



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**  
**José Martí Pérez**



## **FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

### **Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias Pedagógicas**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA: SU POTENCIACIÓN EN MEDIOS TELEVISIVOS**

**AUTORA: Lic. Iliarsis González Pérez**

**ORCID:0000-0003-1955-3740**

**Sancti Spíritus**

**2019**



## **FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

### **LA COMUNICACIÓN INTERNA: SU POTENCIACIÓN EN MEDIOS TELEVISIVOS**

**AUTORA: Lic. Iliarsis González Pérez**

**TUTOR: Dr. C. Bárbara Carmona Ariosa**

**Sancti Spíritus**

**2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✚ A mis profesores, por sus enseñanzas y apoyo incondicional, especialmente al Dr.C. Fidel Cubillas Quintana.
- ✚ A mi familia, por estar siempre y de la mejor manera.
- ✚ A mis amigos y compañeros de trabajo todos, por el apoyo brindado.
- ✚ A mi tutora, por su amistad, ayuda y constante estimulación para que este proyecto saliera adelante.

## DEDICATORIA

A mi hija: mi obra más preciada.

A mis padres, por todo lo que soy.

A mi hermana, sobrinos, cuñado y yerno por su apoyo, comprensión e incondicionalidad  
siempre.

## **SÍNTESIS**

Se presenta un estudio que enfatiza en la potenciación de la comunicación interna en el Canal espirituano Centrovisión. Los principales núcleos teóricos descansan en las concepciones actuales sobre la comunicación interna y su influencia en el desarrollo de las instituciones. Este se realiza apoyado en la metodología cualitativa y el empleo de técnicas que posibilitaron la aproximación inicial a las particularidades de la comunicación interna en la institución y la percepción de los trabajadores al respecto. Todo ello como puntos de partida para el diseño de un sistema de acciones educativas que favorezca la potenciación de la comunicación interna. El mismo parte de la construcción colectiva generada desde el grupo de trabajadores y posee como rasgo esencial su enfoque sistémico y la concepción de la motivación, el trabajo cooperado y la participación conjunta como elementos distintivos en el diseño e implementación de las acciones educativas. El sistema se somete al criterio de expertos antes de su implementación, quienes le confirieron pertinencia y factibilidad. La valoración por los participantes de los resultados parciales obtenidos resaltó las potencialidades transformadoras de esta alternativa instrumentada.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS EN TORNO A LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>7</b>
1.1. La comunicación organizacional: antecedentes y perspectivas actuales.	7
1.2. La comunicación interna. Apuntes para su estudio en los medios televisivos.	13
1.3. La potenciación de la comunicación interna en el Canal Centrovisión Yayabo de Sancti Spíritus. Acciones educativas.	21
Conclusiones del capítulo	26
<b>CAPITULO II- PARTICULARIDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL TELECENTRO CENTRO VISIÓN YAYABO DE SANCTI SPÍRITUS. CONSTATAción PARA EL INICIO</b>	<b>28</b>
2.1- Diseño metodológico de la investigación. Caracterización del escenario de estudio.	28
2.1.1- Tipo de investigación, método, técnicas/ instrumentos de recogida de información. Categorías y subcategorías de análisis.	30
2.1.2- Análisis de los datos cualitativos sobre la comunicación interna en el Telecentro CentroVisión Yayabo de Sancti Spíritus. Los resultados	37
Conclusiones del capítulo	51
<b>CAPÍTULO III- SISTEMA DE ACCIONES EDUCATIVAS PARA POTENCIAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CANAL CENTROVISIÓN DE SANCTI SPÍRITUS</b>	<b>52</b>
3.1- Diseño del sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna en el Telecentro CentroVisión de Sancti Spíritus	52
3.1.1- Introducción	52
3.1.1.1- Fundamentos del sistema de acciones educativas	55
3.1.1.2- Premisas del sistema de acciones educativas	58
3.1.1.3- Planteamiento del objetivo general	58
3.1.2- Descripción de las etapas del sistema de acciones educativas	58
3.2- Valoración de la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones educativas a partir del Criterio de Experto.	64
3.3- Valoración sobre los resultados parciales de la implementación del sistema de acciones educativas desde la percepción de los participantes en la investigación	67
Conclusiones del capítulo	69
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

Los estudios realizados en torno a la comunicación, han abordado la temática tanto desde el punto de vista teórico como práctico. Los asociados a la teoría han dedicado sus esfuerzos a ofrecer definiciones según el área de las ciencias en que se enmarque el estudio, donde cada una de ellas ha resaltado aquellos aspectos considerados relevantes desde el posicionamiento asumido. Por su parte, los centrados en la práctica han ofrecido alternativas diversas para su favorecimiento, perfeccionamiento y mejora, en aras de conservar las relaciones interpersonales positivas y la calidad de los procesos y servicios.

Definir la comunicación supone tomar en consideración dos factores fundamentales: la necesidad de conocimientos teóricos-metodológicos relacionados al término y las particularidades del contexto social. Siendo así, se concibe la comunicación como un proceso de diálogo entre dos o más personas, que favorece la asimilación de conocimientos teórico-metodológicos y la adquisición de habilidades que contribuyen al desarrollo social y al fortalecimiento de los valores de la cultura (Trellez, 2005).

Lo cierto es que estudiar la comunicación en el contexto actual, en cualquiera de sus variantes, más que una opción a elegir, se ha convertido en una necesidad. Una comunicación favorable, no solo marca la diferencia respecto a la excelencia de lo que se brinda, sino que determina la eficiencia de las organizaciones. Es por ello que hoy en día los especialistas en la materia hablan de comunicación organizacional, abordándola desde diversas perspectivas.

La comunicación organizacional es la red que se teje entre los elementos de una organización y su característica esencial es la de ser un sistema (Katz, 1986). Asimismo, mantiene unidas las unidades de una organización o, lo que también se le pudiera denominar el sistema nervioso de la empresa (Lucas, 1997; Goldhaber, 2001).

No obstante, mientras en determinadas organizaciones se confiere creciente importancia a la comunicación organizacional debido a su impacto en la imagen, productividad y calidad de vida laboral; en otras se continúa menospreciándose y, en la mayoría de los casos, no existe una claridad conceptual ni práctica de lo que es comunicación organizacional, y menos aún, de para qué sirve.

Lo cierto es que la comunicación organizacional es un recurso que hay que gestionar, lo cual no debe ser función solamente de un departamento o persona determinada, sino de todos los miembros de la organización. Cualquier sistema de importancia deberá tener interacción y coherencia entre sus subsistemas, si se desea que el complejo total alcance su objetivo.

La comunicación organizacional favorece la información que, sincrónicamente, orienta tanto a las restantes partes del sistema como a todo el complejo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Es, a partir de este momento, donde entra a jugar un papel esencial la comunicación interna, como forma de comunicación organizacional que hace referencia a todo el proceso comunicativo que se produce dentro de la institución y entre sus actores (Trelles, 2001).

Estudios asociados a la comunicación interna han demostrado que no se puede comunicar de manera eficiente y a largo plazo hacia afuera, si hacia adentro los actores desconocen la realidad de las otras áreas. Lo mismo sucede si la información que circula es parcial, contradictoria, poco clara o directamente limitada.

Es por ello que, tanto autores nacionales como internacionales, de manera general coinciden en abordar la comunicación interna como el mecanismo que permite que en una organización los miembros conozcan el objetivo de su trabajo (Muriel, 1980; Fernández, 1997; Rivero, 2000; Saló, 2000; Trelles, 2001; Ramos, 2002; Cabrera, 2003; Costa, 2003; González, 2005; Milanés, 2007; Barreiro, 2009; Corsy, 2010; Mora, 2012; Pérez, 2013; Martínez, 2014; Piedra, 2015; Egas, 2018; Rodríguez, 2018).

La aparente simplicidad de su definición oculta los problemas que entraña su puesta en práctica. Particularmente en la organización perteneciente al Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus, no se han realizado estudios que profundicen en la temática de la comunicación interna y su influencia en el rendimiento de la entidad.

La organización a la cual se hace referencia cuenta con una Estrategia de Comunicación diseñada, pero que, a consideración de la autora de la presente investigación, trabajadora del nivel de dirección del centro, dicha estrategia aún adolece de concreción y contextualización a la realidad actual que se vive en dicha institución.

Un análisis crítico de los resultados obtenidos tras la puesta en práctica de la Estrategia de Comunicación en el Telecentro revela la existencia de insatisfacciones, tanto en los resultados obtenidos como en la concepción de la propia estrategia. Algunas de estas insatisfacciones se relacionan con:

- la gestión de la comunicación que en la institución se realiza, involucra, de manera limitada, a todos sus actores (con una visión macro), de manera que se perciba su carácter colectivo y participativo y se promueva el desarrollo interno de la organización;
- los trabajadores se apropian de manera poco consciente del sistema de valores declarados en la organización y que con ello modifiquen sus prácticas y actitudes más allá de un comportamiento en función de intereses individuales o departamentales;
- resulta limitado el aprovechamiento de todas las bondades que ofrecen las nuevas tecnologías en función de gestionar la comunicación;
- la escasa preparación teórico-metodológica de los líderes formales respecto a temas asociados a la comunicación organizacional, específicamente, la comunicación interna.

Las consideraciones expuestas, unidas al interés de elevar la calidad en la producción y los servicios que, tanto a lo interno como a lo externo del Telecentro Centrovisión Yayabo se desarrollan, sustentado ello en los Objetivos 54, 69, 70 y 71 de la I Conferencia del PCC y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, justifican plantear el siguiente problema científico de la investigación: ¿cómo potenciar la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus?

Se define como objeto de investigación el proceso de comunicación organizacional y circunscribe su campo de acción a la potenciación de la comunicación interna.

Se enuncia como objetivo general: implementar un sistema de acciones educativas que favorezca la potenciación de la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus.

Como preguntas científicas se plantean:

- ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la potenciación de la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus?
- ¿Qué caracteriza la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus?
- ¿Qué particularidades debe poseer un sistema de acciones educativas que favorezca la potenciación de la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus?
- ¿Cómo valorar la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones educativas elaborado para potenciar la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus?
- ¿Qué resultados se obtienen a partir de la implementación de un sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus?

Y como tareas de la investigación:

- Establecimiento de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la potenciación de la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus.
- Caracterización de la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus.
- Elaboración de un sistema de acciones educativas que favorezca la potenciación de la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus.
- Valoración, a partir del Criterio de Expertos de la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones educativas diseñado para potenciar la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus.
- Valoración de los resultados obtenidos tras la implementación de un sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus.

Para el despliegue del proceso investigativo se trabajó desde un enfoque esencialmente cualitativo, asumiendo el método investigación- acción participación que rescata la participación grupal en función de la toma de decisiones para la transformación social. Participaron en el estudio cuarenta y nueve trabajadores del Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus.

Se emplearon métodos teóricos que posibilitaron la fundamentación de la tesis en relación con el sistema conceptual que en esta se expresa, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones y cualidades esenciales de los procesos no observables directamente. Entre estos, el método histórico-lógico posibilitó profundizar en las particularidades de la comunicación organizacional como referentes para el abordaje de la comunicación interna.

A través del método analítico-sintético se logró penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, tanto derivados del estudio teórico como de la constatación de la realidad. El método inductivo-deductivo propició enfocar el proceso investigativo de lo particular a lo general, así como la determinación de inferencias y generalizaciones que posibilitaron la proyección del sistema de acciones y su contribución a la teoría, mientras que el método sistémico-estructural resultó de gran valor para la configuración del sistema de acciones, su representación y determinación de peculiaridades.

Para la recogida y análisis de los datos, se utilizaron técnicas como: el análisis de documentos asociados la Estrategia de Comunicación de la organización, resoluciones que rigen el trabajo; la entrevista individual y grupal, la observación participante y la triangulación de datos. También se empleó el criterio de expertos respaldado por el cálculo del coeficiente de conocimiento, argumentación y competencia de los expertos, el análisis de la frecuencia absoluta de categorías otorgadas a indicadores e integración en una matriz de valoración según el procedimiento de comparación por pares.

La novedad científica de la tesis reside en la concepción de un sistema de acciones educativas que abraza la motivación, la participación y el trabajo cooperado como ejes directrices, y posibilita, desde la aportación significativa de todos los participantes, la potenciación de la comunicación interna, encaminada al perfeccionamiento de la

programación y los servicios que se brindan, tanto a lo interno como a lo externo de la organización.

El aporte práctico se concreta en las acciones educativas del sistema, encaminadas al desarrollo de conocimientos, actitudes, valores y prácticas y que contribuyan a la potenciación de la comunicación interna en Telecentro Centrovisión Yayabo de la provincia de Sancti Spíritus.

La estructura del informe que se presenta consta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS EN TORNO A LA COMUNICACIÓN INTERNA**

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, enfatizando en aquellos considerados significativos para el despliegue del proceso investigativo, así como la conceptualización de los principales núcleos teóricos que constituyen objeto de análisis y sus interrelaciones.

### **1.1. La comunicación organizacional: antecedentes y perspectivas actuales**

La comunicación es una categoría abordada desde diversas aristas y perspectivas científicas. Cada una de las ciencias que han dedicado esfuerzos a su estudio, la concibe a partir de la relación con su objeto peculiar y en correspondencia con el enfoque científico adoptado.

Varios sistemas filosóficos han entendido la comunicación desde un análisis teórico general, de manera más o menos explícita. Por ejemplo: la filosofía marxista concibió la comunicación estrechamente vinculada a la naturaleza social del hombre y con la evolución de su conciencia. En diferentes obras de Carlos Marx y Federico Engels aparecen reiteradas, certeras y profundas reflexiones relacionadas con la comunicación, en cambio, es desde la filosofía no marxista donde se han percibido mayores aportes al respecto.

Proporcionalmente a estas corrientes han devenido disímiles definiciones asociadas al término comunicación. Pasquali (1978) afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura; en tanto Fiske (1982) define la comunicación como una interacción social por medio de mensajes.

El investigador y escritor Vicente González Castro manifiesta que:

“La comunicación puede entenderse como intercambio, interrelación, como diálogo, como vida social, todo ello relacionado indisolublemente con las necesidades productivas de los hombres y no puede existir sin el lenguaje.

Comunicación es pensamiento compartido y no puede existir pensamiento sin palabras” (González, 1995).

Y, Robbins (1999) ha dicho que:

“La comunicación es sin duda el envío de mensajes con significados transferibles tanto a un individuo como a varios. El buen manejo de esta ayuda a evitar conflictos personales, así como laborales. Ningún grupo que interactúe entre sí puede sobrevivir sin una adecuada comunicación, ya que solo por medio de esta se puede llegar al entendimiento”.

Por su parte Ramos (2002) enfatiza que la comunicación, como forma superior del lenguaje constituye evidentemente la interacción social dinámica y reflexiva, propia de los seres humanos que le ayudan a compartir sus experiencias y la comunicadora Yarmila Martínez Nocado (2009) entiende que: “(...) *la comunicación es el intercambio de mensaje entre personas, entre organizaciones y personas, entre organizaciones, y entre organizaciones y sociedad*”.

De manera general, las definiciones expuestas coinciden en ponderar el papel de la comunicación en el desarrollo integral de los individuos, así como en el desarrollo social y cultural. Enfatizan, además, en la necesidad de una comunicación positiva en busca del diálogo y el entendimiento.

Para la autora de la presente investigación, la comunicación es un proceso que favorece la transmisión de información y el intercambio de mensajes, a través de un sistema de signos y que posibilita el desarrollo social, individual y colectivo.

Actualmente se le brida especial atención a la comunicación organizacional, término que, para su mejor comprensión, requiere del abordaje del concepto de organización. La bibliografía consultada al respecto permitió concluir que los estudios teóricos asociados a la organización la consideran como un organismo vivo, sistémico, relacionado a la cultura como proceso social y como cualidad definitoria de la organización, que lleva a numerosas interrelaciones humanas. Esta se desarrolla a través de la propia interacción de los miembros de dicha organización mediante la comunicación y la experiencia de su práctica social y laboral (Corsy, 2010; Mora, 2012; Pérez, 2013; Martínez, 2014; Piedra, 2015; Egas, 2018; Rodríguez, 2018).

En la investigación que se presenta se asume la definición propuesta por Trelles (2001), quien plantea que:

“Una organización es 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, 2001:7)

Las ideas expresadas permiten plantear que la comunicación organizacional puede ser entendida como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización y entre esta y el medio. No obstante, se asume la definición ofrecida por Rivero (2002) al plantear que:

“(…) se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio, o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos externos e internos de la organización. Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”.

Resulta entonces evidente la significación que adquiere la comunicación organizacional en aras del desarrollo social ya que, no solo ofrece la posibilidad de interiorizar conocimientos, actitudes, valores y prácticas, sino que favorece el desarrollo socioeconómico y cultural de las naciones, mediante su contribución al perfeccionamiento de las instituciones y la calidad de sus servicios.

Relacionado con los enfoques asociados al estudio de la comunicación organizacional, en la investigación actual se asumen los descritos por Trelles (2004:8-11) y se enuncian a continuación:

- Perspectiva mecánica: se centra en la atención a la información que se transmite y en el nivel de su exactitud por el emisor. El proceso del emisor – receptor es lineal. Se presta poca atención al receptor. Hay enfoque en ocasiones deshumanizado.

- Perspectiva psicológica: el Receptor juega rol activo al interpretar mensajes. Se enfatiza en los intereses y aspectos humanos de la comunicación. Se acentúa el rol de la exposición selectiva y el receptor juega función de filtro conceptual. Se precisa de asociaciones de relaciones lineales entre conocimientos y conductas con cierto matiz mecanicista.
- Perspectiva de interacción de sistemas: centra su atención en las secuencias de conductas concretas de los elementos que integran la organización. La organización vista como un ser vivo. La comunicación con enfoque de sistema. Se centra atención en los textos de los mensajes y en la necesidad de una conducta eficiente de retroalimentación. Se presta atención a la comunicación formal e informal, verbal, no verbal, directa e indirecta.
- Perspectiva simbólica interpretativa: la comunicación como construcción de significados compartidos, con adopción de roles y retroalimentación sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Establece bases para el diálogo entre los miembros de la organización. Se estudian las reglas de la comunicación de la organización, su cultura, personajes históricos, y símbolos. Se considera el rol individual y colectivo del contexto cultural de la comunicación. Énfasis en el sistema de valores, en la ética de la organización y en su imagen e identidad.
- Perspectiva de control estratégico: la comunicación como recurso de control sobre el medio y como sinónimo de poder, en la medida en que se logran los objetivos de comunicación propuestos; investiga la relación entre acciones, conocimientos y consecución de objetivos a partir de las condiciones internas y externas. Se elige una estrategia de comunicación adecuada a la organización, las motivaciones y ética de sus trabajadores. Llega a posiciones límites ya que prioriza el que emite, que en este caso es la organización.

De manera general, las perspectivas descritas estudian la comunicación organizacional como un proceso holístico que tiene como centro al individuo, quien, a partir del sentido y el significado atribuido a los mensajes, ya sean emitidos o receptados, establece interacciones y relaciones con los miembros de la organización, lo cual puede compulsar o no el desarrollo de la misma.

Hilda Saladrigas (2005), destacada comunicadora social cubana, refiere en sus estudios relacionados con la temática de la comunicación organizacional que esta es una joven disciplina que tiene sus matices conceptuales y teóricos en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo, actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado llamar campos de la comunicación social.

De igual manera, al referirse a las funciones de la comunicación organizacional, plantea la existencia de las siguientes:

- Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos.
- Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera que lo hacen, es decir es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están promoviendo.
- Función de desarrollo: analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado como erróneo y propone, además, la forma de realizarlo.

Referido a las clasificaciones existentes respecto a la comunicación organizacional, la revisión bibliográfica realizada favoreció asumir, de acuerdo con su intencionalidad y los públicos a los que va dirigida lo siguiente:

- Comunicación Interna: dirigida a los integrantes de la organización, p r e c i s a la comunicación al interior de las organizaciones, se refiere a todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, ya sean trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.
- Comunicación Externa: dirigida a las relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad. Es también muy importante y no se puede descuidar porque tiene que ver con la imagen e identidad corporativa de

la organización y cómo es percibida en su entorno. Sin embargo, a pesar de sus diferencias, todos coinciden en la gran importancia de la comunicación organizacional para el desempeño de las organizaciones.

- Comunicación formal: se planea y estructura a d e c u a d a m e n t e por los canales establecidos. Debe ser la predominante en una organización y a más comunicación formal, menor será la informal. Se necesita que fluya lo mismo vertical (niveles jerárquicos) que horizontal.
- Comunicación informal: n o responde a planeamiento, es aquella que aparece espontáneamente, y transcurre motivada por las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasando de una persona a otra, con riesgos de deformación.
- Comunicación Diádica: es resultado del empleo de comunicación verbal y no verbal, donde se cambian los roles de sus integrantes, pues el receptor puede pasar indistintamente a emisor y viceversa, ejemplo una entrevista de trabajo, elaboración del plan de trabajo. Es personal y directa.
- Comunicación grupal: consiste en reuniones de trabajo, en las cuales puede variar el número de integrantes, pero debe tenerse claro el objetivo a tratar y dar espacio a la retroalimentación, la comunicación es directa.
- Comunicación indirecta o mediada: es la que se realiza a través de los medios de comunicación, revistas, periódicos, boletines, fax, correo electrónico, teléfono.
- Comunicación corporativa: esta reúne un conjunto de mensajes que la organización proyecta a un público determinado con el propósito de dar a conocer su misión, visión y objeto social y propiciar la empatía sus objetivos y los del público receptor. Debe ser dinámica, planificada y concreta, lo que la convierte en herramienta de dirección o de orientación sinérgica fundamentada en la retroalimentación constante.

Es condición indispensable al éxito de los procesos comunicativos el conocimiento y la atención de los públicos como potenciales receptores de los mensajes. Villasana (1999) define como público al conjunto de personas a quienes van dirigidos los

mensajes y los caracteriza como internos, externos y mixtos. De acuerdo con esa clasificación teórica los públicos de la organización son:

- Público Interno: es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados con ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores.
- Público Externo: el público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.
- Público Mixto: este incluye a los distribuidores, proveedores, agentes de venta y otros grupos de interés que pueden ser afectados por alguna circunstancia.

Como se ha afirmado anteriormente, la investigación que se presenta centra su estudio en la comunicación interna pues pretende perfeccionar el funcionamiento interno de una organización perteneciente a los medios de difusión masivos, específicamente televisivos, a partir del abordaje de la comunicación que se produce dentro de ella y entre sus actores.

## **1.2. La comunicación interna. Apuntes para su estudio en los medios televisivos**

La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta que abre espacios a la retroalimentación, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes: del emisor y del receptor.

Los teóricos coinciden en que una buena opinión del público interno es muy importante para la organización, ya que ayuda a alcanzar sus objetivos y optimiza las posibilidades de éxito en su misión. Una buena comunicación interna ayuda a que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no meros espectadores, pues el conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización y participar en la toma de decisiones los hace fortalecer su sentido de pertenencia a la misma.

La estudiosa argentina Jesica Crosy (2010) argumenta la necesidad de una buena comunicación interna con los siguientes elementos:

- Acerca a la gente a la información que desea y no sabe dónde buscarla.

- Ayuda a que desaparezca la indecisión.
- Concentra la atención en los puntos que la organización considere más importantes.
- Hace llegar la información que el público interno necesita para formarse una opinión y actuar.

También considera que, al momento de que todos entiendan y acepten las políticas y objetivos de la empresa será más fácil actuar. La comunicación interna generará un clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto (Crosy, 2010).

Resulta indispensable eliminar la unidireccionalidad de la comunicación interna en toda organización y sustituirla por un modelo participativo, como método de dirección. Este debe incluir la alta participación de los miembros en la toma de decisiones y establecer adecuados flujos de información y gestión, que posibiliten contrarrestar eficientemente los problemas y solucionarlos de manera adecuada.

En el proceso de comunicación interna suceden interacciones comunicativas a todos los niveles: personal, grupal y organizacional. Son estas las que le otorgan vida a la organización, desde las vías formales, hasta las prácticas comunicativas cotidianas más informales. En opinión de Cervera (2008) "(...) le reporta beneficios a la organización, tales como: indicar al personal lo que se requiere de ellos y por qué, comprensión entre los trabajadores, perfecciona los procesos y compromiso hacia las metas comunes (...)".

Estas interacciones, de un tipo u otro, o quizás sin que pertenezcan a estas definiciones, son llevadas a la práctica en los encuentros comunicativos cotidianos, donde sus protagonistas pueden sentirse más involucrados en sus actuaciones mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan y de esa forma aumenta su motivación personal.

La comunicación interna que se desarrolle en la organización debe asegurar, no solo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en ese proceso de perfeccionamiento, sino también la retroalimentación, que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos (Barreiro, 1999:32).

A partir de la bibliografía consultada, se puede afirmar que la comunicación interna está destinada a agilizar y facilitar todos los procesos que se llevan a cabo en una organización y que no puede verse como algo aislado, sino como uno de los más importantes factores que intervienen en su desarrollo, desde la interrelación que se genera con los públicos tanto internos como externos,

El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las diversas direcciones, como un enfoque sistémico en el concepto de comunicación a lo interno de la institución. Estas direcciones sería, al decir de Trelles (2001):

- Comunicación descendente: es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado está caracterizada por mensajes de tareas, es decir, normas, procedimientos y regulaciones. La comunicación descendente tiene como objetivos asegurar que los miembros conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, agilizar los canales de información y fortalecer los roles jerárquicos.
- Comunicación ascendente: fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye problemas no resueltos, sugerencias de mejoras, y procedimientos de presentación de quejas. Contribuye a que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, favorece un máximo aprovechamiento de las ideas por estimular el consenso y favorecer el autoanálisis y la reflexión.
- Comunicación horizontal: es la comunicación que fluye entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad. Los mensajes que fluyen y caracterizan este tipo de comunicación están relacionados, por lo general, con la tarea o con factores humanos, por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información. Es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Contribuye además a la solución de conflictos y a la difusión con rapidez y eficiencia de la Información.
- Comunicación diagonal o transversal: es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Parte de un enfoque participativo y tiene el objetivo de configurar un lenguaje común y actividades coherentes con principios y valores de la organización en todos los públicos internos.

La capacidad organizacional para comunicar efectivamente depende de la capacidad para comunicar los mensajes de manera relevante en función del receptor. Estos son difundidos en respuesta a sus objetivos, metas y políticas y sus funciones específicas y sus propósitos son: informar, persuadir, ordenar e instruir, e integrar (Grillo, 2007).

Un mensaje bien emitido traerá consigo resultados positivos y evitará que surja la necesidad de generarse información difusa por los miembros de la organización, acerca del funcionamiento y rendimiento de esta y de cómo les afecta los cambios que se produzcan.

Es por ello que dentro de las organizaciones no puede descuidarse la comunicación informal, donde el rumor es el que más circula. En resumen, la comunicación informal se refiere a la información vaga y confusa, emitida por fuentes no bien identificadas, que trata temas que afectan a la organización o a la sociedad en general y circula a través de "cadena o cascada". A la vez que va circulando las personas le van aportando sus propias interpretaciones sobre el hecho que se rumora (Marín, 2001).

Referido a las funciones de la comunicación interna varios autores consultados se han referido a este particular. En el caso de Del Pozo (1997), declara como tal las siguientes: la investigación, orientación, información, animación y coordinación, organización de campañas o eventos de comunicación interna y el perfeccionamiento y potencialidades de los integrantes del equipo.

Por su parte Morales (2001, citado por Álvarez 2007), como funciones de la comunicación interna declara a la información, la explicación y la interrogación, por cuanto los empleados requieren estar informados con el fin de realizar su tarea cotidiana.

De manera general, se asumen en la presente investigación las funciones de la comunicación interna propuestas por Trelles (2001), quien plantea que:

“(…) como funciones de la comunicación interna encontramos la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de

acuerdos implícitos; que proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas; es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen mutuamente”.

De igual manera, los estudios consultados referidos a la comunicación interna y sus particularidades abordan diferentes lineamientos, los cuales vinculan, tanto sus objetivos como sus funciones. Según Fernández (1997) se pueden considerar como tales:

- Producción: la comunicación se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta a la producción. Se ocupa de la información sobre la capacitación del personal, las normas y procedimientos de trabajo, la apertura de espacios para la formulación y establecimiento de objetivos, la solución de conflictos, así como de las sugerencias de ideas para perfeccionar la calidad de los servicios y/o productos.
- Innovación: la comunicación debe originar los cambios internos que permitan el crecimiento de la organización y facilitar una mejor adaptación de los individuos a los cambios externos. Esta función incluye actividades de comunicación, tales como: los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.
- Mantenimiento: está relacionada con los espacios de socialización de los individuos y posibilita un contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual mejora las relaciones interpersonales y acentúa la identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento se encarga de recompensar y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos y las metas de la organización, así como reconocer a los trabajadores competentes y valiosos, resaltar el trabajo en equipo y la creación individual.

Estos lineamientos permiten la capacitación y entrenamiento del personal implicado para una favorable gestión de la comunicación interna en las organizaciones, de

manera que se logren las transformaciones requeridas, a partir del mantenimiento de la motivación, las relaciones interpersonales positivas, la socialización de experiencias y la obtención de resultados satisfactorios a partir del trabajo en equipos.

Diseñar alternativas que favorezcan la gestión de la comunicación interna en una organización, a partir de sus objetivos, funciones y lineamientos, supone, además, tomar en consideración los canales de comunicación. Estos constituyen los medios a través de los cuales circulan los mensajes y flujos de comunicación en general.

Respecto a la clasificación de los canales de comunicación, estos se asocian a los canales internos y los canales externos. Según Marín (citado por Trelles, 2001:49), en los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización sobre objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Estos mensajes los ayudan a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma y dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas.

Refiere, además, que su uso apropiado también favorece la circulación de criterios, opiniones, sugerencias entre los trabajadores a lo largo de la estructura organizativa. Pueden ser de distintos tipos: escritos, orales, audiovisuales, electrónicos, gestuales, espaciales.

Por su parte, en los canales externos se encuentra la promoción, la publicidad, los medios, las relaciones públicas, los patrocinios, acciones comerciales y de marketing y las campañas publicitarias, como producto final que, en su núcleo aúna a todos los demás elementos enunciados.

Según Muriel y Rota (citado por Trelles, 2001: 100), los medios o canales de comunicación pueden dividirse en mediatizados y directos:

- canales mediatizados (indirectos): requieren de algún tipo de tecnología u objeto material para transmitir mensajes; además, no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor. Como ejemplo, se puede citar: la radio, la televisión, entre otros.
- canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para comunicarse con otros cara a cara. Fomentan las relaciones interpersonales, pues se dan a través del habla, los gestos, etc.

En estos procesos de intercambio, de flujos de comunicación es tan importante el mensaje que se emite como la recepción que este tenga. De ahí que la retroalimentación sea vital, en tanto garantiza que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido. Es el resultado de un ciclo de comunicación en dos sentidos, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes (y roles) en una especie de flujo de comunicación continuo.

Es necesario insistir en que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso unidireccional, sino que debe facilitarse que fluya tanto de directivos a subordinados como viceversa (retroalimentación), de manera que puedan conocerse y satisfacerse las necesidades y objetivos de ambas partes, así como fungir de alerta ante posibles conflictos o crisis, y darles oportuna solución.

El valor de la comunicación organizacional interna radica según Ordeix (2009:59) en que se identifica según se conforma una herramienta de gestión eficaz para la entidad organizativa, orientada a fortalecer su cultura organizativa, mediante la aplicación de la habilidad de adecuación de los mensajes a su contexto cultural, a sus valores y a sus integrantes.

Además, en la comunicación interna en la organización se manifiesta, según este autor, en calidad de requerimiento el desenvolver o considerar que la comunicación permite impedir reiteraciones en los procesos de gestión; brindar consistencia y seguridad tanto a las actividades como a los procesos de cambio y ordenar los objetivos individuales con los colectivos.

De igual manera, posibilita generar una cultura institucional consolidada; incidir en la concreción de los objetivos estratégicos de la organización; disminuir el empleo del caudal económico y de tiempo en el estudio y puesta en práctica de la estrategia; unir eficiencia de la comunicación con la contribución del personal a la entidad; y favorecer en los trabajadores la aceptación de la relevancia y del requerimiento de dirigir los procesos comunicativos, en particular a los enfocados a agregar valor a la entidad organizativa y a su marca.

En el escenario de los medios televisivos constituye de vital importancia abogar por una comunicación interna positiva. Esto supone organizar el trabajo, no solo en función del rendimiento de la organización, sino en correspondencia con las características del

público externo, dígase, intereses territoriales, demandas poblacionales, necesidades de un sector poblacional.

No obstante, en estos medios se hace prácticamente inevitable que la programación responda a intereses macrosociales y que en la mayoría de las ocasiones se represente en un por ciento elevado la vida de las cabeceras provinciales en las que se ubican. Las zonas rurales y la vida de sus pobladores, con sus necesidades, conflictos y prácticas culturales, no se ve reflejada, excepto en función de intereses más amplios o en ocasiones excepcionales.

Estudiar la comunicación interna en los marcos de los medios televisivos implica realizar un diagnóstico certero de las particularidades que esta posee. Los problemas y deficiencias detectados sirven de base a la implementación de un planeamiento estratégico que busque el cambio hacia la situación deseada.

Esto no puede descuidar la cultura organizacional, ni las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se ciernen sobre los procesos comunicativos de la organización. Es por ello que la implementación de acciones encaminadas al fortalecimiento de la comunicación interna estará dirigida a optimizar el uso de los medios y los canales de información.

No obstante, no debe desestimarse que tanto el nivel externo como el interno son importantes para la consecución de los objetivos trazados. Ello requiere de la delimitación de cada proceso, con base en una estrategia global de comunicación, para que, de esta manera exista una coherencia en los mensajes que serán emitidos y cada uno cumpla las necesidades del público al que va dirigido, pero sin dejar a un lado el fin común de lograr las metas propuestas.

La desatención de la comunicación interna en los medios televisivos puede traer consigo efectos que de una forma u otra amenazan el equilibrio de la entidad y ambiente de trabajo, tales como: la existencia de áreas funcionales dentro de la organización que actúan como unidades autónomas, conflictos entre los departamentos, contradicción entre las responsabilidades de línea y los staff.

Es por ello que se considera la manera más eficaz de estructurar la fluidez de la información, la planeación de medios, canales y soportes, los cuales, utilizados oportunamente, contribuirán a alcanzar y materializar los objetivos propuestos en un

horizonte de tiempo determinado, fijando responsabilidades y presupuestos para su puesta en marcha (Serrano; 1990:34).

Es así que resulta oportuno realizar estudios encaminados hacia la potenciación de la comunicación interna en los medios televisivos, de manera que se logre una armonía entre todos los actores en aras de responder acertadamente a las necesidades del público interno y externo. Esto favorecerá la consecución de las metas de la institución, por tanto, un trabajo y un producto final coherente a su misión y visión.

### **1.3. La potenciación de la comunicación interna en el Canal Centrovisión Yayabo de Sancti Spíritus. Acciones educativas**

La televisión llega a Cuba en el año 1949 de forma experimental, inaugurándose oficialmente el 24 de octubre de 1950. Si meritorio era poder transmitir señales televisivas, más trascendental era que estas contuvieran programas de producción nacional. No obstante, en sus orígenes estuvo marcada por intereses comerciales y políticos con una inevitable herencia del modelo comercial de la radio y los programas norteamericanos.

A partir de enero de 1959, se intervienen y nacionalizan todos los medios de difusión masiva y así se modifica su función social. En 1976 surge el Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), como dependencia del Consejo de Ministros, como entidad mediadora entre los mensajes emitidos y el público receptor. A partir de este momento, todos los mensajes comenzaron a responder a la misma ideología y objetivos políticos, culturales, educativos e informativos.

La Televisión Cubana está presente en todos los rincones del país y es el reflejo de las realidades locales. Esto es posible gracias a un largo proceso de descentralización y territorialización iniciado en los años 80 del pasado siglo, cuyo resultado principal lo fue la presencia, en un importante número de municipios del país, de telecentros, corresponsalías y canales de televisión, que integran el Sistema de la Televisión Cubana (STVC).

Los telecentros son concebidos como centros de producción televisiva sin frecuencia radioeléctrica propia, que transmite regularmente para su territorio, a través de uno de los canales del sistema televisivo nacional en el horario asignado por este. Como

particularidad posee que realiza una programación propia, reflejo de los intereses culturales, económicos, políticos, sociales y la vida de los pobladores del territorio donde se encuentra ubicado.

En el caso particular del Telecentro Centrovisión Yayabo de Sancti Spíritus, este surge por indicación del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, el 27 de septiembre de 1996, y su primera transmisión se efectuó el 13 de agosto de 1998, precisamente en celebración al cumpleaños del líder histórico de la Revolución cubana.

La misión de la organización se orienta hacia la necesidad de informar, educar y entretener a la población desde la perspectiva esencialmente cultural y social, para satisfacer los intereses y las necesidades informativas de los diferentes públicos de la provincia de Sancti Spíritus, en correspondencia con los principios de la Revolución Socialista.

Por su parte, la visión se asocia a la contribución que realiza el Telecentro, con su acción comunicativa, su liderazgo y su gestión integradora al exitoso cumplimiento de los programas priorizados del país, la defensa de la Patria y el desarrollo sostenible de la provincia. Para ello:

- se incrementa el impacto de la historia, la ciencia, la tecnología, la innovación y la gestión ambiental, con la generación de nuevos conocimientos, bienes y servicios de alto valor agregado, alcanzando niveles superiores de comunicación y divulgación en cuanto a contenidos de los recursos naturales y de informatización la satisfacción de las demandas sociales y la calidad de vida de la población, y contribuyendo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones
- se contribuye a la cultura general y a la apropiación social del conocimiento en los temas y herramientas de su competencia
- se consolidan los valores patrióticos, revolucionarios, profesionales, éticos y morales de los trabajadores del sector audio visual fortaleciéndose la integración, la disciplina y logrando la prevención de las ilegalidades, las manifestaciones de corrupción y el delito.

A lo largo de su historia, el Telecentro ha mostrado avances significativos en su estructura interna y en su desarrollo institucional. Estos se reflejan en su

infraestructura, en la tecnología de punta que se emplea, en la variedad de programación y en la incorporación de personal capacitado para el desempeño exitoso de las funciones asignadas.

No obstante, se evidencian algunos indicadores de calidad afectados, específicamente los relacionados con su dinámica interna, lo cual se materializa en los resultados poco satisfactorios de los servicios que se ofrecen. Estas insatisfacciones han sido objeto de análisis y reflexión en variados espacios, mas no se ha arribado a conclusiones y soluciones concretas que coadyuven a que sean revertidas.

La autora de la presente investigación, como trabajadora del área de dirección de la institución en cuestión, ha tenido la oportunidad de participar en los debates formales que se han efectuado, respecto a las insatisfacciones existentes. En estos espacios ha podido percibir la imperiosa necesidad de actuar consecuentemente con las deficiencias identificadas, tanto por la dirección del centro como de los propios trabajadores.

Es por ello que considera que debe intencionarse el trabajo centrado en la potenciación de la comunicación interna, como forma de comunicación organizacional, toda vez que esta es concebida como un proceso que influye notablemente en el crecimiento y desarrollo institucional.

Trabajar en función de potenciar la comunicación interna supone, en primer lugar, diagnosticar su estado, de manera que se obtenga toda la información requerida, que permita establecer los puntos de partida para el trabajo futuro. Para ello resulta necesario conocer la misión y visión de la organización, de manera que se evidencien los objetivos y metas a alcanzar, en aras de evaluar hasta qué punto esto se ha logrado.

La autora considera que a la hora de diagnosticar la comunicación interna debe profundizarse en tres aspectos fundamentales: la motivación por la actividad; el trabajo grupal y el conocimiento de los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la comunicación interna en las organizaciones.

La motivación debe concebirse como un factor esencial en el éxito de la actividad, ya que su logro y mantenimiento constituye un requerimiento en la concepción de alternativas que potencien la comunicación interna. En este sentido, conociendo el

estado de la motivación en los sujetos se podrá reorientar todo el accionar que se en función, no solo de responder a las necesidades y demandas del público externo sino trabajar consecuentemente a los intereses del público interno.

Respecto al trabajo grupal, debe partirse de que el grupo constituye un espacio de construcción conjunta, a partir de las aportaciones e intercambios de experiencias individuales. En él confluyen varias subjetividades, pero con identidad propia, que se conforma en las interacciones y a través de la comunicación, generando normas, funciones, metas y objetivos comunes, códigos compartidos y una especial dinámica, que condiciona de forma notable los caminos que tomará todo proceso, en cada caso particular (Herrera, 2014).

Debe lograrse una favorable armonía entre el trabajo grupal y el trabajo individual, ambos vistos como elementos de un mismo sistema, en el que cada uno ocupará su lugar en el momento y espacio conveniente. Las acciones grupales ofrecen la posibilidad de que se trasladen de un sujeto a otro, elementos del conocimiento que favorecen las vías a seguir en la solución de diversas situaciones.

Mediante el análisis conjunto se pueden completar y reajustar los puntos de vistas individuales, por medio del conocimiento de diferentes criterios, tanto respecto al contenido en sí como a los procedimientos de trabajo. (Ortiz, 2008)

Resulta indispensable también que se reconozcan los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la potenciación de la comunicación interna en las organizaciones, para no convertir los procedimientos que se empleen en rutinas algorítmicas contradictorias con los principios del proceso de comunicación. Para ello resulta necesaria la implementación de herramientas metodológicas que recreen, desde una visión contemporánea, un proceder efectivo, desde la interrelación armónica entre todos los actores y procesos implicados.

Aspecto de vital importancia lo constituye también la gestión administrativa que se realice en la organización. Para Huaman (2019, citando a Torres 2012) debe ser analizada dicha gestión en función de potenciar la comunicación interna desde tres dimensiones fundamentales: informativa, afectiva-colaborativa y estratégica.

La primera se realiza a través de dos tipos (formal e informal) e indica que el flujo de la comunicación dentro de una organización puede ser vertical, horizontal y diagonal, aspectos abordados anteriormente.

La segunda hace referencia al objetivo fundamental de la comunicación interna, relacionado con el propósito que esta posee de facilitar el bienestar y progreso de los integrantes de la organización, motivar a los trabajadores para la realización de tareas conjuntas y el estrecho vínculo entre sus intereses y los de la propia organización y atender al indicador de liderazgo, la sinergia y el crecimiento personal.

La tercera dimensión hace alusión al elemento estratégico. Este beneficia a la organización como entidad, ya que favorece el fortalecimiento de su cultura organizacional y posicional (Torres 2012). Ello supone trabajar la identidad como factor fundamental intangible, a partir de la imagen que se proyecte tanto a lo interno como a lo externo.

Todo lo expuesto conduce a afirmar que una gestión administrativa favorable permitirá que la institución alcance los objetivos y las metas que se ha propuesto, lo cual será también el reflejo de la gestión de comunicación interna realizada. Para ello resulta indispensable el establecimiento de mecanismos de retroalimentación, que garanticen el conocimiento oportuno de los estados de opinión, en aras de fortalecer los elementos que atenten contra el desarrollo organizacional, que, al fin y al cabo, es la máxima de toda institución.

Lo referido anteriormente conduce a la búsqueda de alternativas que ofrezcan respuestas a las consideraciones enunciadas, sobre la base de acciones concretas que guíen el accionar, en correspondencia con los objetivos y metas declarados. Para ello, la autora considera que dichas acciones deben poseer la particularidad de ser educativas, de manera que se conjugue lo teórico con lo práctico, lo afectivo y lo cognitivo, en sistema armónicamente concebido.

La autora de la presente investigación propone entender como acciones educativas aquellas actividades de carácter metodológico, que favorezcan la apropiación de conocimientos, habilidades y normas de relación, así como la formación y desarrollo de actitudes, valores y prácticas, a partir de la relación entre los procesos de aprendizaje y enseñanza, con un enfoque desarrollador.

Este enfoque desarrollador (de los procesos de aprendizaje y enseñanza) supone enfatizar en el necesario equilibrio entre la unidad y la diversidad, mediante la presencia de regularidades, que favorezcan la construcción colectiva de significados, desde los sentidos individuales.

En resumen, para potenciar la comunicación interna resulta necesario entonces ejercer una influencia directa en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Ello sobre la base de la puesta en práctica de un conjunto de técnicas y actividades dirigidas a la facilitación del flujo de mensajes que se origina entre los miembros de la organización y entre la organización y el contexto.

### **Conclusiones del capítulo**

La comunicación organizacional está determinada sobre la base de un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos y significados compartidos y el intercambio de información que se establece entre los miembros de una organización, tanto para con ellos mismos, como con el entorno externo. Es en este escenario donde cobra relevancia, como uno de los tipos fundamentales de la comunicación organizacional, la comunicación interna.

Esta tiene lugar mediante la circulación de mensajes, que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados, con el objetivo de proveer información a los sujetos y fomentar la motivación, el desarrollo de actividades de carácter grupal, la socialización, las relaciones interpersonales positivas, para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Resulta necesario que en las organizaciones la comunicación interna transite como un proceso debidamente gestionado, desde las instancias superiores y con la participación (en su concepción, diseño y ejecución) de todos los miembros de la entidad.

En el caso particular del Telecentro Centrovisión Yayabo de Sancti Spíritus, los estudios exploratorios realizados han conducido a la identificación de elementos que constituyen regularidades y que atentan contra la favorable conducción y desarrollo del proceso de comunicación interna. Ello ha conducido a reconocer la necesidad de

potenciar la comunicación interna en este escenario, destacándose la necesidad de hacerlo desde posiciones de participación y construcción colectiva, de manera que se propicie el intercambio y la toma de decisiones conjuntas.

Se considera entonces, como herramienta fundamental para tales fines, la concepción de un sistema de acciones educativas que conjugue los intereses individuales y los colectivos (en función de la consecución de metas comunes), a partir de las posibilidades de educabilidad de los miembros de dicha organización.

## **CAPITULO II- PARTICULARIDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL TELECENTRO CENTROVISIÓN YAYABO DE SANCTI SPÍRITUS. CONSTATACIÓN PARA EL INICIO**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos relacionados con las particularidades de la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de Sancti Spíritus, describiéndose las principales percepciones que poseen los trabajadores respecto a la necesidad de su potenciación. Se establecen las categorías y subcategorías de análisis y se enuncian las técnicas e instrumentos de recogida de información empleados, así como la definición y justificación del contexto de investigación.

### **2.1- Diseño metodológico de la investigación. Caracterización del escenario de estudio**

#### *Contextualización del escenario de la investigación. Caracterización*

La investigación se realiza en el Telecentro Centrovisión Yayabo de Sancti Spíritus. Este surge el 27 de septiembre de 1996 y su primera transmisión se efectuó el 13 de agosto de 1998, precisamente en celebración al cumpleaños del líder histórico de la Revolución cubana Fidel Castro Ruz.

La institución es la encargada, en el territorio espirituano, de divulgar, local y nacionalmente, el esfuerzo que se desarrolla en el país para extender la promoción de las distintas actividades que socialmente se desarrollan y el fortalecimiento del trabajo político-ideológico. De igual manera, es la encargada de ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno, en materia de comunicación, propiciando la integración coherente de esta en pos del desarrollo de la provincia espirituana.

En materia de estructura interna, la institución cuenta con un total de 114 trabajadores, de ellos: 87 mujeres, 68 hombres, del nivel superior 69, del nivel medio superior 16, obreros 12, cuadros por plantilla de cargo aprobada 24, así como 23 cubiertos, para un 99%.

La distribución por departamentos y áreas en la institución referida se organiza de la siguiente manera:

- Dirección

- Estructura de dirección:
  - Consejo de Dirección
  - Comité de Prevención y Control Interno
  - Comité de Expertos
  - Comisión de Ingreso
  - Consejo Económico
  - Comisión de Divisas
  - Comisión de Ahorro y Energía
  - Consejo Editorial del Informativo
  - Consejo de programación.
  - Consejo Técnico Asesor de Informatización
  - Colectivos de programas.
    - Subdirección
    - Departamento de Programación.
    - Departamento Informativo
    - Departamento de Producción y Técnica.
    - Departamento Administrativo (Recursos Humanos y Economía)
    - Corresponsalías ( en Trinidad, Fomento y Jatibonico)

#### *Participantes en la investigación*

Constituyen sujetos participantes en la investigación 49 trabajadores, los cuales representan los diversos departamentos y áreas que constituyen la institución. La muestra se seleccionó a partir de un criterio de selección no probabilístico e intencional (su selección obedeció a la disposición y compromiso de los actores con la investigación, así como la participación directa de la autora como trabajadora de la institución.

Asimismo, constituyen participantes de la investigación 50 sujetos seleccionados al azar, considerados público externo y que, según lo establecido en la Estrategia de Comunicación de la institución, pueden participar en estudios de audiencia, consumo y publicidad. La selección se realizó de manera intencionada en cuanto a rangos de edades.

### **2.1.1- Tipo de investigación, método, técnicas/ instrumentos de recogida de información. Categorías y subcategorías de análisis**

Coherentemente con el objetivo de la presente investigación, se decide realizar el abordaje de la problemática declarada desde la perspectiva cualitativa de la investigación. La metodología cualitativa ha abierto un espacio multidisciplinario que convoca a profesionales de las más diversas disciplinas y también provoca una gran variabilidad existente en la manera de afrontar el análisis (Amescua y Gálvez, 2002).

El diseño, en el marco de una investigación cualitativa, se refiere al abordaje general que se utiliza siendo este más flexible y abierto, por lo que el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente. Autores plantean diversas tipologías de los diseños cualitativos, particularmente en el presente trabajo se asumen los propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2006): diseños de teoría fundamentada (las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos); diseños etnográficos (buscan describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades, pueden ser muy amplios y abarcar la historia, la geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural de un sistema social).

También hacen alusión a la existencia de diseños narrativos (el investigador recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de determinadas personas para describirlas y analizarlas); diseños de investigación-acción (su finalidad es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas) y diseños fenomenológicos (se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes).

Para llevar a cabo el proceso investigativo, desde la perspectiva cualitativa de la investigación, se asumen las fases declaradas por Rodríguez (2007). A continuación, se representan gráficamente:



Figura 1. Fases de la investigación cualitativa. Fuente: Elaboración propia.

En la fase preparatoria se diseña el proyecto de investigación, a partir del análisis y la reflexión de la situación problemática y de la realización de un estudio exploratorio inicial, donde cobran especial relevancia la experiencia del investigador y la observación del contexto donde tiene lugar dicha situación. En este momento el investigador se documenta teóricamente respecto al objeto de estudios, establece intercambio con especialistas relacionados, hasta logra la reducción o concreción de la problemática.

Por su parte, en la fase de trabajo de campo, fundamentalmente se realiza la acumulación de datos productivos. En esta fase, en un primer momento se realiza el acceso al campo, lo cual sucede a partir del otorgamiento de los permisos requeridos (en caso de necesitarlos). Este acceso ocurre de manera progresiva, en la medida de la necesidad que posea el investigador de acercarse a lo que ha declarado como su objeto de estudio. En este momento la técnica fundamental que se utiliza es el vagabundeo, ya que el investigador busca conocer el estado actual de la situación desde posiciones de sondeos de carácter informal, lo cual conlleva a la realización de un estudio piloto.

Una vez que se haya logrado un conocimiento previo del contexto y las relaciones que en este se dan, el investigador puede identificar los informantes más adecuados, de manera intencionada, en dependencia del grado de jerarquía, experiencia e información que los sujetos posean.

Dentro de la fase de trabajo de campo, como segundo paso, se procede a la recogida productiva de datos. Para ello, el investigador previamente seleccionó las técnicas e instrumentos idóneos para la obtención de la información requerida. Esta selección se realiza sobre la base de las características del contexto, de los sujetos y de la propia problemática que se está investigando.

Muy relacionado con la recogida productiva de datos se encuentra la fase analítica. En este momento, el investigador procede a la interpretación y análisis cualitativo de los datos, con cierto grado de sistematización, de manera que logre acceder al mayor cúmulo de información posible. Luego, deberá reducir los datos obtenidos, en aras de arribar a regularidades o elementos distintivos que permitan llegar a conclusiones y generalizaciones.

Para llevar a cabo este proceso, el investigador traza su propia estrategia de trabajo, en correspondencia con la información que desea obtener. No obstante, la triangulación, en este caso de datos, constituye la vía idónea que favorece tanto la reducción, la disposición como la verificación de la información.

Finalmente, la fase informativa hace referencia a la presentación y difusión de los resultados por parte del investigador. En este momento, los participantes en la investigación ofrecerán sus opiniones y valoraciones respecto a los resultados obtenidos, de manera que esto constituya la principal vía de retroalimentación y perfeccionamiento del estudio realizado.

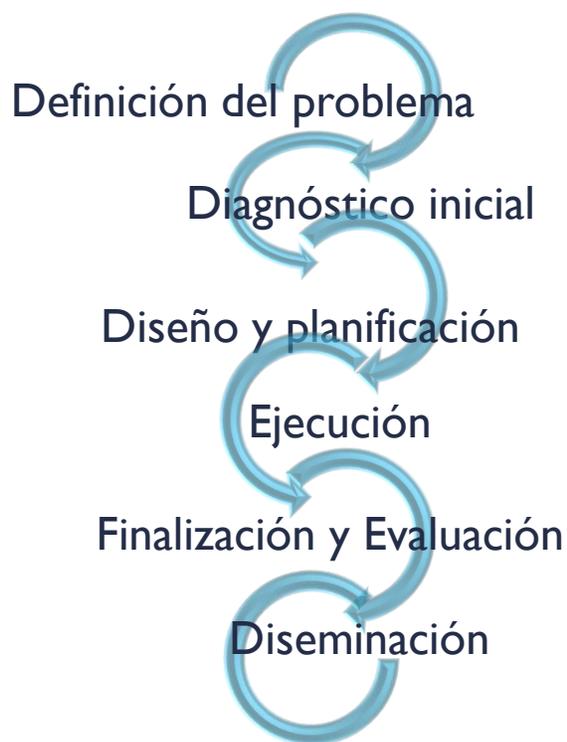
La investigación que se presenta se acoge a las ideas asociadas al diseño de investigación-acción, en este caso, participativa, como uno de los tipos de diseños asociados a las investigaciones cualitativas. Aunque se plantea que no existe un distanciamiento entre los diferentes tipos de diseños descritos para una investigación cualitativa, y que los límites de estos son difusos, siempre debe asumirse la perspectiva más adecuada para el estudio y ser coherente con ella.

En este particular, la selección parte de la idea de que su finalidad máxima es ofrecer alternativas de solución a situaciones cotidianas y mejorar prácticas concretas. Las mismas se basan en las propias percepciones y concepciones de los participantes, quienes logran alcanzar un conocimiento más claro y profundo de la realidad que les acontece. Además de las posibilidades transformadoras inherentes, dirigidas al cambio

y desarrollo de los sujetos y su realidad, su enfoque sistémico, el análisis holístico de las situaciones problemas, así como la concepción activa de los sujetos y grupos, elementos comunes identificados por Tovar (2005).

La I-A se fundamenta en el carácter preponderante de la acción traducido en el rol activo que asumen los sujetos participantes. En ella, el punto de inicio se localiza en los problemas surgidos en la práctica educativa, sobre los cuales se reflexiona y se encamina la búsqueda de soluciones, rompiendo de esta forma con la dicotomía separatista teoría/práctica.

Aspectos como la experiencia vivida, el diálogo y el compromiso se convierten en herramientas fundamentales en la I-A participativa, que en esta ocasión persigue producir conocimientos y acciones útiles para el grupo de docentes, a través del proceso de construcción, reconstrucción y empleo de los saberes y prácticas (profesionales y personales), lo cual devela el inherente carácter educativo de la investigación. Las fases que guían el accionar desde el diseño de I-A participativa son:



*Figura 2. Fases de la Investigación- Acción participativa. Fuente: Elaboración propia.*

La etapa de definición del problema se relaciona con la necesidad de, a partir del estudio exploratorio que realiza el investigador, este sea capaz de reducir toda la información compilada, de manera que pueda llegar a la esencia de la situación problemática y quede así definido el objeto y el campo de acción.

La etapa de diagnóstico inicial se caracteriza por un acercamiento a la problemática detectada y las razones que la originan. En este momento el investigador aplica técnicas e instrumentos propios de la metodología cualitativa, con el propósito de obtener toda la información necesaria y su contrastación.

En la etapa de diseño y planificación, sobre la base de los resultados obtenidos en la etapa anterior, se elabora una propuesta de solución a la problemática identificada, con la colaboración de todos los participantes y del propio investigador, quien aportará los conocimientos teóricos requeridos que sustentan y fundamentan la propuesta. De igual manera, en esta etapa se proponen y planifican posibles alternativas de solución, quedando definida, a partir de la toma de decisiones conjuntas, la alternativa más idónea y, consecuentemente, su diseño.

La etapa ejecución supone la concreción de la alternativa de solución (previamente diseñada) en el contexto donde tiene lugar la problemática. En esta etapa constituye eje directriz la retroalimentación constante, lo cual facilita la incorporación de nuevas acciones o actividades a la propuesta de solución diseñada, y, en casos excepcionales, la incorporación de nuevos participantes si el investigador así lo considera.

La etapa de finalización y evaluación se caracteriza por el cierre parcial del proceso interventivo, una vez que se hayan ejecutado todas las acciones previstas. De igual manera, se realiza una evaluación final de los resultados que en los marcos del proceso de intervención se hayan obtenido.

Esta etapa de cierre parcial facilita el perfeccionamiento de la alternativa de solución, en caso de que los participantes consideren que aún los resultados no son los esperados o requeridos. Es por ello que se utilizan técnicas de participación grupal, brindándole a todos los participantes la oportunidad de ofrecer sus valoraciones respecto a la efectividad o no de la propuesta implementada. Esta etapa también se

caracteriza por la validación de la propuesta de solución por parte de los sujetos participantes en la investigación.

La etapa de diseminación tiene como principal objetivo informar, de manera conclusiva, a todos los participantes de los resultados obtenidos con el estudio realizado y socializar la propuesta de solución una vez validada.

De manera general, las características fundamentales del proceder descrito recaen en tres elementos fundamentales: su flexibilidad y la oportunidad de una retroalimentación constante; la concepción de la evaluación como eje transversal de todo el proceso y la participación conjunta en la toma de decisiones y en el diseño de la propuesta de solución.

Relativo a las técnicas/instrumentos de recogida de información, se comparten los criterios planteados por Gregorio Rodríguez Gómez en el libro “Metodología de la investigación cualitativa” (2002), relacionados con que en un estudio cualitativo la utilización de instrumentos de recogida de información que respondan a una perspectiva cuantitativa es válida para reforzar ciertos tipos de datos e interpretaciones en tanto lo estime el investigador, velando siempre por la exhaustiva interpretación cualitativa de los resultados.

En este orden, se decidió utilizar las técnicas e instrumentos del nivel empírico que se enuncian a continuación:

- Análisis de documentos: se emplea con el objetivo de realizar un acercamiento a las principales directrices generales de la producción televisiva, y las particularidades que posee la realización de una programación propia.
- Entrevista grupal: con el objetivo de determinar los conocimientos que poseen los sujetos respecto a la comunicación interna; las principales concepciones respecto a las particularidades de la comunicación interna en la institución y la influencia que estas ejercen tanto en ellos y en los productos que se ofrecen. (Anexo 1)
- Observación participante: como eje transversal durante todo el proceso investigativo, con el fin de lograr un acercamiento en un sentido más profundo y fundamental a los sujetos de la investigación y que posibilite obtener una percepción de la realidad estudiada en tiempo real. El registro de lo observado se realiza por medio de las notas de campo, unido a grabaciones de audio y/o video. (Anexo 2)

- Entrevista individual semiestructurada: con el propósito de determinar la percepción que tienen los trabajadores respecto a la necesidad de la potenciación de la comunicación interna y la identificación de las potencialidades que poseen para ello. (Anexo 3)

- Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades): se utiliza esta técnica con el objetivo de conocer una imagen de la situación actual de la institución respecto a la comunicación interna, que favorezca la posterior toma de decisiones estratégicas en función de la resolución de la problemática identificada.

- Cuestionario para el público externo: con el fin de constatar la percepción del público externo en cuanto a la eficacia de la comunicación interna en la institución, visualizado ello en la programación que se oferta y su correspondencia con las necesidades e intereses sociales, los estándares políticos y socioeconómicos y las propias características del público al cual es dirigida (Anexo 4).

Se emplea la triangulación de datos como procedimiento que permite la contrastación e interpretación de todos los datos cualitativos disponibles tras la utilización de diversas técnicas e instrumentos de recogida de información. Además, posibilita crear una visión global, detallada y exhaustiva sobre la problemática en estudio, como plantean Rodríguez y otros (2002).

Como guías de la investigación, se establecen categorías de análisis y subcategorías, las que se construyen desde los fundamentos teóricos, la experiencia de la autora y el pensar y sentir de los sujetos participantes. Ellas son:

*Categoría de análisis:*

- Potenciación de la comunicación interna: hace referencia al fomento de habilidades comunicativas en el logro del desarrollo de actitudes, valores y prácticas que favorezcan la motivación, las relaciones interpersonales positivas, la cooperación y la colaboración, en función de la consecución de metas colectivas e institucionales.

*Subcategorías de análisis:*

- Creencias y conocimientos sobre la comunicación interna y la propia actuación en su favorable consecución: se refiere a las concepciones que poseen los trabajadores sobre la comunicación interna (cómo la definen, cómo la perciben en la institución) y la valoración que realizan de su propia actuación en correspondencia con el logro de

una comunicación interna favorable (posición activa o pasiva, el cumplimiento de los estándares y normas para ello establecido).

- Motivación por la actividad: disposición que presentan los sujetos para la realización de las funciones atribuidas dentro de la institución o nuevas tareas y roles asignados.

- Trabajo grupal: hace referencia a la concepción de acciones de trabajo cooperado, de manera que se favorezca la construcción conjunta, a partir de las aportaciones e intercambios de las experiencias individuales, pero con identidad propia. En este escenario se generan objetivos comunes y códigos compartidos y se trasladan de un sujeto a otro, elementos del conocimiento que favorecen las vías a seguir en la solución de diversas situaciones.

### **2.1.2- Análisis de los datos cualitativos sobre la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión Yayabo de Sancti Spíritus. Los resultados**

Tras la fase preparatoria de la investigación se efectuó el trabajo de campo, caracterizado por una meticulosa recogida de productiva de datos para su posterior análisis, fase que coincide con la realización del diagnóstico inicial según se asume desde el diseño de IAP. El acceso al campo, en un primer momento consistió en el permiso otorgado por las instancias correspondientes para acceder al contexto de investigación, así como la disposición mostrada por los participantes a cooperar en el estudio.

En un segundo momento se convirtió en la posibilidad de recoger toda la información necesaria y fiable para llevar a cabo la investigación. La recogida productiva de los datos se desarrolló tomando en consideración las perspectivas de los participantes, así como los significados que para ellos tenían los aspectos en los cuales se indagó. Para ello, las técnicas e instrumentos aplicados se ajustaron a la información que se deseaba obtener y a las condiciones del contexto.

En este momento, lo más importante fue asegurar el rigor de la investigación, procurando la adecuación de los datos obtenidos para no caer en un estado de saturación informativa. Para ello fue de vital importancia el uso de la triangulación de datos.

La aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos permitió una aproximación tangible a las particularidades de la comunicación interna en la institución donde se desarrolla la investigación, ello desde las propias percepciones de los sujetos participantes en el estudio. *(Se añaden a continuación algunos fragmentos extraídos de los registros de información durante el proceso investigativo)*

Se decidió, en un primer encuentro con los participantes, realizar una entrevista grupal que permitiera un acercamiento al objeto de estudio de la investigación desde las concepciones grupales. Para ello, se les presentó, inicialmente, la propuesta de estudio, de manera que se lograra un entendimiento sobre lo que se pretendía estudiar y desde qué aristas y así obtener el consentimiento para la participación consciente, activa y protagónica de los sujetos en el estudio. En este primer momento fueron invitados los directivos del centro para que también logran una comprensión del proceder investigativo.

En un segundo momento, se estableció un diálogo, conducido por la investigadora, donde, a partir de preguntas previamente formuladas, los participantes tuvieron la oportunidad de expresar sus criterios y consideraciones. Las interrogantes formuladas fueron claras y concisas, favoreciendo así la rápida comprensión por los sujetos y la exposición de respuestas precisas y coherentes a lo formulado. Las preguntas estuvieron encaminadas hacia el conocimiento por parte de los trabajadores de las características de la comunicación interna en la institución y la percepción que poseen respecto a la influencia que esta ejerce en ellos y en la propia productividad, traducida esta en la cantidad y calidad de los productos audiovisuales que allí se ofertan.

En este sentido, se pudo percibir que los trabajadores reconocen, en primer lugar, la existencia de una Estrategia de Comunicación en la institución, pero a su vez consideran que esta no responde a la realidad que acontece en la organización ni es implementada tal y como fue concebida. Refieren que la misma debe contextualizarse a las características actuales y también diseñarse en función de las posibilidades reales para su implementación.

*"Existe una Estrategia de Comunicación, además que está establecido que las instituciones deben poseerla y más nosotros que somos por excelencia una institución de comunicación, pero creo que esta*

*estrategia tiene que ser más objetiva, creo que si queremos que de verdad sea algo que pueda implementarse, las acciones o las perspectivas que se conciben tienen que estar a tono con lo que hoy está sucediendo aquí y con los recursos que tenemos a la mano. "*

También se conoció que los participantes poseen conocimientos respecto a lo que teóricamente es la comunicación interna, pero estos son insuficientes. Plantean que la comunicación interna es todo lo que sucede dentro de la institución y que requiere de un diálogo y un intercambio, o sea, la toma de decisiones, la consulta de situaciones a directivos, la puesta en común de acuerdos. Reconocen, además que para lograr esto resulta importante eliminar la unidireccionalidad de la comunicación interna y sustituirla por un enfoque más participativo, donde la toma de decisiones sea consensuada y que se favorezca la resolución de situaciones de forma más oportuna y efectiva.

*"(...) para una buena comunicación interna se deben establecer interacciones comunicativas a todos los niveles y los directivos deben tomar en consideración lo que todos pensamos respecto a las decisiones que pretendan tomarse. Es por eso que digo que no debe ser unidireccional, o sea, del jefe a los subordinados, sino al revés también, aunque aquí se escuchan las opiniones de todos, pero en ocasiones haya decisiones que simplemente hay que acatarlas. "*

*"La comunicación interna es participativa, las personas tienen que involucrarse y opinar porque todos somos trabajadores y aportamos desde nuestras áreas al crecimiento de la institución".*

Se percibe que las intervenciones realizadas apuntan hacia la comunicación interna participativa, pero desde posiciones formales, o sea, no se tiene percepción de que los intercambios informales que también se generen en el seno de una institución pueden contribuir y reportar beneficios a la misma, como bien se declara en la literatura consultada.

Tras la interrogante relacionada con las percepciones que poseen los sujetos respecto a las particularidades de la comunicación interna en la institución, se pudo advertir que las relaciones interpersonales predominantes se caracterizan por el establecimiento

de interacciones poco espontáneas, las cuales resultan más frecuentes en los horarios de descanso.

*“ (...) existe la tendencia a la creación de grupos de amigos, los cuales son conformados según gustos, preferencias y similitud en las funciones que realizan los trabajadores. Cada uno está en su departamento y concentrados en sus funciones para que todo salga bien, pero esto no quiere decir que las relaciones sean poco favorables, pero pudieran ser mejores. ”*

Plantearon también que en los horarios de las reuniones formales convocadas se aprecia un clima de orden, respeto hacia los directivos y disciplina, lo cual demuestra que son cumplidas las normas de educación formal y respetadas las jerarquías. No obstante, reconocen que existen dificultades a la hora de escuchar a los demás y comprender y aceptar sus criterios y actuar en correspondencia con ellos.

Respecto a la motivación, se evidenció que existe una correspondencia entre el nivel motivacional de los sujetos y su comportamiento. Se percibieron identificados plenamente con la profesión que desempeñan, orientándose hacia el cumplimiento de sus metas profesionales individuales, no así colectivas.

*“ (...) a mí me gusta mucho mi trabajo, me motiva lo que hago y trato de hacerlo bien, cada vez que me orientan algo le pongo mucho empeño para que salga lo mejor posible”.*

*“ Considero que todos los que estamos aquí estamos muy motivados con lo que hacemos, la mayoría llevamos muchos años trabajando aquí y hemos visto como el centro ha crecido y se ha desarrollado”.*

*“Mi criterio es similar a los demás, también creo que todos estamos muy motivados y satisfechos con lo que hacemos, pero creo que no trabajamos de conjunto para que la institución se desarrolle aún más, o sea, a la hora de hacer un programa claro que tenemos que estar todos juntos y el programa sale según el pedacito que le toque a cada cual, pero no se ve ese trabajo en comunión (...) ”*

*“ (...) no se percibe un trabajo integrado y eso donde mejor uno puede verlo es a la hora de decidir por ejemplo qué tema abordar en un*

*programa y desde qué perspectiva, o a qué profesionales invitar, o sea, que resulta complejo ponerse de acuerdo, al final las cosas salen, pero creo que los resultados fueran mejores si lográramos una puesta de acuerdo en común. "*

*" (...) no podemos trabajar por lo que nos gusta o lo que queremos, tenemos que trabajar por lo que resulte más efectivo para el centro, lo que desarrolle el centro eso es lo que tenemos que hacer y es lo que tenemos que perfeccionar porque es muy difícil satisfacer las necesidades y motivaciones de cada uno de nosotros (...)"*

Las frases anteriores también denotan la existencia de dificultades a la hora de realizar tareas conjuntas interdepartamentales, lo cual afecta el rendimiento institucional y la calidad de los servicios, así como el cumplimiento de las metas declaradas en la organización en el tiempo establecido. Ello condujo a afirmar la existencia de dificultades en el trabajo cooperado, no así en la colaboración, pero sustentada en intereses particulares.

De manera general, puede resumirse inicialmente que las particularidades de la comunicación interna en la institución donde se realiza la investigación se relacionan con:

- la existencia de conocimientos teóricos en torno a la comunicación interna, pero no suficientes,
- el predominio de motivaciones intrínsecas hacia la profesión que movilizan el comportamiento de los sujetos en función de sus intereses individuales, no así colectivos o de la propia institución;
- la existencia de dificultades para la realización del trabajo grupal orientado hacia metas comunes.

Relacionado con la percepción de los sujetos respecto a la necesidad de potenciar la comunicación interna en la organización, estos perciben la necesidad de perfeccionar el sistema de comunicación existente en la institución. Para ello reconocen que debe trabajarse en función de concebir la motivación como un factor esencial en el éxito de toda la actividad que en el área se desarrolle.

Agregan que es por ello que resulta importante conocer las verdaderas expectativas de los trabajadores, sus inquietudes y perspectivas para lograr una armonía que oriente y direcciona el trabajo y puedan así establecerse metas en común que sean coherentes con la misión de la organización, las demandas sociales y los propios intereses de los trabajadores.

*“Considero que un elemento fundamental que debe tomarse en cuenta es la motivación. Si sabemos los intereses de los demás, quizás existan cuestiones que sean comunes a muchos y eso es una fortaleza porque entonces se puede trabajar en función de esos intereses (...)”*

*“Claro, también hay que tener en cuenta que no siempre se podrá hacer lo que se quiere sino lo que está orientado, pero bueno se puede hacer coincidir ambas cosas. Lo que sí está claro es que cuando existe motivación todo fluye mejor.”*

*“También tenemos que aprender a respetar los criterios de los demás y no creer que porque los demás no quieren o no les motiva lo mismo que a nosotros eso quiere decir que esté mal. Necesitamos ser más asertivos, y trabajar en función de lo que es mejor para la institución que al final resultará lo mejor para todos nosotros también.”*

Otro aspecto al que se hizo referencia fue a la necesidad de armonizar la realización de tareas conjuntas. Consideran que deben aprovecharse las ventajas que ofrece el trabajo conjunto, ya que constituye el escenario idóneo para la construcción y la puesta de acuerdo en común, a partir de los aportes que se realicen desde el intercambio y el debate. Reconocen que debe lograrse una favorable armonía entre el trabajo grupal y el trabajo individual.

*“Considero que tenemos que aprender a trabajar en equipos. Necesariamente nos corresponde interactuar por la propia dinámica televisiva del canal, pero una cosa es trabajar juntos y otra es trabajar de conjunto, o sea, el sistema nos impone que estemos unidos, pero nosotros tenemos que ser capaces de unirnos y de realizar las tareas desde una mirada común y no esperar a cumplir la función que nos corresponde para terminar (...)”*

*“ (...) sí, estoy de acuerdo, tenemos que ver las tareas y las acciones como un todo, donde lo que hagamos cada cual es de vital importancia para que el resultado sea favorable (...) ”*

Otro aspecto que resaltaron los sujetos en sus respuestas lo fue la necesidad de una gestión administrativa más estratégica en función de la potenciación de la comunicación interna. Plantaron que el flujo comunicativo es adecuado, o sea, no es unidireccional totalmente, sí se percibe participación de los trabajadores, pero lo más predominante es la información de decisiones ya tomadas.

*“ (...) cuando en un espacio de reunión informan cuestiones ya decididas, el debate se torna muy polémico; considero que, si la toma de decisiones fuera más participativa, a la hora de estas ser informadas el debate sería incluso enriquecedor y permitiría la retroalimentación a los propios directivos (...) ”*

*“ (...) pero también es importante conocer qué opinión tiene el público externo sobre nuestro trabajo, eso también ayudará a tomar mejores decisiones. ”*

Refieren los participantes que otro elemento que debe ser tomado en consideración para potenciar la comunicación interna es la propia identidad de la organización: *“ (...) somos una institución que tiene una historia y una trayectoria, siempre hemos ofrecido al pueblo lo que este necesita y eso es importante. ”*

*“ Tenemos que ser consecuentes con nuestra propia identidad, nuestros valores como organización, la imagen que proyectemos a lo externos tiene que ser coherente con nuestra realidad porque eso es lo que nos caracteriza como institución y hacia ese fortalecimiento tienen que estar dirigidas todas las miradas y los esfuerzos. ”*

De manera general, los sujetos perciben la necesidad de enfocar el trabajo en función de la potenciación de la comunicación interna en la institución, reconociendo los elementos que demandan de mayor atención e incidencia.

Una vez conocidas las particularidades de la comunicación interna en la institución, se decide realizar la aplicación de una matriz DAFO. La decisión se sustenta en la necesidad de conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

relacionadas a la comunicación interna en la institución y la necesidad de su potenciación, en aras de concebir nuevas soluciones a la problemática detectada, en correspondencia con los obstáculos que sean identificados, desde posiciones concretas, tangibles y eficaces.

Aplicar esta matriz sugiere, en primer lugar, estudiar el interior de la institución para conocer las fortalezas y debilidades que favorecerán o no potenciar la comunicación interna. De igual manera, las amenazas y oportunidades suponen un estudio a lo externo de la institución, lo cual permitirá un conocimiento respecto a las circunstancias del entorno que pueden afectar a la organización y aquellas que pueden favorecerlo.

Ante la interrogante relacionada con las fortalezas reconocidas y que pueden contribuir a potenciar la comunicación interna en la organización, así como las debilidades que lo obstaculizan, refirieron que, en primer lugar, a pesar de predominar los intereses individuales por encima de los colectivos, se percibe que todos los trabajadores están motivados por la actividad que realizan. De igual manera, reconocen la existencia de sentido de pertenencia a la organización e identificación con su misión, su visión y la práctica de los valores compartidos.

Refieren, además, que constituye una fortaleza el hecho de estar concebida la dinámica de trabajo desde la perspectiva grupal. O sea, confluyen varios profesionales a la hora de concretar un producto televisivo, lo cual trae consigo la coexistencia de varias opiniones, concepciones y criterios. No obstante, se dificulta la puesta de acuerdo en común.

*“A la hora de concretar una idea determinada, por ejemplo, de un programa que vaya a ser transmitido, tenemos que trabajar un grupo de personas en función de ello y lo hacemos sobre la base de una idea ya concreta y aprobada (...) las dificultades están en que unos quieren concebirlo de una forma y otros de otra, o sea, cuesta trabajo que nos pongamos de acuerdo, pero al final todo sale. ”*

Otra fortaleza lo constituye, según la percepción de los participantes, los conocimientos teóricos que poseen respecto a la comunicación como proceso y en ella la comunicación interna como uno de los tipos fundamentales. Refieren que, aunque

no todos son de la especialidad, sí conocen los elementos básicos indispensables para un desempeño favorable de sus funciones.

Manifiestan que el mayor número de trabajadores implicados directamente en la producción televisiva poseen experiencia suficiente para desenvolverse adecuadamente. No obstante, reconocen la necesidad de superarse respecto a las tendencias actuales de la comunicación, toda vez que “ (...) *con las tecnologías existentes las perspectivas están siendo muy cambiantes y dinámicas* (...) ”.

Elemento que también consideran como positivo lo constituye la gestión que realizan los directivos de la institución, en función de elevar los estándares de calidad en la misma. Plantean que constantemente los directivos se preocupan por el desarrollo exitoso de la organización, lo cual constituye una garantía para un trabajo exitoso.

Sin embargo, refieren que resultaría oportuno el establecimiento de mecanismos de retroalimentación, que garanticen un conocimiento tangible de los estados de opinión de los trabajadores, de sus intereses y motivaciones, en aras de fortalecer aquellos elementos que atenten contra el bienestar, el progreso, la calidad en la institución, la cultura organizacional y la posición que esta ocupa en la sociedad.

Realizando un análisis general de las respuestas ofrecidas, se percibe que los aspectos identificados se corresponden tanto con fortalezas y debilidades, ello dependiendo de su grado de manifestación, persistencia e intensidad. Resumiendo, estos aspectos, constituyen fortalezas y debilidades para potenciar la comunicación interna en la institución contexto de investigación, se pueden enunciar los siguientes:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
- motivación por la profesión	- predominio de intereses individuales por encima de los colectivos
- concepción de trabajo desde la perspectiva grupal	- dificultades en la toma de acuerdos en común
- conocimientos teóricos relacionados con la comunicación	- necesidad de actualización en temas relacionados con la comunicación
- gestión de los directivos en función de la calidad	- limitados mecanismos de retroalimentación

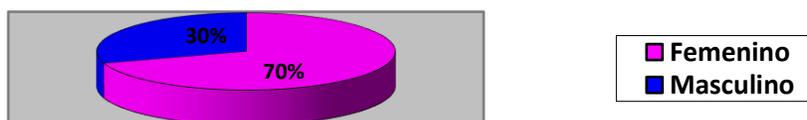
Para conocer las amenazas y oportunidades, aspectos que requieren del estudio dirigido al entorno de la institución, se decidió aplicar un cuestionario al público externo, con el propósito de conocer la satisfacción que poseen respecto a la producción televisiva que se genera ofrece. De esta manera, el índice de satisfacción se deriva de dos indicadores fundamentales: calidad del producto televisivo e imagen visual del canal. En función de estos elementos, se conformaron diez preguntas, con tres posibles respuestas (Siempre, A veces y Nunca).

Para facilitar el manejo de la información, se dividió en dos secciones la encuesta. En la sección número 1 se encuentran los datos generales: Sexo, Edad y Escolaridad; en la sección número 2 se encuentran mezcladas dos variables: Calidad del producto televisivo e Imagen Visual del canal. Se finaliza la encuesta con la opción de que los encuestados realicen las sugerencias que consideren pertinentes. La presentación de los resultados se realiza a partir del agrupamiento por indicadores de las preguntas (10) declaradas en el cuestionario.

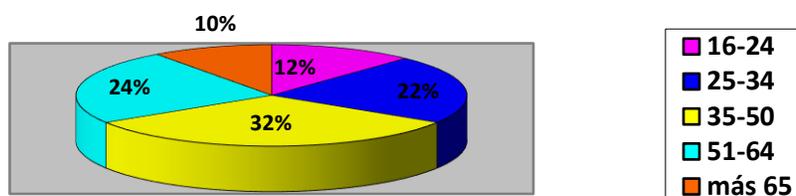
A continuación, se muestra el análisis de los resultados mediante su representación gráfica y la correspondiente interpretación cualitativa.

#### Sección 1: Datos generales

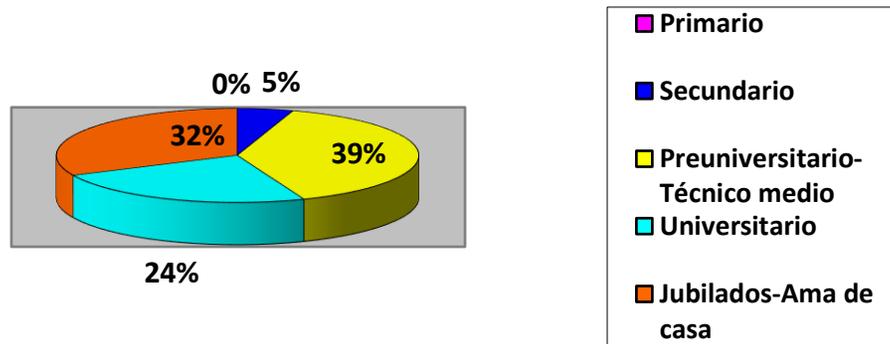
##### Sexo



##### Edad



## Escolaridad



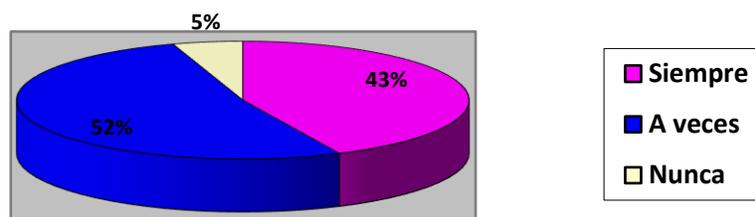
Predomina el sexo femenino en la muestra seleccionada. El rango de edad prevaeciente es de 35 a 50 años y el nivel escolar el de preuniversitario o técnico medio.

### Sección 2: Calidad del producto televisivo e Imagen Visual del canal.

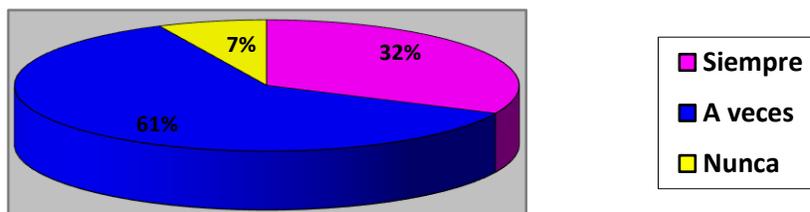
Indicadores relacionados con la Calidad del producto televisivo:

- frecuencia con que consumen la producción televisiva que oferta el canal,
- correspondencia de la producción televisiva que oferta el canal con los intereses personales,
- correspondencia de la producción televisiva que oferta el canal con los intereses sociales,
- comprensión del lenguaje que se utiliza en los diversos programas televisivos,
- correspondencia entre las imágenes y los mensajes que se trasmiten

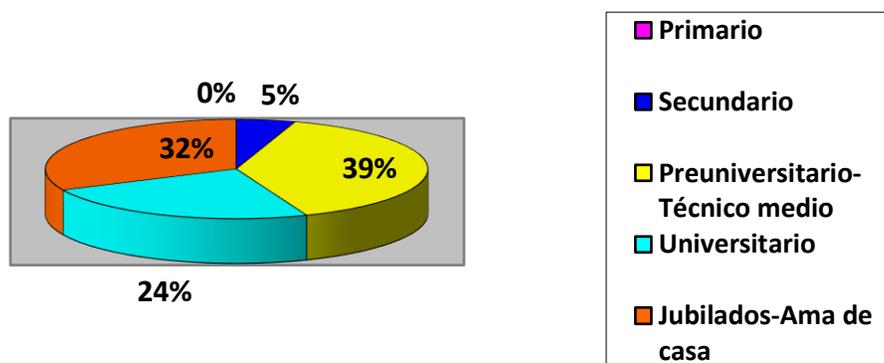
Frecuencia con que consumen la producción televisiva que oferta el canal



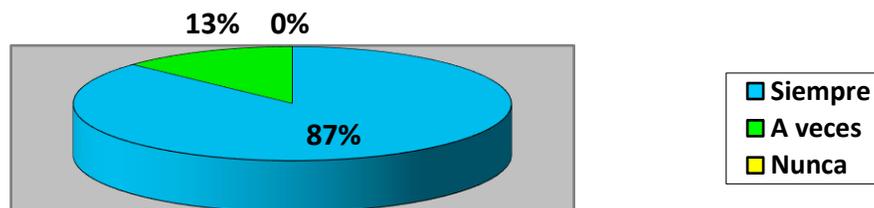
Correspondencia de la producción televisiva que oferta el canal con los intereses personales,



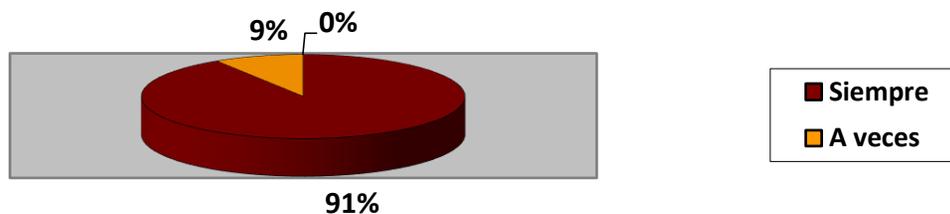
Correspondencia de la producción televisiva que oferta el canal con los intereses sociales



Comprensión del lenguaje que se utiliza en los diversos programas televisivos



Correspondencia entre las imágenes y los mensajes que se transmiten:



La interpretación de los valores anteriores permite afirmar que la frecuencia con que consume la producción televisiva alcanza valores satisfactorios; el mayor de estos se relaciona con un 52% asociado a un consumo frecuente, aunque no sistemático. A pesar de que se evidencia que la muestra seleccionada no consume la programación que oferta el canal de manera sostenida, se consideran favorables los resultados tomando en consideración elementos como por ejemplo el horario en que esta tiene lugar.

Referido a la correspondencia de la producción televisiva que oferta el canal con los intereses personales, el mayor valor se corresponde con un 61%, lo cual refleja que se ha tomado en consideración las motivaciones de los espectadores a la hora de diseñar las parrillas televisivas. No obstante, el hecho de que un 7% asume que nunca se corresponde y un 32% que solo sucede en ocasiones, sugiere la realización de estudios más profundos dirigidos al público externo, que permitan explorar los intereses de los sujetos, de manera que puedan establecerse relaciones y posteriores generalizaciones y, en consecuencia con ello, el diseño de la programación.

Relacionado con la correspondencia de la producción televisiva que oferta el canal con los intereses sociales, el mayor reconocimiento se asocia a que siempre se percibe dicha relación (92%), lo cual se relaciona con la misión y la visión de la institución, así como con el encargo social asignado. Solo un 85 refiere no percibir correspondencia, lo cual sugiere intencionar estudios que profundicen en este aspecto.

Respecto a la comprensión del lenguaje que se utiliza en los diversos programas televisivos, el 87% manifiesta que existe una comprensión clara de lo que se quiere transmitir. No obstante, el resto manifiesta que solo a veces resulta comprensible, lo cual evidencia la necesidad del establecimiento de diálogos donde predomine un

vocabulario adecuado y técnico (según temáticas) pero asequible a todo tipo de receptores.

Finalmente, asociado a la correspondencia entre las imágenes y los mensajes que se transmiten, se pudo constatar que los criterios más favorables reconocen la correspondencia entre estos elementos. Este indicador resulta de vital importancia ya que las imágenes son muy utilizadas como medio de comunicación, ya sea en los spot televisivos o como parte de la propia programación. Su calidad repercute en que los mensajes que quieran ser transmitidos lleguen al público de manera clara y precisa y, sobre todo, que gocen de la comprensión requerida. Es por ello que debe prestársele atención al 9% que manifiestan que solo a veces estos se corresponden pues denota que la información no está llegando con la claridad requerida.

Por su parte, la observación constituyó eje transversal durante todo el proceso investigativo. A pesar de la observación favorecer una aproximación al estado real del objeto de la presente investigación, los demás instrumentos y técnicas empleados permitieron profundizar en la esencia de los fenómenos y corroborar información.

En resumen, la fase analítica de la investigación, asociada al proceso de reducción de los datos, se distinguió por la sistematicidad y la transformación de los mismos en función de la obtención de los resultados requeridos para su posterior verificación. Si bien en la fase anterior se comenzó a emplear la triangulación de datos, es aquí donde esta cobró relevante importancia al facilitar la contrastación de los resultados obtenidos en busca de las regularidades existentes. De ahí, la posibilidad de determinar las particularidades que cobra la comunicación interna en el Telecentro Centro Visión Yayabo. Las mismas pueden resumirse en:

- presencia de conocimientos teórico metodológicos respecto a la comunicación interna, pero estos resultan insuficientes, lo cual influye en las creencias que al respecto poseen,
- predominio de los intereses personales, por encima de los intereses colectivos o, de igual manera, que respondan a las prioridades de la institución,
- dificultades para la realización de trabajos en equipos y la puesta en común en la toma de decisiones conjuntas,

- evidenciada gestión de la administración en función de la calidad de los productos y servicios, más se muestran afectados los mecanismos de retroalimentación.

### **Conclusiones del capítulo**

Las bondades que ofrecen la metodología cualitativa y los diseños de tipo IAP, facilitaron un acercamiento tangible a la problemática objeto de estudio, desde la posición de investigador participante. Es así que, desde la reflexión conjunta, el trabajo grupal, el respeto de criterios, la escucha oportuna y las posibilidades de participación, se logró conocer las particularidades de la comunicación interna en el Telecentro Centro Visión Yayabo.

Estas revelan la necesidad de enfatizar en el trabajo desde su potenciación, toda vez que las misma se caracteriza, de manera general, por el predominio de estilos y estrategias comunicativas que (si bien basados en la consulta de opiniones y en aspectos de un flujo de información transversal) no evidencian la obtención de resultados satisfactorios que permitan afirmar que la misma transcurre de forma positiva.

Se evidencia entonces la necesidad de trabajar en función de la potenciación de la comunicación interna en la institución, tomando en consideración los tres aspectos que resultaron más relevantes en el estudio realizado, a partir de los resultados obtenidos y el énfasis, la frecuencia e intensidad con que estos aparecen: las creencias y concepciones teóricas respecto a la comunicación interna, la motivación y el trabajo grupal; no desestimando la gestión administrativa en este sentido y la influencia que esta ejerce en una comunicación interna positiva.

## **CAPÍTULO III- SISTEMA DE ACCIONES EDUCATIVAS PARA POTENCIAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CANAL CENTROVISIÓN DE SANCTI SPÍRITUS**

El presente capítulo muestra la concepción de un sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión del territorio espirituano. Este sistema posee como elemento distintivo la concepción de la motivación, la participación conjunta y el trabajo cooperado como ejes transversales durante todas sus etapas y acciones. Forma parte también de este capítulo, la valoración de la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones educativas propuesto, a partir del empleo del criterio de expertos, así como de los resultados obtenidos tras su instrumentación según la percepción de los propios participantes.

### **3.1- Diseño del sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión de Sancti Spíritus**

#### **3.1.1- Introducción**

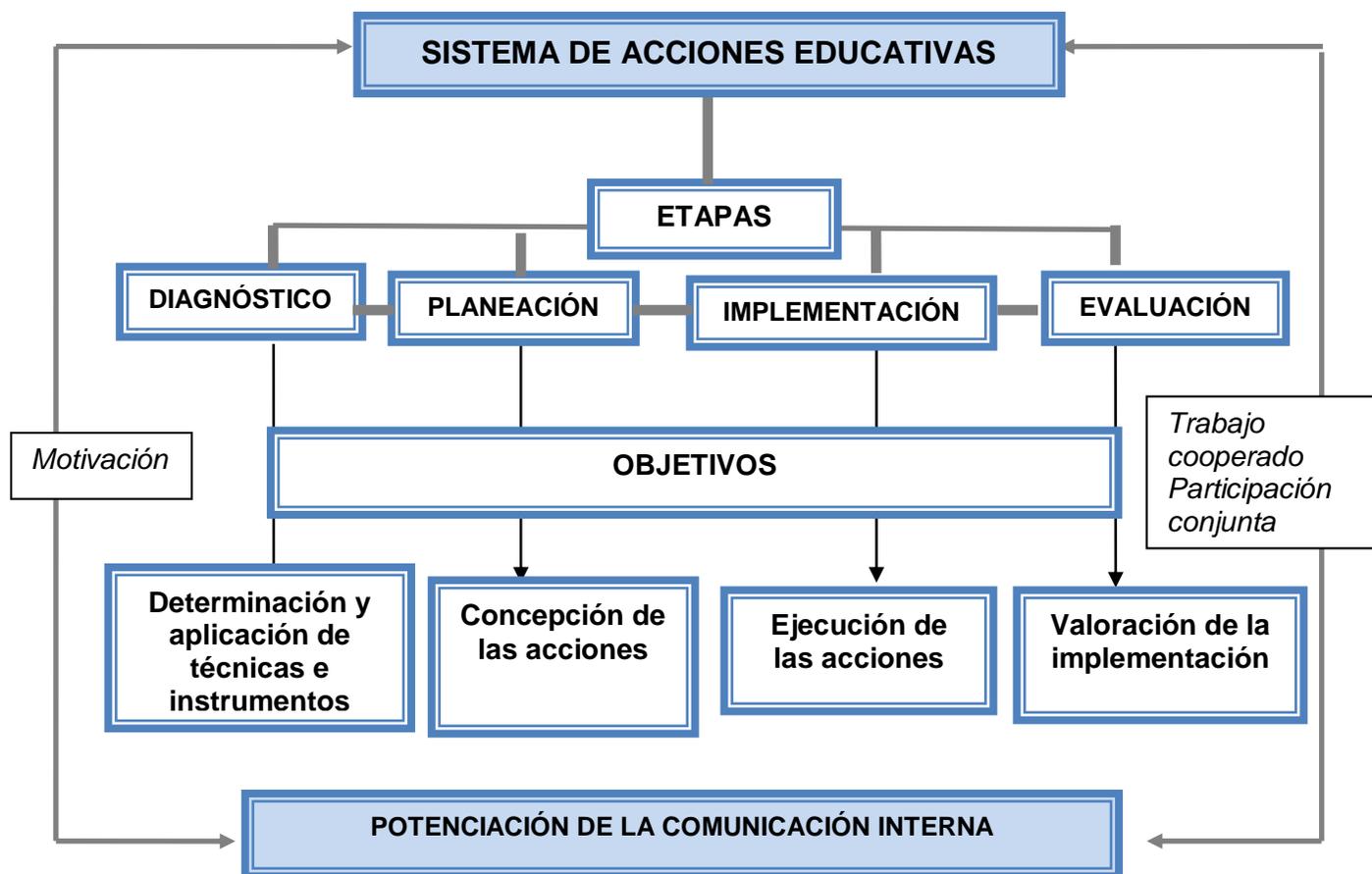
Las continuas y crecientes demandas sociales exigen a las instituciones el rediseño y perfeccionamiento de sus procesos, en aras de ofrecer respuestas exitosas a las nuevas condiciones que la sociedad les imponga. En nuestro país se realiza un llamado constante a poner todas las miradas institucionales en tres elementos claves: la investigación científica, la comunicación y el impacto social. Es por ello que se aprecia un incremento en la realización de investigaciones científicas que ofrecen diferentes herramientas, desde diferentes perspectivas, que propician una transformación más allá del rendimiento organizacional, sobre la base de métodos y procedimientos novedosos que conjugan lo clásico y lo contemporáneo.

La idea sobre el carácter transformador ha conducido al diseño de varios recursos, donde las influencias de su instrumentación apuntan hacia la potenciación de actitudes, valores y prácticas cotidianas, que garanticen el éxito y calidad de los servicios que prestan las diversas instituciones. Todo ello ponderando el fomento de nuevos comportamientos, sobre la base de la experiencia personal y profesional. En este sentido, sobresalen las propuestas de acciones donde se combinan lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, desde su concepción con carácter de sistema.

Múltiples son las definiciones ofrecidas en relación con los sistemas de acciones. En la presente investigación se asume la definición planteada por De Armas y colaboradores (2003), quienes puntualizan que un sistema de acción es una construcción analítica más o menos teórica que intenta la modificación de determinados aspectos o sectores de la realidad y la creación de uno nuevo, cuya finalidad es obtener resultados superiores en determinada actividad.

Como acertadamente refieren estos autores, independientemente del tipo de sistema de acciones, su objetivo está dirigido a transformar determinada situación, con la solución eficiente de las dificultades existentes, proceso en el que se tiene en cuenta la optimización de recursos y tiempo, para dar cumplimiento a los fines propuestos, a través del proceso de planificación con métodos eficaces.

En la actual investigación, se concibe el sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna como la proyección de actividades de carácter teórico-metodológico, que favorezcan la apropiación de conocimientos, habilidades y normas de relación, así como la formación y desarrollo de actitudes, valores y prácticas, a partir del perfeccionamiento del proceso comunicativo.



Se destacan como rasgos que caracterizan este sistema de acciones educativas:

- El enfoque sistémico, en el que predominan las relaciones de coordinación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia.
- La estructuración a partir de etapas relacionadas y acciones contenidas.
- La respuesta a una contradicción entre el estado actual y el deseado, ubicado en el espacio y en el tiempo, que se pretende resolver mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.
- El carácter dialéctico, dado por la búsqueda del cambio cualitativo (del estado real al estado deseado) que transcurre gradual y progresivamente, las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y la articulación entre los objetivos y la metodología.
- La motivación, el trabajo cooperado y la participación conjunta como elementos distintivos en el diseño e implementación de las acciones.

- La flexibilidad.

En la implementación del sistema de acciones educativas, las etapas no mantuvieron un tiempo delimitado sino, como es propio de la I-A se construyeron de manera dinámica y dialéctica, en el ir y venir del propio proceso, donde el vínculo entre la subjetividad individual y grupal aportaron continuamente riqueza y significatividad.

### **3.1.1.1- Fundamentos del sistema de acciones educativas**

El sistema de acciones educativas que se propone descansa en fundamentos filosóficos, asumidos estos como la expresión máxima de la evolución del pensamiento social. Se parte del precepto: “(...) de la contemplación viva, al pensamiento abstracto y de allí a la práctica (...)”. (Lenin, 1988). La estrategia se diseña sobre la base de una secuencia de etapas relacionadas entre sí y que suceden una a la otra, considerando la práctica como fuente primaria para el desarrollo del pensamiento abstracto. Asimismo, escenario para la aplicación y sistematización del conocimiento alcanzado. A su vez, se parte de la concepción de la imagen del hombre como totalidad y la actividad como condición inherente al ser humano:

- La determinación social del hombre, su condicionamiento dado por la época y la sociedad concreta en que vive, el papel de las relaciones sociales y de producción que establece en su vida para su propio desarrollo.
- La comprensión del hombre como un sujeto activo, capaz de transformar las condiciones en que vive, a partir de su actividad y de su propio desarrollo.

El hombre, al cambiar la naturaleza exterior, cambia su propia naturaleza, lo cual implica el carácter reflejo del psiquismo y la personalidad humana, reconociendo que el objeto penetra los sentidos del hombre, contribuye a desarrollarlos y condiciona así la relación que se produce entre ambos en la actividad. Es así como la dialéctica y la influencia mutua en la interacción sujeto-objeto y sujeto-sujeto están en la base de la formación y el desarrollo de la psiquis humana.

Desde el punto de vista psicológico, sustenta sobre la base de postulados del enfoque histórico cultural, esencialmente la categoría zona de desarrollo próximo (ZDP). Esta representa la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial,

determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz (Vygotsky, 1987).

Se hace énfasis en dos aspectos fundamentales: la necesidad de una relación con el otro como génesis de los procesos psicológicos superiores y el surgimiento de una potencialidad que emerge de esta relación.

En esta misma dirección se le presta atención a la mediación, categoría concebida como la relación entre el sujeto y el objeto como interacción dialéctica, en la cual se produce una mutua transformación, mediada por los instrumentos socioculturales en un contexto histórico determinado. En este caso, las acciones del sistema que se propone constituirán instrumentos socioculturales de mediación que procurarán transformaciones cualitativas en el desarrollo psíquico toda vez que posibilitarán al sujeto realizar acciones más conscientes y cualitativamente superiores.

Asimismo, las principales ideas propuestas desde el enfoque histórico cultural en torno a la internalización encuentran su espacio en el sistema de acciones educativas, toda vez que se plantea que las funciones psíquicas superiores existen en dos dimensiones diferentes: primero en el plano social y posteriormente en el plano intraindividual o intrapsicológico. Esto supone una interacción dialéctica entre lo social y lo individual que no debe interpretarse como un acto de trasmisión cultural, unidireccional y mecánico, por cuanto los sujetos son entes activos, constructores y transformadores de la realidad y de sí mismos.

El fundamento sociológico del sistema de acciones educativas parte de la significación que adquiere el contexto sociohistórico, del cual el sujeto forma parte como ente activo y autotransformador.

Se integran a los fundamentos del sistema de acciones educativas las leyes, categorías y principios enunciados en la comprensión de la pedagogía como ciencia, que engloba los saberes de las demás ciencias que aportan al conocimiento del hombre para abordar la complejidad de su objeto de estudio: la educación. Todo ello sostenido en el pensamiento pedagógico cubano como base en la actual revolución educacional y su vínculo con la teoría unido al congruente engranaje de la instrucción, la educación y el desarrollo.

El sistema de acciones educativas se proyecta apoyada en leyes generales, “(...) que constituyen fuente del desarrollo”, según Álvarez (1999, p. 23): La relación del proceso docente educativo con el contexto social. La escuela en la vida, que establece el vínculo entre las necesidades sociales y la institución de educación universitaria; y, derivada de la anterior, la relación interna entre los componentes del proceso enseñanza- aprendizaje. La educación a través de la instrucción, que destaca la necesidad de educar a partir de la instrucción utilizando el valor del contenido de enseñanza. En estas leyes se expresa el vínculo de las categorías: educación, instrucción, enseñanza, aprendizaje, formación y desarrollo que sostienen el andamiaje de esta estrategia.

Se asumen los principios pedagógicos propuestos por Addine (2002), entre ellos: la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, el carácter colectivo e individual de la educación de la personalidad y el respeto a esta, la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, y la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.

Para el diseño de las etapas y acciones que conforman el sistema de acciones educativas se toma en consideración el inherente carácter desarrollador de todo proceso transformador, a partir de la generación de un sistema de saberes, íntimamente relacionado con las experiencias profesionales y personales de los participantes. Asimismo, en las acciones concebidas se retoma la necesidad de establecer un vínculo armónico entre la actividad y la comunicación, sobre la base del intercambio grupal, la colaboración y la cooperación, en correspondencia con el fomento de la participación y el aprendizaje grupal.

Se trata de crear un espacio de encuentro donde el conocimiento se construya a partir del intercambio, la reflexión y el análisis tanto individual como grupal que lleve a la elaboración conjunta de significados, donde se produzcan momentos generadores de emociones e interrogantes que son los que impulsan la construcción y reconstrucción del conocimiento, Freire (1970).

### **3.1.1.2- Premisas del sistema de acciones educativas**

Las premisas constituyen las circunstancias que condicionan la concepción y puesta en práctica del sistema de acciones educativas y garantizan su requerido desarrollo. En este caso, se plantean las que se han determinado como imprescindibles en aras de garantizar el cumplimiento de su objetivo. De esta manera, se declaran como premisas:

- Participación activa de los sujetos: manifiesta las posibilidades de los sujetos para tener una participación real y efectiva en las circunstancias que lo rodean, en su valoración y análisis, en la consecución de su autodeterminación y autorregulación constante, empleando para ello sus recursos profesionales y personales en la búsqueda de soluciones creativas y transformadoras de su práctica cotidiana.
- Transformación de la realidad sobre la base de la motivación: se refiere a la necesidad de movilizar el comportamiento sobre la base de motivaciones intrínsecas que posibiliten la apropiación de nuevos modos de actuación que conduzcan al cambio deseado.
- Fomento de formas de actividad y comunicación conjuntas: hace referencia a la importancia que se le concede al intercambio de experiencias individuales como punto de partida para la construcción conjunta del conocimiento y la autotransformación. Posibilita el análisis de los procesos de cambio en situaciones de interacción social, de colaboración y en cooperación, en el plano de lo intersubjetivo.

### **3.1.1.3- Planteamiento del objetivo general**

Se propone como objetivo general del sistema de acciones educativas: potenciar la comunicación interna en el Telecentro Centrovisión de la provincia de Sancti Spíritus.

### **3.1.2- Descripción de las etapas del sistema de acciones educativas**

*Etapas 1: Diagnóstico*

*Objetivo:*

- Identificar las particularidades de la comunicación interna en la institución.

Esta etapa se caracteriza por su dinamismo, flexibilidad, creatividad y remodelación de considerarse pertinente. Se precisa del compromiso individual y grupal con los procesos de transformación ya que se pretende sensibilizar a los sujetos con los cambios que se esperan obtener en su desempeño.

La significatividad de esta etapa radica en el despliegue de un conjunto de acciones de carácter preparativo que garantizarán el éxito posterior y su importancia reside en la necesidad de minimizar las resistencias al cambio, identificar y reducir los obstáculos que dificultan el establecimiento del estado deseado, familiarizar a todos los involucrados con la naturaleza de las transformaciones deseadas y lograr la disposición para la puesta en práctica de las acciones correspondientes a etapas posteriores.

Se precisa que en esta etapa de diagnóstico se utilizaron los resultados obtenidos tras la realización del diagnóstico (propriadamente dicho) realizado en el presente estudio investigativo. No obstante, se confirmaron algunos resultados a partir del empleo de la técnica de la Entrevista Grupal, lo cual posibilitó la identificación de las brechas existentes entre comparación el estado real y el deseado, según la percepción de los participantes

### *Etapa 2: Planeación*

#### *Objetivos:*

- Proyectar acciones educativas que posibiliten la potenciación de la comunicación interna en la institución.

Las acciones educativas poseen un carácter teórico-metodológico, de manera que desde su interrelación se favorezca la apropiación de conocimientos, habilidades y normas de relación, que posibiliten la consolidación de los recursos personales y grupales, actuales y potenciales, de cara a la formación y transformación de la realidad.

A continuación, se presentan las acciones:

<b>Acciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>Materiales necesarios</b>
<b>Capacitación en temas de comunicación</b>	Actualizar a los miembros de la institución en temas relacionados con la comunicación y las principales tendencias actuales. Puntualizar en la comunicación interna	Seleccionados (aprovechar los RRHH existentes)	Investigadora	45min	Datashow
<b>Participar en acciones de capacitación en la Asociación de Comunicadores Sociales relacionadas con la comunicación estratégica en las instituciones</b>	Superar a los directivos de la institución en temas referentes a la comunicación estratégica	Directivos	Investigadora y Responsable de la actividad por la ACS	Según lo planificado por la ACS	Según lo planificado por la ACS
<b>Diversificar los espacios de divulgación de los elementos identitarios de la institución</b>	Divulgar la misión, visión, política interna, metas y alcance de la institución, tanto a lo interno como a lo externo, actualizando los perfiles de la institución en redes sociales	Miembros de la institución	Directora y Gestora de comunicación	Permanente	Recursos tecnológicos disponibles y de alcance social

<b>Establecer una red interna de comunicación on line</b>	Propiciar el intercambio de ideas y criterios entre los miembros de la institución y fomentar las relaciones interpersonales positivas	Miembros de la institución	Directora y Gestora de comunicación	Permanente	Recursos tecnológicos disponibles
<b>Diseñar y divulgar sueltos promocionales</b>	Socializar elementos relacionados con el acontecer interno de la institución, ofertas de cursos y otras acciones	Miembros de la institución	Directora y Gestora de comunicación	Permanente	Recursos disponibles
<b>Diseñar un plan de actividades recreativas y de estimulación</b>	Incentivar el fomento de relaciones interpersonales positivas y en la motivación de los sujetos	Miembros de la institución	Secretario CTC y PCC	Permanente	Según actividad planificada
<b>Realizar eventos científicos y Talleres de intercambio</b>	Socializar las principales investigaciones y actos creativos en aras de promover ideas renovadoras, el intercambio, la reflexión y la toma de decisiones conjunta	Miembros de la institución	Directora, investigadora, Gestora de comunicación	Permanente	Recursos disponibles

Se considera oportuno el establecimiento de tres requisitos fundamentales, los cuales constituirán ejes transversales en la instrumentación de las acciones en la práctica cotidiana de los sujetos:

- 1- Estimulación de la motivación intrínseca: incluye el sistema de condiciones en las cuales se apoyan los sujetos para la solución de las situaciones profesionales a las cuales son expuestos y que garantizan la satisfacción con su realización y el establecimiento de autovaloraciones y expectativas positivas, apoyadas en la valoración que realizan de sí mismos.
- 2- Diagnóstico previo de las particularidades de la comunicación interna: posibilitará la creación de situaciones educativas, con carácter desarrollador, que potencien la formación y desarrollo de habilidades y formas de relación, que potencien la autotransformación. Constituye el espacio donde tienen lugar las interacciones requeridas que posibilitan aprendizajes positivos desde la internalización de la experiencia histórico social.
- 3- Fomento de la actividad y la comunicación dialógica desde la interacción grupal: hace referencia al grado de compromiso que establecen los sujetos en la búsqueda de soluciones, desde la grupalidad, a las situaciones de aprendizaje a las cuales son expuestos, a partir del intercambio de información, experiencias y vivencias, así como de la realización de evaluaciones críticas respecto a la actividad. La interacción grupal constituye un espacio de construcción conjunta de la experiencia sociohistórica.

### *Etapa 3: Instrumentación*

#### *Objetivo:*

- Implementar las acciones educativas, a partir de la concepción de un cronograma de actividades incorporadas al Plan de Trabajo Anual y mensual de la institución.

Esta etapa implica la ejecución de las acciones educativas y criterios enunciados con anterioridad para su puesta en práctica. Su importancia radica en que, a partir de la

concreción de las acciones en la dinámica cotidiana de los sujetos, se irán percibiendo, paulatinamente, transformaciones en su desempeño, lo cual favorecerá el logro de niveles superiores de calidad en el proceso comunicativo.

En un primer momento de esta etapa se presentará ante el Consejo de Dirección de la institución el cronograma de acciones previsto. Esto se realizará con el propósito de aprobar su incorporación a la dinámica de trabajo cotidiana y, por tanto, su incorporación al Plan de Trabajo Anual. Asimismo, se determinarán las acciones a incluir en los planes de trabajo mensuales de manera que su ejecución y cumplimiento sean objetivos y tangibles.

La realización de cada una de las acciones educativas se llevará a vías de hecho en un periodo de un año fiscal, de manera que su cumplimiento, efectividad e impacto sean evaluados como parte de los Objetivos de trabajo de la institución, por lo que se requiere de la inclusión de la presente propuesta en su Planeación Estratégica.

Se realizarán sesiones de intercambios y reflexión entre los directivos e implicados en la conducción de las acciones para valorar sistemáticamente los resultados que se vayan obteniendo y reorganizar el trabajo cuando sea necesario y pertinente.

#### *Etapa 4: Evaluación*

##### *Objetivo:*

- Valorar la implementación del sistema de acciones educativas haciendo énfasis en la instrumentación de las propias acciones.

En esta etapa se constatará el cumplimiento o no del objetivo del sistema de acciones educativas propuesto, a partir de los resultados obtenidos en la práctica cotidiana de los participantes y su efecto autotransformador.

La evaluación que se prevé tiene carácter procesal, por lo que debe estar presente desde el diagnóstico, en la valoración de la marcha de la dinámica de trabajo cotidiana y como mecanismo de retroalimentación, para corregir e introducir modificaciones en correspondencia con los resultados que se obtengan.

Se concibe la evaluación de forma sistemática, durante toda la ejecución de cada una de las etapas del sistema. Para el momento de la evaluación final se emplearán nuevamente técnicas e instrumentos para la recogida de información, enfatizando en

la entrevista grupal, la observación participante y la triangulación de datos, con el propósito de comparar los resultados del diagnóstico inicial con los obtenidos en esta etapa. Se determinará lo positivo y lo negativo tras la instrumentación de las acciones educativas, así como del sistema en general.

### **3.2- Valoración de la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones educativas a partir del Criterio de Experto**

El sistema de acciones educativas propuesto se sometió a la valoración por el criterio de expertos como parte de una de las tareas de investigación declaradas, tomando en consideración las posibilidades que ofrece este método como recurso para obtener opiniones de consenso. El propósito es obtener una mirada externa especializada, que favorezca el ajuste de la propuesta desde sus experiencias en este campo, antes de su implementación.

Primeramente, se procede a la selección de los expertos a partir de la disposición para participar en la evaluación del sistema de acciones educativas y la autovaloración que realiza cada uno sobre su competencia respecto al tema, acompañado de las fuentes que lo argumentan.

Para ello se les ofrece una comunicación (Anexo 7) que permitirá conocer cuáles son sus competencias respecto al tema. Desde esta perspectiva, se elabora un cuestionario (Anexo 8), el cual se aplicó a un total de 30 profesionales con experiencia profesional en los escenarios de la educación superior, el contexto organizacional y la ciencia de la comunicación social.

Se emplea una escala conformada por once categorías (0-10) para conocer la opinión de cada experto sobre su competencia respecto a la temática en cuestión, donde el 0 significa la ausencia de competencia y el 10 representa la máxima preparación.

Con la intención de determinar las fuentes que permitieron la argumentación de los criterios se solicita a cada encuestado que indique en una escala ordinal de tres categorías (alto, medio, bajo) el grado de influencia que estas han ejercido en el nivel de competencia que alcanza, tomando en consideración:

- Análisis teóricos realizados vinculados a la temática que se aborda.
- Experiencia obtenida en la práctica, tanto pedagógica, didáctica como organizacional.

- Investigaciones desarrolladas en relación con la temática.
- Estudios realizados acerca del sistema como resultado científico.
- Investigaciones desarrolladas en relación con la relevancia de la potenciación de la comunicación interna.

A partir de la información acopiada se procede a determinar el coeficiente de competencia (Anexo 9), teniendo en cuenta los datos obtenidos y la disposición a participar manifestada. De esta tarea resultó la selección de 28 expertos.

De los expertos seleccionados 13 poseen el grado científico de Doctor en Ciencias; 7 son Máster en Ciencias y el resto Licenciados en Periodismo y Comunicación Social.

En un segundo momento, se envía un cuestionario a cada experto con las orientaciones requeridas para el análisis del sistema de acciones educativas y su valoración (Anexo 10), donde se determinaron los siguientes indicadores a partir del consenso entre los participantes y la investigadora:

- 1- Fundamentos en los que se sustenta el sistema de acciones educativas.
- 2- Contribución de los requisitos propuestos para la puesta en práctica del sistema.
- 3- Pertinencia de las etapas que conforman el sistema.
- 4- Pertinencia de las acciones educativas.
- 5- Pertinencia y factibilidad del sistema en general.

Las evaluaciones ofrecidas se tabulan y procesan estadísticamente siguiendo los pasos del procedimiento de comparación por pares, según Ramírez (1999) y Ruíz Pérez (2005).

Estos datos se llevan a una escala valorativa (1-5), donde 5 es el resultado más favorable o muy adecuado (Anexo 11) y, seguidamente, se procede a la determinación de la frecuencia absoluta de las categorías por cada uno de los indicadores, lo cual mostró los mayores valores alcanzados en las categorías muy adecuado y bastante adecuado. (Anexo 12)

Finalmente, se recoge en una matriz contenida como anexo de este informe la relación entre indicadores y categorías, la cual permite apreciar un comportamiento favorable en todos los casos. De los indicadores, cuatro fueron valorados como muy adecuados y uno como bastante adecuado según la escala valorativa empleada. (Anexo 13) Las

argumentaciones y recomendaciones ofrecidas por los expertos resultaron de gran utilidad en el estudio.

Se resumen así las principales conclusiones emanadas tras la aplicación de este método:

Los expertos coincidieron respecto a la coherencia de los fundamentos en que se sustenta el sistema, así como su correspondencia con el objetivo propuesto. Existió consenso en cuanto a la contribución de los requisitos propuestos para la implementación de las acciones educativas, a partir de su logicidad desde una base epistemológica que rige la investigación.

Se reconoció la pertinencia de las etapas que conforman el sistema, con una valoración como muy adecuada por la mayoría de los expertos, quienes reconocieron su correspondencia con el objetivo propuesto y posibilidades para revertir las deficiencias previamente identificadas.

Ofrecieron opiniones muy favorables respecto a las acciones educativas propiamente dichas.

El sistema ofrece una contribución muy adecuada a la apropiación de conocimientos, actitudes, prácticas y valores para potenciar la comunicación interna, con elevada científicidad, la vinculación de aspectos teóricos y prácticos, el fomento de la motivación y disposición hacia su aplicación práctica. Se manifestó consenso alrededor del valor positivo de la construcción grupal del sistema y su empleo como marco referencial para la práctica cotidiana y su inclusión en el sistema de trabajo y planificación institucional.

En sentido general, los expertos consideraron muy adecuadas la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna, así como para favorecer la autotransformación.

Plantean que la propuesta se aproxima a los requerimientos que se exigen en el escenario organizacional actual en materia de calidad de los procesos que en las instituciones de desarrollan, resaltando la necesidad de fortalecer la comunicación en estos escenarios.

### **3.3- Valoración sobre los resultados parciales de la implementación del sistema de acciones educativas desde la percepción de los participantes en la investigación**

El proceso investigativo, sustentado en una metodología esencialmente cualitativa, permitió a la investigadora construir el sistema propuesto sobre la marcha del propio proceso. Para ello se tomaron en consideración los fundamentos que desde la teoría la sustentan, asociados a cuestiones prácticas que facilitan su adecuación al contexto de estudio.

Constituyó un recurso imprescindible en el presente estudio (que complementó la totalidad de la información recogida por medio de las técnicas o instrumentos empleados) la observación participante. De igual manera, se empleó la entrevista grupal a los participantes para conocer sus principales percepciones tras la implementación del sistema, particularizando en las acciones educativas que ya han sido implementadas.

Contrastando los resultados obtenidos en la primera etapa del sistema (Etapa de Diagnóstico) con los obtenidos hasta el momento en la Etapa de Evaluación, pueden advertirse una serie de elementos que evidencian saltos cualitativamente superiores en el desempeño de los participantes, así como en los resultados emanados de dichos desempeños. No obstante, también se advierten una serie de cuestiones donde debe enfatizarse para lograr la calidad que se requiere.

En este orden de ideas, se constató que los participantes poseen conocimientos generales sobre la concepción la comunicación como proceso social y su relevancia, no solo en el marco de las relaciones humanas, sino en el propio desarrollo institucional, mas estos no son suficientes para alcanzar los niveles de calidad deseados.

*“La comunicación se asocia fundamentalmente a las interacciones que se establecen entre las personas, al diálogo (...)”*

*“La comunicación es el intercambio de información que se genera entre los sujetos, y particularmente la comunicación interna es precisamente las particularidades que tienen esos diálogos al interior de la institución y la manera que eso impacta en la eficiencia de lo que hacemos”.*

De igual manera, reconocieron que potenciar la comunicación interna supone un reto, no solo por la necesidad de la sincronía en el trabajo que se realiza, donde deben converger diversidad de criterios, sino por lo sistemático y continuo del trabajo a realizar, para lo cual *“(...) las personas deben estar muy bien preparadas para desempeñar sus funciones y conocer las cuestiones esenciales relacionadas con el tema (...)”*.

Según la percepción de los participantes, la instrumentación de las acciones educativas ha ido favoreciendo una aproximación inicial a la concepción de las particularidades que debe poseer la comunicación interna en los marcos de la institución, así como el fomento de nuevos modos de actuación:

*“(...) cuando se conoce mejor la tendencia actual de la comunicación interna, sobre todo en nuestro país donde el propio presidente ha referido que es vital para el logro de resultados de calidad, te das cuenta de que no dista mucho de lo que se hace continuamente, pero a la misma vez percibes que se requiere hacerlo de una manera más intencionada, planificada, objetiva y concreta”*.

Identificaron, además, cuestiones esenciales que pueden traducirse como potencialidades del sistema que favorecieron la transformación de la práctica cotidiana, y las mismas se resumen en la siguiente idea:

*“(...) y también es importante destacar que no solo enriquecimos nuestros conocimientos teóricos sobre el tema, sino que a partir de ahora vamos a pensar más en lo que hacemos y cómo, o sea, vamos a organizar nuestro trabajo y dinámica a las particularidades de la institución en materia de comunicación interna (...)”*

Se reconoció las ventajas que ofreció el diagnóstico realizado de las características de la comunicación interna en la institución, no solo como punto de partida para el diseño de las acciones educativas, sino como punto de referencia para la concientización de la necesidad de su potenciación y de la transformación del comportamiento.

Otro elemento al que hicieron referencia fue la posibilidad de construir colectivamente el sistema de acciones educativas:

*“Haber podido contribuir a la construcción colectiva del sistema y sobre todo participar en el diseño de las acciones nos sirvió para conocer mejor nuestro propio trabajo y la manera que este impacta en la percepción que se tiene de ella”.*

Refirieron, además, que el sistema propuesto constituye un recurso necesario para el proceder de los trabajadores:

*“El sistema contribuye, no solo a que reordenemos nuestro accionar y dinámica de trabajo sistemática, como se ha dicho, sino a que nosotros contemos con los recursos necesarios para cambiar la realidad existente, si continuamos usando los mismos métodos de siempre no obtendremos resultados diferentes, hay que cambiar, hay que ser creativo”.*

La autora percibió en los sujetos participantes un pensamiento reflexivo sobre su desempeño cotidiano, constató la apropiación de contenidos teórico-prácticos en torno a la comunicación interna, concibiéndola como un eje que debe transversalizar la Planeación Estratégica de la institución.

Desde la percepción e interpretación de la realidad acontecida por parte de la investigadora (también sujeto participante), puede advertirse que tanto el diseño como la implementación del sistema posibilitó el intercambio de vivencias y experiencias profesionales por medio del diálogo y la interacción, basadas en la cooperación, lo cual condujo al establecimiento de un clima socio-afectivo favorable.

Respecto a las acciones que implican la participación del público externo, estas aún no se han instrumentado lo cual impide ofrecer valoraciones al respecto. Para ello se realizarán estudios de audiencias públicas y se intencionará la realización de entrevistas a la comunidad con el objetivo de conocer las valoraciones y criterios que posee la población respecto a los servicios y productos que ofrece la institución.

### **Conclusiones del capítulo**

La propuesta del sistema de acciones educativas se concibió desde la participación y el intercambio grupal, sobre la base de un sólido enfoque de sistema, articulado dinámicamente en cuatro etapas fundamentales y sobre la base de requisitos

enunciados como condiciones indispensables para su implementación. Antes de la ejecución del sistema, fue sometido a la valoración por criterio de expertos, quienes consideraron que los indicadores objeto de análisis se movían entre las categorías muy adecuado y bastante adecuado, lo que le confirió pertinencia y factibilidad a este resultado.

La determinación de las acciones educativas partió de las principales vivencias y experiencias de los participantes como resultado de su dinámica de trabajo cotidiana. Las acciones fueron incluidas como parte de la planificación anual y mensual del trabajo de la institución y su instrumentación, en el justo momento en que se redacta este informe de investigación, se encuentra en a un nivel parcial, toda vez que algunas de las acciones concebidas requieren de un periodo de largo plazo para ser puestas en práctica.

Los participantes resaltaron los aportes del sistema a su crecimiento profesional y la percibieron la necesidad que para el logro de resultados de calidad implica potenciar la comunicación interna.

## CONCLUSIONES

El proceso de investigación vivido permitió a la autora arribar a conclusiones que se expresan a continuación:

- La potenciación de la comunicación interna se muestra como una alternativa que favorece concebir un trabajo interrelacionado a partir de la vinculación de tres elementos fundamentales: la motivación por la actividad; el trabajo grupal y el conocimiento de los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la comunicación interna en las organizaciones.
- En el escenario de los medios televisivos constituye de vital importancia abogar por una comunicación interna positiva, lo cual supone organizar el trabajo en función del rendimiento de la organización y de las características del público externo. Es por ello que estudiar la comunicación interna en los marcos de los medios televisivos implica realizar un diagnóstico certero de las particularidades que esta posee.
- Resulta entonces necesario propiciar espacios que tributen a la apropiación de conocimientos, actitudes, valores, prácticas y normas de relación por parte de los sujetos, de manera que se influya en su autotransformación y desempeño profesional.
- Los argumentos expuestos permitieron el diseño de un sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna en el Canal Centrovisión, caracterizado por un enfoque sistémico y su construcción colectiva.
- La valoración de este resultado científico por el Criterio de Expertos evidenció su pertinencia y factibilidad, a partir de la consideración bastante adecuada sobre las etapas y acciones que conforman el sistema y muy adecuadas acerca de los fundamentos que lo sustentan. Por su parte, Los participantes valoraron positivamente la implementación que hasta el momento se ha realizado de las acciones educativas.
- Los participantes valoraron positivamente la instrumentación de las acciones educativas, a partir de la apropiación de nuevos conocimientos y la disposición para su aplicabilidad en la práctica cotidiana. De igual manera, reconocieron el impacto del estudio investigativo en la gestión administrativa que se realiza en la institución en función, fundamentalmente, de una favorable comunicación interna.

## **RECOMENDACIONES**

El proceso investigativo y los resultados que de él emergieron, conducen a ofrecer como recomendaciones:

- ✓ Continuar el trabajo desde la perspectiva declarada, dándole continuidad a la instrumentación de las acciones educativas que en el sistema se proponen.
- ✓ Socializar a todos los trabajadores los resultados finales obtenidos en el proceso investigativo. Particularizar en los emanados de las interacciones con el público externo.
- ✓ Continuar la realización de estudios relacionados con la comunicación asociada a escenarios organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Almuiñas, J. (2019). La Red de dirección estratégica en la Educación Superior: Núcleo Cuba y su experiencia de trabajo cooperado. *Revista Scielo* (versión online). No. 2, Vol. 13. ISSN 2306-9155.
2. Alonso, M. (2002). Para investigar en comunicación Social. Ciudad de La Habana: Félix Varela.
3. Arrugo, M (2001). El fin de la comunicación interna. "A Trabajar". (Google), en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.atrabajarpr.com>
4. Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito en las organizaciones. FIPCAE. No. 8, Vol. 4. P. 58-76. Ecuador.
5. Becerra, L. (2016). Propuesta de Manual de gestión de Comunicación para la Empresa de productos lácteos Escambray. Tesis de grado. UCLV.
6. Calva, D. (2019). Las redes sociales y las relaciones interpersonales. *Revista Conrado*. No. 66, Vol 15. Cienfuegos, Cuba.
7. Cardoso, H. (2002). El problema de la Identidad Corporativa en las auditorías de comunicación. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
8. Colectivo de Autores (2004). Metodología de Investigación Cualitativa. La Habana: Félix Varela.
9. Cavallucci, O. (2017). El resto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. *Revista Internacional de Administración*. 1(1), 119-135.
10. Cruzado, T. (2018). La comunicación organizacional en instituciones educativas. Tesis en opción al título de Licenciado en Psicología. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe>

11. Domenech, Y. (2006). Introducción al trabajo social con grupos. Manual de apuntes. La Habana. Félix Varela.
12. Guía de Estudio (2003). Fundamentos de Comunicación Organizacional. La Habana.
13. Huamán, R. (2019). Comunicación organizacional interna y su relación con la gestión administrativa. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
14. López, R. (2019). La motivación como factor clave en el rendimiento en el trabajo. *Revista Aletheia*. p. 2. México. Recuperado de: <http://www.revista-aletheia.ieu.edu.mx>
15. López, M. (1990). ¿Sabes enseñar a describir, definir, argumentar? La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
16. López, J y otros. (1996). El carácter científico de la Pedagogía en Cuba, Editorial Pueblo y Educación; La Habana.
17. López, L. (2003) Comunicación Social, selección de textos. La Habana. Félix Varela.
18. Lucas, A. (1197) .La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona. Colección Bosch Comunicación.
19. Martín, D. (2011). La cooperación como herramienta para la formación continua y el desarrollo sostenido de los docentes universitarios. Ponencia presentada en el SEMINAR ON ECONOMIC ADMINISTRATION FOR LATIN AMERICAN, CARIBBEAN AND SOUTH PACIFIC COUNTRIES. Beijing, República Popular China.
20. Núñez, J. (1999). La Ciencia y la Tecnología como problemas sociales. La Habana: Editorial Félix Varela.
21. Orozco, A. (2016). Comunicación interna y estilos de liderazgo en una empresa perteneciente al sector ferretero en la ciudad de Manizales. Tesis en opción al título de licenciada. p. 1- 108.

22. Papic, G. (2016). La comunicación organizacional en entidades educativas. Tesis presentada en opción el grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Málaga, España.
23. Piedra, Y. (2015). La investigación en comunicación: análisis macro y meso. Scopus 2003-2013. (tesis de doctorado). Universidad de Granada, España.
24. Ramírez, L. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral. P. 3.2-13.13. México. Recuperado de: <http://www.rei.iteso.mx>
25. Rebeli, M. (1998). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza Valdés.
26. Rodrigo, M. (2005). Introducción a la Teoría y la Investigación en la Comunicación. Madrid: Tecnos.
27. Samanez, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización. Lima. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe>
28. Silvestre, M. (2000). ¿Cómo hacer más eficiente el aprendizaje?, Ediciones CEIDE, México.
29. Silvestre, M. (2002). Hacia una didáctica desarrolladora. La Habana: Pueblo y Educación.
30. Solovieva, Y. y Quintanar, L. (2012). Vida y obra de N. F. Talizina: Aportaciones para la psicología y educación. [Material en soporte digital], Universidad Autónoma de Puebla, México.
31. Talizina, N. (2000). Manual de psicología pedagógica. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí, México.
32. Tovar, M. (2005). Alternativas metodológicas al positivismo en el campo de la psicología social. Aportes y limitaciones. En M. Fuentes y otros (Comp.), Psicología social II (pp.171-177). La Habana: Editorial Félix Varela.
33. Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba. La Habana: Logos.

34. Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba. Revista Espacio #3. La Habana.
35. Trelles, I. (2001). Comunicación Organizacional, Investigación social y comunicación. La Habana: Félix Varela.
36. Trelles, I. (2002). Comunicación Organizacional. La Habana: Félix Varela.
37. Trelles, I. (2005). Gestión de Comunicación Institucional. Reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Revista Espacio.
38. Vygotsky, L. (1987). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. La Habana: Ed. Científico Técnica.
39. Zilberstein, J. y otros. (1999). Didáctica Integradora vs Didáctica Tradicional. Edición Especial para el PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DIDÁCTICA DE LAS CIENCIAS. La Habana: Editorial Academia.
40. Zilberstein, J. y Portela, R. (2000). Una Concepción Desarrolladora de la Motivación y el Aprendizaje de las Ciencias. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
41. Zilberstein, J. (2009). Aprendizaje desarrollador. En Estrategias de aprendizaje en la nueva universidad. La Habana: Editorial Universitaria.
42. Zilberstein, J. (s.f.). El papel de la escuela en el desarrollo de las nuevas generaciones. [Material en formato digital], México.

## ANEXOS

### Anexo 1: Entrevista Grupal

Objetivo: Determinar los conocimientos que poseen los sujetos respecto a la comunicación interna; las principales concepciones respecto a las particularidades de la comunicación interna en la institución y la influencia que estas ejercen tanto en ellos y en los productos que se ofrecen.

Guía de preguntas:

- ¿Conoce Ud. si existe en su institución un sistema de comunicación diseñado?
- De existir un sistema de comunicación: ¿cómo valora Ud. su implementación?
- ¿Cómo considera Ud. que se desarrolla la comunicación interna en su institución y resumas las tres características fundamentales que, según su percepción esta posee?
- ¿Qué influencia ejerce en los trabajadores las particularidades de la comunicación interna de la institución?
- ¿Considera necesario potenciar la comunicación interna en su institución? ¿Qué elementos tomaría en cuenta para ello?
- ¿Qué relación percibe entre la gestión administrativa y la comunicación interna en su institución?
- ¿Considera que la imagen visual de la institución se corresponde con la percepción existente respecto a las particularidades de la comunicación interna en su institución?

## **Anexo 2: Observación participante**

Objetivo: lograr un acercamiento en tiempo real a los sujetos de la investigación y que posibilite obtener una percepción de la realidad estudiada.

Guía de observación:

- Desempeño profesional
- Realización de tareas conjuntas
- Relaciones interpersonales
- Proceso de toma de decisiones y puesta en común
- Motivación por la actividad que se realiza
- Estilo de dirección predominante
- Principales canales de comunicación y emisión de información que se utiliza.

### **Anexo 3: Entrevista individual semiestructurada**

Objetivo: Determinar la percepción que tienen los trabajadores respecto a la necesidad de la potenciación de la comunicación interna y la identificación de las potencialidades que poseen para ello.

Guía de entrevista:

- Conocimientos y preparación recibida respecto a temas asociados a la comunicación, específicamente en escenarios institucionales.
- Conocimiento respecto a existencia en la institución de un Sistema de Comunicación. Valoración sobre su implementación.
- Valoración sobre las particularidades que posee la comunicación en la institución.
- Gestión que realizan los directivos respecto a la potenciación de la comunicación. Énfasis en la comunicación interna.
- Elementos que deben fortalecerse para el logro de una comunicación más efectiva en la institución.
- Contribución personal y grupal que pueden ofrecer para potenciar la comunicación interna en la institución.

## Anexo 4: Cuestionario para el público externo

Objetivo: constatar la percepción del público externo en cuanto a la eficacia de la comunicación interna en la institución, visualizado ello en la programación que se oferta y su correspondencia con las necesidades e intereses sociales, los estándares políticos y socioeconómicos y las propias características del público al cual es dirigida.

A continuación, se presentan una serie de preguntas que Ud. debe responder Siempre (S), A veces (A) o Nunca (N) según su percepción y criterios personales:

### Sección 1

Sexo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Nivel escolar: \_\_\_\_\_

### Sección 2

#### Calidad del producto televisivo

Preguntas	S	A	N
¿Con qué frecuencia Ud. consume la programación que oferta el canal?			
¿Le resulta atractiva la programación que ofrece el canal?			
¿Considera Ud. que se corresponde la programación con los intereses sociales?			
¿Se corresponde la programación con sus intereses personales y motivaciones?			
¿El lenguaje que se emplea en los diversos programas resulta claro, preciso y comprensible?			

#### Imagen Visual del canal

Preguntas	S	A	N
¿Considera Ud. que el logo que identifica el canal es representativo de la institución?			
¿Considera el eslogan de la institución coherente con su objeto social?			
¿Considera que los spots publicitarios se adecuan a la realidad existente y a los mensajes que se desean emitir?			
¿Se corresponden los mensajes que se emiten con las imágenes que se proyectan?			
Si ha logrado acceder a la página web del Canal, ¿considera que esta recoge los elementos esenciales que lo distinguen?			

*Recomendaciones:*

## **Anexo 5: Observación participante**

Objetivo: Lograr un acercamiento en un sentido más profundo a los sujetos de la investigación, a partir de la observación a las actividades docentes para obtener una percepción de la realidad.

Guía de observación.

- Actividad mental productivo reflexiva de los estudiantes.
- Papel protagónico del estudiante como sujeto de su aprendizaje.
- Posibilidades del estudiante de mantener la posición activa y reflexiva en las situaciones de aprendizaje.
- Estrategias y estilos de aprendizaje más empleados por los estudiantes.
- Transferencia de los contenidos de aprendizaje según concepción y estrategias empleadas.
- Vinculación de los contenidos aprendidos con contenidos precedentes.
- Capacidad de los estudiantes para aplicar los contenidos precedentes a nuevas situaciones.
- Actitudes y valores hacia el establecimiento de relaciones significativas en el aprendizaje y su vínculo con la esfera afectiva de los estudiantes.
- Comunicación y cooperación grupal en función del aprendizaje. Diferentes formas de evaluación del proceso y producto de la actividad.
- Resolución de situaciones de aprendizaje desde el trabajo cooperado en el grupo.
- Valoraciones y emisión de juicios críticos y valorativos emanados del intercambio grupal.
- Autovaloración del proceso y resultado del accionar en el escenario educativo.

## **Anexo 6: Comunicación a expertos**

*Estimado experto:*

*En la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, se desarrolla la tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias Pedagógicas titulada “La comunicación interna: su potenciación en medios televisivos”, en la que propone un sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna. Por tal motivo, solicitamos ofrezca su conformidad si está en condiciones de ofrecer sus criterios en calidad de experto con el propósito de valorar la pertinencia y factibilidad del resultado científico que se presenta.*

Marque con una (x) SI  NO

*Si su respuesta es positiva, favor de llenar los siguientes datos:*

Nombre y apellidos	
Categoría docente	
Título académico	
Grado científico	
Institución donde labora	
Teléfono	
Email	

*Enviar por email: [iliarsis1974@gmail.com](mailto:iliarsis1974@gmail.com)*

## Anexo 7: Cuestionario

Objetivo: Determinar el coeficiente de competencia de los profesores que ofrecieron su conformidad para desempeñarse como expertos en la valoración de la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones educativas que se presenta.

*Estimado profesor, teniendo en cuenta su disposición a cooperar en calidad de posible experto, sometemos a su valoración los criterios expuestos en las tablas siguientes con el propósito de valorar el coeficiente de conocimiento y de argumentación acerca del sistema de acciones educativas que se propone para potenciar la comunicación interna. Agradecemos anticipadamente su colaboración.*

Cuestionario.

1- Marque con una (x) en escala creciente de 0 a 10 el grado de conocimiento o información sobre el tema abordado.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2- Valore los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación que posee sobre el tema objeto de estudio. Marque con una (x) según corresponda.

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados en correspondencia con la temática que se aborda			
Experiencia obtenida en la práctica pedagógica			
Investigaciones desarrolladas en relación con la comunicación social			
Investigaciones desarrolladas en relación con la relevancia de la comunicación social en contextos institucionales			
Estudios realizados acerca de los sistemas de acciones como resultado científico			
Intuición			

## Anexo 8: Coeficiente de competencia de los expertos

Experto	Kc	Fuentes de argumentación					
		Análisis teóricos realizados en correspondencia con la temática que se aborda	Experiencia obtenida en la práctica pedagógica	Investigaciones desarrolladas en relación con la comunicación social	Investigaciones desarrolladas en relación con la relevancia de la comunicación social en contextos institucionales	Estudios realizados acerca de los sistemas de acciones como resultado científico	Intuición
1	9	A	A	M	A	A	A
2	9	A	A	A	A	A	A
3	9	A	A	A	A	A	A
4	9	A	M	M	A	A	A
5	8	A	M	A	A	A	A
6	6	M	A	M	B	B	M
7	9	A	A	A	A	A	A
8	8	M	A	M	M	B	M
9	8	M	A	M	M	B	M
10	7	M	A	M	M	B	A
11	9	A	A	A	M	M	A
12	9	A	A	A	M	M	M
13	9	M	A	A	M	M	M
14	6	M	M	M	B	B	M
15	9	A	A	A	A	A	A
16	9	A	A	A	A	A	A
17	8	M	A	M	B	B	M
18	9	A	A	A	A	A	A
19	8	M	A	M	B	B	M
20	9	A	A	A	A	A	A
21	8	M	A	M	B	B	M
22	8	M	A	A	M	M	M
23	7	M	A	M	B	B	M
24	8	M	A	A	M	M	A
25	9	A	A	A	A	A	A
26	9	A	A	A	A	A	A
27	7	M	A	M	M	B	M
28	6	M	M	M	B	B	M

**Cuadro resumen**

<b>Ex per to</b>	<b>Análisis teórico</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Análisis teóricos realizados en correspondencia con la temática que se aborda</b>	<b>Experiencia obtenida en la práctica pedagógica</b>	<b>Investig. desarrolladas en relación con la comunicación social</b>	<b>Investig. desarrolladas en relación con la relevancia de la comunicación social en contextos institucionales</b>	<b>Ka</b>	<b>Kc</b>	<b>K</b>	<b>Comp. del experto</b>
1	0,3	0,5	0,04	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
2	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,90	ALTA
3	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
4	0,3	0,4	0,04	0,05	0,05	0,05	1	1	0,90	ALTA
5	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,85	ALTA
6	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,71	MEDIA
7	0,3	0,5	0,04	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
8	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,82	ALTA
9	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,82	ALTA
10	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,78	MEDIA
11	0,2	0,5	0,05	0,04	0,04	0,05	1	1	0,84	ALTA
12	0,3	0,5	0,05	0,04	0,04	0,05	1	1	0,94	ALTA
13	0,3	0,4	0,05	0,04	0,04	0,04	1	1	0,89	ALTA
14	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
15	0,3	0,5	0,04	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
16	0,3	0,5	0,04	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
17	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,71	MEDIA
18	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
19	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,81	ALTA
20	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
21	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,81	ALTA
22	0,2	0,5	0,05	0,04	0,04	0,04	1	1	0,84	ALTA
23	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,76	MEDIA
24	0,2	0,5	0,05	0,04	0,04	0,04	1	1	0,84	ALTA
25	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
26	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
27	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,77	MEDIA
28	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA

## **Anexo 9: Cuestionario**

Objetivo: Determinar la valoración que realizan los expertos sobre la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones educativas que se propone.

*Estimado profesor, sometemos a su valoración el Sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna en el Canal Centrovisión de Sancti Spíritus. Para ello se añaden en la siguiente tabla una serie de indicadores a valorar a partir de la escala que se sitúa a continuación. Sería muy beneficioso contar con sus fundamentaciones en cada caso. Una vez más agradecemos su colaboración.*

*Escala valorativa:*

*Muy Adecuado (MA).* Se considera aquel aspecto que es óptimo, en el cual se expresan todas y cada una de las propiedades, consideradas como componentes esenciales para determinar la calidad del objeto que se evalúa.

*Bastante Adecuado (BA).* Se considera aquel aspecto que expresa en casi toda su generalidad las cualidades esenciales del objeto que se evalúa, siendo capaz de representar con un grado bastante elevado, los rasgos fundamentales que tipifican su calidad.

*Adecuado (A).* Se considera aquel aspecto que tiene en cuenta una parte importante de las cualidades del objeto a evaluar, las cuales expresan elementos de valor con determinado nivel de suficiencia, aunque puede ser susceptible de perfeccionamiento en cuestiones poco significativas.

*Poco Adecuado (PA).* Se considera aquel aspecto que expresa un bajo nivel de adecuación en relación con el estado deseado del objeto que se evalúa al expresarse carencias en determinados componentes, considerados esenciales para determinar su calidad.

*Inadecuado (I).* Se considera aquel aspecto en el que se expresan marcadas limitaciones y contradicciones que no le permiten adecuarse a las cualidades esenciales que determinan la calidad del objeto que se evalúa por lo que no resulta procedente.

<b>Indicadores</b>	<b>Escala valorativa</b>					<b>Argumente su selección</b>
	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>	
1- Fundamentos en los que se sustenta el sistema						
2- Pertinencia de las etapas que conforman el sistema						
3- Pertinencia y factibilidad de las premisas declaradas para la puesta en práctica del sistema						
4- Pertinencia y factibilidad de los requisitos declarados como ejes transversales del sistema						
5- Pertinencia y factibilidad de las acciones						
6- Concepción del componente educativo en las acciones						
7- Pertinencia y factibilidad del cronograma de acciones para instrumentación como parte de la dinámica cotidiana						
8- Pertinencia y factibilidad del sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna						

✓ De estimarse conveniente pueden colocarse observaciones a continuación:

---



---



---



---



---

## Anexo 10: Resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario

Expertos	Aspectos a valorar							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	5	4	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	4	5	5
3	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	4	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	4	5	5	4	4
10	5	5	4	4	5	5	5	5
11	5	5	3	4	5	5	5	5
12	5	5	4	4	4	5	5	5
13	5	5	4	4	5	5	5	4
14	5	5	4	5	5	4	4	5
15	4	5	4	4	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	4	5	5
17	4	4	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	4	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	4	4	5	5	5	5
21	5	5	4	4	5	5	4	5
22	5	5	5	4	5	5	5	5
23	5	5	5	4	5	5	5	5
24	5	5	5	4	5	5	5	5
25	4	5	5	5	5	4	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	4	5	5	5	4	5

## Anexo 11: Frecuencia absoluta de categorías

Indicadores	Frecuencia absoluta de categorías					Total
	MA	BA	A	PA	I	
1	24	4	0	0	0	28
2	26	2	0	0	0	28
3	17	11	0	0	0	28
4	15	13	0	0	0	28
5	27	1	0	0	0	28
6	23	5	0	0	0	28
7	24	4	0	0	0	28
8	25	3	0	0	0	28
<b>Total</b>	181	43	0	0	0	

## Anexo 12: Matriz final

Indicadores	Matriz de relación indicador-categoría				
	MA	BA	A	PA	I
1	X				
2	X				
3		X			
4		X			
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				