

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**



**Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la  
Comunicación**

**Título: Gestión de comunicación interna para potenciar el cambio  
organizacional en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti  
Spíritus.**

**Autora:** Lic. Lisbet Vallés Bravo

**Tutora:** Dra.C. Hilda Saladrigas Medina

Sancti Spíritus, junio de 2014

**“Somos lo que hacemos, principalmente  
lo que hacemos para cambiar lo que somos (...)  
La primera condición para cambiar la realidad  
consiste en conocerla”**

**Eduardo Galeano**



A todos los que de una forma u otra han contribuido en la realización de este trabajo, en especial a:

Mi tutora Dra.C. Hilda Saladrigas Medina, quien es mi ejemplo a seguir, por sus orientaciones y apoyo durante la materialización de la investigación.

A la Asociación de Comunicadores Sociales del territorio y a Yolanda Brito por su lucha incansable a favor de la realización de esta maestría.

Al Comité Organizador de la maestría, por apoyarnos durante estos años y ser la luz que alumbró la recta final.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo y contribución en la realización de la investigación.

A mi familia toda, por ser tan especial y a mis amigos, quienes fueron mi sostén en todo momento.

La Dirección Provincial de los Joven Club de Computación y Electrónica en Sancti Spíritus actualmente se encuentra inmersa en un cambio organizacional, como consecuencia del tránsito en su subordinación de la Unión de Jóvenes Comunistas al Ministerio de Comunicaciones. Ello trae aparejado nuevos estilos y filosofías de trabajo en todas las esferas de la entidad; unido a los avances tecnológicos y las particularidades del entorno, así como la reestructuración de sus políticas y su estructura, las cuales ya no respondían a las exigencias del medio, disminuyendo la eficacia y eficiencia de la organización. En este proceso la comunicación organizacional se considera una herramienta clave para el perfeccionamiento de la institución y su adaptación al cambio.

La presente investigación tiene como objetivo general facilitar la gestión de comunicación interna mediante el diagnóstico, planificación y diseño de una estrategia para potenciar el cambio. Estudio que corresponde a un diseño no experimental transeccional correlacional, Para ello se utilizaron un conjunto de métodos y técnicas tales como: investigación bibliográfica, análisis documental, entrevistas, encuestas y observaciones que permitió la interacción con los trabajadores de la entidad, asumiendo una muestra no probabilística de tipo intencional. En la elaboración de los resultados se emplearon: el procesador estadístico SPSS 10.0 para WINDOWS y el Procesador de Datos Microsoft Excel. La investigación arrojó problemas en la comunicación interna que afectan el funcionamiento de la institución, conllevando a la planificación y diseño de una Estrategia de Comunicación que contribuirá a la eliminación de los elementos de resistencia y a la falta de información; con la creación de espacios de retroalimentación, el trabajo con los nuevos valores organizacionales y el fomento de la participación en los empleados.

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCIÓN	Pág. 1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	Pág. 11
1.1. Gestión de comunicación interna en las organizaciones.	Pág. 11
1.1.1. Preámbulo.	Pág. 11
1.1.2. Comunicación Interna.	Pág. 17
1.1.3. Bases de la gestión de la comunicación interna.	Pág. 20
1.2. Cambio organizacional.	Pág. 35
1.3.1. Concepto de cambio organizacional.	Pág. 35
1.3.2. Tipología del cambio.	Pág. 36
1.3.3. Niveles de cambio.	Pág. 38
1.3.4. Modelos de cambio organizacional.	Pág. 39
1.3.5. Resistencia al cambio.	Pág. 42
1.3.6. El cambio organizacional en Cuba.	Pág. 45
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA	Pág. 48
2.1. Acercamiento al proceso de cambio organizacional en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus.	Pág. 48
2.1.1. Inicios del Joven Club (1987-2009).	Pág. 48
2.1.2. Actualidad del Joven Club (2010-2013).	Pág. 54
2.2. Diagnóstico de comunicación interna.	Pág. 63
2.3. Estrategia de comunicación interna.	Pág. 84
CONCLUSIONES	Pág. 99
RECOMENDACIONES	Pág. 101
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 102
ANEXOS	Pág. 110

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

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

En Cuba estos estudios se realizan sobre la base de considerar que el cambio no puede estar dirigido sólo a priorizar los aspectos tecnológicos y estructurales, sino también a los recursos humanos, que desarrollan elementos capaces de conducir el proceso con pro-actividad; constituyendo un ejemplo el modelo del Perfeccionamiento Empresarial. Aquí desarrolla sus actividades el Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), que se dedica desde hace veinte años tanto a la investigación teórico-conceptual, como a la consultoría y facilitación de procesos organizacionales para contribuir al mejoramiento y desarrollo de la dinámica humana y eficacia de las organizaciones en Cuba; especializándose en los temas relacionados con las organizaciones cubanas, cambio/dialéctica, cultura organizacional y participación. Este realiza una serie de investigaciones que se evidencian en: “Formación para el cambio”; “Cambio Organizacional. Su mirada desde lo humano”; “Metodología para el

diseño de un Sistema Formal de Comunicación Interna”; y “Sistematización de la producción científica de los grupos. Aprendizaje para el Cambio, Cambio Humano y Estudios Sociales del Trabajo, orientada al cambio organizacional”.

Asimismo diversas instituciones dentro del Ministerio de las Comunicaciones se han dedicado a realizar varios trabajos sobre el tema abordado y ejemplo de ello es la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) con las investigaciones “Gestión de la comunicación interna en las organizaciones a favor del cambio” de la Dirección Territorial de Cienfuegos realizada por Pérez, Y; y Rodríguez, M (s.f); y “Estrategia para el cambio de la cultura organizacional en la Dirección Territorial de ETECSA en Santiago de Cuba” en el 2007, llevado a cabo por Cantero; Velásquez; Borlot (2007). Estudios que tienen como finalidad la búsqueda de mejoras organizacionales en correspondencia con la visión proyectada por la empresa.

Por su parte los Joven Club de Computación y Electrónica, que constituyeron un programa de la Unión de Jóvenes Comunistas surgidos el 8 de septiembre de 1987 por iniciativa de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, con el objetivo de contribuir a la informatización de la sociedad cubana; pasan de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) a formar parte, desde el año 2010, al Ministerio de Comunicaciones (MC); lo que implicó un cambio organizacional con nuevos estilos y filosofías de trabajo en todas las esferas de la entidad.

Los avances tecnológicos y las particularidades del entorno, así como la reestructuración de sus políticas y su estructura, que ya no respondían a las exigencias del medio, disminuyendo la eficacia y eficiencia de la organización; fueron otros factores que impulsaron hacia el paso de este nuevo período. Luego de sus veinticinco años de creación, los Joven Club le atribuyen entonces mayor relevancia al papel de la comunicación, considerándola un elemento clave en el cambio para hacerlo más efectivo y lograr una disminución de aquellos factores que puedan influir en su resistencia, sin embargo no logran objetivarlo con la visión estratégica necesaria, particularmente en el territorio espirituario. Por tanto se plantea, el siguiente ***problema de investigación:***

¿Cómo la gestión de comunicación interna facilita y potencia el cambio organizacional en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus?

En función de esta problemática el **objeto de estudio** es la gestión de la comunicación interna, teniendo como **objetivo general**: Facilitar la gestión de comunicación interna mediante el diagnóstico, planificación y diseño de una estrategia que permita facilitar y potenciar el cambio organizacional en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus.

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

- Diagnosticar la gestión de la comunicación interna de los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus en el proceso de cambio organizacional.
- Identificar las características del cambio organizacional que tiene lugar en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus.
- Identificar los elementos que llevan a la resistencia al cambio, presentes en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus.
- Elaborar una estrategia para la gestión de la comunicación interna que facilite el cambio organizacional y cuyas bases se sustenten en el modelo de Desarrollo Organizacional.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, esta línea investigativa desemboca en la siguiente **hipótesis**: Solo con una *gestión de la comunicación interna con carácter estratégico se podrá facilitar y potenciar el cambio organizacional en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus*.

Se tiene entonces, como **variables** a medir *la gestión de la comunicación interna entendida como*: “actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados” (Saladrigas, 2002, citado en Pérez, D, 2007); y *el cambio organizacional*, “proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia” (Jones, 2004, citado en Miranda, sf).

Estas variables operacionalmente serán trabajadas en base a los siguientes indicadores:

*1. Gestión de la comunicación interna.*

1.1 Estructura del Área de Comunicación.

1.1.1 Existencia o no de la Estructura del Área de Comunicación.

1.2 Establecimiento de las políticas, responsabilidades y procedimientos de comunicación.

1.2.1 Existencia o no del establecimiento de las políticas responsabilidades y procedimientos de comunicación.

1.3 Canales de información establecidos.

1.3.1 Canales mediatizados.

1.3.2 Canales directos.

1.4 Flujos de comunicación previstos y ejecutados.

1.4.1 Flujo horizontal.

1.4.2 Flujo descendente.

1.4.3 Flujo ascendente.

1.4.4 Flujo transversal.

1.5 Espacios de retroalimentación existentes.

1.5.1 Existencia o no de espacios de retroalimentación.

1.5.2 Establecimiento y caracterización de los mismos.

1.6 Mensajes emitidos en el proceso de cambio organizacional.

1.6.1 Existencia o no de mensajes emitidos/intercambiados en el proceso de cambio organizacional.

1.6.2 Forma y contenido de los mensajes emitidos/intercambiados en el proceso de cambio organizacional.

*2. Cambio Organizacional.*

2.1 Tipo de cambio organizacional.

2.1.1 Cambios morfostáticos.

2.1.2 Cambios morfogenéticos.

2.1.3 Cambios planificados.

2.1.4 Cambios no planificados.

2.2 Niveles de cambio organizacional.

2.2.1 Nivel estratégico.

2.2.2 Nivel estructural.

2.2.3 Nivel técnico.

#### 2.2.4 Nivel humano.

### 2.3 Resistencia al cambio organizacional.

#### 2.3.1 Resistencia individual.

#### 2.3.2 Resistencia organizacional.

### 2.4 Eficacia del cambio organizacional.

#### 2.4.1 Logros del cambio.

La investigación corresponde a un diseño no experimental transeccional correlacional, pues permite analizar situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente, observando el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después estudiarlo donde ya las variables independientes han ocurrido y lo que queda es describir el proceso y las correspondientes relaciones; estas variables serán examinadas mediante datos recolectados en un momento determinado, estableciendo su incidencia durante el mismo. Además existe una relación de concomitancia entre las variables gestión de la comunicación interna y cambio organizacional, o sea, se manifiesta cómo influye una sobre la otra. La misma desde la modalidad básica de investigación en comunicación constituye un estudio para la producción comunicativa por dirigirse a obtener la información destinada a la elaboración de una estrategia para la gestión de comunicación interna.

El total de los trabajadores de los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus (233), conforman la población de la investigación. De este universo se extrajo una muestra no probabilística de tipo intencional, constituida por 30 personas que ocupan diferentes plazas en las instalaciones de la institución (directivos, especialistas o técnicos generales, especialistas principales, instructores, auxiliares y serenos), en los diferentes territorios de la provincia; la cual cumple con los requisitos necesarios que se deben tener en cuenta para su determinación. Siguiendo el principio que “el muestreo se orienta a la selección de aquellas unidades y dimensiones que le garantizan mejor la cantidad y la calidad de la información” (Ruiz, 1996, p.65), los requisitos son los siguientes:

- Reproduce las características de la población en lo relacionado con los municipios donde están ubicados los Joven Club y con la plaza que ocupan los trabajadores que integran cada uno de los grupos que conforman la población.



- Cumple con el tamaño que debe tener con relación a la población, en este sentido se ha precisado que “estadísticamente se establecen límites porcentuales en la proporción que debe guardar la muestra en relación con el tamaño de la población [...] el límite mínimo de confiabilidad se sitúa en el 10 % de la población.” (Cerezal et al., 2006, p. 15).

Para desarrollar el estudio se utilizan varios métodos y técnicas a fin de lograr mayor profundidad en los resultados, entre ellas:

- *Investigación bibliográfica*: a partir de la literatura de la especialidad y de las principales experiencias reportadas en textos, publicaciones seriadas, publicaciones electrónicas, entre otros, se examinaron las principales tendencias en el tratamiento del tema a nivel nacional e internacional, lo que sirvió para la estructuración del marco bibliográfico de la investigación, así como para la realización de su marco teórico.
- *Análisis Documental*: es una técnica de investigación que se emplea para analizar todo material normativo o de difusión de la organización en sus diversos formatos y soportes. Este tiene como objetivo identificar las características del cambio organizacional que se está llevando a cabo en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus, además de la recopilación de información sobre la entidad para determinar las particularidades de los estados (inicial y actual) por los que transita. (Ver anexo 1). Se aplica a:
  - Proyecciones estratégicas.
  - Documentos emitidos por el MIC.
  - Documentos emitidos por la Dirección Nacional de Servicios Informáticos.
  - Información emitida relacionada con el cambio organizacional.
- *Entrevista semi-estructurada*: (Ver anexo 2) La entrevista es una técnica que obtiene información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador-entrevistado. Esto hace necesario que, el entrevistador cumpla las reglas de aplicación de la entrevista con rigurosidad, precisión y meticulosidad, y a la vez, que sea dinámico y flexible; pues este debe estar preparado para cualquier situación, que dado el carácter de la entrevista, se le pueda presentar de forma sorpresiva.

La entrevista semi-estructurada es una combinación de la entrevista estructurada

y la no estructurada; y con ella se le da mayor libertad y flexibilidad al entrevistado, permitiendo a su vez preguntas que el entrevistador entienda que sean necesarias hacer, para buscar, ampliar o profundizar en la información deseada.

Ésta se realiza con el objetivo conocer la percepción del cambio organizacional en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus por parte de los principales representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato; facilitando información del fenómeno estudiado de una forma más personalizada, donde el entrevistado se expresa con mayor libertad en un clima de confianza.

- *Entrevista grupal:* (Ver anexo 3) Con la entrevista grupal se pretende explorar el conocimiento que, sobre el cambio organizacional, tienen los diferentes segmentos de trabajadores, los elementos de resistencia al cambio, los canales de comunicación, y las expectativas del cambio en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus; permitiendo agrupar a varios empleados con el fin de obtener diversas opiniones de manera sincrónica y apreciar cómo es su comportamiento del discurso individual en un espacio grupal. También brinda la posibilidad de conocer relativamente, en poco tiempo, cómo es el sentir en la institución, cómo son las relaciones entre los compañeros de trabajo, y si se desempeñan bien trabajando en grupo. Con esta técnica surge la espontaneidad y aparecen facilitadores del proceso (agentes de cambio) que pueden contribuir al curso de la investigación.

- *Encuesta:* (Ver anexo 4) Es una técnica que se utiliza para la exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad; y aunque no es la única, ni la fundamental en la recogida de datos, se emplea para contrastar los puntos de vistas ya analizados en otras técnicas. Supone un interrogatorio en el que las preguntas están establecidas de ante mano, se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Ésta no debe ser muy extensa para evitar monotonía y cansancio, pero de una forma sintética tiene que agrupar toda la información que se desea obtener.

La encuesta dirigida a los especialistas principales plantea como objetivo retroalimentar al Consejo de Dirección sobre algunos elementos que favorecerán el proceso de cambio en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus; y la encuesta efectuada a los directivos, permite conocer la percepción

que estos tienen del proceso que guían como agentes de cambio. Ambas se ejecutan para corroborar los resultados de las entrevistas semi-estructurada y grupal.

Es una técnica anónima, que posibilita al encuestado expresar lo que realmente siente, sin la presión de sus compañeros, facilitando así datos veraces y medibles. A pesar de ello esta técnica también tiene limitaciones pues en algunos casos las respuestas pueden ser socialmente esperadas, dado al temor que, aunque sean anónimas, se descubra quién fue el encuestado.

- *Observación:* (Ver anexo 5) Posee un valor significativo al verificar efectos emergentes en técnicas anteriores, brindando al investigador los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos en que se manifiestan, además de enriquecer la información obtenida en otras técnicas aplicadas durante la investigación. Ésta no responde a un diseño rígido, y su carácter flexible y abierto permite partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de información, a fin de generar la hipótesis del trabajo.

Se lleva a cabo con el objetivo de observar el ambiente donde se está desarrollando el cambio organizacional y permite al investigador dar su visión personal del acontecer diario de la institución y de la dinámica de su desempeño que, sin una colaboración activa por parte del sujeto, contribuye a la investigación, cuando una persona o varias de ellas, no desean participar de las demás técnicas dado que su status dentro del grupo podría ponerse en peligro o por sentirse incómodos ante un individuo que le pregunta determinadas conductas difíciles de explicar.

Los resultados obtenidos se analizaron mediante el procesador estadístico SPSS 10.0 (Statistical Processor for Social Science) para WINDOWS que permitió la recogida de datos, depuración y acceso para un completo estudio. Mediante este, se realizó el análisis de frecuencia, para contar la periodicidad de aparición de los valores dentro de una variable y calcular los por cientos, comprobando de esta forma el comportamiento de las variables escogidas, además del análisis de Pareto para corroborar algunos resultados obtenidos; y la prueba de hipótesis mediante la correlación Spearman para establecer la relación entre las variables, donde la  $H_0$  plantea: gestión de la comunicación interna y el cambio organizacional son variables independientes y  $H_1$ : la gestión de la comunicación

interna y el cambio organizacional son variables dependientes, para un nivel de significancia igual a 0,01.

Por otro lado, muchos de los indicadores se detallaron por las tablas dinámicas del Procesador de Datos Microsoft Excel; se triangularon los resultados para establecer las relaciones entre los diferentes indicadores de las variables propuestas, determinando las características de la comunicación interna en el proceso de cambio; así como los factores que tributan o frenan su aporte al desarrollo institucional; y finalmente se realizó un análisis cualitativo para conocer la percepción que tiene el público interno del cambio organizacional, sus actitudes y expectativas respecto a este, proporcionándole una mayor riqueza a los resultados.

El informe presentado se organizó en dos capítulos, los cuales se desglosan a continuación. El primero contiene la fundamentación teórica, en la que se definen los supuestos básicos que guiarán el proceso investigativo, contando con una revisión exhaustiva de las teorías recientes, que describen todo lo que se sabe o ya se ha investigado sobre el fenómeno que se investiga. El segundo hace una contextualización de los Joven Club en Sancti Spíritus y refleja el análisis de los resultados donde se describen las dos etapas de la investigación que se efectuaron: una primera etapa diagnóstica para conocer el tipo de cambio organizacional que se llevó a cabo en los Joven Club de Computación y Electrónica, los niveles que abarcó, la resistencia al mismo y su eficacia; así como todo lo relacionado en materia de comunicación que se hizo en la institución para contribuir en dicho proceso con los canales de recepción de información, los flujos de comunicación y espacios de retroalimentación y los mensajes emitidos durante el cambio organizacional. Y una segunda etapa con el diseño e implementación de una estrategia de comunicación que facilite la gestión de comunicación interna para potenciar el cambio organizacional en la entidad.

Luego se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se arriba como parte del propio curso de la investigación. Posteriormente, en el apartado referencias bibliográficas aparecen aquellas que aunque no se mencionan en el trabajo, contribuyeron a la formación teórica-metodológica del mismo; y se termina el informe escrito con la exposición de los anexos que incluyen fotos, tablas, documentos oficiales y los cuestionarios aplicados durante el transcurso

de la investigación.

El estudio facilitará la gestión de comunicación interna en Los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus a fin de posibilitar el cambio organizacional; mediante el diagnóstico, planificación y diseño de una estrategia de comunicación que permitirá la disminución de los elementos de resistencia en la entidad, propia de todo proceso de cambio; logrando con ello el nivel de aceptación de este por parte del público interno; y proporcionando aportes metodológicos con la introducción de nuevos procedimientos y formas de trabajar. De esta manera, la investigación será un punto de partida para el inicio de otros trabajos.

Cambiar con éxito, es el reto de hoy y la meta final. El mismo es un proceso vital para sobrevivir y sobre todo avanzar en el entorno tan dinámico y complejo donde existen las organizaciones.

## **1.1. Gestión de comunicación interna en las organizaciones.**

### **1.1.1. Preámbulo**

El indiscutible desarrollo que se ha ido fomentando en las organizaciones en los últimos años, además de la gran parte del tiempo que pasan los seres humanos dentro de ellas y la importancia que tienen para nuestra sociedad; ha estimulado el interés por el estudio y análisis de los elementos que las conforman, no sólo desde el punto de vista organizativo, sino también desde los procesos comunicativos e informativos.

Muchos autores han investigado acerca del concepto de organización, entre ellos Schein (1970), Goldhaber (1974), Fernández (1997) y Trelles (2001); los que coinciden en entenderla como la unión de dos o más personas, que de manera coordinada interactúan para lograr alcanzar metas y objetivos comunes. De todos estos conceptos se considera como más completo para el curso de la presente investigación el de Trelles (2001), al ser el menos excluyente, entendiéndose a la organización como “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos, tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no” (Trelles, 2001a, p.7).

Para el óptimo funcionamiento de estas se hace indispensable la presencia de la comunicación, como afirma Fernández (1997), que no es posible imaginar una organización sin comunicación; por ser un elemento clave y jugar un papel primordial en el mantenimiento y posicionamiento de la institución en general.

Variadas son las definiciones que han sido estudiadas sobre la comunicación, de las que se puede resumir que es un fenómeno complejo, donde las personas se comunican entre sí mediante la construcción, emisión y recepción de mensajes. No es un proceso lineal, por lo que no se puede reducir a las relaciones causa-efecto o estímulo-respuesta. “Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos” (Fernández, 1997, p.19).

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

Ya desde el momento en que la comunicación se desarrolla en las organizaciones es considerada como comunicación organizacional. Existen numerosas tendencias teóricas con marcadas concepciones sobre los procesos comunicativos en las organizaciones. Algunos la conciben desde su papel únicamente de trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes y el perfeccionamiento de canales de transmisión. Es el caso de Katz y Kahn (1966) que perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización (Citado en Goldhaber, 1974); mientras que Kreps (1995) la entiende como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (Citado en Tacoronte y Contreras, s.f).

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

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

Su importancia radica, en que la misma está presente en toda actividad institucional, involucrando a cada uno de los miembros. Esta práctica es esencial para la integración de las tareas de la entidad, ayudando a obtener un mejor desempeño en el trabajo, a lograr la aceptación de políticas, a recibir la cooperación de otros y a concebir que las ideas e instrucciones se entiendan con claridad. La utilidad de la comunicación organizacional se evidencia en sus funciones comunicativas, que Trelles (2002) desde una postura sinérgica las define como un elemento primordial para la gestión de la comunicación. (Ver anexo 6)

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

Es imprescindible destacar el gran peso que tienen las acciones concretas de la comunicación organizacional, tales como la realización de diagnósticos, planificación de todas las actividades comunicativas e implementación de estrategias. Por tanto se coincide con Costa (1999) cuando considera a la comunicación organizacional desde una perspectiva integral, planificada, organizada, global y de gestión, donde todo comunica, lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo tiene sentido, significación y valores cuando lo comunican.

Actualmente la comunicación organizacional comparte diversos apelativos entre los que encontramos Comunicación Global, Corporativa, Institucional, Empresarial, Estratégica y Comunicación Integral o Integrada, entre otras.

En el caso de Cuba, el término original que emplearon Trelles (2000) y Saladrigas (2005), profesoras pioneras de la disciplina, fue Comunicación Organizacional. Posteriormente, el 2 de febrero de 2001 cuando se constituye el



Círculo de Directores de Comunicación Institucional de la ACPP (hoy ACCS), se comienza a utilizar la terminología Comunicación Institucional, la cual fue legitimada en el 2007 en la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, definida como “el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno” (p. 9-10).

Asimismo, en el propio escenario cubano, en el marco del proceso de perfeccionamiento empresarial, se le asignó la denominación de Comunicación Empresarial; adoptando como definición la enunciada por el profesor mexicano Andrade de San Miguel. De esta forma, en el Decreto 281, artículo 671 se expone: “La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa” (p. 346).

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

#### **1.1.1.1. Cultura y comunicación en las organizaciones.**

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

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

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural que refleja un marco de valores, creencias, sentimientos, ideas y actitudes. La existencia de los valores y significados compartidos, conduce hacia la presencia de patrones de comportamiento similares entre los grupos que integran la organización, que pueden alinearla hacia la búsqueda de objetivos comunes. Al final, la cultura se traduce en la forma de ser y hacer de la organización y es -o debe ser- compartida por sus integrantes (Rivero, 2010).

Schein (2006), uno de los estudiosos más conocidos de la cultura organizacional, la define como el “modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p.25).

Además plantea la existencia de diferentes niveles, que resultan básicos para la comprensión total del fenómeno:

- Nivel de los artefactos visibles: es considerado como el ambiente construido de la organización, patrones de comportamiento visible, documentos públicos, etc. En este nivel de análisis se incluye el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, sus producciones y la conducta que expresan sus miembros. Representa la superficie de la cultura, los artefactos tangibles y visibles de la actividad cultural.

- a) Nivel de los valores: son los que gobiernan el comportamiento de las personas. Este nivel está representado por los principios sociales, filosofía, metas y estándares con valor intrínseco. Son difíciles de observar directamente. Se refieren a la idea que tiene el individuo acerca de lo que debe ser y no exactamente de lo que es en realidad. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias o presunciones para quedar desgajadas de la conciencia, volviéndose inconscientes y automáticos.
- b) Nivel de las presunciones subyacentes básicas: son aquellas presunciones que determinan cómo los miembros del grupo perciben, piensan y sienten en la medida en que ciertos valores compartidos por el grupo conducen a determinados comportamientos; los que se muestran adecuados para solucionar problemas, el valor es gradualmente transformado en una presunción básica, sobre cómo las cosas realmente son. Estas quedan asentadas cuando la solución a un problema sirve repetidamente.

Los niveles se consideran de carácter jerárquico y se articulan conformando la cultura organizacional, de manera que al modificar uno de ellos se producen cambios en los demás: al transformar los artefactos, se modifican los valores, y a más largo plazo se llegan a cambiar las presunciones. Este proceso también puede generarse en el sentido contrario.

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

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

eficiente.

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

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

Si bien la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar. Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la entidad.

#### **1.1.2. Comunicación interna.**

Una vez definidos los conceptos y relaciones de comunicación y cultura organizacional, resulta necesario analizar cómo se desarrolla la comunicación hacia el ámbito interno de la institución, es decir la comunicación interna, que tiene lugar con los públicos internos. Aunque no se debe dejar de destacar que la comunicación organizacional comprende también los procesos hacia el ámbito externo, o sea, la comunicación externa que tiene lugar con los públicos externos de la empresa; pero esta no es objeto de análisis en la investigación.

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al

logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 1997, p.32).

A los efectos de profundizar en su estudio, se han identificado distintas formas de comunicación, donde la investigadora concuerda con Marín (1997) que propone guiar el tema a través de la doble distinción entre comunicación formal e informal, por una parte, y horizontal, ascendente, descendente y transversal, por la otra. (Ver anexo 7)

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

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

Los mensajes que fluyen en la red de comunicación son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. Estos pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión y propósito del flujo (Goldhaber, 1974). (Ver anexo 8)

El medio por el cual se envían estos mensajes se denomina canal de comunicación, el que tiene la función de brindar todo tipo de información, esclarecer rumores y motivar al personal en su trabajo para fomentar la participación e integración en todas las actividades de la organización. Estos pueden dividirse en mediatizados y directos. Los mediatizados, con un soporte

tecnológico para diseminar la información rápidamente; y los directos, con la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara, ayudando a promover, coordinar y hacer cumplir las tareas productivas de la organización. (Muriel y Rota, 1980)

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

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

#### **1.1.2.1. Públicos internos.**

Los públicos internos están formados por las personas que integran la institución y su composición se relaciona con el lugar que cada trabajador ocupa en las tareas organizacionales.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad se dividen en dos tipos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. Estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes ya que una persona puede simultáneamente ser jefe y subordinado. Sin embargo, para efectos prácticos se le puede considerar como lo uno o como lo otro según el punto de vista que se adopte y los objetivos que se persigan (Muriel y Rota, 1980, p.271).

Los directivos son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la

organización y a cada uno de sus públicos. Los empleados son los demás componentes del sistema, quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

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

### **1.1.3. Bases de la Gestión de la Comunicación en las Organizaciones**

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

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

Dado que el presente estudio se enmarca en la comunicación interna se puede hablar entonces de gestión de comunicación interna como: un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliega una variedad de recursos comunicativos, hacia el ámbito interno. Según Saladrigas (2002) se puede definir, como la actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados (Citado en Pérez, D, 2007). Definición suscrita por Rivero (2010) cuando plantea que la “gestión de comunicación en las organizaciones es el conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. Debe estar

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

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

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

Con la gestión de la comunicación interna en las organizaciones se pretende lograr un intercambio productivo de significados que permitan el afianzamiento de su identidad y cultura, así como garantizar una relación sostenida y sustentable entre la organización y sus públicos; con el fin último de lograr los principios básicos organizacionales o propósitos misionales, planes y proyectos de la entidad.

Según Rivero (2010) “la base de la gestión de la comunicación en las organizaciones es por un lado, la organización o estructuración del área de comunicación y por el otro, el establecimiento de políticas”.

#### **1.1.3.1. Organización o estructura para la Gestión de Comunicación en las organizaciones.**

En Cuba lo concerniente al proceso de Comunicación de las diferentes entidades o bien es ignorado o se encuentra dentro de algún departamento ya creado: Marketing, Comercial, Recursos Humanos, Calidad, Servicios u Organización, etc. Excepciones son aquellas que las tienen bien identificadas y con roles muy claros. Ello conlleva a que en la praxis ésta corra el riesgo de pasar a ocupar un lugar secundario con los objetivos y funciones particulares del área en la que



está inmersa. De igual forma la podemos ver dispersa entre todos los departamentos de la entidad bajo la primicia que “todo el mundo tiene que ser comunicador”, lo que trae consigo que difícilmente los directivos al frente de cada uno de ellos o las personas de forma particular cuenten con el tiempo y la preparación necesaria para desarrollar adecuadamente esta actividad.

Rivero (2010) afirma que:

La situación ideal para “gestionar” la comunicación en las organizaciones, es dotarla de una estructura organizativa, ya sea a través de un departamento específico, un grupo que se cree a tales efectos, o bien un profesional -dependerá del tamaño y necesidades propias de cada organización-, que se haga responsable del análisis, la planificación, implementación y evaluación de la comunicación integrada, partiendo de la consideración de esta última como un elemento estratégico de gestión capaz de generar valor.

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

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

En el año 2002, en el Anuario de la Asociación de Directivos de Comunicación

(Dircom) se trazó entre las misiones que tiene esta área: “definir la política de comunicación; diseñar las estrategias adecuadas para los distintos públicos de la empresa; planificar, dirigir y controlar todas las actividades de comunicación de la organización” (...) y asume las siguientes competencias: “gestionar las relaciones con los medios de comunicación; la gestión de la imagen corporativa, la comunicación interna, las relaciones institucionales, las relaciones públicas y eventos, las relaciones públicas de producto/marca, las publicaciones internas y externas, el protocolo, la publicidad institucional y comercial, la comunicación de crisis, el patrocinio, el mecenazgo, el marketing social corporativo, el ‘lobbying’, las relaciones con inversores, la comunicación financiera y la comunicación de la presidencia” (Citado en Rivero, 2010).

Actualmente no existen soluciones universales para estructurar la comunicación en las entidades, dado a que cada una de ellas desarrolla un modelo en función de sus necesidades (ya sea una Dirección de Comunicación, un Grupo Gestor, un comunicador, un relacionista o una asesoría permanente); pero a pesar de ello esta tarea no debe ser llevada a cabo por ningún conocedor, sino por un profesional en comunicación capaz de asistir a la dirección en la planificación del sistema de comunicación, implementación y determinación de su eficacia.

#### **1.1.3.2. Políticas, Responsabilidades y Procedimientos de Comunicación.**

- Políticas:

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

La Política de Comunicación debe ser clara y específica, reforzando las demás

políticas organizacionales existentes en la entidad y estando en consonancia con ellas, puesto que la comunicación nunca podrá ser tratada como un área aislada, alejada del conjunto de directrices y acciones delineadas para todos los otros departamentos de la institución pues su transversalidad permite a esta mediar y ser mediada por todos los procesos organizacionales. Asimismo los “paradigmas de contenidos y de la propia arquitectura del lenguaje que la empresa debe emplear” (Ramos, 2002, p. 54) estarán comprendidos dentro de las normas generales o pautas de carácter obligatorio que deben aplicarse metodológicamente a toda la comunicación de la organización.

Dentro de las directrices que pueden ser previstas en un documento de política de comunicación, deben aparecer: los flujos de comunicación administrativa, programas de relaciones con los públicos externos estratégicos, relaciones con los medios, política con los voceros o portavoces, normas de identidad visual corporativa, políticas en relación con el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la comunicación de la entidad, indicaciones para la gestión de la comunicación en tiempos de crisis, normas para la producción de publicaciones impresas o recursos audiovisuales y digitales así como el banco de imágenes, compra de espacios en los medios impresos, electrónicos y digitales, regalos institucionales, política con los patrocinios, política de participación en eventos, los programas de visitas a la institución, la identificación y priorización de los distintos públicos con los que la organización debe comunicarse y las normas de actuación del personal de contacto (comunicación telefónica, atención al público cara a cara y servicios de información), etc. (Rivero, 2010).

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

- Responsabilidades y tareas específicas de comunicación:

La aclaración de las responsabilidades y tareas específicas de comunicación en la descripción del contenido o funciones del puesto de trabajo o cargo de la entidad es otra de las cuestiones que se deben establecer en la organización; tarea realizada de conjunto con la Dirección de Recursos Humanos por ser parte

de su contenido de trabajo. La descripción de conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo tareas o actividades específicas del área, así como métodos de contratación de personal que prevean estos requisitos debidamente especificados, serán normados en este acápite; quedando esclarecidas las competencias comunicativas que deben formar parte de las competencias profesionales necesarias para el desempeño eficiente y la capacidad de resolver los problemas propios de la labor.

Se coincide con Aguirre (2005) cuando define las competencias comunicativas como “la potencialidad que tiene un sujeto de lograr una adecuada relación comunicativa en el proceso de comunicación interpersonal a partir del dominio e integración en su ejercicio profesional de conocimientos, habilidades, principios, valores, actitudes, emociones y de la voluntad para desempeñarse en su profesión eficientemente y tomar decisiones oportunas ante situaciones complejas o nuevas, que facilite el logro de los objetivos trazados o propuestos por ambos”.

- Procesos y procedimientos de comunicación

Por último la organización debe establecer los procesos y procedimientos de comunicación que se seguirán para la implementación de sus políticas y responsabilidades.

Según Rivero (2010) un proceso, desde un punto de vista operativo, es un “conjunto de procedimientos (subprocesos) que se interrelacionan en forma lógica para el cumplimiento de un objetivo final que es motivo y origen de todos y cada uno de los procedimientos que lo componen”.

Con la visualización de los procesos de la organización se podrá reconocer el objetivo que cumplen y el resultado que se espera, así como promover su revisión y mejora, y la posibilidad de elaborar guías o manuales que los describan, a fin de mantener su vigencia y aplicación; colaborando de esta manera con la función directiva y la gestión de comunicación. De igual forma la comunicación debe y puede aportar efectividad en los procesos, mediante el trabajo con sus flujogramas y los públicos que involucra, dado a que cada paso de un proceso exige un contacto, una relación y un tratamiento a un público con determinados intereses. “Es a partir de la comunicación que se pueden coordinar y ejecutar los procesos, materializado en aspectos como acceso a los otros en

los procesos, relaciones interpersonales, existencia de canales que fluyan y proporcionen agilidad y eficiencia en los contactos, etc.” (Rivero, 2010). Puede prestarse mucha atención a la coordinación, la ejecución y la supervisión de las tareas dentro de los diferentes procesos de la entidad, pero si las personas que lo llevan a cabo presentan problemas de comunicación, traería consigo que se obstaculice el mismo. El área de Comunicación jugaría entonces un papel muy importante verificando en cada paso las sobrecargas de información, conflictos interpersonales, áreas exactas donde ocurren "gaps"/vacíos de comunicación, barreras interfuncionales y otras barreras... “La comunicación como factor que elimina las barreras interfuncionales, cohesiona la organización acelerando los procesos al hacerlos más eficientes y productivos” (Aguilera, 2008).

Algunos ejemplos de procesos en materia de comunicación en las organizaciones serían: procesos de trabajo en equipos, comunicación jefe-colaboradores, actividades de desarrollo de habilidades de comunicación, procesos de difusión en cascada, y actividades sociales y recreativas promotoras de la integración. La documentación de la práctica de la comunicación en la organización, con una descripción detallada de los medios de comunicación que dispone la entidad y recomendaciones de uso, según el tipo de públicos y mensajes, sus características, y la distribución y el procedimiento para utilizar eficientemente dichos medios y prácticas; estarán reflejados en el procedimiento de comunicación, el cual será un documento de referencia.

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

La gestión de la comunicación interna se materializa en la elaboración del Diagnóstico, Análisis o Investigación; la Planificación y Programación; Ejecución o Implementación; y Control y Evaluación; conocida por los actores y regida por una política de comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos. Estos, a su vez, se conforman mediante la elección de soportes, dispositivos e indicadores seleccionados por objetivos, con un alto grado de flexibilidad, que le posibilite un nivel de adaptación

inmediato a cambios, integrando sistemas de información administrables y que respondan a necesidades específicas, incluyendo la cultura, el uso de canales y redes de comunicación tanto formal como informal.

#### **1.1.3.3. Diagnóstico, Análisis o Investigación de Comunicación Interna.**

El diagnóstico de comunicación responde a la necesidad de determinar los aspectos que no están funcionando en la institución y cuáles están en óptimas condiciones, es decir, el análisis de los puntos débiles y fuertes que en materia de comunicación se evidencian. Existen varios tipos de diagnósticos, por ejemplo diagnóstico de imagen, de cultura, de identidad, de comunicación externa, de comunicación interna, etc. Pero para la realización de este trabajo cobra importancia el diagnóstico hacia el ámbito interno de la organización, el que tiene como objetivo conocer la comunicación hacia el interior de la entidad y para ello se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimiento del público interno: para lo cual es necesario establecer la caracterización de los diferentes grupos que conforman la organización, sus concepciones, actitudes, dificultades, logros, aportes, rasgos más sobresalientes, etc.
- Conocimiento de los procesos comunicativos: aborda el estudio de las relaciones entre actores de la comunicación, lo que se refleja en los tipos de flujos que recorren en la entidad, las redes y canales de comunicación.
- Conocimiento de la cultura: se enfoca al examen del universo simbólico, los valores, las tradiciones y la situación que caracteriza la empresa en cuanto a las relaciones entre sus integrantes (relaciones armónicas o contradictorias, el grado de tensión interna, tolerancia, solidaridad y sentimiento de pertenencia).

Esto permitirá saber si la comunicación de la institución está en función de las políticas y objetivos, y si versa además sobre los temas claves lo que le posibilita a los públicos conocer sobre estos para cumplir con los objetivos de cada ámbito de la comunicación en las organizaciones. De igual forma permite indagar acerca del grado en que la comunicación en la organización ayuda a los públicos internos a identificarse y a sentirse parte importante de ella y cómo se socializa la cultura. El análisis de los flujos de comunicación formal e informal detectará los posibles desbalances y buscará información acerca del rumor en la organización.

Además, se medirán los aspectos como calidad percibida de la lista de los principales canales de comunicación que se tienen (medios impresos, medios virtuales-electrónicos, medios audiovisuales y prácticas de comunicación interpersonal); se analizarán los espacios de retroalimentación y participación, y se examinarán las prácticas de comunicación del líder/es (lenguaje instructivo, lenguaje empático y lenguaje de construcción de significados, etc.).

El diagnóstico es considerado como un procedimiento de investigación que sirve para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna, que resulta de gran utilidad para orientar la intervención del comunicador organizacional en el interior de la institución. (Muriel y Rota, 1980)

Las técnicas de recolección de información mayormente utilizadas para la realización del diagnóstico de comunicación interna son: la revisión bibliográfica y documental, observación, entrevistas y encuestas. Sin embargo Rivero (2010) retomando lo planteado por Saladrigas (2005) sobre la necesidad de que toda investigación sobre comunicación institucional, particularmente la que se realice en los predios internos sea participativa, habla sobre la necesidad de que el diagnóstico sea participativo cuando se trata de una comunicación con objetivos de transformación. El *Diagnóstico participativo* cuenta, como su nombre lo indica, con la participación de todos los implicados; permitiendo explorar una determinada situación y las razones de su existencia, pero la construcción del conocimiento y la búsqueda de una solución se hacen con la intervención de las personas que están directamente afectadas por dicha situación (como de los directivos de dicha entidad o de otros públicos interesados), lo que posibilita a los públicos interesados consensuar prioridades y propuestas de actuación. No obstante dicho proceso no se manifiesta por sí sólo, sino que depende de un espacio que lo incentive en sentido positivo. Por ello, de preferencia ha de ser una investigación basada en métodos y técnicas que estimulen el trabajo reflexivo grupal. “Un proceso de diagnóstico participativo debe realizarse desde la perspectiva de la construcción colectiva de nuevo conocimiento, que sirva de base a acciones transformadoras en el entendido de que toda estrategia en nuestra área de conocimientos postula la necesidad y se dirige al logro de acciones transformadoras”. Este no se limita al nivel exploratorio o de inventario de necesidades en materia de información-comunicación, sino que también

pretende generar propuestas de solución, en la medida que trata de dar voz a todos los afectados, considerando siempre que cada trabajador tiene algo que aportar; muy diferente del diagnóstico con enfoque tradicional donde el investigador percibe a los potenciales destinatarios del sistema de comunicación como simples proveedores de información.

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

#### **1.1.3.4. La planificación y programación de comunicación interna.**

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

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

La planificación puede ser estratégica u operativa, constituyendo un instrumento para el control, seguimiento y evaluación objetiva de las actividades. La primera es un proceso complejo, a largo plazo y va desde el nivel macro; mientras que la segunda incluye la formulación de los planes y la programación de las acciones. Al igual que el diagnóstico, se requiere que la planificación sea participativa pues esta etapa “es la fase en la que se busca el apoyo, consenso y compromiso de la gente...” (Corredor, 1998).



Aquí se concuerda con el criterio de Branch, quien explica que la planificación estratégica reporta múltiples beneficios en tanto estimula el pensamiento sistemático de la dirección, que permite una mejor coordinación de los esfuerzos de la institución y hace que esta intensifique sus objetivos y políticas. Además da lugar a una mejor preparación para desarrollos repentinos, provoca un sentido de mayor participación de los ejecutivos en sus responsabilidades de interacción y conduce al desarrollo de los estándares de rendimiento para el control (Citado en Portal, Recio y Toirac, s.f).

La explicación de los alcances de la misma, la clara fundamentación de las ventajas que conlleva, y especialmente, el estar permanentemente abiertos a sugerencias emergentes a lo largo de todo el proceso de aplicación, son requisitos que no se deben obviar durante la planificación, aun cuando se cuenta con la participación de los públicos involucrados.

A ello no escapa el proceso que en tal dirección debe llevarse a cabo para las prácticas comunicativas institucionales, las cuales igual deben ser planificadas de manera estratégica, haciendo coincidir dicho proceso con el de la organización en un todo articulado.

#### **1.1.3.4.1. Metas y objetivos de comunicación.**

El establecimiento de las metas de comunicación y los objetivos es uno de los pasos más importantes de esta etapa, lo que nos permitirá tener una referencia para evaluar nuestro accionar y nuestros resultados; pues sin objetivos prefijados, ninguna acción puede ser considerada correcta o incorrecta.

Las metas constituyen fines generales a lograr, indicando los logros a largo plazo, o sea, los resultados más generales y finales para los que el programa total está diseñado para alcanzar. Estas metas se especificarán a través de objetivos, que son los que describen los resultados específicos a alcanzar en una fecha delimitada para cada uno de los públicos identificados y definidos.

El planteamiento de los objetivos es la primera de las acciones si se desea obtener resultados pero estos deben ser medibles, alcanzables y especificados en el tiempo.

Según Rivero (2010) “los objetivos se suelen entender como los efectos de comunicación que se espera alcanzar, pero siempre en función de los propósitos organizacionales, estrategias de negocio y necesidades de comunicación que

afloraron de los problemas, las fortalezas y debilidades encontradas en el diagnóstico del sistema de comunicación”.

Para garantizar que los objetivos de comunicación se correspondan con los objetivos organizacionales deben estar vinculados con las Áreas de Resultados Claves (ARC) declaradas en la planificación estratégica, y por tanto alineados con los objetivos estratégicos de la institución. Para ello hay que conocer cómo la comunicación puede ayudar en su éxito, cómo responderán los públicos ante determinadas decisiones de la dirección, qué respuestas tendría ésta para ellos y de qué manera la comunicación puede ayudar al logro de esas metas.

Los objetivos de comunicación tratan de enunciar lo que una organización quiere que sepan, cambien, perciban, asuman o se comprometan sus públicos; abordando aspectos como cambio de conciencia, conocimiento, actitudes, prácticas, conductas y participación; teniendo así un efecto transformador que lleva a un escenario diferente al actual y modifica sustantivamente el estado de cosas del cual se comienza. Para lograr su correcta formulación primeramente se debe identificar los conocimientos actuales, las actitudes y el comportamiento de los públicos con respecto a la organización, para identificar qué clase de nueva información podría ser necesaria y determinar cuál debería ser el conocimiento, actitud o comportamiento que habría que motivar o reforzar para garantizar el éxito de los planes, programas, estrategias y proyectos de la organización. Es válido aclarar que cuando el objetivo de comunicación está enfocado a la modificación de conocimientos, sentimientos y conductas en sus públicos, la acción comunicativa cumple su rol más difícil (Caicedo, 2005).

#### **1.1.3.5. Estrategia, Planes, Programas y Proyectos o Campañas de Comunicación.**

##### Estrategia de Comunicación:

El término estrategia se puede entender como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección y de intervención sobre una situación establecida. Operativamente, es parte de la realización de ciertos objetivos y principios rectores que coordinan la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permiten llegar a las metas deseadas (Arellano,

1998). Pensar en una estrategia tiene como trasfondo la convicción de que es necesario planificar la comunicación para orientarla hacia propósitos claramente definidos. La estrategia es la plataforma sobre la cual se construye el plan, lo que conlleva a que si no hay pensamiento estratégico, cualquier plan que se diseñe corre el riesgo de fracasar.

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

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

#### Planes, Programas y Proyectos o Campañas de Comunicación

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

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

- Plan Básico de Comunicación Institucional. Documento donde se sistematizan todos los contactos con cada uno de los públicos de la institución, dejándose fijados los objetivos, la estrategia a seguir, las acciones concretas, los responsables de su ejecución, la cronología de las mismas y su presupuesto.
- Los Programas. Son estructurados a partir de situaciones coyunturales con

el objetivo de resolver un problema que se presente en un momento determinado y no haya sido previsto con antelación.

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

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

Por su parte Rivero (2010) afirma que la campaña es un “conjunto de eventos programados para alcanzar un objetivo”. Ésta se diseña como parte de una estrategia con el propósito lograr un conjunto de objetivos y resolver algún problema notable; enmarcándose en procesos de comunicación planificados más generales y amplios.

#### **1.1.3.5.1. Etapas o fases de la estrategia, plan, programa o campaña de comunicación interna.**

Después de un exhaustivo estudio de varios modelos de estrategias como los de Arellano (1998), Martínez (2005), Vidal (s.f), Portal, Recio, Toirac (s.f) y Cardoso (2002), etc., se constata que no hay acuerdo entre los autores al enumerar los componentes esenciales que debe tener una estrategia, plan, programa o campaña; aunque el grueso de la bibliografía consultada apunta a señalar las siguientes etapas o fases que la estructuran y que Rivero (2010) recoge en:

1. Análisis de la situación.
2. Definir el problema o los problemas y/o oportunidades.
3. Objetivos: Los que se derivan de la misión, visión y objetivos más generales de la organización. Por tanto, al referirse a los efectos a alcanzar en el receptor, se expresan en términos de conocimientos, sentimientos, convicciones, actitudes y habilidades. Han de ser igualmente concretos, realizables y medibles al cabo de las acciones comunicativas.
4. Públicos: Estos pueden ser los trabajadores y directivos de la propia

organización, clasificándolos en centrales o periféricos, en dependencia de su grado de implicación en los resultados que se esperan.

- Objetivos del programa para cada público.
  - Acciones del programa para cada público.
5. Programa de Comunicación: Constituye el componente práctico y operativo más importante de toda estrategia, ya que en él se define el conjunto de acciones y medios de comunicación que habrán de ponerse en ejecución para poder cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de tiempo, espacio, responsabilidades y demás elementos a especificar para cada uno de ellos.
    - Estrategia de mensaje.
    - Estrategia de Medios o Canales.
  6. Implementación: Comprende la puesta en marcha efectiva de la gestión y de cada una de las acciones previamente planificadas, constituyendo el punto de intersección entre lo planificado y lo realizado. Es aquí donde se ultiman detalles y condiciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
  7. Asignación de responsabilidades.
  8. Calendario: Es el detalle de cada actividad según las fechas previstas para llevarse a cabo.
  9. Presupuesto: Debe ser detallado, referido al precio de cada una de las acciones y medios, o al valor de recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo la estrategia. Los datos expuestos deben permitir a quienes decidirán acerca del mismo valorar la dimensión de los gastos que implica la realización de la misma en cada momento y las ventajas que obtendrá la organización a cambio de ello.
  10. Control (permanente) y Evaluación (para lo que se enuncian indicadores de desempeño): Deberá ser una tarea permanente, combinando instrumentos de medición sistemática con otros de mayor profundidad y alcance. Este proceso abarca dos dimensiones: administrativa y de efectividad.
    - El control administrativo se refiere a la ejecución de las acciones planificadas y su calidad. Este adopta la forma de informes verbales

o escritos que se presentan a la instancia correspondiente, con sus propuestas de ajustes o adecuaciones si fueran necesarios.

- El control de la efectividad, a cambio, está en línea con los objetivos comunicativos propuestos. Ello implica la necesidad de instrumentos como la observación, entrevistas y sondeos periódicos, realizados de manera sistemática.

#### 11. Retroalimentación y ajustes al programa.

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

### **1.2. Cambio Organizacional.**

#### **1.2.1. Concepto de cambio organizacional.**

La gestión de comunicación interna tiene la función de viabilizar los procesos comunicativos que se producen en el interior de la institución, facilitando el perfeccionamiento de la organización y la adaptación al cambio, factores que tributan obviamente a sus posibilidades de supervivencia en los tiempos que corren; signados por la diversidad de mercados, las nuevas tecnologías, y el alto nivel de incertidumbre que se generaliza, y que caracteriza un entorno al que no escapa materia o disciplina alguna.

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

“Cambio significa ceder una cosa por otra. Reemplazar una cosa por otra. Convertir. Modificar” (según el Diccionario Ilustrado Aristos de la Lengua

Española, p.122). Cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose transformaciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. Pero, según las Ciencias Sociales, es posible observar la existencia de una doble perspectiva a la hora de abordar su estudio en las organizaciones: la perspectiva convencional o positiva y la perspectiva constructiva o hermenéutico/crítica. (Romeo, 1999) (Ver anexo 9). Existiendo cuantiosos conceptos que abordan el tema por parte de ambas, como el de los investigadores Dalton (1969), Beer y Huse (1972), De Faria (1978), Brown y Moberg (1980), Daft y Steers (1992), y Semler (1996); aunque todos coinciden en que este es un “proceso iniciado con el objeto de conseguir mejorar la eficacia – entendiendo por esta el grado en que una organización consigue sus fines y objetivos- y eficiencia organizativa –cantidad de recursos que la organización ha de usar para producir una cantidad de productos” (Huse y Bodwich, 1973, citado en Romeo, 1999). Motivo por el cual, el presente estudio, llega a considerar al cambio organizacional como un “proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia” (Jones, 2004, citado en Miranda, s.f).

### 1.2.2. Tipología del cambio.

Diversas son las tipologías de cambio y ejemplo de ello es la presentada por Zaltman (1972), y Nadler y Tushman (1986); pero esta investigación se afilia a la propuesta de Romeo (1999) quien contempla al cambio organizacional en dos dimensiones que a su vez se subdividen en dos variables: variable origen del cambio y variable consecuencia del cambio. Donde atendiendo a la primera variable se distingue entre: cambios planificados y no planificados; y en la segunda se ve: cambios que comportan la continuidad del sistema (cambios morfostáticos) y los que comportan su ruptura (cambios morfogenéticos). (Ver anexo 10)

	Cambios no planificados	Cambios planificados
Cambios morfostáticos	Crisis	Cambios tipo1
Cambios morfogenéticos	Catástrofes	Cambios tipo2

#### 1.2.2.1. Cambios no planificados/planificados.

Los cambios no planificados son las reacciones o alteraciones no previstas por

parte de la organización como respuesta adaptativa ante situaciones inesperadas, producto de tensiones internas o externas (Romeo, 1999). Mientras que el cambio planificado son aquellas actividades de cambios intencionales llevadas a cabo por la institución orientadas a la meta (Robbins, 1998).

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

- Crisis (consecuencias morfostáticas): son los desajustes transitorios de la estructura organizacional cuyos efectos son absorbidos por el propio sistema.
- Catástrofes (consecuencias morfogenéticas): surgen cuando una discontinuidad fortuita en el sistema organizacional produce un salto cualitativo en la estructura de este. (Etkin y Schvarstein, 1989, citado en Romeo, 1999).

#### **1.2.2.2. Cambio morfostático/morfogenético.**

La morfostasis, desde la perspectiva de la organización, explica que aunque en una institución pueden darse ciertas variaciones, esta globalmente permanece inmodificada: se cambia algo para que todo permanezca igual, se produce un cambio para mantener la naturaleza de su sistema. Inversamente, la morfogénesis modifica la esencia de la organización: se produce un cambio total (Almenara, 1993, citado en Romeo, 1999). Todo ello hace que exista una correspondencia entre la morfostasis con el cambio tipo1 y a la morfogénesis con el cambio tipo2.

Los cambios tipo1, aplicados a la organización, son las variaciones implementadas en el sistema organizacional que no producen cambios estructurales; aun cuando algunos sectores se agranden o reduzcan, sus formas de relación no se alteran sustancialmente. Al contrario, el cambio tipo2 es la disrupción que desestabiliza el sistema organizacional de tal modo que este ya no puede seguir funcionando en sus condiciones vigentes (Etkin y Schvarstein, 1989, citado en Romeo, 1999).

“La clase de cambio que puede producirse depende de la etapa de desarrollo de la empresa, de su grado de apertura y disposición de cara al cambio, bien sea a causa de una crisis provocada desde el exterior, o bien por las fuerzas internas que estimulen el cambio” (Schein, 2006, p. 268). Por tanto, lo que determinará



realmente el tipo de cambio organizacional dependerá de la relación medio externo-organización: la correspondencia entre las demandas del medio con las características de la institución (su antigüedad, la situación dentro de su entorno, su tamaño y complejidad estructural, su historia, la visión de sus miembros y especialmente de los líderes y directivos); coincidiendo así con Rodríguez, M.T. (2007).

Analizando la tipología de cambio puede surgir la incógnita sobre quién es el responsable del manejo de las actividades de este proceso en las instituciones, la respuesta es el *agente de cambio*, o sea, “aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio” (Robbins, 1998). Los *agentes de cambio* pueden ser tanto los directivos, como los empleados de la empresa o los consultores externos.

### **1.2.3. Niveles de cambio.**

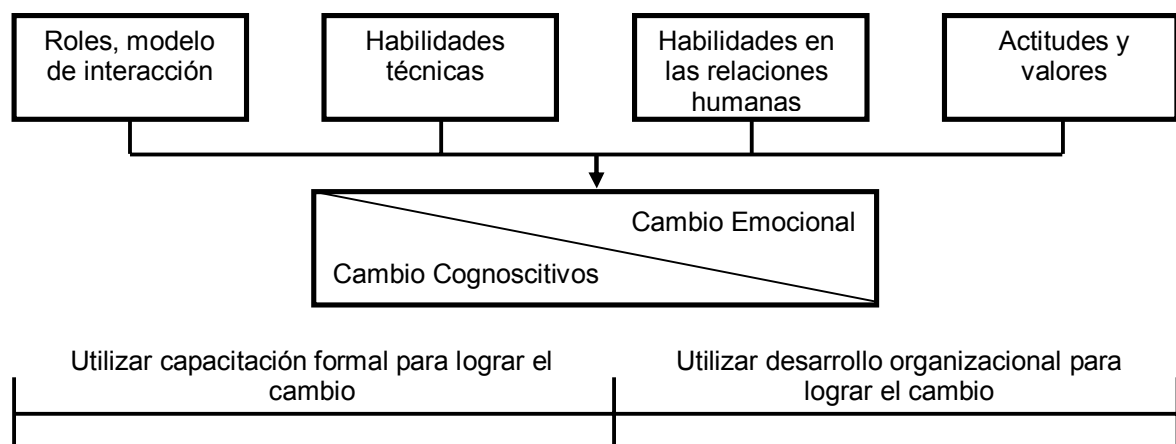
Cuando se centra en la organización como una unidad, se observa que esta se puede dividir en cuatro niveles en el momento de analizar los cambios:

- Nivel estratégico: propone un cambio en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su orientación esencial “su visión”, como a su razón de ser “misión”.
- Nivel estructural: plantea un cambio en las estructuras organizacionales, o sea, implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares.
- Nivel técnico: el cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma cómo se procesa el trabajo y los métodos y equipo que utiliza.
- Nivel humano: el cambio de personas se refiere a modificaciones en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados; incluyendo, a su vez, según Daft y Steers (1992) cuatro grandes tipos de cambios: en los papeles y patrones de interacción; en las habilidades técnicas; en las habilidades de relaciones humanas; y en las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos. De tal modo que el cambio de la conducta de los individuos y grupos requiere la transformación de uno o varios de los niveles mencionados (Citado en Romeo, 1999).

Para estos autores los cambios en los papeles y patrones de interacción se caracterizan por ser de poca intensidad y de gran facilidad de implantación; y los

cambios en las habilidades técnicas, suponen mayor profundidad por ser cognoscitivo en naturaleza. Ubicando seguidamente a los cambios en las habilidades de relaciones humanas, o la manera en que las personas se relacionan entre sí; por ser transformaciones que se corresponden con las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos, los que pertenecen, casi exclusivamente, al dominio del cambio emocional (Romeo, 1999).

Daft y Steers (1992), proponen varios tipos de cambio conductual (Citado en Romeo, 1999):



Presentando, según el gráfico, los Programas de Capacitación para cambiar los patrones de interacción y las habilidades técnicas, y el Desarrollo Organizacional (DO) para modificar valores y actitudes básicas que sustentan el ambiente organizacional. Donde los Programas de Capacitación, pueden utilizarse para socializar a los nuevos empleados en los modos de interacción y requisitos de desempeño de sus puestos o para determinar las habilidades técnicas y administrativas que los trabajadores necesitan para ascender profesionalmente; y el Desarrollo Organizacional se emplearía en los cambios planificados organizacionales que tienen por objeto la mejora y la solución de problemas relacionales entre los individuos y los grupos.

#### 1.2.4. Modelos de Cambio Organizacional.

Muchos son los modelos empleados para llevar a cabo o tratar de explicar, de una forma efectiva, el proceso de cambio, y ejemplo de ello son los modelos teóricos explicativos del cambio, como el de Lewin (1951), Bennis (1969), Cummings y Huse (1975) y Guest (1984); el modelo investigación-acción y el de Mello (1995).

De todos ellos se abordará en la investigación, por su importancia, el modelo explicativo de Kurt Lewin (1951) dado que ha servido de guía a muchos teóricos y sobre su base se han realizado los estudios posteriores referentes a este tema.

Lewin (1951), uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción, donde una parte destacada de su enfoque para el cambio conductual consiste en administrar y guiar con cuidado tal cambio a través de un proceso de tres pasos. Teoría dinámica, donde explica que la conducta del sujeto está en función de la interacción del individuo con su ambiente social, esencialmente en función de los distintos grupos a los que la persona pertenece. Rasgo a tener en cuenta cuando se introduce un cambio organizacional, pues no se debe centrar solo en el individuo de forma aislada, sino en este dentro de su ambiente social; teniendo como unidad de cambio al grupo social al que el sujeto pertenece.

El “status quo” de la organización, para Lewin (1951) es un estado de equilibrio dinámico entre fuerzas que tienden a favorecerlo y fuerzas que tienden a contrarrestarlo o impedirlo; y para que se efectúe un cambio se hace necesario romper con ese equilibrio dinámico entre dichas fuerzas. “*Descongelación*” (Unfreezing), es el nombre que recibe este proceso inicial donde las viejas ideas o prácticas son suprimidas por otras nuevas; y puede inducirse aumentando las fuerzas promotoras del cambio –creciendo la percepción de beneficios asociados a este-, disminuyendo las resistencias u obstáculos al cambio, o combinando ambas posibilidades. A continuación del “*Cambio*” –entendiendo por este el paso en el que se aprenden nuevas ideas y prácticas-, viene la estabilización – “*Recongelamiento*” (Refreezing)- requiriendo la integración de los nuevos puntos de vista dentro de la estructura del sistema organizacional. El “*Recongelamiento*” supone la vuelta de la organización a un equilibrio dinámico, de fuerzas que apoyan o restringen cualquier intervención (Ver anexo 11). La institución vuelve así, a adquirir un nuevo estado de relativo equilibrio, donde las prácticas cotidianas seguirán estables hasta que se introduzca un cambio que haga que aparezcan, nuevamente, una serie de fuerzas que luchen entre sí, volviendo a crear una motivación para el cambio (Citado en Robbins, 1998).

#### **1.2.4.1. Desarrollo Organizacional (DO).**

El Desarrollo Organizacional (DO) es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento; cuya meta es crear organizaciones adaptables, capaces de transformarse en forma repetida y reinventarse, según sea necesario, para conservar la efectividad (Amorós, s.f). Es un modelo muy difundido en las organizaciones fundado sobre valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados (Robbins, 1998); distinguiendo, dentro de él las siguientes intervenciones a fin de producir cambios: el entrenamiento en sensibilización –proceso intenso de asesoramiento con un facilitador para entender y aprender de las percepciones mutuas-, la consulta de procesos – aquí un especialista en DO examina el patrón de las comunicaciones de una unidad de trabajo, la construcción de equipos, y el desarrollo y entrenamiento intergrupal-, la retroalimentación por encuestas y las intervenciones organizacionales totales o cambios a gran escala (Jones, 2004, citado en Miranda, s.f)

El paradigma del DO aprecia el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación; teniendo como valores subyacentes el respeto por las personas, la confianza y el apoyo, la igualdad de poder, la confrontación, y la participación (Robbins, 1998). (Ver anexo 12). Entre sus principales objetivos se encuentran: (Aguilar, 2003)

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

de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

Aquí las personas juegan un rol sumamente importante dentro del proceso de cambio, pues este solo tendrá éxito en la medida en que ellas desarrollen una actitud y conducta acorde a los objetivos propuestos por el cambio. De lo contrario, empezarán a desarrollarse distintas actitudes de resistencia que tratarán de frustrarlo.

#### 1.2.5. Resistencia al cambio.

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

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

RESISTENCIA INDIVIDUAL	RESISTENCIA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hábito:</b> son respuestas programadas; es la tendencia a responder de una forma acostumbrada, por lo que cuando nos vemos enfrentados con el cambio, esto se convierte en una fuente de resistencia.</li> <li>• <b>Seguridad:</b> es posible que la gente con una gran necesidad de seguridad se resista al cambio porque amenaza su sensación de seguridad</li> <li>• <b>Factores económicos:</b> es la preocupación de que los cambios disminuyan sus propios ingresos.</li> <li>• <b>Temor a lo desconocido:</b> los cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inercia estructural:</b> Las organizaciones tienen mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.</li> <li>• <b>Enfoque limitado del cambio:</b> Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás.</li> <li>• <b>Inercia del grupo:</b> Aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlas.</li> <li>• <b>Amenaza a la habilidad:</b> El cambio en los</li> </ul>

<p>sustituyen lo conocido por la ambigüedad e incertidumbre.</p> <p>• <b>Procesamiento selectivo de información:</b> los individuos modelan su mundo por medio de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten al cambio. De manera que los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones.</p>	<p>patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados.</p> <p>• <b>Amenaza a las relaciones ya establecidas de poder:</b> Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización.</p> <p>• <b>Amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidas:</b> Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma como están las cosas.</p>
---	---

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, o por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo es algo indefinido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos los trabajadores están comprometidos con él, si se logra reducir la resistencia que trae consigo; pero para que esto ocurra las personas no pueden ser atropelladas por dicho proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. La verdad es que el cambio ocurre a través de los sujetos por lo que es necesario conocer sus valores, creencias y comportamientos. Kotter y Schlesinger (1980) propusieron seis métodos para lidiar con la resistencia al cambio a fin que se produzca un proceso de cambio organizacional efectivo, propuesta empleada además por Stoner (1995) y por Robbins (1998):

METODO	IMPLICA	COMUNMENTE USADO CUANDO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Educación comunicación	Explicar la necesidad y la lógica de cambios a los individuos, grupos y hasta las organizaciones	Hay falta de información o existe información y análisis herrados	Una vez persuadidas, las personas frecuentemente ayudarán a implementar el cambio	Puede demorar mucho tiempo, si hay muchas personas envueltas
2.Participación Intervención	Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar	Los que inician el cambio no tienen todas las informaciones que	Las personas que participan van a comprometerse con la implementación del	Puede tardar mucho tiempo si los participantes planean un

	el cambio	necesitan para planearlo, y otros tienen considerable poder de resistir	cambio, y cualquier información relevante que tengan será integrada a su plan.	cambio inadecuado
3.Facilitación Apoyo	Ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio	Las personas están resistiendo debido a problemas de ajuste.	Ningún otro abordaje funciona tan bien con los problemas de ajuste	Puede demorar mucho tiempo, ser costosa y aún fracasar
4.Negociación Acuerdo	Negociar con los potencialmente refractarios, hasta pedir cartas de concordancia	Alguna persona o grupo con considerable poder de resistir perderá claramente con el cambio	Algunas veces es un medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias	Puede costar muy caro y se alertará a otros a negociar para concordar
5.Manipulación Designación	Dar a personas claves un papel deseable en el planeamiento o en la implementación del proceso de cambio	Otras tácticas no van a funcionar o son muy costosas.	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia	Puede llevar a problemas futuros si las personas se sintieren manipuladas
6.Coerción explícita e implícita	Amenazar con la pérdida del trabajo, transferencia, con no- compromiso, etc.	La velocidad es esencial y el iniciador del cambio tiene poder considerable	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia	Puede ser riesgoso si se deja a las personas con rabia del iniciador

Es válido tener en cuenta que el grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio que se produzca y de lo bien que se conozca, pues las personas no presentan resistencia ante el cambio sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida.

Nótese que en todo el proceso es muy importante el proceso comunicativo, tanto formal como informal, el que se da de manera espontánea y el que debe ser planificado en función del cambio, sin embargo, apenas se destaca, o más bien se

integra a dicho proceso de cambio, lo cual constituye un divorcio entre procesos necesariamente complementarios.

#### **1.2.6. El cambio organizacional en Cuba.**

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

Para el año 2007 se aprueba el Decreto Ley No 281, el que plantea que el Perfeccionamiento Empresarial debe asumir un nuevo Sistema de Dirección y Gestión a fin de actualizar las normas y procedimientos de sus Bases Generales; tomando ahora la experiencia de la aplicación práctica del mismo. Decreto basado en la participación de todos los trabajadores, otorgándole un gran peso a la comunicación organizacional: “El Perfeccionamiento Empresarial se fundamenta en la amplia participación de los trabajadores en la gestión empresarial. La participación no puede ser vista solo como información, es ante todo comunicación directa y abierta, análisis colectivo, cooperación y ayuda, es dar diferentes espacios a los trabajadores para opinar y dar criterio sobre la vida empresarial y proponer soluciones a los problemas existentes”. Manifestándose con esta interacción entre los trabajadores y la dirección, el logro de un mayor intercambio de ideas que desembocará en un mejor desempeño de la institución con alto índice de eficiencia y eficacia.

Por su parte, el Ministerio de Finanzas y Precios, en el año 2003 con el propósito de establecer un control oportuno y eficaz de la actividad económica del país, aprueba la Resolución No 297, poniendo en vigor las “Definiciones de Control Interno”; planteando, entre otras cosas, que las organizaciones deben estar



preparadas para todo tipo de cambio:

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas (...) Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

En abril del 2011 como parte del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, cuya elaboración tuvo en cuenta las experiencias pasadas, la evolución y proyección del escenario económico y político mundial, así como la situación de la economía cubana en dicho contexto, todo ello avalado por los resultados de las proyecciones efectuadas a mediano plazo. Se actualiza entonces el modelo económico cubano con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugado con la formación de valores éticos y políticos del pueblo cubano; donde se señala en el punto 04 abordado en los lineamientos generales, la necesidad de que los cambios que se realicen en el país sean planeados y que cuenten con la participación de los trabajadores, empleando para ello la comunicación y la capacitación:

Los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización.

Los cambios organizacionales existentes en Cuba se han desarrollado paulatinamente, confiriéndole gran la importancia a la comunicación y ejemplo de ello es el Ministerio de las Comunicaciones (MIC), donde en julio del 2007, aprueba la Resolución No 116, la que pone en vigor las Políticas de

Comunicación del Ministerio; dando paso a una reestructuración y a una mejor organización de las diferentes áreas del MIC. Resolución aprobada por el reconocimiento del gran valor de la comunicación:

En la actualidad la Información es reconocida en el mundo por su carácter estratégico en las diferentes esferas de la vida, tanto económica, política, social y cultural. Por su importancia debemos prestar especial atención a la implementación de políticas, estrategias, procedimientos y medidas que garanticen su veracidad, integridad y uso educativo en esta Sociedad Socialista.

Todas estas leyes han dado paso a grandes cambios en las organizaciones, sustentadas fundamentalmente, en la Dirección por Objetivos y la Dirección por Estrategias, basados en los valores de las personas.

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

## **2.1. Acercamiento al proceso de cambio organizacional en los Joven Club De Computación y Electrónica de Sancti Spíritus.**

Los Joven Club de Computación y Electrónica (JCCE) constituyen una red de centros tecnológicos que surgen por iniciativa de nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, con el objetivo de contribuir a la socialización e informatización de la sociedad cubana.

### **2.1.1. Inicios Joven Club (1987-2009):**

La idea de acercar la computadora a las masas populares nace durante una exposición organizada por las Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ) en el capitalino Pabellón Cuba, durante el verano de 1987. Por primera vez tantos niños -de todas las edades- se enfrentaron a una computadora y cada día eran más los interesados que acudían a tocar con sus propias manos un teclado inteligente. Fueron más de 35 mil visitantes en apenas dos meses, la mayoría niños y jóvenes, lo que evidenció su amplia acogida.

Fidel, conoció y palpó lo que pasaba en el Pabellón Cuba con las computadoras y ante tal éxito una vez terminada la exposición, evaluó ampliar el proyecto y extenderlo al resto del país. Surge así el 8 de septiembre de 1987, en reunión con el Buró Nacional de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) los Joven Club de Computación y Electrónica, con el propósito de proporcionar una cultura informática a la comunidad con prioridad hacia niños y jóvenes, desempeñando un papel activo, creativo y de formación de valores en el proceso de informatización de la sociedad cubana. Ese día nuestro Comandante en Jefe, con la visión de futuro que lo caracteriza sentenció: “(...) Joven Club de fábrica, de instituciones y Joven Club popular, porque estos son los que están allí al lado de los vecinos, este es el médico de la familia, la computadora de la familia (...)”.

El 5 de abril de 1989 se crea en Sancti Spíritus esta nueva forma de esparcimiento e instrucción para los jóvenes con la inauguración del Joven Club de Computación Central en el municipio cabecera de la provincia espiritana. De este modo se inicia todo un nuevo programa de la Revolución encaminado al apoyo de la formación integral de las más nuevas generaciones en el mundo de la computación con tecnología acorde al desarrollo informático de aquel momento; siendo una de las instalaciones con mayor demanda, lo que trajo consigo la

ampliación de estos centros en el territorio hasta alcanzar la cifra de 27 Joven Club, distribuidos en los diferentes consejos populares de cada uno de los municipios, incluso en los más apartados entre los que se encuentra el Joven Club Trinidad 5 del Consejo Popular Condado.

### Misión y Visión:

Los Joven Club de Computación y Electrónica tienen como **misión** proporcionar conocimientos y servicios relacionados con las tecnologías de la información, las comunicaciones y la electrónica a la sociedad cubana.

Además, se plantean que son líderes en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Cuentan con recursos humanos altamente capacitados y motivados. Tienen instalaciones distribuidas por todo el territorio provincial, poseen recursos materiales y tecnológicos de punta, que permiten desarrollar un trabajo de excelencia, que satisface todas las necesidades de sus clientes y contribuyen al prestigio de nuestro país. Por tanto la **visión** de la organización que se aspira a tener es:

- Entidad referencial dentro del proceso de informatización de la sociedad cubana.
- Elevado índice de eficiencia en los servicios que presta y alto nivel de profesionalidad.
- Gran adaptabilidad al entorno en que desarrolla su labor.
- Una entidad agradable para sus trabajadores, donde se sientan valorados, facultados y con posibilidades de desarrollo individual.
- Perfeccionamiento constante de todo el proceso de trabajo.
- Elevada confiabilidad en su contabilidad y el control de sus recursos.
- Capacitación permanente de su personal.
- Elevada cohesión entre todos los factores integrantes.
- Vencer la resistencia al cambio y que todos sus trabajadores se conviertan en agentes de cambio.
- Elevada identificación de los trabajadores con la misión y los objetivos de la organización que garanticen una alta estabilidad de la fuerza laboral.
- Desarrollo de una cultura de dirección colegiada con un elevado concepto de la interoperatividad entre las distintas áreas de las

correspondientes direcciones de manera que estas se sientan clientes entre sí.

- Alto nivel de respuesta a los problemas y necesidades derivados de la integración de la entidad a nuevos proyectos.

Valores:

- *Compromiso con la Revolución y la Defensa de la Patria:* es el principio irrefutable al que responde todo el actuar de la entidad. Es la piedra angular que sostiene el resto de los valores. Defender la patria, preservar y ser fieles en todo momento a los principios éticos y humanistas que entrañan la Revolución y el Socialismo, tales como la honradez, la honestidad, la sencillez, la modestia, el compañerismo, el respeto por los demás, la solidaridad, serán la máxima que guíe el comportamiento en cada misión o tarea que se realice dentro o fuera del país.
- *Solidaridad:* existe un espíritu de cooperación y trabajo en equipos en todas la estructura de la Dirección Provincial de Joven Club. Se fortalece el sentido de compañerismo y compartimos todos los recursos y potencialidades. Es una premisa en las relaciones entre los trabajadores la preocupación constante por los problemas que presenten los compañeros, ayudándole en la búsqueda de soluciones. Nos identificamos con el sentido de justicia social, equidad e internacionalismo ante las causas nobles que puedan lograr un mundo mejor, de paz e igualdad.
- *Humanismo:* nuestros principios se basan en la experiencia histórico-revolucionaria de la nación cubana que se ha mantenido durante varios siglos. Desde este punto de vista la actividad de la Dirección Provincial de Joven Club es parte de la vida de la sociedad en su conjunto y de sus resultados depende el desarrollo social del hombre futuro. Desarrollamos como condición las necesidades de la superación permanente, la comunicación y la recreación; asimilando críticamente los avances de la ciencia, la tecnología y la cultura universal, defendiendo con criterios propios la obra de la Revolución.

- *Responsabilidad:* estamos comprometidos con la Patria, la Revolución y el Socialismo e identificados con todos los valores compartidos y por tanto tenemos conciencia de las consecuencias positivas o negativas que cualquier acto humano pueda representar, por tanto, tenemos el compromiso de hacer el bien como lo socialmente positivo y de responder ante lo socialmente negativo siempre que se pueda minimizar o evitar.
- *Patriotismo:* somos fieles a la Patria, la Revolución y al Socialismo, porque la amamos y tenemos una disposición plena para contribuir desde nuestra trinchera a su defensa, perfeccionamiento y desarrollo, junto a nuestro pueblo, como parte indisoluble de la historia espirituana y de la nación, preservando la unidad en torno al PCC y al pensamiento revolucionario cubano y en especial a la obra de Fidel Castro. Participamos en todas las tareas a que nos convocan las autoridades del territorio y la institución con entusiasmo y optimismo, somos profundamente antiimperialistas y es nuestra la identificación con el ideal martiano de que Patria es Humanidad.
- *Honestidad:* actuamos con franqueza, despojados de resentimientos, asumiendo con justeza nuestras responsabilidades. Somos honrados, sinceros y nos respetamos unos a los otros. El apego a la verdad nos caracteriza. Somos ejemplo en el cumplimiento de la ética de cuadros y actuamos con profesionalidad.
- *Sentido de pertenencia:* significa que cada trabajador se sienta parte de su colectivo de trabajo, estando plenamente identificados con su razón de ser y sus valores. Deben ser conscientes de que lo que la institución logre, depende de lo que cada uno sea capaz de hacer en el lugar que le corresponde, convencidos de su importancia social y de su compromiso con el desarrollo del país.

*Prioridades de trabajo de los Joven Club:*

- Continuar perfeccionando integralmente el proceso de instrucción.
- Prestar atención diferenciada a personas discapacitadas y de la tercera edad.

- Elevar los niveles de gestión de la red de datos.
- Fortalecer nuestra presencia en el ámbito internacional a través de Internet y realizar acciones encaminadas a ampliar el uso de Internet en el país.
- Continuar con la automatización de todos los controles estadísticos del área técnica y económica.
- Mantener en mínimo los niveles de roturas del equipamiento.
- Intensificar la superación de todos los trabajadores.
- Seguir trabajando con alta profesionalidad y calidad en la producción de softwares, multimedias, páginas webs, etc.
- Asegurar la calidad de la realización del Evento de Informática para Jóvenes “Infoclub” desde cada actividad de base.
- Lograr que los Palacios de Computación sean centros de referencia para el trabajo de los Joven Club.
- Atender el progreso de la informatización de la organización y la automatización de los procesos políticos que aseguran eficiencia en su funcionamiento.
- Desarrollar la vinculación de trabajo con la Universidad de las Ciencias de la Informática (UCI).
- Mantener la vinculación y apoyo a otros programas de la Batalla de Ideas.
- Continuar perfeccionando la actividad contable.
- Concluir la inversión de los 300 nuevos Joven Club aprobados.
- Perfeccionar el sistema de atención a los trabajadores.
- Trabajar por inscribir los inmuebles de los Joven Club en el Registro de Patrimonio Estatal.

Estructura:

A nivel organizacional los Joven Club como prestatarios de servicios a fin de contribuir con la Batalla de Ideas llevada a cabo por la Revolución, centran su actividad en la calidad de los Recursos Humanos sobre la base de la gestión integral de estos y se organizan en una estructura conformada por una Dirección Provincial con dos subdirecciones: Subdirección de Tecnología y Subdirección de

Economía, que tienen como misión cumplir su objeto social en cada una de las 27 instalaciones existentes en la provincia. (Ver anexo 13)

En esa estructura conjuntamente con el director provincial trabajarían una secretaria, el asesor jurídico y un chofer. En la Subdirección de Tecnología laborarían dos electrónicos encargados de todo el equipamiento técnico de la entidad, un webmaster que atendería los sitios web institucionales, un administrador de redes y tres metodólogos gestores de los cursos y demás servicios que ofrecían los Joven Club en aquella etapa; mientras que en la Subdirección de Economía trabajarían dos personas atendiendo Recursos Humanos, dos contadoras, un inversionista, una recepcionista, una auxiliar de limpieza y dos serenos (Ver anexo 14). Por su parte en la instalación del Joven Club existía un especialista principal, seis instructores, una auxiliar y dos serenos (Ver anexo 15).

### Actividad de comunicación interna:

La actividad de comunicación en la organización no estaba oficialmente establecida en funciones; se realizaba por la Subdirección de Tecnología Nacional, quien pautaba las políticas de comunicación, y metodológicamente, se encargaba de llevar a cabo todo lo relacionado con la comunicación interna y externa, así como con la imagen e identidad visual de la institución. Con la plaza aprobada de un comunicador institucional nacional en el año 2007 se dieron los primeros pasos en la disciplina dentro de la entidad con la confección del Manual de Identidad Visual Corporativa, pero en el resto de las provincias la actividad sería llevada a cabo por los webmasters que atendían los diferentes sitios web del país; por lo que la comunicación se reducía a la divulgación de los servicios que ofertaban los Joven Club a la población en la provincia. Ya para el año 2009 se aprueba la plaza Especialista de Comunicación Institucional Provincial para todo el país y la misma es ocupada por recién graduados de la Carrera de Comunicación Social en la mayoría de las provincias.

Mediante las políticas de comunicación se contribuye al ordenamiento del proceso de comunicación organizacional, con una metodología adecuada en la confección de planes globales de comunicación interna, aplicable a los Joven Club en Sancti Spíritus. La comunicación fluye de forma descendente y horizontal por ir, en primer lugar, desde la dirección a los demás miembros de la institución con



instrucciones específicas de trabajo; y en segundo lugar, por permitir que los individuos se comuniquen de forma más abierta con sus iguales. Por tal motivo los mensajes que se envían son de mantenimiento y tarea, o sea se utilizan para orientar las actividades y procedimientos necesarios a fin de conseguir los objetivos de la entidad.

Entre los canales de comunicación interna con que cuenta la entidad a nivel corporativo están la página web nacional y la revista digital Tino; mientras que a nivel de Dirección Provincial se posee el Correo de Comunicación Institucional, que llega a todos los empleados con informaciones relevantes sobre la organización; la Intranet; el chat interno; los murales colocados en la organización; y las reuniones, matutinos e informaciones transmitidas por el jefe inmediato.

#### **2.1.2. Actualidad del Joven Club (2010-2013):**

Los Joven Club de Computación y Electrónica, luego del paso de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), hoy Ministerio de Comunicaciones (MC); se convierten en una Unidad Presupuestada, denominada en forma abreviada Joven Club; realizando un cambio organizacional en todos los niveles de la entidad.

##### **Misión y Visión:**

La misión y visión de la institución estarán ahora adaptadas al nuevo entorno donde se desenvuelven los Joven Club, ampliando su proyección hacia servicios de excelencia.

**Misión:** Proporcionar servicios y productos relacionados con las tecnologías de la información, las comunicaciones y la electrónica para fomentar la cultura informática en la sociedad.

**Visión:** Somos una organización reconocida por la calidad y el alto valor agregado de los servicios y productos que se ofertan. Contamos con una red de instalaciones distribuidas por todo el país y un capital humano altamente competente, cuya profesionalidad garantiza la máxima satisfacción de nuestros clientes.

##### **Valores corporativos:**

De igual forma surgieron nuevos valores organizacionales producto de la actual dinámica de trabajo, enfocados hacia la labor con los diferentes públicos de la

entidad.

- Compromiso con la Revolución y el Partido
- Disciplina respecto a la Ley, reglamentaciones y normas técnicas
- Orientación al cliente
- Honradez e integridad
- Profesionalidad y compromiso con los resultados
- Creatividad e innovación
- Sentido de pertenencia
- Confiabilidad y discreción
- Espíritu de superación

*Prioridades de trabajo de los Joven Club:*

El cambio hacia la creación de una Unidad Presupuestada, subordinada al Ministerio de Comunicaciones, implicó además modificaciones que ampliaron su objeto social e hicieron que la institución fuese vista desde la perspectiva de ser rentable económicamente; aunque en la actualidad aún todos los servicios que brindan los Joven Club se ofertan de una forma gratuita al pueblo.

La Resolución N° 456/2011 del 14 de junio de 2011 del Ministro de Economía y Planificación modifica el objeto social de Joven Club de la forma siguiente:

- Formar, capacitar y certificar los conocimientos referidos a las tecnologías de la informática, las comunicaciones y la electrónica, para personas naturales y jurídicas, en pesos cubanos. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Brindar servicios de tiempo de máquina, a personas naturales en pesos cubanos y en pesos convertibles y a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Gestionar la red propia, denominada Tinored, como soporte de los procesos en los Joven Club de Computación y Electrónica y otros servicios de interés nacional, según regulaciones del MIC.
- Actuar como proveedor de hospedaje, alojamiento de sistemas informáticos y aplicaciones en el territorio nacional, previa licencia concedida por la Agencia de Control y Supervisión del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, a personas naturales en pesos cubanos y en pesos

convertibles y a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Proveer servicios de acceso a Internet al público, nacional e internacional, en todo el territorio nacional mediante puntos de presencia y estaciones públicas (Áreas de Internet), en pesos cubanos y pesos convertibles, previa autorización expresa del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Brindar servicios de instalación y asistencia técnica a medios informáticos y electrónicos, a personas naturales en pesos cubanos y en pesos convertibles y a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Brindar servicios de desarrollo, implementación e instalación, así como efectuar la comercialización mayorista y minorista de aplicaciones informáticas y dar soporte técnico a las mismas, en correspondencia con la política del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, a personas naturales y jurídicas cubanas, en pesos cubanos. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de producción, digitalización y tratamiento de imágenes y materiales audiovisuales, a personas naturales en pesos cubanos y en pesos convertibles y a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de promoción y publicidad en diferentes soportes a personas naturales en pesos cubanos y en pesos convertibles y a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista en su sede, publicaciones en diferentes soportes, con contenidos de las tecnologías de la informática, las comunicaciones y la electrónica, para uso de personas naturales y jurídicas nacionales, en pesos cubanos. En el caso de las

empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.

- Brindar servicios de consultoría y asesoría en la implementación y uso de las tecnologías de la informática, las comunicaciones y la electrónica a personas naturales y jurídicas cubanas, en pesos cubanos.
- Organizar y ejecutar eventos, jornadas científicas, congresos y otras actividades nacionales e internacionales de similar alcance en su especialidad, según el Plan de Eventos aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación, a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Efectuar el cobro de la entrada a eventos, jornadas científicas, congresos y otras actividades nacionales e internacionales de similar alcance en su especialidad, a personas naturales cubanas en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alquiler de locales y medios tecnológicos, a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alimentación asociada al alojamiento no turístico a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de comedor obrero y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
- Brindar servicios de recreación a sus trabajadores con gastronomía asociada, en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de procesamiento, conservación y recuperación de información digital, a personas naturales cubanas en pesos cubanos y a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de impresión de documentos a personas naturales en pesos cubanos y a personas jurídicas cubanas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Proyectar materiales audiovisuales a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos.

Estructura:

De igual manera su antigua estructura tampoco respondía a las exigencias del medio, disminuyendo la eficacia y eficiencia de la organización. Por este motivo surgieron dos nuevas subdirecciones y además se crearon las Direcciones Municipales de los Joven Club en todo el territorio espiritano (Ver anexo 16).

La Dirección Provincial estaría formada ahora por la Subdirección de Tecnología y Desarrollo; la Subdirección de Servicios Informáticos; la Subdirección de Desarrollo Organizacional y la Subdirección de Economía.

La Subdirección de Tecnología y Desarrollo es la principal encargada de todo el equipamiento técnico con que labora Joven Club y para ello hay dos administradores de redes, un webmaster, una persona encargada de investigación y desarrollo, una que atiende la seguridad informática y otra la tecnología. La Subdirección de Servicios Informáticos atiende el área de Instrucción y metodología; Postgrado y capacitación, los Servicios Informáticos que brindan los Joven Club y la Comunicación institucional. Además la Subdirección de Desarrollo Organizacional se ocupa de Recursos Humanos, Cuadro y capacitación; Defensa, seguridad y protección; y la Organización, calidad, prevención, control y atención a la población; mientras que la Subdirección de Economía contempla todo lo relacionado con la contabilidad, administración, inversión, transporte y energía. (Ver anexo 17)

Seguida de la Dirección Provincial de los Joven Club aparece en el organigrama la Dirección Municipal, donde se encuentra el director municipal quien responde por todo el trabajo realizado en las instalaciones de la entidad en su municipio y luego están los Joven Club de Computación y Electrónica con un especialista principal; instructores, según la demanda y tamaño de la instalación; una auxiliar y dos serenos. (Ver anexo 18)

Actividad de comunicación interna:

Con la Resolución No.116/ 2007 del MC, se ponen en vigor las Políticas de Comunicación del Ministerio; dando paso a una reestructuración y mejor organización de sus diferentes áreas. En ella se reconoce la necesidad de la comunicación en las entidades, donde debe existir una Dirección de Comunicación que coordine, regule y asesore todas las actividades comunicativas, que incidirán en la consolidación de una cultura organizacional

que propicie el desarrollo armónico de las instituciones y sus miembros.

En Joven Club no existe de manera oficial un Grupo de Gestión de la Comunicación (GGC), sin embargo la Dirección Nacional de Servicios Informáticos es la encargada, entre otras tareas, de realizar las funciones comunicativas. Además esta estructura se apoya en los comunicadores institucionales de las Direcciones Provinciales para trabajar de conjunto a nivel nacional.

Con el paso al Ministerio de Comunicaciones el área de la comunicación institucional se vio obligada actualizar y perfeccionar su Manual de Identidad Visual Corporativa, a fin de proyectar coherencia y unidad de imagen dentro de todas las instalaciones de los Joven Club; reafirmar el sentido de pertenencia existente por parte de los trabajadores y fijar parámetros de manejo de la Identidad Visual que permitan un marco de congruencia y armonía en la imagen de la institución; para conseguir una imagen pública coherente, fuerte, positiva y satisfactoria. De igual forma se creó el Manual de Gestión de Comunicación para favorecer el florecimiento de los valores identitarios, de la cultura organizacional y consolidar la imagen respaldada en el concepto de reputación corporativa; el cual regula la gestión de comunicación de la entidad y es un documento de consulta para el trabajo cotidiano en materia de comunicación en Joven Club.

Asimismo se establecieron las siguientes funciones, desde el punto de vista de Comunicación Institucional, para la Dirección Nacional de Servicios Informáticos:

- La definición clara del concepto y enfoque de comunicación con el que se opera en la entidad.
- El diseño de las estrategias y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la organización, a partir de estudios diagnósticos de comunicación.
- Efectuar un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la organización así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de los problemas, etc. (El diagnóstico se realiza cada tres años y sus resultados se anexan al Manual de Gestión de Comunicación por este mismo plazo).

- La planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipos de público.
- La definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- Evaluación periódica de los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos (encuestas, entrevistas, grupos de discusión, guías de observación) para conocer el impacto que ha tenido el sistema de comunicación implantado. (Periódicamente)
- Dar seguimiento a la conformación y cuidado de la cultura organizacional.
- Velar por el cumplimiento de lo pautado en el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa. (Capacitación y asesoría)
- Implementar programas de capacitación para los directivos en temas concernientes con la comunicación institucional.

Por su parte, los comunicadores institucionales provinciales además realizan entre sus actividades:

- Coordinar las relaciones con los medios de comunicación masiva, elaborar y/o aprobar las notas de prensa, que respecto a Joven Club y sus servicios se necesite publicar.
- Coordinar los procedimientos relacionados con la marca en la Entidad.
- Establecer la política y el perfil editorial de los medios de comunicación institucionales y velar por su actualización sistemática.
- Organizar y participar en la producción de soportes promocionales.
- Garantizar las acciones de comunicación necesarias durante la organización de actos, eventos y ferias en que participe la entidad.
- Velar por la adecuada presencia de Joven Club en el pabellón “Informática y Comunicaciones” de EXPOCUBA. Exigir por ello a la Dirección de Ciudad Habana.
- Ejercer el vínculo de todo el sistema de Joven Club en las actividades que implican relaciones con otros países, organismos y eventos internacionales, instituciones gubernamentales o no y funcionarios extranjeros; tramitar la documentación y controlar la presentación de los informes que deban rendirse.

- Coordinar y dar seguimiento a las misiones en el exterior del personal de la Entidad, garantizar una eficiente coordinación con los órganos de control y mantener la información estadística y establecer vínculos con proyectos homólogos al nuestro en el extranjero.
- Garantizar la tramitación y preparación de la documentación cumpliendo el procedimiento a seguir para los viajes al exterior y con los extranjeros en misiones de negocios en Cuba.
- Atender las delegaciones extranjeras invitadas y todas las actividades relacionadas con el Protocolo.
- Tramitar ante el Consejo de Dirección Nacional, cuando proceda, las solicitudes de salidas del país de trabajadores o ex-trabajadores de Joven Club. Emitir las orientaciones organizativas del tema a los territorios.
- Atender la gestión de negocios de la Entidad.

Con todo ello se pretende que la actividad de comunicación transite por todos los niveles: vertical descendente y ascendente, horizontal y transversal; muy útil para detectar y resolver problemas; permitiendo una rápida toma de decisiones cuando la situación lo requiera con mayor operatividad. Por tanto los mensajes se enviarán no solo con el propósito de dar orientaciones y procedimientos sino también para preocuparse por la satisfacción de los trabajadores, su realización personal y sus sentimientos, a fin de contribuir con el desarrollo de la entidad.

Para esto se emplean como canales de comunicación directa las reuniones (Consejos de Dirección, las reuniones hacia el interior de la institución y la reunión de discusión sobre el Presupuesto Anual), las asambleas (Asambleas Sindicales, y Balances Nacionales y Provinciales) y los matutinos o vespertinos; y como canales de comunicación mediática se utilizan los manuales, circulares, cartas oficiales, resoluciones, informes, entre otros; los murales; el correo electrónico y la página Web para todos los trabajadores que tienen acceso a esta tecnología; la telefonía institucional; las audioconferencias; las videoconferencias; el sistema Integral de Joven Club y el jabber.

A partir de ahora las investigaciones de comunicación se orientan a la realización de diagnósticos de comunicación, tanto interna, como externa; diagnósticos culturales, auditorías de imagen y estudios de clima, garantizando así un mejor resultado.



En resumen: Los Joven Club de Computación y Electrónica luego del paso de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) al Ministerio de Comunicaciones se convierten en una Unidad Presupuestada, realizando un cambio organizacional planificado, morfostáticos y de tipo1. En primer lugar por producirse actividades de cambios intencionales llevadas a cabo por la institución y la política del país orientadas a una meta específica, en segundo lugar por ser un cambio que comporta la continuidad del sistema, pues aunque en la institución se dieron ciertas variaciones, esta globalmente permaneció inmodificada: se cambió algo para que todo permanezca igual, o sea, se produjo un cambio para mantener la naturaleza de su sistema; y en tercer lugar por ser las variaciones implementadas en el sistema organizacional que no producen cambios estructurales; aun cuando algunos sectores se agranden o reduzcan, pero sus formas de relación no se alteraron sustancialmente.

Asimismo estos cambios ocurrieron en todos los niveles de la entidad. Se modificó el nivel estratégico con variaciones en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su orientación esencial “su visión”, como a su razón de ser “misión”. La misión y visión de la institución estarán ahora adaptadas al nuevo entorno donde se desenvuelve la entidad, ampliando su proyección hacia servicios de excelencia. De igual forma surgen nuevos valores organizacionales producto de la actual dinámica de trabajo, enfocados hacia la labor con los diferentes públicos de la entidad y su objeto social se amplía con el propósito de ser rentables económicamente; aunque en la actualidad aún todos los servicios que brindan los Joven Club se ofertan de una forma gratuita al pueblo. En el nivel estructural se modificó las estructuras organizacionales con el rediseño de los puestos de trabajo; creándose dos nuevas subdirecciones, para tener un total de cuatro (la Subdirección de Tecnología y Desarrollo; la Subdirección de Servicios Informáticos; la Subdirección de Desarrollo Organizacional y la Subdirección de Economía); así como el surgimiento de las Direcciones Municipales de los Joven Club en todo el territorio espinuano. En esta nueva estructura la Dirección Nacional de Servicios Informáticos es la encargada de realizar las funciones comunicativas, apoyada en los comunicadores institucionales de las Direcciones Provinciales; estableciendo las funciones y políticas de comunicación de la entidad para lograr que ésta transite

por todos los niveles y que se empleen de una forma correcta los canales de comunicación directos y mediatizados.

De igual forma se produjeron modificaciones en el nivel técnico con un cambio paulatino de la tecnología, aunque aún no es representativo y no llega a todas las instalaciones de la provincia y se han creado softwares para tener un mayor control de los servicios que se brindan en la entidad. Todas estas variaciones han llegado además al nivel humano, donde los trabajadores deben modificar sus actitudes, habilidades, percepciones y/o comportamiento para lograr un cambio efectivo, pero aún las acciones encaminadas a obtener este propósito son muy escasas, siendo la capacitación la más empleada, dejando a un lado las labores de sensibilización o mayor nivel de comunicación.

## **2.2. Diagnóstico de comunicación interna.**

A fin de informar las nuevas modificaciones que ocurrieron en la entidad se realizaron acciones de comunicación por parte de la Dirección Nacional entre las que se encuentran la utilización de los canales formales y un ejemplo de ello lo constituyen las audio-conferencias realizadas por los directivos nacionales; la utilización de la Web nacional para informar sobre lo que ocurría con la institución y el correo electrónico con detalles respecto a lo que acontecía en la institución y con orientaciones sobre los nuevos procedimientos de la organización. Por su parte en la Dirección Provincial de Sancti Spíritus se habló del tema en las noticias dadas en los matutinos y reuniones; y las visitas de los directivos del territorio a los municipios para explicar los pasos que se iban a dar.

Para censar el estado de opinión de los trabajadores en el tránsito hacia el Ministerio de Comunicaciones, se aplicaron varias entrevistas semi-estructuradas a representantes sindicales, de la UJC y del PCC; y entrevistas grupales a los instructores de los Joven Club, con el propósito principal de conocer cómo se encontraba la comunicación interna en la institución para el cambio; e identificar las aspiraciones de los trabajadores respecto al mismo. También se realizaron dos encuestas anónimas: una dirigida a los directivos y otra a los especialistas principales, a fin de corroborar los datos obtenidos en las entrevistas; utilizándose, además, la técnica de la observación para analizar, desde la visión del investigador, el ambiente de la entidad y la dinámica de su desempeño;

conociendo, de esta forma, criterios que contribuyeran a una mejor gestión de la comunicación interna para facilitar el cambio organizacional, intentando darle solución a las preocupaciones y problemas que presentaban los trabajadores en esos momentos.

Los empleados que participaron en el estudio fueron un total de 30 y los resultados del diagnóstico se analizaron teniendo en cuenta los indicadores medidos para cada segmento de público.

### **2.2.1. Conocimiento sobre el cambio organizacional:**

Con respecto a este tema el 100% de los directivos afirmó conocer sobre los cambios organizacionales que se realizaban en los Joven Club de Computación y Electrónica de la provincia en el tránsito de niveles de subordinación de la Unión de Jóvenes Comunistas hacia el Ministerio de Comunicaciones.

Por su parte el 75% de los especialistas principales aseveraron tener conocimiento respecto a las modificaciones que se realizaban en la entidad y solo un 25% dijo lo contrario.

En las entrevistas realizadas, tanto la semi-estructurada, como la grupal, a los principales representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato, así como a los trabajadores de la institución, se coincidió en los criterios señalados, donde el 66.7% de los entrevistados alegaron saber sobre los cambios organizacionales y el 33.3% afirmó no tener conocimiento sobre lo que sucedía en la entidad. (Ver anexo 19, gráfico 1)

Se pudo comprobar, entonces, que los criterios expresados por los diferentes grupos no difieren entre sí, toda vez que los directivos afirmaron conocer el cambio organizacional, el 69.2% de los trabajadores de la organización certificó que poseían conocimientos sobre las modificaciones efectuadas y el 30.8% plantearon carecer de ellos. Dato confirmado en la observación, donde se corroboró que más del 50% de los trabajadores conocen acerca del cambio organizacional por el que transita la institución, aunque no tengan todos los detalles del mismo.

### **2.2.2. Nivel de información sobre los cambios organizativos:**

Relacionado con este indicador, en los cambios a nivel provincial, el 100% de los directivos alegó estar informado sobre los mismos, dato que coincide con el

acápito anterior; mientras que el 65.2% de los especialistas principales plantearon que estaban informados sobre lo que acontecía, tanto en la institución a nivel provincial, como en lo relacionado a su dirección, y solo el 37.5% dijo que se consideraban medianamente informado sobre los cambios organizacionales.

De igual forma el 66.7% de los principales representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato afirmaron en la entrevista semi-estructurada estar informados sobre los cambios que ocurrían en la dirección y de ellos solo un 50% se consideraban además informados sobre los cambios que acontecían en toda la organización, donde el 16.7% de los entrevistados afirmaron sentirse medianamente informado. A diferencia de los resultados arrojados en las demás técnicas de investigación, en la entrevista grupal solo el 33.3% de los trabajadores afirmaron que se advertían informados sobre los cambios organizacionales que ocurrían en el Joven Club en el tránsito hacia el Ministerio de Comunicaciones, el 16.7% dijo no estar informado y el 50% alegó que se consideraba medianamente informado. (Ver anexo 19, gráfico 2)

En sentido general se recogieron las siguientes declaraciones:

- Conocen que se está realizando un cambio en los Joven Club y en su dirección provincial, pero no saben claramente en qué consiste.
- El conocimiento general del cambio está centrado en el paso de la Unión de Jóvenes Comunistas al Ministerio de Comunicaciones, pero no saben con precisión cuáles son los detalles del mismo.

El resultado de este indicador demuestra, que de modo general, se percibe poco conocimiento acerca de los cambios organizacionales, pero el mayor por ciento se concentra en los trabajadores, indicando que el nivel de información es muy escaso para este estrato, por lo que las acciones de comunicación respecto a los cambios deberán realizar especial énfasis en este grupo, que por demás resulta el último eslabón de la cadena de flujos de información.

### **2.2.3. Canales de recepción y transmisión de información:**

Las vías más utilizadas para recibir información por parte de los directivos lo constituyeron los canales formales y dentro de ellos el correo electrónico, la información ofrecida por el jefe inmediato y las reuniones, que fueron señaladas por el 100% de los encuestados. La Web del territorio y los datos brindados por los máximos directivos ocuparon el 50% de los canales de recepción y

transmisión de información seleccionada; y un 25% afirmó recibir información en los matutinos, como parte de los comentarios de pasillo y otras vías entre las que se encuentran los postgrados impartidos en la Dirección Nacional para los Directores Municipales.

El 100% de los especialistas principales señaló el correo electrónico y las reuniones como las vías fundamentales que se empleaban para recibir las informaciones, el 87.5% marcó la comunicación con el jefe inmediato, el 62.5% afirmó haber recibido información sobre el cambio a través de los directivos del territorio, el 37.5% mediante los comentarios de pasillo y el 12% a través de la web del territorio.

En el caso de los principales representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato el canal de recepción y transmisión de información más señalado fue la comunicación directa con el jefe inmediato (66.7%), a éste le continuaron las informaciones dadas por los directivos del territorio y las reuniones (50%); quedando en una menor escala la información informal a través de los comentarios de pasillo (33.3%) y los canales mediatizados como el correo electrónico (16.7%). En este grupo la prueba estadística de Pareto destacó que de 9 categorías a medir, el mayor por ciento de la elección se concentra sólo en 3 categorías (jefe inmediato, reuniones y directivos del territorio), en las otras 6 categorías se encuentra el resto y de ellas 4 no se señalaron, manifestando que la mayor selección estuvo en las 3 categorías mencionadas anteriormente, lo que corrobora el resultado obtenido, marcando la notable diferencia que existe entre los elementos estudiados.

Estos datos no se corresponden con el de los trabajadores quienes señalaron el correo electrónico, las reuniones y la comunicación con el jefe inmediato en un 75%, las informaciones dadas por los directivos del territorio en un 58,3%, la información informal a través de los comentarios de pasillo en un 50%, y los matutinos y la web del territorio se señalaron en menor medida.

En la observación se pudo comprobar entonces, que de todos los canales de comunicación establecidos en la organización los que más resultados dieron fueron los que emplearon la comunicación directa, ya sea a través de reuniones, jefe inmediato o máximos directivos; a los que se les suma el empleo del correo electrónico. A pesar de ello se debe tener muy presente la comunicación informal

que se efectúa en los pasillos de la entidad, como comentarios de los trabajadores, que se mencionó en el 40% de la muestra estudiada. (Ver anexo 19, gráfico 3)

En general se puede afirmar que el empleo de canales de información para estar al tanto de los cambios que se producen en la organización es diferenciado por tipo de público y no tiene el mismo nivel de aprovechamiento por parte de estos.

*Eficacia de los canales de comunicación:*

Tanto los encuestados como los entrevistados, seleccionaron como canal más eficaz el directo, o sea, la información que se recibe en las reuniones. Otras vías señaladas en las entrevistas fueron el correo electrónico (canal mediatizado) y las informaciones emitidas través de los jefes inmediatos, alegando que la información que se transmite entre jefe – subordinado es la forma más válida de comunicar los cambios a producirse. Por otra parte, en las encuestas marcaron, la información que llega a través de los directivos superiores de la entidad; y en una menor medida se señaló el empleo de la web del territorio y los matutinos como canales de comunicación efectivos para comunicar los cambios por los que transita la entidad en su paso de la Unión de Jóvenes Comunistas al Ministerio de Comunicaciones.

**2.2.4. Caracterización de la información obtenida:**

Caracterización de la información obtenida		
	Especialistas	Directivos
<b>Insuficiente</b>	62.5%	51.5%
<b>Suficiente</b>	37.5%	48.5%
<b>Ambigua</b>	25%	45%
<b>Clara</b>	75%	55%
<b>Desfasada</b>	62.5%	55%
<b>Oportuna</b>	37.5%	45%
<b>Falsa</b>	50%	25%
<b>Veraz</b>	50%	75%
<b>Desactualizada</b>	37.5%	48.5%
<b>Actualizada</b>	62.5%	51.5%

La tabla muestra la caracterización de la información obtenida respecto al cambio organizacional según los especialistas principales y los directivos, donde vemos que los indicadores más altos señalados se corresponden a las cualidades *clara*, por parte del primer grupo, y *veraz*, según el segundo grupo. A ello le sigue la caracterización de la información como actualizada, lo que entra en contradicción

con el resto de las características marcadas, pues en igual medida se describió como insuficiente y desfasada.

Por su parte, en las entrevistas efectuadas a los principales representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato, en el momento de referirse sobre la información

recibida respecto al cambio por el que transita el Joven Club, el 100% la valoró como desfasada, seguida del calificativo falso, ambiguo y desactualizado.

Asimismo, las dificultades con la información durante el cambio organizacional se ven reflejadas también en la dirección del proceso, pues si el 50% de los dirigentes consideraron que poseían los argumentos necesarios para aceptar y gestionar los cambios organizativos en el colectivo que dirige, la otra mitad de los directivos afirmó tenerlos en alguna medida.

En cuanto a la frecuencia con que este grupo transmite la información relacionada sobre el tema, el 100% de la muestra planteó que lo realiza frecuentemente, ya sea en las reuniones, por el correo electrónico o mediante charlas y matutinos; lo que hace que todo lo que se conoce al respecto en la provincia se informe, aunque no siempre sea toda la información que necesitan los trabajadores para esclarecer sus inquietudes.

Aquí se consigue ver, que tanto directivos como especialistas no consideran suficiente la información ofrecida hasta el momento; motivo que puede traer consigo la no aceptación del cambio en la organización, dado a que no se tiene todo el conocimiento preciso sobre el proceso por el que transita el Joven Club, aunque deben ser ellos los que impulsen el nuevo período de la institución, lo que sin dudas está provocando inseguridad.

#### **2.2.5. Espacios para retroalimentar los cambios:**

Otro aspecto a encuestar en los directivos fue la presencia de espacios para propiciar la retroalimentación con sus subordinados en lo concerniente al cambio organizacional. En este caso el 100% de las opiniones se refirieron a que tienen establecidos los espacios necesarios para la retroalimentación con el resto de los trabajadores y así contribuir a que la comunicación sea lo más horizontal posible en cuanto a este tema. Las reuniones del departamento o las que se realizan en el trabajo, la asamblea de afiliados, el correo electrónico, los matutinos o simplemente el contacto personal fueron algunos de los ejemplos que puso este grupo que les posibilita estar en constante retroalimentación con sus subordinados.

Esto no coincide con la percepción, que de este indicador, presentan los trabajadores quienes en las entrevistas grupales en un 58.3 % refirió una percepción de no existencia de espacios de retroalimentación; demostrando, en

este caso, que la comunicación fluye descendentemente. A pesar de esto, el resto del colectivo de trabajo afirmó tener la posibilidad de expresar sus criterios con relación a los cambios organizativos, ya sean en la Discusión del Presupuesto u otros espacios donde se han debatido, además los nuevos cargos, el reordenamiento necesario para el trabajo, etc., afirmando que “algunos de los cambios realizados son abordados en reuniones del sindicato o con los directivos del territorio donde los trabajadores hemos tenido la oportunidad al menos de dar nuestros criterios al respecto”.

Los principales representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato alegaron que los espacios para que los trabajadores expresaran sus criterios con relación a los cambios organizativos existían, pues se habían realizado reuniones con ellos y con los directivos, así como el debate del tema en las reuniones del PCC y el Consejo de Dirección.

El 62.5% de los especialistas principales corroboró este dato expresando que la retroalimentación durante el cambio ha sido posible mediante las reuniones informativas, reuniones de trabajo, los Consejos de Dirección, la Discusiones del Presupuesto y la Aprobación del Convenio Colectivo de Trabajo. (Ver anexo 19, gráfico 4)

A pesar de existir en la institución varios canales de comunicación establecidos para que el colectivo de trabajado emita su criterio, el más funcional para ellos y el que señalaron en todas las técnicas aplicadas lo constituyeron las reuniones, espacio formal donde tienen la posibilidad de ser escuchados por sus directivos. En este sentido la retroalimentación se logra en los niveles superiores, pero existe un fallo cuando se trabaja con la base, lo que hace que la mayoría de los trabajadores se sientan como que no son escuchados y que falta un espacio formal donde ellos puedan exponer sus principales problemas y preocupaciones a fin de lograr la retroalimentación y evitar la resistencia al cambio.

### **2.2.6. Principales preocupaciones sobre el tránsito hacia la nueva estructura:**

Esta pregunta no fue contestada por la mayoría de los encuestados; hecho dado fundamentalmente por el desconocimiento que existe sobre los cambios organizacionales ocurridos durante el paso de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) hacia el Ministerio de Comunicaciones (MC), que no permite tener criterios



valorativos al respecto. Solamente se señaló que el paso al nuevo período de trabajo debía ser diferente en su totalidad a los cambios anteriores y se planteó la lentitud en la implementación de dichas modificaciones. Ello resulta contradictorio o más bien es el reflejo de que se han estado informado elementos de carácter formal en detrimento de los aspectos más medulares del asunto.

Los directivos, sin embargo, proyectaron como principales preocupaciones:

- La necesidad de que se defina realmente cuál será el rol de los Joven Club dentro del nuevo Ministerio al que pertenecen.
- Que los cambios que se están afrontando no son asimilados con la prontitud que se requiere por parte de los trabajadores.
- El insuficiente transporte para garantizar el abastecimiento logístico a las instalaciones, así como el control y la supervisión de los mismos.
- La poca preparación que tienen los especialistas y su escaso interés en aprender cosas novedosas.
- Que no se acaba de establecer una estructura jerárquica como cualquier otra entidad desde la base (no hay aparato directivo a nivel municipal).
- Se aprecia que es la única organización en la que hay más dirigentes que trabajadores, cuando estos últimos son los que producen.
- No se acaba de establecer una línea de trabajo estable, se le está tratando de dar prioridad a un servicio que a todas luces va a desaparecer o a disminuir en cuantía, que es la formación, y no se acaba de aplicar el nuevo objeto social como está planteado con el cobro de los servicios.
- Se está estableciendo el trabajo con la tecnología, lo que hace que sea más complejo para los trabajadores en cuanto al análisis de la información, en vez de acomodar la labor de los empleados, existiendo muchos sistemas de control donde todos recogen los mismos datos (SIJC, SIMET, página de consumo etc...).
- Mucho burocratismo para todos los trámites (demasiado papeleo).
- El equipamiento tecnológico no se acomoda a las exigencias actuales.

Por su parte los especialistas principales afirmaron que lo que más le preocupaba en el tránsito al nuevo ministerio era lentitud en la implementación de los cambios (75%), la incertidumbre con las funciones a desempeñar y las condiciones salariales; dato que coincide con el de los principales dirigentes del PCC, la UJC y

del Sindicato, quienes además adicionaron entre sus preocupaciones las condiciones materiales del nuevo puesto de trabajo; mientras que los instructores plantearon estar preocupados fundamentalmente por su ubicación en el puesto de trabajo y la incertidumbre con las funciones a desempeñar; proyectando como otras preocupaciones la reducción de las plazas en la entidad, dado que ahora son solo 3 instructores en cada instalación de Joven Club y el contenido de trabajo es cada vez mayor. Otras preocupaciones también señaladas por todos los grupos estudiados, aunque en menor medida, fueron la falta de información, la afectación a la calidad del servicio a los usuarios, la idoneidad de los jefes que serán designados, la repercusión negativa en el clima laboral y la pérdida de la motivación de los trabajadores.

#### **2.2.7. Expectativas en el nuevo período de trabajo:**

Las expectativas de cada uno de los grupos encuestados quedaron registradas en los acápites siguientes:

- Directivos:

Los cambios facilitarán que nos fortalezcamos económica, organizativa y administrativamente. Además proporcionarán mayor preparación en los cuadros y en los trabajadores para alcanzar mejores resultados en el trabajo. Se esperan mejoras en la estimulación de los que laboran y un nuevo período en el que se resuelvan todas las preocupaciones planteadas anteriormente, dado a que se teme que se desaparezca la entidad, ya que en constante incertidumbre no se pueden obtener resultados en el trabajo y no se logra tener una institución de excelencia, que es lo que desean todos, o la mayoría de los que trabajan en la organización.

- Representantes sindicales, del PCC y la UJC:

Para el nuevo período de trabajo se espera que las condiciones en las que se labora mejoren y que el salario se incremente, pues al pasar al Ministerio de Comunicaciones se debe optimizar todo lo relacionado a estos temas, pues este sector tiene gran aceptación de trabajo en la población. Además que existan mejoras en la prestación de los servicios que ofrecen los Joven Club a la comunidad y continuar trabajando como hasta el momento pero con mayor exigencia y transparencia en todo.

- Especialistas Principales:

Como expectativas para el nuevo período de trabajo se tienen las mejoras en la calidad de los servicios, el uso eficiente de los recursos y la gestión de las informaciones. Además se espera que los cambios sean favorables, la posibilidad de poder lograr ejecutar cada uno de los aspectos del nuevo objeto social, con un análisis detallado del mismo para tener una mayor eficiencia en los servicios que se prestan a la población; y que exista una mejora en la gestión de los jefes y subdirectores, y en el flujo de la información, pues hasta el momento solo se conocen mensualmente y en tiempo informaciones como los gastos, el plan de energía para el mes y la ejecución del presupuesto, entre otros. Asimismo se debe valorar el cambio de la tecnología que se utiliza, pues ésta está bastante obsoleta, para así lograr que los servicios tengan la calidad que el usuario exige.

- Trabajadores:

Se espera que mejore todo, e incluso que cambie el objeto social y más importante aún percibir un salario acorde a los resultados de trabajo de cada persona. El aumento del salario, las mejoras con respecto a los materiales de oficina y el cobro de los servicios a prestar es fundamental que ocurra en la nueva etapa de los Joven Club. Además se tiene como expectativa que mejoren las conexiones a intranet e internet, para así favorecer los servicios que se brindan a la población e incrementar su demanda, eliminando las estadísticas y trabajando más en función de lo que demandan los clientes.

En el nuevo período de trabajo se hace necesario un intercambio más constante con las masas para contribuir a la información oportuna y necesaria respecto a los cambios que se están implementando, y los pros y los contras que estos traen. También se espera que se acaben algunas trabas burocráticas y deficiencias en la autonomía existente que frenan el correcto desempeño laboral de la institución, que realmente pongan metas que se puedan cumplir y una mayor rapidez en la reparación de los equipos y los aires, con mejores condiciones en cuanto al aseo asignando al Joven Club (como colchas y otros útiles de limpieza necesarios), pues más que justificaciones se necesitan soluciones que reflejen la mejoría ocurrida con el cambio organizacional y el paso al Ministerio de Comunicaciones. Cada grupo estudiado, a pesar de las inconformidades que presentan hacia el nuevo período, poseen varias expectativas, ya que desean en primer lugar que la

entidad logre mayor eficiencia en el trabajo, para satisfacer así a toda la población con los servicios que brindan los Joven Club de Computación y Electrónica, y que a su vez se reconozca la labor de cada empleado en la organización.

#### **2.2.8. Actitud hacia la efectividad del cambio:**

El gráfico 5 (Ver anexo 19) muestra las opiniones de los trabajadores sobre la efectividad del cambio organizacional con respecto al desarrollo de la entidad, donde el mayor por ciento de los directivos encuestados plantearon que el paso de la Unión de Jóvenes Comunistas al Ministerio de Comunicaciones ha favorecido el desarrollo de la institución (75%) y solo un 25 % afirmó que la ha beneficiado en alguna medida. Opiniones como la diferencia en cuanto a la forma de trabajar de los organismos políticos y las entidades estatales, a pesar de regirse todo por las mismas leyes y regulaciones en el país, que hicieron que sin perder la esencia de su razón de ser, se continuara trabajando en aras de garantizar los servicios informáticos a la sociedad con los mismos principios para los cuales se crearon los Joven Club; así como el establecimiento de una nueva estructura mucho más organizada y las mejoras en las condiciones del trabajador con un incremento del salario y la entrega del uniforme, constituyeron algunos de los argumentos en los que se basaron para reafirmar su respuesta.

“El cambio sí favorece el desarrollo de la entidad, porque estamos prestos a ofrecer servicios de alta demanda ya que somos la única institución que ofrece esas posibilidades a la población, ejemplo: servicios de fotocopia, impresión, tiempo de máquina, navegación de internet, correo electrónico, antivirus, servicios de instalación y asistencia técnica, entre otros de alta demanda en la sociedad, por lo que podemos ser fácilmente rentables y de esta manera poder mejorar cada día las condiciones de trabajo; digo más, podemos con nuestra masa de trabajadores aportarle más al país que el propio ETECSA que es en la actualidad una de las empresas que más le está aportando a la Isla”.

Coincidiendo con esta opinión, el 62.5% de los especialistas principales ven el cambio organizacional como completamente favorecedor y un 37.5% lo conciben como beneficioso en alguna medida; argumentando su planteamiento con las mejoras en los servicios y la imagen corporativa, y el logro de una comunicación que fluye con mayor rapidez. Se alegó además que:

- “Nos ha permitido poder planificar y ejecutar mejor nuestro trabajo”.

- “Existe un mayor control sobre la actividad de cada trabajador, se han dado pasos en la motivación de los empleados para lograr un servicio de mejor calidad y se realiza la planificación del trabajo con conocimiento de las tareas de cada cual”.
- “Sí favorecerán el desarrollo de la entidad, teniendo en cuenta la veracidad concreta de los nuevos cambios, o sea, en la medida que dejemos de ser entidad presupuesta y se convierta en autofinanciada; podremos tener mayores beneficios debido a que deja de ser una carga para el presupuesto del estado, ya que podrían cubrir los gastos con los ingresos si se logra establecer de inmediato el cobro de todos los servicios que hoy se prestan y otros que se pudieran aumentar para lograr el autofinanciamiento de la entidad”.
- “Los cambios siempre generan un poco de incertidumbre, ya que es algo que no se conoce, pero sí han favorecido a los Joven Club”.

Por su parte los principales dirigentes del PCC, la UJC y del Sindicato alegaron que sus criterios son favorables en este sentido pues se ha logrado más organización en el trabajo al ampliarse las subdirecciones para un mejor control, exigencia y disciplina de las tareas, pues ya todo es más organizado y con una mejor planificación. Se trabaja de forma más coherente en la organización de toda la documentación establecida para cualquier auditoría a realizarse en las distintas instancias y ha propiciado un mayor conocimiento de leyes y resoluciones que regulan cada paso que se dé, ofreciendo la oportunidad de perfeccionar el trabajo que se efectúa. Asimismo se han realizado cambios en el Manual de Identidad Visual Corporativa que favorecen una mejor imagen de los Joven Club, se mejoran las condiciones de trabajo en las diferentes áreas, pues están mejor definidas las funciones de trabajo de cada funcionario y se logra una mejor estimulación a los trabajadores, pues se les entregan uniformes y se le garantiza el almuerzo. Sin embargo otros líderes políticos expusieron que en alguna medida y a largo plazo es posible que los cambios organizacionales se puedan percibir, y que los cambios sí favorecieron el desarrollo de la entidad al inicio, pues se logra aumentar la plantilla y a su vez se consigue un mejor desarrollo de cada frente, ya que antiguamente una misma persona hacía varias funciones y ahora se logra una especialización de las tareas, pero al mismo tiempo esto ha demostrado que

la división de las cuatro subdirecciones no ha favorecido el buen desarrollo de la entidad ya que al existir muchos jefes hay mayor burocratismo y lentitud en los trámites.

A este criterio se le suma el del resto de los trabajadores de la entidad, quienes en su mayoría plantean que el cambio sí beneficia a la institución dado a las mejoras que se han tenido y que en años anteriores no se habían visto, como es el caso de la entrega de los uniformes y el pago del almuerzo, además de ganar en organización en el trabajo. Asimismo, afirmaron que como beneficio el cambio tenía previsto el cobro de los servicios y que el salario de los trabajadores se correspondiera a la prestación y la calidad de los mismos, o sea, según los resultados de trabajo de cada uno.

Criterios como “creo que aunque las empresas independientes ya tienen su camino recorrido es nuevo para nosotros por lo que es lógico tantos tropiezos en sus inicios, pienso que en poco tiempo superaremos con creces los resultados anteriormente obtenidos en todos los sentidos por lo que se verá favorecida la entidad y sus trabajadores” u “opino que si los cambios son aplicados de manera correcta basándose en el objetivo para los que fueron introducidos pueden traer mejoras para la entidad, lo que hay que tener en cuenta es su forma correcta de aplicación para evitar que una mala utilización de los mismo frenen el desarrollo de la institución. Todo cambio está pensado para mejorar pero el error humano en muchas ocasiones lo convierte en obstáculos y baches que destruyen el ambiente laboral”; constituyen ejemplos que reafirman además sus inquietudes en el tránsito hacia el nuevo Ministerio, pero que lo definen como positivo.

Todo lo anteriormente expuesto lleva a la interpretación de que la gran mayoría de las personas que trabajan en los Joven Club de Computación y Electrónica consideran al cambio como favorecedor o que beneficia en alguna medida el desarrollo de la institución, no existiendo criterios negativos en este sentido, elemento que influirá en la reducción de sus principales resistencias.

#### **2.2.9 Estados de ánimo asociados al cambio:**

Todo cambio produce estados de ánimo favorables o desfavorables relacionados al mismo. Los especialistas principales definieron su sentir de la siguiente forma: La mayor selección en los estados de ánimo recayó en la desconfianza y el optimismo, con un 75% cada uno, donde el primero constituye un estado de

Especialistas	
Estados	Porcentaje
Desconfianza	75%
Optimismo	75 %
Aceptación	62,5%
Motivación	62,5%
Entusiasmo	62,5%
Incertidumbre	55%
Seguridad	45%
Desmotivación	37,5%
Apatía	37,5%
Rechazo	37,5%
Pesimismo	25%
Confianza	25%
Leyenda	
Estados de ánimos negativos	
Estados de ánimos positivos	

ánimo negativo marcado fundamentalmente por lo lento que ha sido todo el proceso de cambio y la preocupación sobre los errores que se pueden producir en su implementación; mientras que el segundo aspecto en un estado de ánimo positivo, por todos los beneficios que ha reportado la ejecución de las nuevas modificaciones para la entidad y las expectativas hacia seguir avanzando en cuanto al desarrollo de la institución. Asimismo se puede observar que la mayoría de los puntajes fueron, además, para aquellas palabras que reflejaban lo positivo en el sentir de las personas como son el entusiasmo, la aceptación y la motivación; por lo que a pesar de mostrar ambivalencia en el análisis inicial, al mismo tiempo ofrece una

perspectiva esperanzadora para tratar de comprender y aceptar los cambios, resultando muy efectivo en el proceso, para eliminar los elementos de resistencia.

Por su parte, la elección de los directivos coincide en alguna medida con la realizada por los especialistas principales, fundamentalmente en que en ambos predominan criterios negativos y positivos en igual puntaje relacionados con su sentir en el tránsito de la institución hacia el Ministerio de Comunicaciones (MC). La incertidumbre, el rechazo, la motivación y el optimismo alcanzaron el 75 % de los elementos señalados, en el cual el sentir negativo es causa de la inexistencia de un conocimiento sobre cuál sería la posición de los Joven Club dentro del MC o si se realizarían todos los cambios previstos en su objeto social y que aún no se han implementado; mientras que la motivación y el optimismo están dadas porque el Ministerio de Comunicaciones tiene gran prestigio dentro de la sociedad cubana por su desempeño y aporte a la economía nacional y el hecho de formar parte de él obliga a la institución a perfeccionar su trabajo para estar a la altura de lo que

Directivos	
Estados	Porcentaje
Incertidumbre	75%
Rechazo	75%
Motivación	75%
Optimismo	75%
Confianza	55%
Entusiasmo	50%
Apatía	50%
Desconfianza	45%
Aceptación	25%
Seguridad	25%
Desmotivación	25%
Pesimismo	25%
Leyenda	
Estados de ánimos negativos	
Estados de ánimos positivos	



espera ese ministerio y el pueblo en general. En este grupo los estados de ánimo negativos son un hecho poco favorable, debido a que los directivos son los principales agentes de cambio y los encargados de guiar el proceso en la entidad. Los principales dirigentes del PCC, la UJC y del Sindicato, así como los demás trabajadores de la institución definieron sus estados de ánimo en sentido general con optimismo, aceptación y motivación, seguido de la incertidumbre y la desconfianza. Los cambios se producen lentamente y aunque ha llevado mayor preparación y esfuerzo de las personas que laboran en Joven Club, ha reportado beneficios para todos, fundamentalmente en cuanto al salario y la entrega de los uniformes. Lo negativo en los trabajadores es que el mayor por ciento en los entrevistados manifestó su deseo de continuar trabajando como hasta el momento se hacía, mientras formaban parte de la Unión de Jóvenes Comunistas, y se resisten al incremento de la carga de trabajo y a las nuevas exigencias y rigores que impone el Ministerio de Comunicaciones.

En cuanto a este indicador se puede ver que, sobre todo, prevalece en la institución sentimientos positivos, como la motivación y el optimismo, relacionados con el cambio, muy ligados a la incertidumbre y la desconfianza, elementos que pueden traer consigo la resistencia al nuevo periodo de trabajo.

### **2.2.10 Sugerencias a la Dirección:**

Los directivos plantearon las siguientes sugerencias para el cambio organizacional:

- No modificar tanto la estructura organizacional de los Joven Club y no centrarnos demasiado en los cursos que ofrece la institución a la población, pues ya han dejado de ser el servicio básico que busca el pueblo. Se debe mejorar el equipamiento técnico, dado que la mayoría de las instalaciones tiene tecnología obsoleta y los centros de la provincia deben estar bien equipados para brindar un mejor servicio a la población. Asimismo se deben considerar las motivaciones de los trabajadores para que todo el cambio sea efectivo.
- Mantener el sistema de trabajo.
- Trabajar en equipo para lograr más eficiencia en el trabajo.
- Que cada dirección establezca de manera bianual la estrategia a seguir para cumplimentar sus objetivos de trabajo y se las haga llegar a los



directores y sus homólogos provinciales y además a los directores municipales, ya que estos últimos son los que deben implementar a nivel de base todas las acciones. Además, se debe comenzar a planificar desde la base todo el trabajo, para al final conformar los planes nacionales. En fin que den a conocer todo lo que se tiene previsto hacer hasta nivel municipal y que se acabe de establecer una línea de trabajo estable en nuestra entidad.

Los especialistas principales a su vez recomendaron lo siguiente:

- Continuar con la confianza en los trabajadores y tener un poco más de retroalimentación.
- La implementación más rápida de nuestro objeto social.
- Que según con la rapidez con que se realicen el proceso de cambio y pasemos a ser autofinanciados, o sea cobremos los servicios, entonces seremos más rentables pues ya no seríamos más una entidad presupuestada.
- Terminar de garantizar los recursos para la nueva imagen corporativa en todos los Joven Club. Seguir exigiendo el empleo del Manual de Identidad Visual Corporativa y continuar chequeando el cumplimiento de las tareas.
- Para hacer más eficiente el proceso de gestión del cambio se deben realizar reuniones con todos los trabajadores para que conozcan cada cambio que se va a realizar y así que cada trabajador pueda emitir sus criterios.

Los principales dirigentes del PCC, la UJC y del Sindicato por su parte plantearon:

- Los cambios que han surgido no dependen en gran medida de la Dirección Provincial, porque han sido a nivel nacional, pero sugieren que se continúe trabajando por lograr en nuestra provincia que estos cambios sean para mejorar en gran medida la prestación de los servicios y la calidad de vida de los trabajadores, además de que todos pensemos positivo ante los nuevos retos.
- Se debe organizar y discutir de conjunto entre todos los factores del centro los aspectos positivos y negativos que trae consigo el tema. Todo cambio lleva una buena preparación para cumplir con éxito su objetivo. Asimismo,

en reunión con todos los trabajadores se debe dar a conocer cómo se trabajará a partir del momento del cambio.

- Aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la entidad y que los que nos dirigen estén preparados para enfrentarlos, y no solo a eso, sino a tener la habilidad de motivar a sus trabajadores para alcanzar la renovación continua.
- Aplicar medidas que favorezcan el cambio según las tres grandes tareas de la psicología organizacional y con cada una de sus particularidades específicas, que no pueden faltar para propiciar un cambio favorable: el mejoramiento de las condiciones laborales internas, el mejoramiento de las condiciones laborales externas y el mejoramiento de la actividad de dirección y cooperación. Además impartir a los cuadros de la entidad cursos de superación para dotarlos de herramientas que le permitan implementar lo antes expuesto.

El resto de los trabajadores de la entidad sugirió a la dirección:

- Realizar, con empresas interesadas, los arreglos correspondientes a las computadoras, aires, etc., y las compras de útiles de limpiezas e iluminaria, para así garantizar un mejor servicio y una feliz estancia en la instalación, de tal modo que el cliente desee regresar.
- Un cambio de objeto social teniendo en cuenta el desarrollo de la informática en las localidades, dígame aumento de las computadoras en el sector particular, y la desmotivación parcial de la población por los servicios ofrecidos en el Joven Club.
- Aplicación del proceso de reordenamiento laboral para no continuar en la incertidumbre.
- Renovación total del equipamiento que posee Joven Club, pero no de forma paulatina, pues la tecnología avanza muy rápido.
- Aplicación de política salarial según resultados del trabajo y terminar de aplicar el cobro de los servicios para dejar de ser Unidad Presupuestada.
- Mejora de las condiciones laborales de los trabajadores de Joven Club y de la calidad de los servicios, eliminando factores que atentan contra ello (falta de climatización en los locales, uniforme incompleto, mayor estimulación moral y en muchos casos material, teniendo en cuenta la permanencia en

la organización, una mejor estrategia de Capacitación que permita una uniformidad en el nivel cultural de los trabajadores que ingresan o permanecen en los Joven Club, entre otras).

- Antes de aplicar cualquier cambio lo primero que debe hacer la administración es explicar detalladamente qué se desea obtener con la aplicación de los mismos, pues si las masas de trabajadores no están consciente de ello no se puede llegar a la posición deseada tras la aplicación de los cambios. Para esto es importante la consulta con los trabajadores para que emitan su criterio y den sus sugerencias pues muchos de los cambios introducidos son enviados por la Dirección Nacional de forma general y cada territorio tiene sus especificaciones, por lo que no siempre todos los cambios deben ser aplicados en todos los lugares.
- Que todo sea informado a los trabajadores, así como que estén atentos a todos los errores que en esta primera etapa se cometen, ya que de ahí sacaron las experiencias para el próximo periodo que se planifique. Que se mantenga el intercambio entre la dirección y los trabajadores, pues somos los que más conocemos del intercambio con los usuarios y la aceptación que tenemos en el pueblo y con quienes van a contar para enfrentar cualquier tarea que se nos asigne.
- Reunirse más con los trabajadores.
- Se deberían reunir más con sus trabajadores y comunicar los cambios de manera directa y de ser posible que sean los trabajadores y no la dirección los que decidan quiénes lo van a dirigir, claro teniendo en cuenta siempre la idoneidad de cada persona para el puesto asignado.

### ***Análisis integral de los resultados:***

En el diagnóstico realizado en los Joven Club de Computación y Electrónica de Sancti Spíritus se obtuvo como resultado que los criterios expresados por los diferentes grupos estudiados no difieren entre sí, dado que el mayor por ciento afirma conocer el cambio organizacional que se efectuó en la institución con su paso de la Unión de Jóvenes Comunistas al Ministerio de Comunicaciones, aunque no posean todos los detalles del mismo, y en menor medida los

trabajadores certificaron que se carecían de los conocimientos sobre las modificaciones efectuadas en la entidad.

En cuanto al nivel de información, la mayoría de los que laboran en la organización, alegaron que se consideraba medianamente informado respecto a lo que acontecía en la institución, tanto a nivel provincial como en su dirección, y en menor medida se señaló no estar informado sobre los cambios organizacionales que ocurrían en el Joven Club. En este sentido se percibe poco conocimiento acerca de las modificaciones de la entidad, pero el mayor por ciento del desconocimiento está en los trabajadores, indicando que el nivel de información es muy escaso para este estrato, por lo que las acciones de comunicación respecto a los cambios deberán realizar especial énfasis en este grupo.

De los canales establecidos para comunicar el cambio organizacional los más efectivos fueron los que emplearon la comunicación directa, ya sea a través de reuniones, jefe inmediato o máximos directivos; a los que se les suma el empleo del correo electrónico (canal mediatizado). A pesar de ello se debe tener muy presente la comunicación informal que se efectúa en los pasillos de la entidad, como comentarios de los trabajadores, que se mencionó en un por ciento significativo de la muestra estudiada y que trae consigo estados de ánimo de incertidumbre e inseguridad al no provenir de fuentes confiables.

Según los trabajadores la información más veraz y segura que podrían recibir es la que se transmite en las reuniones y las informaciones emitidas través de los jefes inmediatos, aunque además se señaló el correo electrónico como canal efectivo para informar y orientar respecto a lo que acontece en la entidad.

La caracterización de la información obtenida respecto al cambio organizacional según los especialistas principales y los directivos es clara y veraz, aunque se describe también como insuficiente y desfasada, lo que trae consigo que la mitad de los dirigentes de la organización posean en alguna medida los argumentos necesarios para aceptar y gestionar los cambios organizativos en el colectivo que dirige. Asimismo, este grupo afirmó que transmite la información relacionada sobre el tema frecuentemente; lo que hace que todo lo que se conoce al respecto en la provincia se informe, aunque no siempre sea toda la información que necesitan los trabajadores para esclarecer sus inquietudes. En este sentido, al ser

insuficiente la información ofrecida hasta el momento, produce la no aceptación de algunos elementos del cambio en la organización, dado a que no se tiene todo el conocimiento preciso sobre el proceso por el que transita el Joven Club, lo que trae consigo la inseguridad.

La no existencia de espacios para propiciar la retroalimentación directivos-subordinados en lo concerniente al cambio organizacional es otro elemento que golpea el proceso, que hace que la comunicación fluya descendentemente, aunque se empleen otros espacios como la asamblea de afiliados, la discusión del presupuesto, las reuniones del PCC, el Consejo de Dirección y la Aprobación del Convenio Colectivo de Trabajo para abordar todo lo concerniente al tema, siendo las reuniones el espacio formal donde los trabajadores tienen la posibilidad de sentirse escuchados por sus directivos.

Entre las principales preocupaciones que existen con relación al cambio organizacional, se encuentran: lentitud en la implementación de los cambios, la incertidumbre con las funciones a desempeñar, las condiciones salariales, la ubicación y condiciones materiales del nuevo puesto de trabajo, la falta de información, la afectación a la calidad del servicio a los usuarios, la idoneidad de los jefes que serán designados, la repercusión negativa en el clima laboral y la pérdida de la motivación de los trabajadores, así como la reducción de las plazas en las instalaciones de los Joven Club, lo cual ha hecho que ahora sean solo 3 instructores en los centros con un mayor contenido de trabajo. Todo ello trae consigo la no aceptación del nuevo período en la entidad, provocando desconfianza y desmotivación en los trabajadores, haciendo visible la resistencia al cambio; manifestándose la resistencia individual mediante el temor a lo desconocido, la inseguridad y los hábitos; unido a la resistencia organizacional con la inercia estructural y el enfoque limitado del cambio en la institución.

A pesar de ello salieron a relucir entre las expectativas que la entidad logre mayor eficiencia en el trabajo, para satisfacer así a toda la población con los servicios que brindan los Joven Club de Computación y Electrónica, que a su vez se reconozca la labor de cada empleado en la organización y que se resuelvan todas las preocupaciones planteadas anteriormente.

Sentimientos positivos, como la motivación y el optimismo son relacionados con el cambio organizacional por parte de las personas que laboran en el Joven Club,

muy ligados a la incertidumbre y la desconfianza, estos negativos; pues de la misma forma que estas modificaciones han reportado beneficios para los trabajadores, fundamentalmente en cuanto al salario y la entrega de los uniformes, los cambios se producen lentamente y han llevado también mayor preparación y esfuerzo de los empleados, cuando lo que se desea es continuar trabajando como hasta el momento se hacía, mientras se formaba parte de la Unión de Jóvenes Comunistas, con una resistencia al incremento de la carga de trabajo y a las nuevas exigencias y rigores que impone el Ministerio de Comunicaciones.

Como sugerencias se plantearon que existiera una mayor divulgación (de manera completa y detallada) y preparación, de los trabajadores sobre lo que estaba ocurriendo; con claridad del cambio organizacional; que la toma de decisiones fuera en consenso con todos y que los principales cambios salieran de la base, en vez de ser impuestos como orientación de la nacional, o al menos consultada por los territorios (en términos de comunicación para el desarrollo: prealimentación), pues ellos constituyen el principal eslabón para el desarrollo de la entidad; así como que se seleccionara eficazmente a los dirigentes responsables y políticos que van a llevar a cabo esta tarea en cada área. Además, se señaló que los cambios se produjeran con mayor rapidez y que se mejoraran las condiciones laborales internas, externas y la actividad de dirección y cooperación de los Joven Club.

Para establecer la correlación entre las variables gestión de la comunicación interna y cambio organizacional, se realizó la prueba de hipótesis mediante la correlación de Spearman que resultó ser significativa, demostrando la relación entre las variables, asumiendo la hipótesis alternativa ( $H_i$ : la gestión de la comunicación interna y el cambio organizacional son variables dependientes) y rechazando la hipótesis nula ( $H_o$ : gestión de la comunicación interna y el cambio organizacional son variables independientes), a un nivel de significación igual a 0,01; aquí la evidencia estadística no permite aceptar la hipótesis nula. También dicha correlación se puede traducir a como la falta de información y la no existencia de espacios de retroalimentación/prealimentación pueden llevar a la inseguridad, a la incertidumbre, al temor a lo desconocido y provocar la resistencia al cambio, que se eliminan a partir de la planificación y ejecución de

acciones encaminadas a solucionar todos los problemas que existen de comunicación para el proceso de cambio mediante una Estrategia de Comunicación Interna.

### **2.3. Estrategia de comunicación interna.**

La Estrategia de Comunicación se realiza según el modelo de Rivero (2010) y parte de los resultados del diagnóstico. Esta autora se guía además por el Modelo de Desarrollo Organizacional que propone la búsqueda de espacios de retroalimentación y la participación de los trabajadores, así como su sensibilización para desarrollar en ellos una actitud y conducta acorde con los objetivos del cambio organizacional que se lleva a cabo; donde el respeto por las personas, la confianza y el apoyo son valores que estarán presentes en cada fase de la estrategia. Este diagnóstico, permitió interpretar la realidad en el ámbito comunicacional interno de la entidad, dando como resultado la definición de los principales problemas y oportunidades:

#### *Problemas:*

- El entorno cambiante del país para la introducción de transformaciones necesarias en el ámbito institucional acrecienta la incertidumbre interna.
- La necesidad de dar pasos firmes que permitan el cumplimiento de los planes económicos y de ingresos constituye una presión continua para la organización y sus integrantes.
- Las particularidades del Sistema Cubano hacen que teóricamente no se pueda ajustar ningún Modelo de Cambio.
- La Dirección de los Joven Club de Computación y Electrónica a nivel nacional no se guió por ningún modelo de cambio organizacional en el momento del diseño e implementación del mismo.
- Deficiencias en la comunicación que trae consigo poco conocimiento sobre el cambio en la institución.
- La comunicación fluye fundamentalmente en forma descendente, con fallo en el flujo ascendente, con carencia de espacios de retroalimentación/prealimentación para abordar el tema del cambio organizacional.
- Insatisfacción con el trabajo.

*Oportunidades:*

- Los cambios que está acometiendo el entorno cubano a partir de lo pautado por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como los Objetivos de Trabajo del Partido trazados por la 1ra Conferencia Nacional del PCC que obligan a la organización a renovarse continuamente.
- Desarrollo de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones.
- Nuevas regulaciones y normas que impulsan al cambio con el paso de la Unión de Jóvenes Comunistas al Ministerio de Comunicaciones.
- Perfeccionamiento de la estructura organizativa.
- Mejoramiento de la estructura a partir de las decisiones de la Dirección Nacional de los Joven Club de Computación y Electrónica.
- La configuración a nivel nacional de la Dirección Nacional de Servicios Informáticos encargada de rectorar la actividad de Comunicación Institucional.
- Existencia de una plaza de Comunicación Institucional en la organización con autonomía para establecer estrategias, según las características propias del territorio.
- Existencia y aprovechamiento de disímiles medios y canales de comunicación.
- La vía más segura para proporcionar información a los trabajadores es a través de los canales formales de comunicación.
- Alto sentido de pertenencia con la entidad.
- El Joven Club cuenta con los recursos necesarios para el diseño e implementación de la estrategia de comunicación interna.

**Definición de los objetivos:**

**Objetivo general:**

Facilitar el proceso de cambio organizacional que se está llevando a cabo en la Dirección Provincial de los Joven Club de Computación y Electrónica en Sancti Spíritus.

**Objetivos específicos:**

- Lograr que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios.



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

### **Identificación del público objetivo:**

El público objetivo de la estrategia lo conforman todos los trabajadores de la Dirección Provincial de los Joven Club de Computación y Electrónica en Sancti Spíritus, o sea, su público interno, al cual dividimos en diferentes grupos en dependencia de su nivel de especialización:

- Grupo 1: son los directivos, encargados de guiar el proceso de cambio en la organización, una fuente provechosa de información dirigida hacia los subordinados. Estos juegan un papel protagónico dentro de la estrategia por ser los facultados para guiar el proceso como *agentes de cambio*.
- Grupo 2: formado por los especialistas generales y principales, metodológicamente son los que rigen las diferentes actividades en la institución.
- Grupo 3: lo conforman los representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato, que constituyen una guía política e ideológica para la entidad.
- Grupo 4: son los instructores que tienen el contacto permanente con los clientes de la institución.
- Grupo 5: está formado por las auxiliares y serenos, que por su labor no tienen acceso a medios de cómputos.

### **Programa de Comunicación:**

Se procede a elaborar la estrategia de mensajes y de medios o canales para su posterior implementación, la que especifica además la fecha para su realización (el calendario) y la persona encargada para su ejecución (asignación de responsabilidades). Se forma, ante todo, un grupo de trabajo en la entidad, integrado por: el Director Provincial en Sancti Spíritus, la Especialista de

Comunicación, el Subdirector de Servicios Informáticos y el Consejo de Dirección. La estrategia ha sido diseñada para ser ejecutada en un marco de tiempo de un año y seis meses. No se proyectó para mediano plazo pues está concebida para influir en el cambio de concepciones y esquemas de pensamiento y acción. Se ha creado pensando en un mediano plazo en aras de que no pierda vigencia y por ende, su objetividad. Su aplicación se realizará a partir de septiembre de 2013 y su evaluación final en marzo de 2014.

El slogan que acompañará la estrategia de comunicación será: CREAR – TRANSFORMAR – AVANZAR. Son tres palabras que informan cada uno de los pasos que se realizan siempre en un cambio y que además muestran hacia dónde va dirigido el mismo, o sea, todos los trabajadores de los Joven Club deben ser partícipes de las nuevas creaciones que se harán en la institución con el tránsito de la entidad hacia el Ministerio de Comunicaciones (MC), deben transformar su propia realidad y así se avanzará hacia la meta que se desea alcanzar.



Para ella se decide elaborar un diseño visual que emplea los colores corporativos del Manual de Identidad Visual que rige la institución, el cual simboliza una estructura

estable, reconocida y con calidad. Sus extremos puntiagudos refieren al continuo avance hacia la cima, camino a obtener la máxima eficiencia, pero que tiene sus bases sentadas, fuertes, lo cual se asemeja a los Joven Club de Computación y Electrónica, que ahora pertenecen al MC y se encuentran reorganizándose en constante avance.

*Medios a utilizar:* (Ver anexo 20)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejos de Dirección, reuniones, matutinos o vespertinos, actividades y asambleas del colectivo laboral.</li> <li>• Cursos especiales a directivos.</li> <li>• Intranet y correo institucional.</li> <li>• Afiches, plegables y sueltos.</li> <li>• Murales.</li> <li>• Eventos rituales de la Organización y aniversarios de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentros con fundadores, conferencias y conversatorios.</li> <li>• Manual de Cambio.</li> <li>• Concursos.</li> <li>• Buzón.</li> <li>• Código de Ética.</li> <li>• Galería de fotos.</li> <li>• Boletín impreso.</li> </ul>
---	---

*Plan de medios y acciones de comunicación (PMAC):*

N/o	Acciones	Medios	Fecha o período	Ejecutor	Público	Objetivos
0	<p>Presentar en el Consejo de Dirección los resultados del diagnóstico con las principales deficiencias detectadas y como vía de solución la necesidad de realizar una estrategia de comunicación que permita viabilizar el cambio organizacional.</p> <p>a) Crear un grupo de trabajo en la entidad para la ejecución de la estrategia.</p> <p>b) Designar un activista de comunicación por municipio, encargado de llevar a cabo las acciones de la estrategia que lo requieran, subordinándose al grupo general de la misma.</p> <p>c) Analizar el presupuesto de la estrategia</p> <p>d) Establecer el grupo de evaluación y control.</p>	Reunión.	Septiembre 2013	Especialistas de Comunicación.	Grupo 1	Lograr la aprobación de la estrategia y creación de grupos de trabajo; y elevar la motivación de los miembros del equipo.
1	Crear un espacio en la Dirección Provincial donde los directivos puedan esclarecer las dudas que se le han presentado en la interacción con sus subordinados respecto al cambio.	Reunión y Consejos de Dirección.	Permanente	Director Provincial en Sancti Spíritus. Subdirectora de Desarrollo Organizacional.	Grupo 1	Garantizar espacios de retroalimentación/ prealimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
2	Ambientar los locales con los identificadores de la estrategia.	Afiches, Slogan y	Permanente	Especialista de Comunicación.	Grupo1 Grupo 2	Lograr que los empleados reconozcan la necesidad de

		Lema.			Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	la implementación del cambio, estimulando así su participación.
3	Divulgar los nuevos valores organizacionales.	Afiches y sueltos.	Permanente	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, potenciando los valores organizacionales.
4	Crear y difundir un refrescador de pantalla que recuerde el cambio organizacional.	Intranet	Permanente	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4	Lograr que los empleados reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios.
5	Crear un Buzón de Quejas y Sugerencias para el cambio, colocado en la recepción de cada instalación de Joven Club.	Buzón.	Permanente	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
6	Designar una comisión encargada (representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato) de dar respuesta a las quejas y sugerencias de los trabajadores en los matutinos y/o vespertinos.	Matutinos y/o vespertinos.	Permanente	Subdirectora de Desarrollo Organizacional.	Grupo 2 Grupo 4 Grupo 5	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
7	Crear y difundir un Manual de Información sobre el cambio organizacional en el Joven Club, Sancti Spíritus que contengan todas las informaciones respecto al cambio (Historia de otros cambios, modelo por el que se guió, tipos, beneficios, nuevos valores, etc.)	Manual de cambio, Matutinos y/o vespertinos, Reuniones y Correo institucional.	Permanente	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia.
8	Introducir en la Intranet del	Intranet.	Permanente	Especialistas de	Grupo 1	Brindar información amplia

	territorio un enlace que contenga todo lo referente al cambio, actualizándolo periódicamente. a) Lema. b) Slogan. c) Beneficios d) Información clara de todo el cambio organizacional.			Comunicación.	Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4	para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
9	Divulgar la utilidad del Correo Institucional como un canal donde los trabajadores pueden esclarecer sus dudas y preocupaciones respecto al cambio.	Matutinos y/o vespertinos, Reuniones y el Correo institucional.	Permanente	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
10	Actualizar los murales con las informaciones del cambio organizacional.	Murales.	Permanente	Todo el grupo de trabajo encargado de la ejecución de la estrategia	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
11	Realizar conversatorios con los directivos donde los subordinados tengan un espacio abierto para retroalimentar sus dudas respecto al cambio.	Reuniones.	Permanente	Director Provincial en Sancti Spíritus y miembros del Consejo de Dirección	Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
12	Realizar actividades recreativas en fechas conmemorativas (día de la UJC, de la Mujer, de las Madres y de los Padres, etc.)	Eventos rituales y aniversarios.	Permanente	Subdirector de Servicios Informáticos, Subdirectora de Desarrollo	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 4 Grupo 5	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, potenciando los nuevos valores, eliminando así los elementos

	promovidas por los representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato donde se efectúen juegos de participación basados en la temática del cambio, estimulando a los trabajadores moral y materialmente.			Organizacional y Especialista de Comunicación.		de resistencia.
13	Designar a un encargado por subdirección para la organización de las actividades conmemorativas de la entidad, logrando la integración entre cada miembro.	Reunión.	Permanente	Especialistas de Comunicación y el Jefe del Departamento de Capital Humano.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, potenciando los nuevos valores, eliminando así los elementos de resistencia.
14	Organizar un curso para todos los directivos del territorio con una duración de tres días donde se explique lo referente con el cambio en la entidad.	Curso especial.	Septiembre 2013	Director Provincial en Sancti Spíritus.	Grupo 1	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios.
15	Realizar en el almuerzo especial del “Día del Joven Club”, una actividad recreativa y cultural donde se relacionen los diferentes grupos de trabajo.	Actividad especial	Septiembre 2013	Director Provincial y Administrador	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Potenciar los nuevos valores organizacionales.
16	Utilizar el Código de Ética para los cuadros y sus reservas para potenciar los nuevos valores en los directivos, y darle una visión clara para que los trasmitan a sus subordinados.	Código de Ética y Reuniones	Septiembre 2013	Especialista de Comunicación.	Grupo 1	Potenciar los nuevos valores organizacionales.
17	Instruir y esclarecer a los representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato, con todo	Reunión especial.	Octubre 2013	Miembros del Consejo de Dirección.	Grupo 3	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de

	tipo de información relacionada con el cambio mediante una reunión especial.					implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia.
18	Explicar la necesidad, la lógica y los beneficios del cambio a los trabajadores.	Matutinos y/o vespertinos, Reuniones y Correo institucional.	Octubre 2013-Enero 2014	Director Provincial en Sancti Spíritus y miembros del Consejo de Dirección.	Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
19	Divulgar la existencia de espacios de retroalimentación dentro de la Intranet.	Matutinos y/o vespertinos, Reuniones y Suelos.	Octubre 2013-Enero 2014	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia.
20	Diseñar y dar a conocer un plegable con información general, clara y precisa sobre el cambio.	Matutinos y/o vespertinos, Reuniones y Correo institucional.	Octubre 2013- Noviembre 2013	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
21	Publicar y divulgar el boletín digital “Avanzamos hacia el futuro” mientras dure la estrategia, dedicado al cambio organizacional el cual saldrá trimestralmente, y será leído frente a todo el público al que va dirigido para aumentar su interés.	Boletín.	Cada 3 meses a partir de octubre 2013	Especialista de Comunicación y Subdirector de Servicios Informáticos	Grupo 4	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
22	Debatir entre los trabajadores el video de Manuel Calviño	Matutinos y/o vespertinos, y	Noviembre 2013	Director Provincial en	Grupo 1 Grupo 2	Lograr que los trabajadores reconozcan la necesidad de



	relacionado sobre la importancia de cambiar.	Reuniones		Sancti Spíritus	Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	implementación de los nuevos cambios; estimulando la participación de los trabajadores en el cambio organizacional y eliminando los elementos de resistencia al cambio presentes en los trabajadores.
23	Organizar y realizar un intercambio con los fundadores de Joven Club en Sancti Spíritus que se encuentren todavía trabajando, donde cuenten la historia de la organización basada en los cambios que han ocurrido en ésta durante su trayectoria.	Encuentro con fundadores.	Diciembre 2013	Subdirector de Servicios Informáticos, Subdirectora de Desarrollo Organizacional y Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Brindar información amplia para que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios, eliminando los elementos de resistencia; estimulando así su participación.
24	Lanzar el concurso “Hacia un camino mejor” donde los trabajadores escriban un artículo con sus conocimientos, expectativas y significados que le atribuyen al cambio.	Matutinos, Reuniones, Correo institucional, Intranet, Murales y Boletín “Avanzamos hacia el futuro”.	Diciembre 2013	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, eliminando así los elementos de resistencia.
25	Divulgar los resultados del concurso “Hacia un camino mejor”.	Matutinos, Reuniones, Correo institucional, Intranet, Murales y Boletín “Avanzamos	Enero 2014	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, eliminando así los elementos de resistencia.

		hacia el futuro”.				
26	Publicar el artículo ganador del concurso “Hacia un camino mejor” en el boletín digital “Avanzamos hacia el futuro”.	Boletín digital “Avanzamos hacia el futuro”.	Enero 2014	Especialista de Comunicación.	Grupo 4	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, potenciando los nuevos valores, eliminando así los elementos de resistencia.
27	Publicar un artículo en la “Revista Tino” donde se manifiesten los adelantos de los cambios en los Joven Club de Sancti Spiritus.	Anuncios en revistas (Revista Tino).	Enero 2014	Especialista de Comunicación.	Grupo 4	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, potenciando los nuevos valores, eliminando así los elementos de resistencia.
28	Colocar en la web provincial algunas de las acciones relacionadas con el cambio que se han realizado en el territorio.	Web provincial.	A partir de enero de 2014.	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio, eliminando así los elementos de resistencia.
29	Recordar el cambio organizacional en los trabajadores.	Suelto.	Enero 2014	Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Lograr que los empleados reconozcan la necesidad de implementación del cambio.
30	Celebrar la Jornada del Comunicador	Actividad especial	Febrero 2014	Director Provincial en Sancti Spiritus, Subdirector de Servicios Informáticos, Administrador y Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Potenciar los nuevos valores organizacionales.
31	Confeccionar una galería de fotos donde se muestren los nuevos valores	Murales, Intranet y Galería de	Febrero 2014	Subdirector de Servicios Informáticos,	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Potenciar los nuevos valores organizacionales.

	organizacionales.	fotos.		Subdirectora de Desarrollo Organizacional y Especialista de Comunicación.	Grupo 4 Grupo 5	
32	Realizar una exposición donde se muestre la evolución de los cambios en el Joven Club de Sancti Spíritus	Exposición.	Febrero 2014	Subdirector de Servicios Informáticos, Directores municipales y Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio, eliminando así los elementos de resistencia al mismo y potenciar los nuevos valores organizacionales.
33	Organizar encuentros de conocimiento sobre los nuevos cambios y otros temas laborales con la participación de los trabajadores de las distintas subdirecciones.	Encuentros.	Marzo 2014	Subdirector de Servicios Informáticos, Subdirectora de Desarrollo Organizacional y Especialista de Comunicación.	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional, potenciando los nuevos valores, eliminando así los elementos de resistencia.
34	Efectuar una conferencia donde se divulguen los avances del cambio durante toda su trayectoria.	Conferencia.	Marzo 2014	Director Provincial en Sancti Spíritus y miembros del Consejo de Dirección.	Grupo 2 Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	Garantizar espacios de retroalimentación, eliminando de esta forma los elementos de resistencia

### **El análisis del presupuesto:**

Según el análisis realizado a la *Estrategia de Comunicación Interna* y las ventajas que implica la realización de la misma para la organización, se ha fijado un presupuesto total de 518.00 CUC. En dependencia de cada acción se destinará 218.80 CUC para la impresión de los sueltos, plegables y manuales de información sobre el cambio, que acompañarán toda la estrategia; esta cifra se empleará en la compra de 2 tonel (135.86 CUC) y 20 paquetes de hojas (82.80 CUC); por otra parte 300.00 CUC serán utilizados en la tirada de los afiches, trabajo que la institución tendrá que contratar a una empresa especializada en la oferta de este servicio. Para el almuerzo, la actividad especial de la Jornada del Comunicador; y las iniciativas de los encuentros de conocimientos y celebraciones realizadas en fechas conmemorativas (día de la UJC, de la Mujer, de las Madres y de los Padres, etc.) la organización tiene destinado un presupuesto aparte, pues en cada uno de esos días siempre se realizan actividades que mientras dure la estrategia serán aprovechadas para cumplir su objetivo. Igualmente ocurre con la merienda de las reuniones, conversatorios, el coloquio sobre valores y la conferencia final donde se expondrán los resultados del cambio, la institución cubre estos gastos por lo que no se necesitará presupuesto para ello.

### **El control y evaluación:**

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

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

- **El control administrativo:** que se realizará cada tres meses mientras dure la estrategia, mediante una descripción detallada de cómo va, detectando las dificultades que existen en su aplicación y, permitiendo la introducción de

mecanismos de corrección que tributen al logro de los objetivos propuestos, se irán analizando los resultados por la participación de los trabajadores en las actividades, además por su manera de manifestarse en la organización. Los medios para este proceso son los informes verbales o escritos presentados por el grupo designado para la evaluación de la estrategia.

- El **control de la efectividad**: que corresponderá luego de la completa aplicación del Plan de medios y acciones, en marzo de 2014. En este se efectúa un análisis profundo de sus resultados, para determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos de comunicación propuestos y su contribución al cambio organizacional. Los instrumentos diseñados para ello son: entrevistas semi-estructuradas al grupo 3 (Ver anexo 21), entrevistas grupales al grupo 4 y 5 (Ver anexo 22), encuestas al grupo 2 y al grupo 1 (Ver anexo 23 y 24), conjunto con la observación del ambiente del cambio (Ver anexo 25).

**Como consideración final de este capítulo se puede afirmar que la comunicación interna en los Joven Club se objetiva, específicamente en la provincia de Sancti Spíritus, pero con limitaciones, que sin dudas se han dejado sentir en aquella que ha estado dedicada particularmente al cambio organizacional, de manera que no ha sido lo suficientemente eficaz en dicho proceso.**

**De ahí que sea tan importante la facilitación de la gestión de comunicación interna mediante su diagnóstico durante el proceso de cambio organizacional; su planificación, según sus propias características y la identificación de los elementos que llevan a la resistencia al cambio; y la elaboración de una estrategia de comunicación interna que integre y motive a la participación de todos los trabajadores en dicho proceso de cambio, basada en el modelo de Desarrollo Organizacional. Todo lo cual logrará un cambio efectivo en los Joven Club de Computación y Electrónica a fin de volver a la institución más eficiente, efectiva y adaptarla al nuevo entorno donde se desenvuelve.**

La presente tesis ha logrado cumplir con los objetivos propuestos y las conclusiones a las que se arriban a lo largo del proceso investigativo son las siguientes:

- El proceso de cambio organizacional en la Dirección Provincial de los Joven Club de Computación y Electrónica en Sancti Spíritus es aquel donde la entidad se mueve de un estado actual a uno deseado, y diferente para incrementar su eficacia; cuyas transformaciones se ven asociadas a cambios de misión, visión, valores, objeto social y estructura.
- El cambio organizacional que está llevando a cabo Joven Club de acuerdo con la variable origen del cambio se clasifica como *planificado* y atendiendo a la variable consecuencia del cambio, se cataloga *morfostático*. Por tanto al ser planificado y *morfostático* se considera un cambio de *tipo1*; alcanzando los *niveles estratégico, estructural y humano*.
- El diagnóstico de comunicación interna realizado en el proceso de cambio organizacional arrojó como resultados que existen dificultades en los canales formales de comunicación, lo que provoca poco conocimiento respecto a los cambios que se realizan, unido al sentimiento de incertidumbre e inseguridad. Además evidenció la falta de los espacios de prealimentación/retroalimentación para los trabajadores, los que plantearon entre las sugerencias que existiera una mayor divulgación y preparación sobre lo que estaba ocurriendo; y que la toma de decisiones fuera en consenso con los empleados.
- La resistencia al cambio organizacional se hizo visible en: la resistencia individual mediante el temor a lo desconocido, la inseguridad y los hábitos; unido a la resistencia organizacional con la inercia estructural y el enfoque limitado del cambio en la entidad.
- Los resultados del diagnóstico hicieron visible la necesidad del diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para facilitar el cambio organizacional.
- La Estrategia de Comunicación Interna se diseña según el Modelo de Rivero, teniendo en cuenta además el Modelo de Desarrollo Organizacional. Ella se crea con el objetivo de facilitar el proceso de cambio organizacional que se está llevando a cabo en la Dirección Provincial de los Joven Club de Computación y

Electrónica en Sancti Spíritus y así lograr que los trabajadores reconozcan la necesidad de implementación de los nuevos cambios; brindar información amplia acerca del proceso de cambio que se está produciendo en la organización; estimular la participación de los trabajadores en el cambio organizacional; garantizar espacios de prealimentación/retroalimentación; potenciar los nuevos valores organizacionales; y eliminar los elementos de resistencia al cambio organizacional presentes en los trabajadores.

- Mediante la gestión de la comunicación interna se facilitará el cambio organizacional en la Dirección Provincial de los Joven Club de Computación y Electrónica en Sancti Spíritus.

Recomendaciones que emergen de la presente investigación:

- Presentar los resultados de la investigación y la estrategia resultante a la Dirección Provincial de los Joven Club en la provincia de Sancti Spíritus para su conocimiento, aprobación e implementación.
- Continuar esta línea de investigación, si es implementada la propuesta, dando seguimiento a la incidencia de la estrategia de comunicación interna para el logro del cambio organizacional en la Dirección Provincial de los Joven Club de Computación y Electrónica en Sancti Spíritus.
- Evaluar el impacto de la implementación de la estrategia comunicacional en el espacio interno de la institución y su contribución al cambio.
- Derivar cursos de postgrado y asesorías científico técnicas sobre esta temática para los trabajadores de la institución.



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

10. Briones, G. (2002). *Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social: Epistemología de las Ciencias Sociales*. Bogotá: ARFO.
11. Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Bogotá: ARFO.
12. Caicedo, G. (2005). *La Organización Comunicable*. [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2009 from <http://www.comunikandonos.com>.
13. Cantero, Y., Velázquez, S., Borlot, R. (2007). *Estrategia para el Cambio de la Cultura Organizacional en la Dirección Territorial de ETECSA Santiago de Cuba*. [Electronic Version]. Retrieved 14 de octubre de 2008 from [www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p\\_15.pdf](http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_15.pdf)
14. Cardoso, H. (2002). *Diseño de estrategias de comunicación*. Consultado el 20 de octubre de 2008 from <http://Dante/Bibliografía/Psicología/Pregrado/Comunicación Social/ Comunicación Organizacional/Estrategias/Diseño de estrategias de comunicación>.
15. Cerezal, J., Fiallo, J., Ramírez, L. A., Valledor, R. & Ruiz, A. (2006). Material básico. Metodología de la investigación y Calidad de la Educación. En Maestría en Ciencias de la Educación. Fundamentos de las Ciencias de la Educación. Módulo II. Primera parte. La Habana: Pueblo y Educación.
16. Chaudron, D. (2003). *Begin at the beginning in organizational change*. [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2008 from <http://www.organizedchange.com/decide.htm>.
17. Cloke, K. (s.f). *Gracias a Dios que es lunes: Valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos*. s.l: s.n.
18. Corredor, J. (1998). *Relaciones Públicas: Legitimando Decisiones*. 2do Foro Iberoamericano de Relaciones Públicas. Perú: Ediciones de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, de la Universidad de San Martín de Porres, Perú.
19. Cortina, L. (2008). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S. A y propuesta del Plan de Comunicación*

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

- 
33. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol. 1). La Habana: Félix Varela.
34. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol. 2). La Habana: Félix Varela.
35. Johnson, S. (1999). *¿Quién se ha llevado mi queso?: Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio*. (13 ed.). Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
36. Libaert, T. (2006). *El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa.
37. Marín, A. L. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Casa Editorial Bosch.
38. Martínez, I. J. (2005). Consecuencias de la Estrategia Integrada de Comunicación [Electronic Version]. *Razón y Palabra*, 40. Retrieved 20 de noviembre de 2008 from <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n48/imartinez.html>.
39. McNamara, C. (s.f). *Organizational Change and Development*. [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2009 from [http://www.managementhelp.org/org\\_chng/org\\_chng.htm](http://www.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm).
40. Mello, F. (1995). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Limusa.
41. Miranda, A. (2005). *La indagación apreciativa y el Desarrollo Organizacional*. [Electronic Version]. Retrieved 18 de noviembre de 2009 from <http://appreciativeinquiry.case.edu/repoaldes/LaIndagaciónApreciativa/pdf>.
42. Muriel, M. L., Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque de las Relaciones Humanas*. Quito: Editora Andina.
43. Norma Cubana 3000, 3001 y 3002 (2007). *Sistema integrado de gestión capital humano-Vocabulario*. Oficina Nacional de Normalización, La Habana.
44. Pérez, D. (2007). *Estrategia de Comunicación en la Dirección de Televisión Universitaria de la Universidad de las Ciencias Informáticas*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
45. Pérez, G., Nocedo, I. (1983). *Metodología de la investigación pedagógica y psicológica*. La Habana: Pueblo y Educación.

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

- 
56. Rodríguez, M.T. (2007). *Aproximación a los elementos psicopedagógicos en el cambio cultural*. Unpublished Tesis de Maestría, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
57. Rodríguez, R. (2006). *Auditoría Constituyente de valores en la Gerencia Territorial de ETECSA Villa Clara*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
58. Romeo, M. (1999). *Un modelo explicativo del cambio organizacional*. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona, Barcelona.
59. Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
60. Sabino, C. (1994). *Cómo hacer una Tesis*. Caracas: Panapo.
61. Sabino, C. (1996). *Los caminos de la ciencia*. Caracas: Panapo.
62. Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.
63. Saló, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
64. Santos, M. (2005). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Centro de Formación Nacional de ETECSA*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
65. Sanz, A. (2006). *Herramientas para la investigación de lo social en las organizaciones. Técnicas y aplicaciones*. Zaragoza: Mira Editores, S.A.
66. Schein, E. (1970). *Psicología de la organización*. New Jersey: Prentice-Hall Internacional.
67. Schein, E. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.
68. Semler, R. (1996). *Radical*. Barcelona: Ediciones 2000. S.A.
69. Tacoronte, A., Contreras, H. (s.f). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela /*

- grupo Santander*. [Electronic Version]. Retrieved 14 de octubre de 2009 from <http://www.Gestiopolis.com>.
70. Tapia, J. M. (2003). *Introducción al análisis de datos con SPSS para Windows*. Barinas: Fondo Editorial UNELLEZ.
71. Thomson, R. (s.f). *Journal of Organizational Change Management*. [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2008 from <http://www.emeraldinsight.com/info/journals/jocm/jocm.jsp>.
72. Toleda, M., Myers, G.E. (1983). *Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
73. Trelles, I. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (3), 25-28.
74. Trelles, I. (2001a). *Comunicación Organizacional: Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
75. Trelles, I. (2001b). Comunicación y cultura, entramados de interrelaciones. *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas* (5), 38-40.
76. Trelles, I. (2002). *Bases Teórico-Metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en las Organizaciones*. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.
77. Trelles, I. (2003). Comunicación organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (9), 25-27.
78. Trelles, I. (2005). Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (10), 29-31.
79. Trillo, M. A. (2005). La gestión de la comunicación interna, factor clave de la evolución de la empresa [Electronic Version]. *Compra y existencia*, 139. Retrieved 19 de octubre de 2008 from <http://www.comprasyexistencias.com/articulo.asp?id=62>.

80. VI Congreso del Partido de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: [s.n].
81. Vidal, J. M. (s.f). *Métodos para la elaboración de estrategias comunicativas*. Consultado el 20 de octubre de 2009 from <http://Dante/Bibliografía/Psicología/Pregrado/Comunicación Social/Comunicación Organizacional/Estrategias/Estrcom>.
- 82.
83. Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.
84. Williams, E. (1982). *Spanish & English Dictionary*. (2 ed.). La Habana: Pueblo y Educación.



**Anexo 1** Guía temática para la investigación Documental.

- a) Proyecciones estratégicas.
  - Misión y visión empresarial.
  - Valores Compartidos.
  - Áreas de resultados Claves.
  - Objetivos Estratégicos.
- b) Documentos emitidos por el MIC.
  - Resolución No. 16/2007
- c) Dirección Nacional de Servicios Informáticos.
  - Funciones de Comunicación.
  - Estructura de las áreas encargadas de la Comunicación.
  - Declaración de las pautas de Comunicación.
  - Planificación de la Comunicación.
  - Acciones de Comunicación.
  - Políticas de Comunicación.

**Anexo 2** Guía para entrevista a los principales representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato.

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

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

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

**Anexo 3** Guía para la entrevista a los trabajadores de la organización.

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

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

**Anexo 4** Encuesta a los especialistas principales de la organización.

Estimados Trabajadores:

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

- 1 ¿Conoce la nueva estructura organizativa aprobada en la entidad?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 2 ¿Se considera informado con relación a los cambios organizativos que se producen en su Dirección?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Medianamente \_\_\_\_\_  
a) ¿y con relación a los cambios organizativos en la organización?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Medianamente \_\_\_\_\_
- 3 ¿Por qué vías ha recibido información vinculada con los cambios organizativos?
  - a) \_\_\_ Web del Territorio
  - b) \_\_\_ Correo Electrónico
  - c) \_\_\_ Jefe Inmediato
  - d) \_\_\_ Directivos del territorio
  - e) \_\_\_ Matutinos
  - f) \_\_\_ Comentarios de pasillo
  - g) \_\_\_ Reuniones
  - h) \_\_\_ Otras ¿cuáles? \_\_\_\_\_
  - j) \_\_\_ Ninguna
- 3.1 ¿Cuál de las vías anteriores le ha resultado más efectiva? \_\_\_\_\_
- 4 Caracterice la información que ha recibido sobre el proceso de cambio que vive la entidad. (Marque con una X según corresponda)
  - a) \_\_\_ suficiente \_\_\_\_\_ insuficiente
  - b) \_\_\_ clara \_\_\_\_\_ ambigua
  - c) \_\_\_ en el momento oportuno \_\_\_\_\_ desfasada

- d) \_\_\_\_ veraz \_\_\_\_ falsa  
e) \_\_\_\_ actualizada \_\_\_\_ desactualizada

5 ¿Ha tenido espacios para expresar sus criterios con relación a los cambios organizativos?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

De ser afirmativa su respuesta, diga cuáles \_\_\_\_\_

6 Sus principales preocupaciones en el tránsito hacia la nueva estructura están relacionadas con:

- a) \_\_\_\_ ubicación de su puesto
- b) \_\_\_\_ futuro jefe inmediato
- c) \_\_\_\_ condiciones salariales
- d) \_\_\_\_ condiciones materiales del nuevo puesto de trabajo
- e) \_\_\_\_ pérdida de organización del trabajo en el tránsito
- f) \_\_\_\_ idoneidad de los jefes que serán designados
- g) \_\_\_\_ preparación (capacitación) para el puesto
- h) \_\_\_\_ repercusión negativa en el clima laboral
- i) \_\_\_\_ incertidumbre con las funciones a desempeñar
- j) \_\_\_\_ lentitud en la implementación de los cambios
- k) \_\_\_\_ pérdida de la motivación de los trabajadores
- l) \_\_\_\_ afectación a la calidad del servicio a los usuarios
- m) \_\_\_\_ falta de información
- n) \_\_\_\_ ninguna preocupación
- o) \_\_\_\_ otras preocupaciones,

¿cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

7 ¿Qué espera en el nuevo período de trabajo?

---

---

---

\_\_\_\_\_.

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

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En alguna medida \_\_\_\_\_

Argumente su respuesta:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

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

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

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**Anexo 4.1** Encuesta a los principales directivos de la organización.

Desde hace algún tiempo en nuestra entidad se han desarrollado una serie de cambios. Este cuestionario tiene la intención de conocer su percepción respecto al proceso de cambio. Sus criterios serán de gran utilidad.

1. ¿Se considera informado con relación a los cambios organizativos que se producen en la entidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Medianamente \_\_\_\_\_

2. ¿Por qué vías se ha informado sobre los cambios?

a) \_\_\_ Web del Territorio

b) \_\_\_ Correo Electrónico

c) \_\_\_ Jefe Inmediato

d) \_\_\_ Máximos directivos

e) \_\_\_ Matutinos

f) \_\_\_ Comentarios de pasillo

g) \_\_\_ Reuniones

h) \_\_\_ Otras ¿cuáles? \_\_\_\_\_.

i) \_\_\_ Ninguna

- 2.1. ¿Cuál de las vías anteriores le ha resultado más efectiva?

\_\_\_\_\_.

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

a) \_\_\_ suficiente \_\_\_ insuficiente

b) \_\_\_ clara \_\_\_ ambigua

c) \_\_\_ en el momento oportuno \_\_\_ desfasada

d) \_\_\_ veraz \_\_\_ falsa

e) \_\_\_ actualizada \_\_\_ desactualizada

4. ¿Considera que tiene los argumentos necesarios para aceptar y gestionar los cambios organizativos en el colectivo que dirige?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_\_

5. ¿Trasmite a sus subordinados la información que necesitan para enfrentar el cambio?

Frecuentemente \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

- 5.1. ¿Por qué vías? \_\_\_\_\_.

6. ¿Tiene establecidos espacios para que los trabajadores expresen sus criterios con relación al cambio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_.

7. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones en el tránsito al cambio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

8. ¿Qué espera en el nuevo período de trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

9. ¿Considera que el cambio favorecerá el desarrollo de la entidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En alguna medida \_\_\_\_\_

Argumente su respuesta:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

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

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



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

---

---

---

---

**Anexo 5** Guía de observación.

Investigador: \_\_\_\_\_.

Lugar: \_\_\_\_\_.

Fecha: \_\_\_\_\_.

Para observar durante la actividad cotidiana de la organización.

1. Comportamiento de la comunicación interna en el cambio organizacional.
  - a) Nivel de información sobre los cambios.
  - b) Canales de comunicación. Su efectividad:
    - Directos.
    - Mediatizados.
  - c) Flujos de comunicación.
  - d) Espacios de Retroalimentación.
2. Resistencia al cambio.
  - a) Elementos que llevan a la resistencia del cambio organizacional.
  - b) Fuentes de resistencia:
    - Individual.
    - Organizacional.
3. Principales preocupaciones sobre el tránsito hacia el cambio organizacional.
4. Expectativas en el nuevo período de trabajo.
5. Estados de ánimo asociados al cambio organizacional.

**Anexo 6** Funciones de la comunicación organizacional. (Trelles, 2002)

- *Función descriptiva*: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- *Función evaluadora*: explica las razones por las cuáles los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- *Función de desarrollo*: efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y además propone la forma de realizarlo.

**Anexo 7** Tipos de Comunicación:

- Formal:

Es aquella que se establece entre los integrantes de la institución siguiendo las líneas del organigrama a través del flujo, establecido por la estructura formal y la jerarquía de la organización.

- Informal:

Se desarrolla entre los miembros de la organización y no está establecida por la estructura formal, sigue los canales informales de la institución, en los que desarrolla su propia composición social, manifestada en asociaciones, tales como grupo de amigos y relaciones familiares.

- Comunicación horizontal:

“Se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización, por lo que prestar atención al organigrama o estructura de la misma es prioridad”. (Marín, 1997) Este tipo de comunicación permite que los individuos se comuniquen de manera más abierta con sus iguales que con los superiores, está menos sujeta a distinción de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia. Además, el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora.

- Comunicación descendente:

Es la que va desde la dirección hacia todos los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada de carácter natural por su forma espontánea de transmitir información, ajustada a la forma piramidal de la institución. (Marín, 1997). Uno de los propósitos más comunes que tiene es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, además de ser una herramienta que logra que los miembros reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

- Comunicación ascendente:

Es la que fluye entre los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. (Marín, 1997) Su utilización permite que los individuos de bajos niveles tengan informaciones válidas en la toma de decisiones y, en el uso o no de la

retroalimentación. Esta comunicación es poco desarrollada en las instituciones y no se le está dando la importancia requerida, mediante ella la dirección puede medir el clima imperante en la organización.

- Comunicación transversal:

Cuando la comunicación transita por todos los niveles, pero no de manera ascendente, descendente, ni horizontal y en ella participan todos los públicos se denomina comunicación transversal. Esta permite la operatividad y una rápida toma de decisiones cuando la situación lo requiere. Es muy útil para detectar y resolver problemas.

**Anexo 8** Mensajes de comunicación interna en las organizaciones.

<b>Taxonomías del mensaje</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ejemplos</b>
Modalidad del lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbales (lingüísticos)</li> </ul>	Cartas, conferencias, conversaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No verbales(no lingüísticos)</li> </ul>	Lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.).
Supuestos receptores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos</li> </ul>	Memorándums, boletines, reuniones, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externos</li> </ul>	Campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas e infinidad de eventos más.
Método de difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software</li> </ul>	Actividades de comunicación orales (cara a cara), como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas, por ejemplo, memorándums, cartas, boletines, informes, circulares, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardware</li> </ul>	Actividades tecnológicas como el teléfono, el teletipo, el microfilme, la radio, el walkie-talkie, el videotape o la computadora.
Propósito del flujo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea</li> </ul>	Actividades de orientación, capacitación, resolución de problemas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento</li> </ul>	Incluyen órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para conseguir los objetivos de la organización.

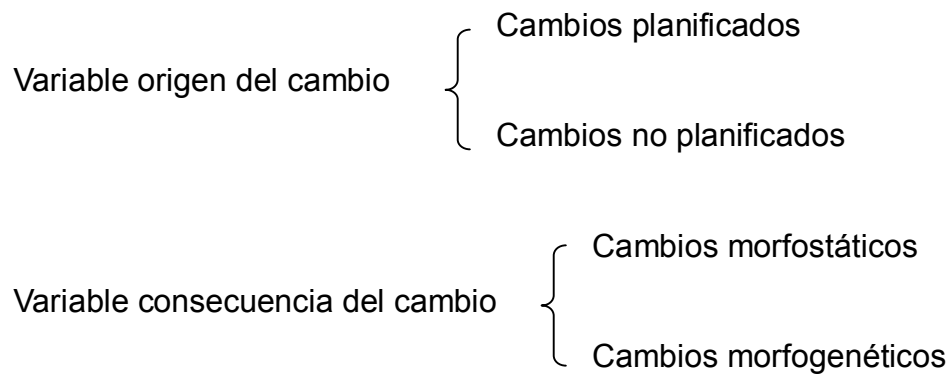
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> </ul>	<p>Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando sus actitudes, su satisfacción y su realización, interesándose por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen los empleados de sí mismos.</p>
--	--	---

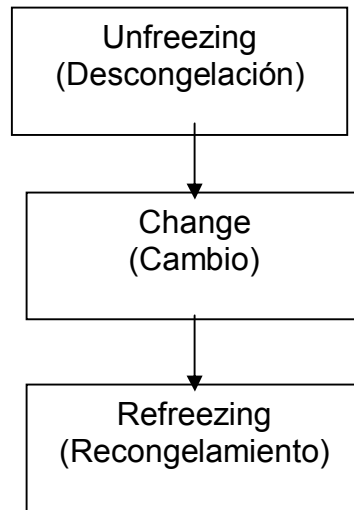
**Anexo 9** Perspectiva convencional o positiva y perspectiva constructiva o hermenéutico/crítica en el estudio del cambio organizacional. (Romeo, 1999)

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



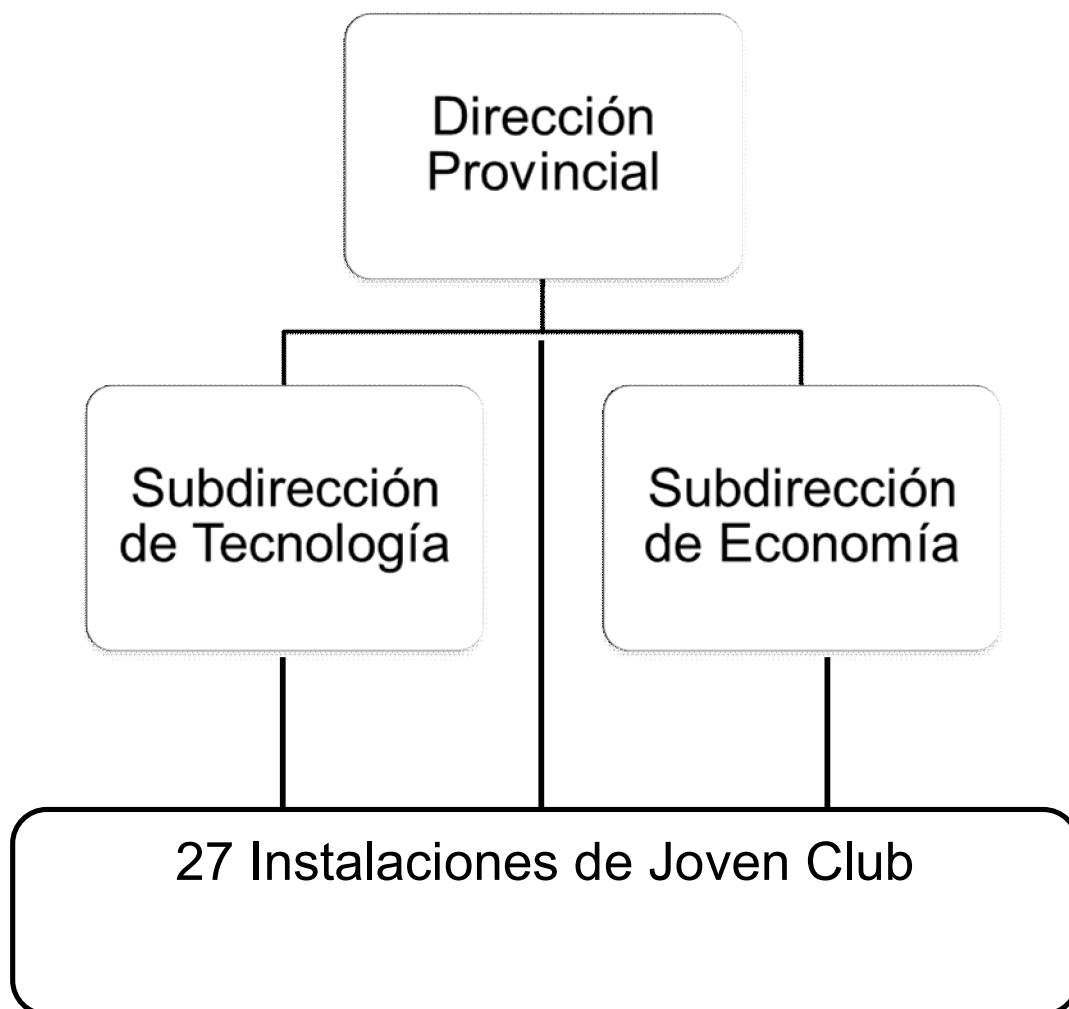
**Anexo 10** Variables del cambio organizacional.

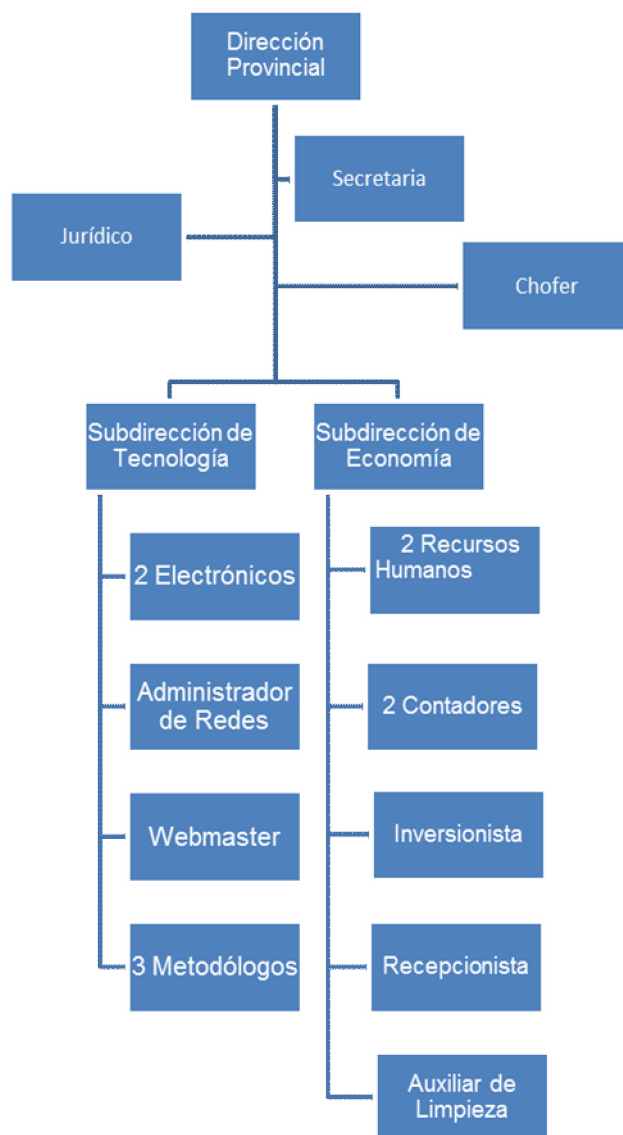


**Anexo 11** Modelo del campo de fuerza desarrollado por Kurt Lewin (1951).

**Anexo 12** Valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del DO. (Robbins, 1998, p. 38)

1. Respeto por las personas. Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
2. Confianza y apoyo. La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
3. Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
4. Confrontación. No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.
5. Participación. Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

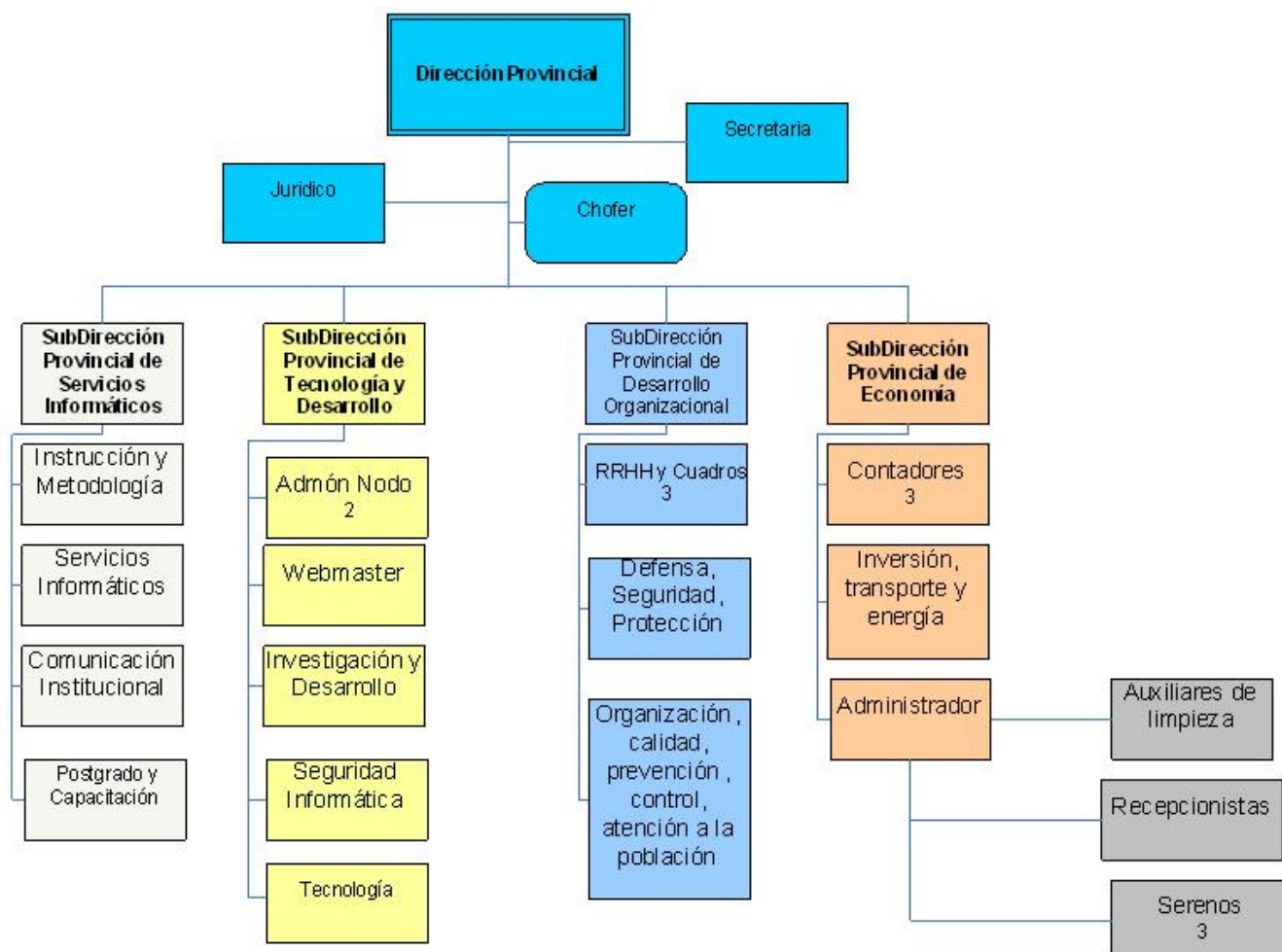
**Anexo 13** Organigrama provincial de los Joven Club de Computación y Electrónica

**Anexo 14** Organigrama de la Dirección Provincial de los Joven Club

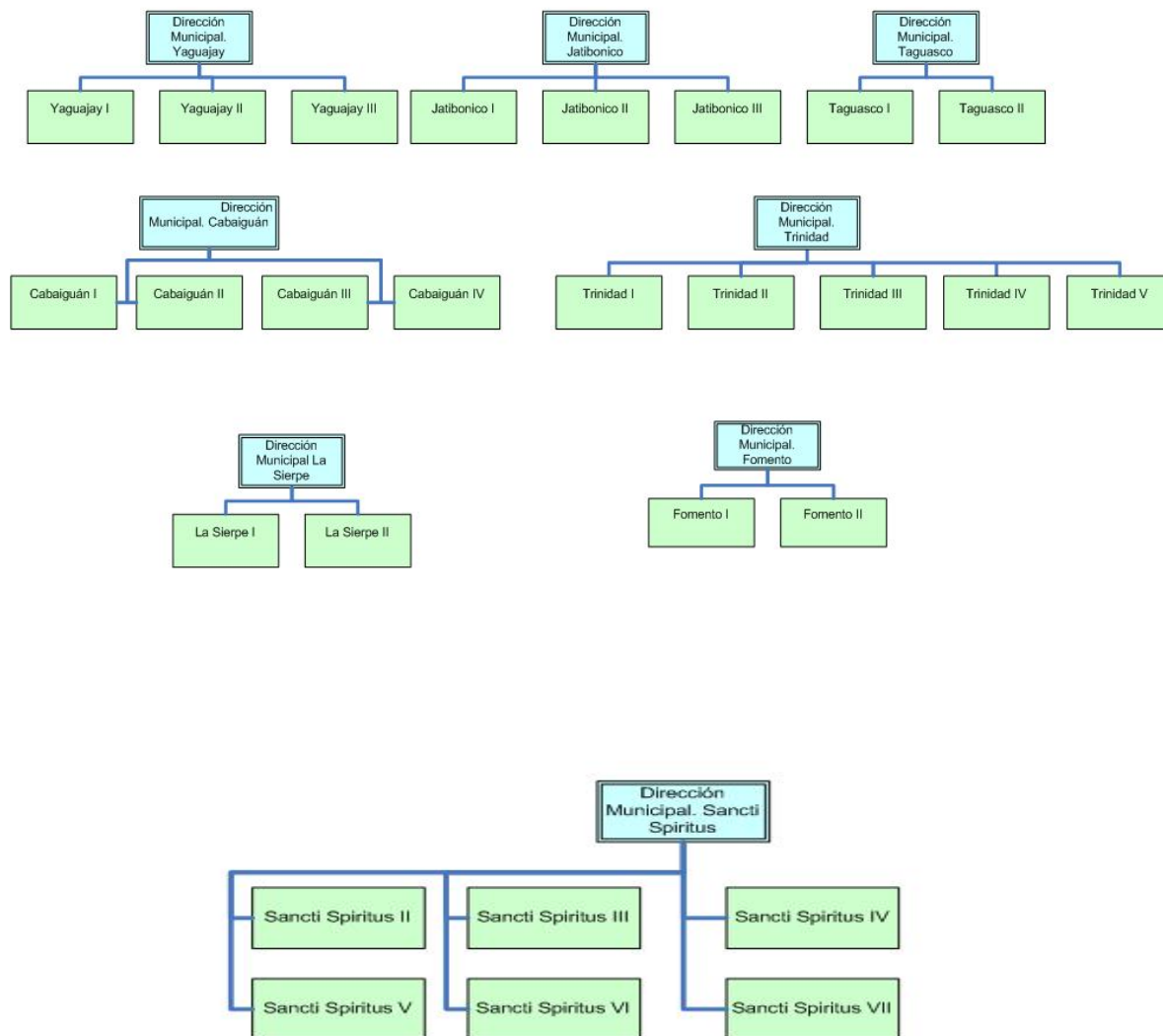
**Anexo 15** Organigrama de la Instalación del Joven Club

**Anexo 16** Nuevo organigrama provincial de los Joven Club de Computación y Electrónica.

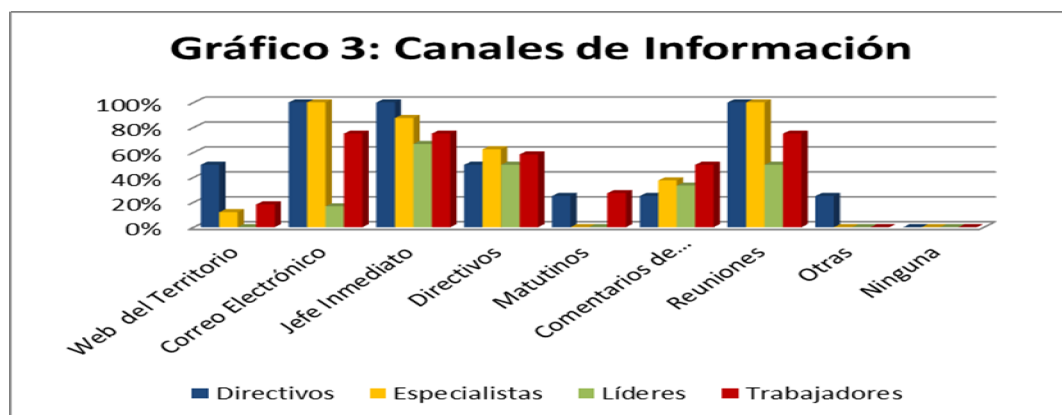
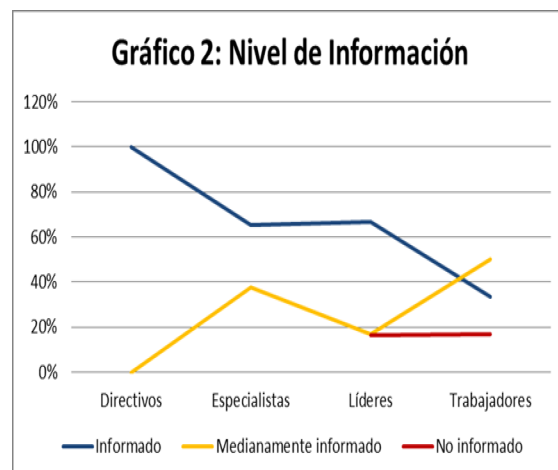
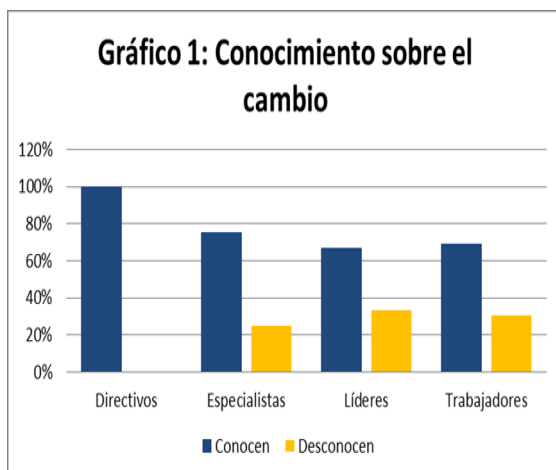


**Anexo 17** Nuevo organigrama de la Dirección Provincial de los Joven Club

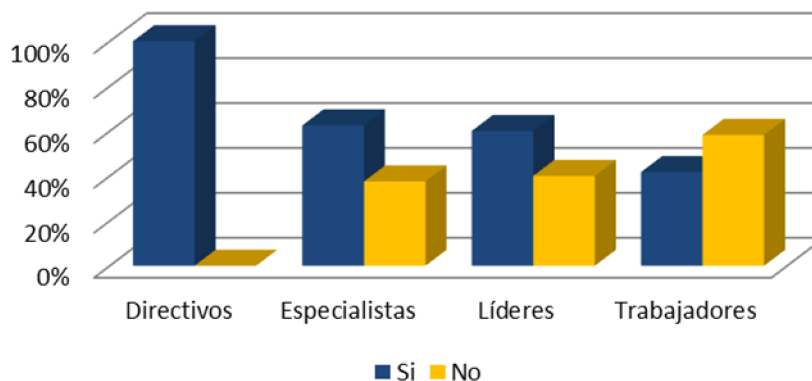


**Anexo 18** Nuevo organigrama de las Direcciones Municipales de los Joven Club**Direcciones Municipales. Sancti Spiritus**

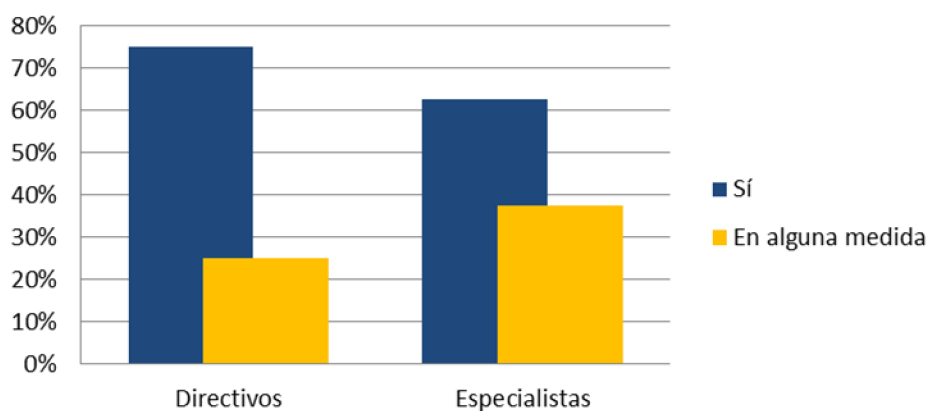
## Anexo 19 Gráficos y tablas del diagnóstico de comunicación interna



**Gráfico 4: Espacios para retroalimentar los cambios**



**Gráfico 5: Actitud hacia la efectividad del cambio**



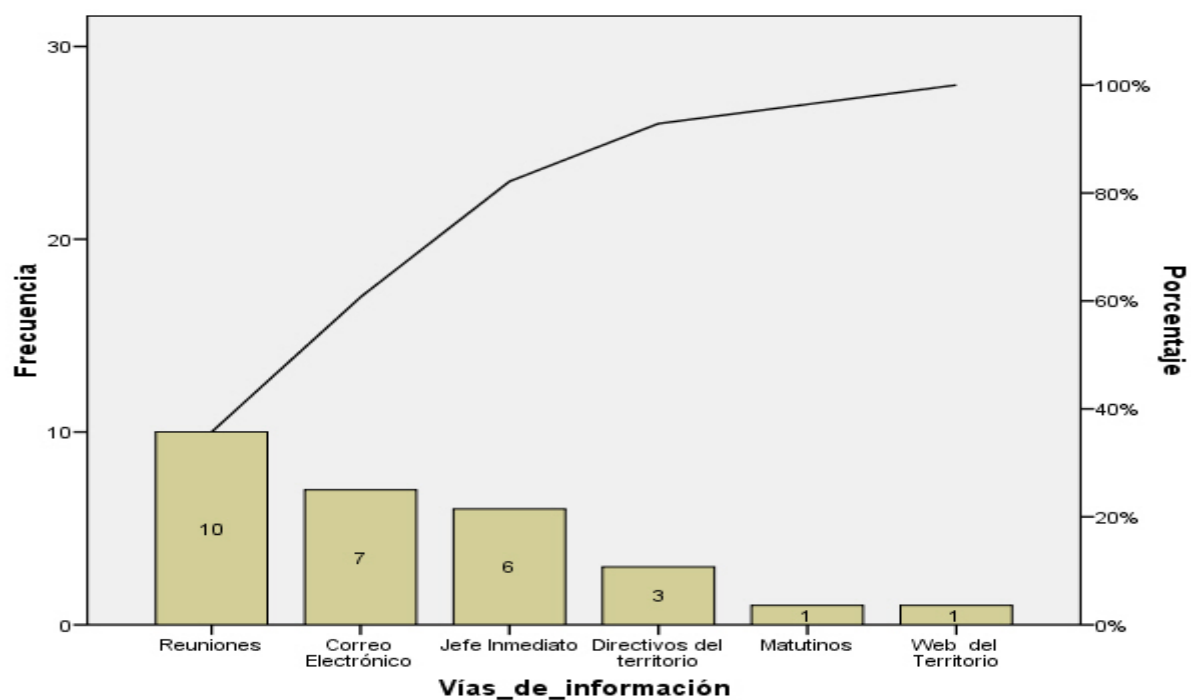
### Vías de información más efectivas.

Tabla de Pareto con Frecuencias Acumuladas

<i><b>Etiqueta de Clase</b></i>	<i><b>Rango</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>	<i><b>Porcentaje Acumulado</b></i>
Web del Territorio	1	1	3.6	3.6
Correo Electrónico	2	7	25.0	28.6
Jefe Inmediato	3	6	21.4	50.0
Directivos del territorio	4	3	10.7	60.7
Matutinos	5	1	3.6	64.3
Comentarios de pasillo	6	0.0	0.0	0.0
Reuniones	7	10	35.7	100.0
Otras	8	0.0	0.0	0.0
Ninguna	9	0.0	0.0	0.0
Total		28	100.0	

### El StatAdvisor

Esta tabla muestra los 9 recuentos declarados. Las clases se ordenan de acuerdo con el rango, donde la clase con mayor frecuencia de ocurrencia fueron las reuniones, la cual representa el 100.0% del total.



**Anexo 20** Propuestas de los medios de comunicación de la estrategia

*Propuesta de los Afiches*



*Propuesta de los Afiches*



## Propuesta del Plegable Cara 1



## Propuesta del Plegable Cara 2

**CTA**  
CLUB TECNOLÓGICO DE LA ARGENTINA

Proporcionar servicios y productos relacionados con las tecnologías de la información, las comunicaciones y la electrónica para fomentar la cultura informática en la sociedad.

### MISIÓN

Somos una organización reconocida por la calidad y el alto valor agregado de los servicios y productos que se ofertan. Contamos con una red de instalaciones distribuidas por todo el país y un capital humano altamente competente, cuya profesionalidad garantiza la máxima satisfacción de nuestros clientes.

### VISION

- Formar, capacitar y certificar los conocimientos referidos a las tecnologías de la informática, las comunicaciones y la electrónica
- Brindar servicios de tiempo de máquina
- Gestionar la red propia, denominada Tinored, como soporte de los procesos en los Joven Club de Computación y Electrónica y otros servicios de interés nacional
- Brindar servicios de instalación y asistencia técnica a medios informáticos y electrónicos
- Brindar servicios de desarrollo, implementación e instalación de aplicaciones informáticas y dar soporte técnico a las mismas, en correspondencia con la política del Ministerio de Comunicaciones
- Ofrecer servicios de producción, digitalización y tratamiento de imágenes y materiales audiovisuales
- Brindar servicios de promoción y publicidad en diferentes soportes
- Brindar servicios de consultoría y asesoría en la implementación y uso de las tecnologías de la informática, las comunicaciones y la electrónica

### NUESTRO TRABAJO

- Mayor unidad en la entidad
- Enfoque colectivo de Dirección
- Aumento del grado de flexibilidad para asimilar las situaciones de contingencia
- Fortalecimiento económico, organizativo y administrativo
- Mejor preparación de los trabajadores
- Mayor calidad en los servicios

### BENEFICIOS del CAMBIO



*Propuestas de los Fondos de Pantalla*



## *Propuestas de los Fondos de Pantalla*



## *Propuesta del Suelto*



*Propuesta del Manual del Cambio*



*Propuesta del Boletín*



**Anexo 21** Guía para entrevista a los principales representantes del PCC, de la UJC y del Sindicato (Grupo 3).

Informar primeramente que se van a aplicar entrevistas para conocer cómo se ha ido desarrollando el proceso de cambio en la organización. Con ella se pretende comprobar el grado de satisfacción respecto al cambio en los representantes sindicales, de la UJC y del PCC en la institución, y en qué medida lo han aceptado.

1. ¿Cómo valora su nivel de información respecto al cambio en el Joven Club?
2. ¿Considera que la información que ha recibido es: ninguna, escasa, suficiente o abundante?
3. Indagar si la Dirección les ha ofrecido todas las informaciones precisas sobre el cambio, de forma personalizada para guiar el proceso.
4. ¿A través de qué canales recibe cotidianamente información sobre el cambio en la entidad? Acotar Web Provincial, boletines digitales, intranet, correo institucional, matutinos y/o vespertinos, reuniones convocadas, a través de directivos, carteles en áreas de acceso, comunicación informal (comentarios de pasillo, conversaciones con compañeros de trabajo) y otros.
  - a) ¿Cuáles piensa que sean los más efectivos?
5. ¿Se les ha dado espacio para viabilizar el proceso de cambio? ¿Cuáles?
6. ¿Cómo considera su participación en el cambio?
7. ¿Siente usted que tiene los espacios necesarios para retroalimentar sus dudas respecto al cambio? ¿Cuáles?
8. Mencione qué valores se han ido fomentando en esta etapa.
9. ¿Qué es lo que más le inquieta en la organización actualmente?
10. ¿Qué sugerencias le harían a la entidad en estos momentos?

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

**Anexo 22** Guía para la entrevista a los instructores (Grupo 4) y a las auxiliares y serenos de la organización (Grupo 5).

Informar primeramente que se van a aplicar entrevistas para conocer cómo se ha ido desarrollando el proceso de cambio en la organización.

1. ¿Cómo valora su nivel de información respecto al cambio en el Joven Club?
2. ¿Considera que la información que ha recibido es: ninguna, escasa, suficiente o abundante?
3. ¿Le resultan útiles las informaciones que le brindan sus directivos respecto al cambio?
4. ¿A través de qué vías recibe cotidianamente información? Acotar Web Provincial, boletines digitales, intranet, correo institucional, matutinos y/o vespertinos, reuniones convocadas, a través de directivos, carteles en áreas de acceso, comunicación informal (comentarios de pasillo, conversaciones con compañeros de trabajo) y otros.
  - a) ¿Cuáles considera más efectivas?
5. ¿Sus problemas son escuchados por los superiores?
6. ¿Qué características distinguen a los trabajadores de Joven Club?
7. ¿Qué es lo que más le inquieta en la organización durante este nuevo período?
8. ¿Qué sugerencias le harían a la entidad en estos momentos?  
(Anotar otras observaciones, comentarios, frases que denoten estados de ánimo, clima, etc.)

**Anexo 23** Encuesta a los especialistas de la organización (Grupo 2).

Estimados trabajadores:

Con motivo de conocer su sentir en la organización durante este período de cambio, la Subdirección de Servicios Informáticos realiza esta encuesta anónima. Con antelación le agradecemos su valiosa ayuda.

1. ¿Cómo se siente usted respecto al cambio en el Joven Club?

☐ Muy informado.

☐ Informado.

☐ Medianamente informado.

☐ Poco informado.

☐ Desinformado.

2. Considera que la información que ha recibido es:

☐ Ninguna ☐ Escasa ☐ Suficiente ☐ Abundante.

3. Seleccione con una X a través de qué canales recibe cotidianamente información en su entidad:

☐ Revista Tino

☐ Web provincial

☐ Boletines digitales

☐ Plegables

☐ Correo Institucional

☐ Murales

☐ Matutinos

☐ Reuniones convocadas

☐ A través de directivos

☐ Carteles en áreas de acceso

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

☐ Correos de trabajo.

Otros: \_\_\_\_\_.

a) ¿Cuáles consideran más efectivos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

4. ¿Tiene usted espacios donde plantear sus dudas y preocupaciones respecto al cambio?

\_\_\_ Sí                      \_\_\_ No

a) ¿Cuáles? \_\_\_\_\_.

5. Identifique cuáles de los valores siguientes se han potenciado en la organización durante esta etapa.

\_\_\_ Profesionalidad.

\_\_\_ Perseverancia.

\_\_\_ Prudencia.

\_\_\_ Integridad moral.

\_\_\_ Cultura de servicio.

\_\_\_ Alegría.

\_\_\_ Altruismo.

\_\_\_ Solidaridad.

\_\_\_ Ecología.

\_\_\_ Compromiso con la Revolución.

\_\_\_ Paz.

\_\_\_ Sentido de pertenencia.

\_\_\_ Templanza.

\_\_\_ Cohesión.

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

7. ¿Cómo cree que pudiera resolverse?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**Anexo 24** Encuesta a los directivos de la organización. (Grupo 1).

Estimados directivos:

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

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

\_\_\_ Satisfactorio                      \_\_\_ Insatisfactorio.

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

\_\_\_ Siempre    \_\_\_ Algunas veces    \_\_\_ Nunca

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

\_\_\_ Revista Tino

\_\_\_ Web provincial

\_\_\_ Boletines digitales

\_\_\_ Plegables

\_\_\_ Correo Institucional

\_\_\_ Murales

\_\_\_ Matutinos

\_\_\_ Reuniones convocadas

\_\_\_ A través de directivos

\_\_\_ Carteles en áreas de acceso

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

\_\_\_ Correos de trabajo.

Otros: \_\_\_\_\_.

- a) ¿Cuáles son los más utilizados por usted?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.



4. ¿Tiene establecido los espacios para que los trabajadores expresen sus dudas y preocupaciones con relación al cambio?

\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_ No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_.

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

\_\_\_\_ Profesionalidad.

\_\_\_\_ Perseverancia.

\_\_\_\_ Prudencia.

\_\_\_\_ Integridad moral.

\_\_\_\_ Cultura de servicio.

\_\_\_\_ Alegría.

\_\_\_\_ Altruismo.

\_\_\_\_ Solidaridad.

\_\_\_\_ Ecología.

\_\_\_\_ Compromiso con la Revolución.

\_\_\_\_ Paz.

\_\_\_\_ Sentido de pertenencia.

\_\_\_\_ Templanza.

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

7. ¿Cómo cree que pudiera resolverse?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**Anexo 25** Guía de observación para la retroalimentación del cambio.

Investigador: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Para observar durante la realización de la estrategia.

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