresan que no se corresponde la reputación ofrecida por el Ministerio de Comercio Exterior con relación a la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay, y son de la opinión que la imagen no es la mejor y que no se corresponde con la realidad.

El 60% de los encuestados plantea que la información recibida es escasa.

Análisis integral de los resultados.

De la aplicación de los instrumentos utilizados para el diagnóstico inicial se pudo inferir las siguientes regularidades:

- De acuerdo al conocimiento de las directrices empresariales se pudo constatar que la unidad carece de documentos pragmáticos emitidos por la propia entidad por lo que carecen de un manual de comunicación interna, solo cuentan con los documentos emitidos por el organismo superior que avalan la misión, visión y el objeto social pero éstos en encuesta realizada a directivos y trabajadores arrojó que son de poco conocimiento y no aparecen divulgados en murales.

- En cuanto a los mensajes se produce un diálogo constante sobre la base de intercambios de mensajes de tarea, mantenimiento y humanos predominando los mensajes de tarea. Los mensajes de tarea se relacionan con las orientaciones que los directivos le comunican a los subordinados y que son chequeadas sistemáticamente.

Estos mensajes fluyen a través de una serie de canales informales, los documentos, el teléfono, computadora, contacto operativo y las reuniones, considerando esta última como la más efectiva.

- El flujo de comunicación de comunicación que predomina es el descendente ya que implica todos aquellos mensajes que fluyen de las áreas superiores de la organización con destino a los empleados, hay poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

La gestión de comunicación en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay puede considerarse como desfavorable ya que los trabajadores no tienen claro cuales son los objetivos de trabajo ,la preparación del personal es regular .Falta de atención hacia los trabajadores ,falta de comunicación pues la dirección por la que fluye es de arriba hacia abajo(descendente),las decisiones son casi siempre directivas y se fijan los objetivos de forma centralizada .En las reuniones existe poco respeto por las opiniones diferentes ,uso incorrecto de los canales de comunicación entre ellos los murales. No existen políticas diseñadas para la comunicación.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial corroborados por los elementos cuantitativos y cualitativos obtenidos, demostraron la necesidad de elaborar un plan de comunicación encaminado a mejorar la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

2.8 Fundamentación del plan de comunicación.

La comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta de mensajes significativos a través de diversos canales y medios para influir de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales.

Una de las problemáticas más actuales de la comunicación en nuestro país lo constituye el cumplimiento dentro de la organización de las funciones como: establecer una relación entre los diferentes niveles institucionales, informar políticas ,estrategias y objetivos ,explicar normas, reglamentos y funciones ,destacar éxitos institucionales ,fomentar la capacitación ,difundir información de interés ,entre otras .Es muy importante diseñar un plan y una política de comunicación eficaz, que tendrá un impacto significativo sobre la organización. Lo anterior significa conocimientos, respeto, aceptación comprensión y atención ya que la comunicación posibilita la toma de decisiones acertadas, garantiza el liderazgo participativo y efectivo y la constitución de equipos de trabajos motivados y activos.

El plan de comunicación constituye un esfuerzo preventivo que ayuda a la institución a mantener la calidad de sus relaciones con los diversos públicos, evitando en la medida de lo posible, que se presenten problemas.

El plan se desarrolla con base en datos producto de las investigaciones sociales y del comportamiento del diagnóstico de comunicación. Ello permite que se determine con claridad los públicos de las instituciones y el estado general de las relaciones de la institución con ellos.

Existen diferentes criterios en cuanto a los pasos que debe poseer un plan de comunicación. A continuación se darán a conocer el criterio abordado por Muriel y Rota (1980) y al cual se adscribe el autor de la investigación.

Según Muriel y Rota (1980) plantean que en el plan de comunicación deberán consignarse los siguientes elementos:

- Objetivos
- Tarea o acción
- Público
- Responsable
- Período o fecha de cumplimiento.

El plan de comunicación está diseñado de manera que le permite a los directivos y trabajadores prepararse para asegurar el desarrollo de una cultura organizacional y guiarán a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión, por lo que constituye de interés para el trabajo con la comunicación y al que hay que motivar y dignificar.

Dentro del accionar del plan de comunicación se contemplan los siguientes aspectos:

- Descripciones completas de lo que va a pasar
- Centrados en lo específico
- Inmediatos
- Claramente relacionados con la visión y las metas

Constituye el mapa de ruta para el esfuerzo del cambio, por lo que resulta determinante el que sea realista y efectivo. El plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.

Existen cinco características de un plan eficaz de acción o cambio:

- Las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y prioridades.
- El plan es específico.
- Está en secuencia de tiempo.
- El plan es integrado .Las partes están estrechamente conectadas.
- Es adaptable.

Acción 1. Curso de capacitación para directivos y trabajadores que laboran en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Título: La preparación de los directivos y trabajadores en el proceso de comunicación organizacional.

Objetivo: Capacitar a los directivos y trabajadores para mejorar la gestión de la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Proceder Metodológico:

Se realizará la coordinación mediante contrato con el Centro Universitario Municipal Simón Bolívar, la asesoría en materia de comunicación a directivos y

trabajadores teniendo en cuenta el tiempo de duración del curso, los temas a recibir según el diagnóstico de necesidades y la evaluación.

Participantes: Directivos y trabajadores

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Septiembre del 2012

Acción 2. Cambios en la estructura organizativa

Título: El departamento de comunicación organizacional.

Objetivo: Crear una estructura que coordine, planifique, efectúe y controle las actividades que propicien mejorar la comunicación interna de la entidad.

Proceder Metodológico:

Elevar a la Empresa Provincial de Servicios Técnicos y Personales del Hogar la propuesta de un cambio de estructura organizativa para el año 2013 donde se tenga en cuenta la creación de un área estructural de comunicación, con especialista principal para llevar a cabo todas las funciones relacionadas con la comunicación organizacional.

Participantes: Consejo de Dirección

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Junio 2012

Acción 3. Creación del Manual de Gestión de la Comunicación de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Título: Manual de Gestión de la Comunicación como herramienta fundamental para la dirección de la entidad.

Objetivo: Determinar los procesos comunicativos que se desarrollan en la organización haciendo énfasis en los procesos de comunicación interna a través de la creación del Manual de Gestión de la comunicación.

Proceder Metodológico:

Primeramente hay que partir de una introducción donde se tenga en cuenta los objetivos y una breve reseña de la entidad.

Posteriormente se determinarán los elementos que deberá contener:

Antecedentes de la entidad, presentación de la organización, resumen histórico, características que distinguen su identidad, la misión de la entidad, visión, su objeto empresarial, las fortalezas y debilidades en la comunicación, objetivos estratégicos de la entidad, valores y principios que la sustentan, políticas de comunicación general y específica para lo interno y externo, mapa de públicos, sistema informativo y de comunicación y estrategia general de comunicación.

Participantes: Consejo de Dirección

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Julio 2012

Acción 4. Evaluación y Retroalimentación de las acciones en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Título: El control en la comunicación.

Objetivo: Determinar técnicas y procedimientos correctos para comprobar la efectividad de la gestión de comunicación.

Proceder Metodológico:

Se aplicarán las técnicas de entrevista, encuesta, observación participante de manera sistemática tanto a los públicos internos como externos para comprobar la efectividad de la gestión de comunicación en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Participantes: Consejo de Dirección

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Trimestral

Acción 5. Creación del Manual de Identidad Corporativa

Título: Manual de Identidad Corporativa.

Objetivo: Elaborar el Manual de Identidad Corporativa como herramienta básica para la dirección de la empresa en el logro de una imagen que la distinga.

Proceder Metodológico:

Se elaborará a partir del análisis de la imagen que posee la entidad en relación con los principales competidores y la compatibilidad entre imagen y mercado sustentado en investigaciones que indicarán qué se debe mejorar y por qué. Se tendrá en cuenta los rasgos físicos y de comportamiento.

Participantes: Consejo de Dirección

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Septiembre /2012

Acción 6. Diseño de murales

Título: Oportunidades que ofrecen los murales

Objetivo: Reforzar la identidad en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay.

Proceder Metodológico:

- Diseñar murales para interesar al público por el conocimiento de la misión, visión, objetivos de trabajo y valores compartidos.

- Llevar los valores compartidos a través de ejemplos de cómo se hace el trabajo y de ahí el valor.
- Ejemplos: "Nuestro trabajo intenta siempre acercarse a la realidad cubana". "Nos mueve la eficiencia". "Nos esforzamos por brindarle el mejor servicio".

Participantes: Consejo de dirección y trabajadores

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Permanente

Acción 7. Perfeccionar los flujos de comunicación.

Título: Diferentes tipos de flujos de la comunicación como herramienta necesaria para la gestión de la comunicación interna

Objetivo: Perfeccionar los flujos de la comunicación que contribuyan a mejorar la gestión de comunicación interna en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay

Proceder Metodológico:

Conformar un movimiento solucionador de los problemas de comunicación interna en la organización perfeccionando los flujos descendentes y ascendentes y emplear los flujos horizontales buscando nuevos espacios más adecuados para que los trabajadores puedan expresar sus ideas, sugerencias, inquietudes **Participantes:** Consejo de dirección

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Permanente

Acción 8. Desarrollo de las relaciones interpersonales

Título: Relaciones Interpersonales

Objetivo: Mejorar las relaciones interpersonales de los públicos internos

Proceder Metodológico:

Fomentar conversatorios, simposios, exposiciones que incluya a los trabajadores, y familiares para incrementar el desarrollo de las relaciones interpersonales entre ellos

Participantes: Trabajadores y familiares

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Último viernes del mes

Acción 9: Vínculo con los medios de comunicación masiva

Título: Convenio de trabajo con la Emisora de Radio La Voz de Yaguajay

Objetivo: Establecer convenio de trabajo con la radio para mejorar la gestión de comunicación interna.

Proceder Metodológico:

Contactar con la Emisora Municipal La voz de Yaguajay la realización de espacios radiales donde se den a conocer los principales resultados de la entidad según el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Participantes: Consejo de Dirección y trabajadores destacados

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Bimensual

Acción 10. Confeccionar el buzón de la comunicación

Título: Mi mejor amigo

Objetivo: Confeccionar el buzón de la comunicación para lograr mejorar la gestión de la comunicación interna

Proceder Metodológico:

Se confecciona el buzón de la comunicación utilizando los materiales previstos, se le orienta a los trabajadores que teniendo en cuenta la misión y visión de la entidad podrán expresar libremente sus opiniones, sugerencias con respecto a la gestión de la comunicación en la entidad.

El mismo se colocará en la recepción y una vez a la semana por la persona seleccionada para su manipulación se revisará de conjunto la administración y el sindicato.

Participantes: Consejo de Dirección y trabajadores

Responsable: Director

Fecha de cumplimiento: Semanal

CONCLUSIONES:

Todo el proceso de búsqueda bibliográfica permitió precisar los presupuestos teóricos y metodológicos, que sustentan la investigación, estas sirvieron de base para la construcción del marco teórico-referencial.

El resultado del diagnóstico inicial nos permitió constatar que la gestión de comunicación interna de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay puede definirse como desfavorable la cual sirve de precedente a la elaboración del plan de comunicación diseñado.

El plan de comunicación elaborado en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay se proyecta desde una concepción renovadora para lograr mejorar la gestión de comunicación interna y cuenta de los siguientes pasos: Objetivos, tareas o acción, público, responsable y período o fecha de cumplimiento.

RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer al Consejo de Dirección de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay los resultados del trabajo y se le de continuidad.
2. Analizar en el mismo marco de dirección si es factible la implementación del plan de comunicación para mejorar la gestión de comunicación interna.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, María Margarita e Hilda Saladrigas: Para investigar en comunicación social. Guía Didáctica. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2002.
- Ayús García, Juan: Diseño de Estrategias de Comunicación. Selección y resumen de temas impartidos en el curso auspiciado por la Oficina Nacional de Normalización y la ACCS. La Habana, 2007.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. Editorial Trillas, S.A de México 1994.
- Brunet Luc: Clima en las Organizaciones (p.40) , México 1999.
- Calviño, Manuel: Psicología y Marketing. Contribuciones al posicionamiento de la Psicología, Editora Política. La Habana, 1999.
- Caruso, Melina: Imagen Corporativa por Joan Costa. Disponible en: www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm (consultado en línea marzo de 2008).
- Córdova, A.et. al. (1998). "Un enfoque del estudio de la cultura organizacional". Revista Gestión y Estrategia, Junio- Diciembre, # 14, Edición Internet, UAM.
- Costa Joan. Imagen Corporativa en e SXXI. 2da edición. Ediciones La Crujia. Argentina.2003
- Chávez, N: La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional." Editorial Gustavo Gili. S.A., Barcelona, 1994.
- Chiavenatto, I. (1993): "Administración de los recursos humanos.": Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana S.A, México.
- Davis, K y J. W, Newstrom (1985): "Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional.": Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A, México.
- Díaz-Guzmán Corrales, Kirk: Elementos de Publicidad y Estrategias para Comunicadores Sociales, 2007.
- Diccionario de la Lengua Española. 5ta Edición. Bibliograf. S.A. Barcelona. España, mayo, 1999.
- Fernández Collado, Carlos (coordinador). La comunicación en las organizaciones.

- Editorial Trillas, Ciudad de México, 1997 (Tercera reimpresión).
- Fernández Palmero: Estrategia de Comunicación de la Delegación Provincial del CITMA en Sancti Spíritus. Trabajo de diploma para optar por el título de licenciado en comunicación social. Sancti Spiritus, 2008.
- Gallardo, A. (1998): "Cultura Organizacional: Trayectoria de los estudios sobre cultura y análisis organizacional.". Revista Gestión y Estrategia, No. 14, Jul.- Dic., UAM- A.
- García Jiménez, Eduardo, Gil Flores, Javier, Rodríguez Gómez, Gregorio: Metodología de la Investigación Cualitativa, 2000.
- Goldhaber, Gerald M: Comunicación Organizacional. Logos Consorcio Editorial S.A. México, 2000.
- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación 1. Editorial Félix Varela, La Habana 2003.
- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación 2. Editorial Félix Varela, La Habana 2003.
- Léeme, M.T. (1989): "Cultura e poder nos organizacoes.": Editora Atlas, Sao Paulo.
- León y Rodríguez: Auditoria de Imagen OEE Oro Rojo Comercializadora de productos cárnicos. Trabajo de diploma. Facultad de Comunicación Universidad de la Habana, La Habana, 2003.
- Lucas Marin, Antonio. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Colección Bosch Comunicación. Barcelona. 1997.
- Mantilla y Quesada: Proyecciones 2007 del producto Retinosis Pigmentaria y Diseño de Estrategia de Comunicación. Tesis en opción al grado de master en marketing y comunicación. Ciudad Habana, 2007.
- Martínez Nocado, Yarmila. Hablemos de comunicación. Ediciones Lagos. Asociación cubana de Comunicadores sociales. Miramar, Playa, La Habana, 2009.
- Mc Quail, Denis. Sociología de los Medios Masivos de Comunicación, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1969.
- Muñoz Kiel, Rosa: La tierra prometida. De cómo algunos jóvenes habaneros imaginan Cuba: El deseo o certeza de país. Tesis de Diploma. Facultad de

- Comunicación, Universidad de La Habana, Junio 2003 (versión digital).
- Muriel, María Luisa y Gilda Rota: "Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas". Colección INTIYAN, Ediciones CIESPAL, Quito, 1980.353 pp.
- Páez, José Antonio: Imagen Corporativa. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml> (consultado en línea julio de 2007).
- Pérez, Rafael Alberto: Estrategias de Comunicación (4ª Edición), Barcelona, 2008.
- Puñales Sosa, Alicia: Diseño de Comunicación Visual en Organismos de la Administración Central del Estado. Tesis de Maestría. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2006.
- Ramos Padilla, Carlos G: La Comunicación. Un punto de vista organizacional. Editorial Trillas, México 1991.
- Rendón y Cabrera: Estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional en la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad. Tesis en opción al título de máster en marketing y comunicación. . Facultad de Comunicación Universidad de la Habana, La Habana, 2006.
- Rivero Hernández, Magda. Comunicación Organizacional. INCOMEX. 2000.
- Robbins, S. P. (1991): "Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones.": Prentice- may Hispanoamericana, México.
- Rodríguez de San Miguel, Horacio Andrade. Capítulo 2. Hacia una definición de la comunicación organizacional en Fernández Collado, Carlos (Coordinador). La comunicación en las organizaciones. México: Edit. Trillas, S.A. de C.V. tercera reimpresión octubre 1997.
- Rodríguez Gómez, Gregorio, Gil Flores, Javier, García Jiménez Eduardo: Metodología de la Investigación cualitativa.
- Schein, E. (1970): "Psicología de las organizaciones.": Prentice- Hall Interamericana, N. Jersey.
- Scholz, C. (1987): "Corporate Culture and Strategy: The problem of strategic fit

- long range planning.”: Vol 20, No 4.
- Tamayo y Tamayo, Mario. Aprender a investigar. El proyecto de investigación. ICFES, Santa Fe de Bogotá, 1999
- Trelles Rodríguez, Irene: Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, La Habana, 2002. (Tesis de Doctorado).
- Trelles Rodríguez, Irene: Imagen y gestión de comunicación en el central “Héctor Molina”. Estudio de caso. Tesis de Maestría. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. La Habana, 2002.
- Trelles Rodríguez, Irene: La comunicación organizacional. La importancia de su aplicación en Cuba. Revista espacio No 3 / 2000. Pág. 25
- Trelles, Irene. Comunicación y Cultura Organizacional: Entramados e Interrelaciones, Revista Espacio. No 5 del 2001, Pág. 38.
- Trelles, Irene. Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Revista Espacio. no.10.2005.
- Trelles, Irene. Selección de Lecturas. Comunicación Organizacional. Editorial Félix Varela. 2001.
- Villafañe, J: Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. Pirámide, Madrid, 1993.
- Villafañe, J: Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. Pirámide, Madrid, 1999.

Anexo 1: Guía para el análisis de los documentos.

Objetivo. Comprobar el tratamiento que se le da en el mismo a la gestión de comunicación interna.

Documentos analizados: la Misión y Visión de la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay y la Resolución 38 del 2011 que reconoce el objeto social de la entidad.

Indicadores a observar.

1. Misión.
2. Visión.
3. Existencia de la resolución que nombra el objeto social.
4. Existencia de documentos pragmáticos elaborados por la entidad.

Anexo 2: Guía de Observación

Indicadores para los Consejos de Dirección y Asamblea de Afiliados

1. Composición y asistencia de los miembros.
2. Conocimiento previo de la agenda por los participantes
3. Chequeo de acuerdos
4. Distribución racional del tiempo
5. Temas que se tratan.
6. Correspondencia entre la información que se emite, discute y analiza
7. Participación activa de los miembros
8. Clima.
9. Dirección de la comunicación.
10. Los acuerdos que se adoptan son propuestos y aprobados por los miembros
11. Otros aspectos observados que se desean destacar relacionado con los mensajes.

Indicadores para los murales

1. Cantidad de murales y ubicación.
2. Tipo de información que brindan.
3. Características de los mensajes.
4. Observaciones generales.

Indicadores para los soportes comunicativos (Logotipo, E: MAIL, Sitio Web)

Soporte Comunicativo	Existe	No existe	Nivel de Acceso	Tipo de mensaje
Logotipo				
E.Mail				
Sitio Web				

Anexo 3: Encuesta sobre Cultura organizacional

La Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay realiza un estudio sobre el estado en que se encuentra la gestión de comunicación interna para lo cual

necesitamos de su colaboración en la contestación de las siguientes preguntas marcando con una X según su criterio. Gracias de antemano por la gentileza de responder este cuestionario. Sus respuestas nos serán de gran utilidad.

Evaluación de la Cultura Organizacional

1. ¿Conoce UD. la razón de ser o misión de su organización?

Sí --- 2 Más o menos ---- No ----

2. En su opinión, la entidad en su conjunto, en los últimos años...

- 1 Ha empeorado bastante.
- 2 Ha empeorado algo.
- 3 Se mantiene igual
- 4 Ha mejorado algo.
- 5 Ha mejorado bastante

3. En los próximos 5 años piensa que, la entidad...

- 1. Empeorará
- 2. Se mantendrá igual.
- 3. Mejorará

4. ¿Cuáles son las dificultades por las que atraviesa su organización en la actualidad? Enúncielas brevemente.

5. ¿Cómo son a su juicio, los siguientes aspectos en su organización?

		Bien	Mal	Regular
1	Estilos de dirección			
2	Liderazgo en jefes			
4	Organización laboral			
5	Gestión tecnológica			
6	Gestión de la Calidad			
7	Gestión de los Recursos Humanos			

6. El prestigio de su organización es:

- 1. Bueno
- 2. Regular
- 3. Malo

7. ¿Conoce UD. algunas de las cualidades (valores) compartidos hoy por la mayoría de sus compañeros y que definan mejor a su entidad?

- 1- Sí conozco _____ 2- No conozco _____ 3- Tengo dudas

a) Enumérelas.

1		5	
2		6	
3		7	
4		8	

8. En su entidad:

		Nunca	A veces	Siempre
1	Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección.			
2	Las decisiones se adoptan como resultado de las consultas con los trabajadores.			

9. Considera que dentro de la entidad, la comunicación predominante fluye:

- 1. De arriba hacia abajo (descendente)
- 2. De abajo hacia arriba (ascendente)
- 3. Horizontalmente

10. La comunicación predominante dentro de la entidad fluye:

- 1- Por canales formales (a partir de la estructura oficial)
- 2- Por canales informales (fuera de la estructura oficial)

11. ¿Cuáles son los canales de comunicación fundamentales que se usan en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay?

12- ¿Conoce usted cuáles son las metas de su organización?

Si---- No----

13- ¿Cuáles son las principales actitudes que caracterizan a los trabajadores?

Anexo 4: Entrevista Evaluación del Clima Interno

La Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay para diagnosticar la gestión de comunicación en su unidad, necesitamos de su colaboración en la respuesta de la presente encuesta. Señale con una X según considere.

La información que pueda brindarnos será absolutamente confidencial, pues el interés que reviste este estudio es solo de índole institucional.

De antemano MUCHAS GRACIAS por su colaboración.

1. ¿Está UD. satisfecho con su trabajo?

1. Sí ____

2. Más o menos ____

3. No ____

2. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

1. Sí ____

2. Quizás ____

3. No ____

3. ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en su organización en cuanto a:

3.1. La comunicación con los superiores es:

1. Buena ____ 2. Regular ____ 3. Mala ____

3.2. La comunicación con los compañeros es:

1. Buena ____ 2. Regular ____ 3. Mala ____

3.3. Forma en que son promovidos los trabajadores es:

1. Buena ____ 2. Regular ____ 3. Mala ____

3.4. La colaboración en el trabajo es:

1. Buena ____ 2. Regular ____ 3. Mala ____

3.5. La solidaridad.

1. Buena ____ 2. Regular ____ 3. Mala ____

4. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato superior?

1. Buena ____ 2. Regular ____ 3. Mala ____

5. Se puede hablar de una preocupación hacia los trabajadores enfermos o necesitados.

1. Sí ____ 2. Quizás ____ 3. No ____

¿Cómo lo manifiestan?

6. ¿Está satisfecho con su salario?

1. Sí ____ 2. Bastante ____ 3. No ____

7. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en la institución, con qué expresión lo haría? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio en cada una de las propuestas).

	Sí	No	No sé
1 Una gran familia	1	2	3
2 Una selva	1	2	3
3 Un grupo de amigos	1	2	3
4 Un cuartel	1	2	3
5 Una sala de urgencias.	1	2	3
6 Una sala de espera	1	2	3

8. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de la institución? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1 Colaboran 2 Más o menos 3 No colaboran

9. ¿Cómo es a su consideración la gestión de comunicación en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay?

Buena____ Regular____ Mala____

10. ¿Se corresponde esa gestión actual en la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay con la realidad?

1. Sí ____ 2. A Veces ____ 3. No ____

11. ¿Cómo valora la información recibida?

1. Escasa ____ 2. Suficiente ____ 3. Abundante ____

12. ¿Hasta qué punto diría UD. que se siente identificado con lo que la Unidad Empresarial de Servicios Yaguajay es y representa?

1. Mucho ____ 2. Poco ____ 3. Regular ____

Anexo 5

Organigrama de la Unidad **DIRECTOR** ios Yaguajay



