



**Departamento de Psicología,
Comunicación social y Ciencias de la Información**

*Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en
Comunicación Social*

TÍTULO: Estrategia de comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de
Educación de Sancti Spíritus

AUTOR: Sugeily Luna Guerrero

TUTOR: MSc. Yudisney Brito Mayea

SANCTI SPÍRITUS, 2023

El estilo de comunicación más saludable es la comunicación asertiva

Jim Rhon

Dedicatoria

A todos los que han compartido la realización de esta investigación; a mis padres, que han llevado también sobre sus hombros mi leño durante todo el camino; a mi esposo, que se ha convertido en mis pies cuando he dejado de andar; a mi hija, vela y remo que impulsa mi bote; a mis profesores, que ladrillo a ladrillo construyeron nuestro futuro; a mi tutora, a mis amigos, a todos ellos.

Agradecimientos

A mi tutora, que generosamente dedicó su tiempo libre siempre que necesité de su atención.

A los compañeros que en momentos difíciles me apoyaron y ayudaron a vencer obstáculos.

A todos los que de una forma u otra colaboraron e hicieron posible este trabajo.

Especialmente a mis padres y esposo que pusieron todo su empeño y esfuerzo para que hiciera posible este sueño.

A todos, muchas gracias...

La autora

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una investigación realizada en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus con el objetivo de proponer una estrategia de comunicación organizacional interna para gestionar el proceso en la entidad, se hace un recorrido teórico asociado al tema, se diagnostica la comunicación interna y finalmente se propone una estrategia de comunicación con sus objetivos y acciones. Se aplicaron técnicas como análisis de documentos, observación participante, entrevistas y cuestionarios, las cuales arrojaron como resultado que la gestión de la comunicación interna en la institución, es espontánea y no planificada. El trabajo se enmarca en la perspectiva metodológica cualitativa, del tipo descriptiva, respondiendo a un estudio de caso único. La estrategia de comunicación diseñada puede contribuir a mejorar la comunicación de la entidad.

INDICE

INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL -----	6
1.1. Una mirada integral a la comunicación -----	6
1.1.2. Gestión de comunicación: el diagnóstico y la planeación estratégica -----	8
1.2. Comunicación Organizacional: necesaria transformación -----	9
1.2.1. La Comunicación organizacional: una mirada a lo interno-----	11
1.2.2. Mensajes, canales de comunicación y públicos -----	13
1.2.3. Comunicación formal e informal, redes, flujos y retroalimentación -----	16
1.2.4. Funciones de la comunicación organizacional interna -----	17
1.3 Caracterización de la Dirección Provincial de Educación-----	19
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS -----	20
2.1. Diseño metodológico -----	17
2.2 Análisis de los resultados -----	17
2.3 Propuesta de la Estrategia-----	28
CONCLUSIONES -----	38
RECOMENDACIONES -----	39
BIBLIOGRAFÍA -----	40
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un entorno en el que la información, el establecimiento de relaciones y la interacción toman un papel protagónico, la comunicación debe ser considerada un componente importante de gestión institucional, en el cual se motive al personal que labora a integrarse entre sí y buscar su desarrollo personal generando un buen clima entre pares. Comunicación e información constituyen la base de la sociedad para mantener su capacidad de generar desarrollo. (Bedoya, 2017)

El gran desafío de las organizaciones en estos tiempos es adaptarse a los cambios constantes que imponen la actualización tecnológica, la globalización y el contexto geopolítico, los modelos de administración e inclusive las modificaciones en la gestión del talento humano. En este escenario, el rol de la gestión de la comunicación interna es preponderante, ya que no se trata solamente de relaciones entre personas, sino de percepciones en distintos niveles de conducción y una gran diversidad de actores internos en la organización, que son emisores constantes de mensajes y no meros receptores de información.

La comunicación interna es una de las mejores estrategias que las organizaciones deberían utilizar para elevar la productividad de sus trabajadores. No obstante, y de una manera más amplia, significa saber escuchar opiniones de sus empleados para mejorar aspectos desequilibrados en una organización.

Los estudios en este sentido han cobrado importancia pues a través de un óptimo manejo de la comunicación se transmiten valores y objetivos que la engloban generando un sentido de pertenencia entre ellos, además de elevar y mejorar el grado de motivación laboral. Como antecedentes de estas investigaciones se encuentran: Goldhaber (1974); Muriel y Rota (1980); Andrade (1997); Trelles (2001); Kaplún (2002); Portal, Recio y Toirac (2003); Martínez, (2009) y Bedoya, (2017). Ellas han contribuido a demostrar la importancia de la correcta gestión de la comunicación organizacional interna en cualquier entidad, pues resulta clave para mantener el clima laboral.

La comunicación interna se convierte en un eficiente instrumento para el mejor manejo de las organizaciones, pues entre los elementos que posibilitan la supervivencia y desarrollo de dichas

entidades, la interrelación entre sus integrantes, es un aspecto que posibilitará una mejor reputación a nivel social. La elaboración de estrategias de comunicación interna y/o externa en el marco de la comunicación en las organizaciones permite reconsiderar algunos conceptos y técnicas que se están aplicando en función de objetivos determinados, necesarios y concretos. La estrategia de comunicación garantiza que todos los trabajadores reciban los mensajes adecuados, de forma oportuna; ayuda a conocer los objetivos y cultura de la empresa, facilitando una unidad entre sus miembros; crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas; fomenta la confianza y mejora la toma de decisiones; lo que hace visible y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa.

Justificación e importancia de la Investigación

En la actualidad Cuba se encuentra trabajando con intensidad para lograr mayores niveles de eficiencia empresarial con el objetivo de continuar llevando hacia delante su desarrollo económico, político y social. La comunicación tiene un papel preponderante en un momento en el que se trabaja en función de aprobar la Ley de comunicación social, que normará esta importante herramienta y proceso a la vez. Por tal motivo resulta pertinente esta investigación en una institución que tiene la responsabilidad social de formar ciudadanos integrales desde el punto de vista ético, moral y educativo.

En la Dirección Provincial de Educación si bien la intencionalidad de los directivos apunta a la apertura de los estudios de la comunicación; las particularidades de la organización complejizan la adaptación de las propuestas teóricas en este sentido.

En resumen, debido a la importancia del tema, se realiza la presente investigación en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus por ser esta institución quien monitorea el proceso docente educativo de toda la provincia espirituana. A pesar de ello, el tema de la comunicación no ha logrado planificarse y no existe un departamento que gestione los procesos comunicativos. Se percibe insuficiente conocimiento por parte de los trabajadores en relación a la comunicación interna, el ineficiente uso de los canales, medios y soportes comunicativos, y que en ocasiones la información de la entidad, no llega con la misma calidad a los públicos internos.

Lo anteriormente expresado lleva al planteamiento del siguiente **problema de investigación**:
¿Cómo gestionar la comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus?

Para responder al problema de investigación se plantea el siguiente **objetivo general**: Proponer una estrategia de comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos

- Determinar los fundamentos teóricos, metodológicos y referenciales, que permiten analizar la comunicación organizacional interna.
- Diagnosticar la comunicación organizacional interna de la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus.
- Diseñar una estrategia de comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus.

Para la elaboración de esta investigación se tuvo en cuenta la siguiente premisa:

La deficiente gestión de comunicación en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus influye en la fragmentación de las acciones que allí se desarrollan y limitan una mayor relación entre sus públicos internos. El diseño y propuesta de una Estrategia de Comunicación Organizacional Interna, contribuiría a cumplir con mayor eficacia y calidad los objetivos de la institución.

El objeto de estudio es la comunicación organizacional y como campo de acción se considera la comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Educación en Sancti Spíritus.

El tema es novedoso porque no existen antecedentes de investigaciones relacionadas con la gestión de la comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus, solamente se remite a la comunicación en las redes. El aporte práctico consiste en que esta estrategia serviría como método de dirección al vincular al nivel superior con sus subordinados e implicarse en la solución de problemas, situación no resuelta, por no contar aún con esta herramienta.

El enfoque metodológico es esencialmente cualitativo, con un diseño no experimental, descriptivo. La investigación se realiza a partir de un estudio de caso único, lo cual implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés (García, como se citó en Rodríguez, Gil y García, 2002).

Categoría de análisis: comunicación organizacional interna.

Definición conceptual: aquellos mensajes que se intercambian a lo interno de la organización. Son los mensajes que circulan, relacionados no solo con la información necesaria para el cumplimiento de la tarea, sino aquellos de estimulación del sentido de pertenencia y consolidación de identidad y cultura dentro de la institución. (Martínez, 2009)

Definición operacional:

- Planificación e importancia de la comunicación.
- Públicos organizacionales internos.
- Mensajes (De tarea, Mantenimiento, Humanos)
- Canales (Directos o mediatizados)
- Flujos de comunicación (Horizontal, Vertical ascendente o descendente y Transversal)
- Redes (Formales e informales)
- Retroalimentación (Vías)

La Dirección provincial de Educación Sancti Spíritus posee 169 trabajadores, que componen la población del público interno de la investigación. A partir de esta cifra se seleccionó la muestra, utilizando un muestreo no probabilístico de tipo intencional porque no requiere tanto de una representatividad sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características que aporten a la investigación profundidad y calidad de la información.

La muestra para el diagnóstico de comunicación organizacional quedó constituida de la siguiente forma:

Directivos: 15

Trabajadores: 25

Para la ejecución de las tareas se emplearon los métodos de investigación Teóricos:

El Histórico – Lógico: permitirá fundamentar los antecedentes de la comunicación organizacional, y el estado actual de la misma en la Dirección Provincial de Educación, obtener

información histórica y organizada, así como fortalecer las bases teóricas que sustentan la investigación.

Inductivo – Deductivo: posibilita obtener inferencias partiendo de casos particulares. Facilita arribar a resultados acerca de las necesidades de un grupo poblacional a partir de las experiencias y motivaciones de los propios individuos.

Análisis – Síntesis: permitirá analizar los elementos establecidos en la investigación, seleccionar aspectos en común y finalmente buscar multiplicidad y variedad.

Del nivel empírico:

Se utilizará la revisión bibliográfica y documental, la encuesta en forma de cuestionario, la entrevista semiestructurada y la observación participante.

El informe de la investigación está estructurado en dos capítulos. En el primero se expone el marco teórico de la investigación, donde en un primer momento se analizan los presupuestos teóricos relacionados con la comunicación interna.

En el segundo capítulo se explica en detalle la problemática objeto de estudio, así como la conceptualización operacional. Este capítulo está relacionado con el análisis de los resultados obtenidos, donde se caracteriza a la institución, a partir de las categorías, subcategorías de análisis y se presenta la estrategia. Luego se ofrecen conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

1.1. Una mirada integral a la comunicación

La comunicación es un acto fundamental en nuestras vidas, pero no fue hasta inicios del siglo XX que se iniciaron los primeros estudios de este proceso como ciencia. “Esto respondió a la ausencia o escasa reflexión de su epistemología y, por ende, del no reconocimiento de esta área como un amplio campo de conocimiento que ha trascendido en el tiempo y a través de múltiples esferas.” (Alonso y Saladrigas, 2006)

En tal sentido, este proceso se desarrolla en un contexto histórico-cultural, que mediatiza, facilita las relaciones humanas, en el cual se intercambian significados a través de signos y símbolos a diferentes niveles de la organización social. “Constituye un proceso multidisciplinar que puede ser abordado desde diferentes enfoques el cual es determinado por el carácter de las instituciones docente-investigativas que la abordan”. (Piedra et al., 2005)

Es válido aclarar la importancia de la integración de los procesos comunicativos, desde la perspectiva de la participación y el intercambio, de los actores; pero también desde el papel de la persona encargada de planificar toda la actividad comunicativa de la entidad. En el caso de las instituciones educativas, Núñez et al. (como se citó en Brito, 2022) establece:

Es necesario una escuela que desarrolle el pensamiento complejo, por medio del cual los educandos reformulen los saberes, las costumbres, los pensamientos, los postulados, los principios y las creencias; que les facilite un abordaje transversal de los problemas de este tiempo, tales como derechos humanos, educación para la paz, educación intercultural y para la diversidad, lo que permite al hombre reflexionar sobre los contextos y a su vez interactuar en ellos. (p. 111)

Como principios básicos de la gestión de comunicación en los diferentes espacios, se reconoce la claridad en cuanto al concepto de comunicación; el establecimiento de políticas de comunicación; la atención al enfoque sinérgico, a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones. También, la vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión institucional; el diseño de la estrategia y objetivos de comunicación a partir de la estrategia y objetivos generales de la entidad; y el conocimiento de los públicos internos y

externos. Por último, la planificación de las actividades de comunicación; la definición de los resultados esperados; y establecimiento de mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación (Trelles, 2004).

1.1.1. Gestión de comunicación: el diagnóstico y la planeación estratégica.

El posicionamiento teórico y práctico asumido por el comunicador durante los diagnósticos, planes, campañas, manuales y estrategias juegan un papel fundamental en el momento de gestionar la comunicación en cada escenario. En este sentido, es necesario no solo tener claro su conceptualización y principios, sino también entender las diferentes partes del proceso. En él se reconocen cuatro fases lógicas y consecutivas entre sí: investigación, planificación, implementación y evaluación.

Al respecto, Trelles (2002) plantea que la gestión de comunicación:

Es búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas. (p. 188)

Esta autora también apunta hacia el aprovechamiento del papel catalizador de la comunicación en la eficiencia y la calidad de las empresas; el ahorro de tiempo en la consecución de los objetivos de la organización, el enriquecimiento de los valores de la identidad, la cultura y el clima, y por ende el logro de una sólida imagen corporativa.

Hilda Saladrigas, (como se citó en Brito, 2014) define la gestión de comunicación como “la actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan los resultados”.

Por tanto partir de un diagnóstico en los escenarios actuales, debe ser el primer paso de cualquier estrategia. Pero, un diagnóstico pasivo y rutinario donde alguien decidió las razones por las cuales había que emprender el estudio y cómo hacerlo, no solo ignora la capacidad creativa de

los miembros de la organización, sino que está dando los primeros pasos para el fracaso de los objetivos de la estrategia por muy altruistas que estos sean. (Portal, Recio y Toirac, 2003).

Baccin, (como se citó en Kaplún, 2003, p. 1) aboga por “un diagnóstico de comunicación social que formule programas y planifique estrategias referidas al sujeto de dicha planificación, lo que también involucra un sentido de prognosis, como extrapolación de supuestos para la acción”

Una vez descubierta las causas y problemáticas de la comunicación en determinado contexto, se procede al sueño de lo posible: la planificación. Una etapa increíblemente creativa donde se diseñan acciones, y se trazan objetivos. Pensar la comunicación más allá de la simple transmisión de mensajes es tarea fundamental en nuestros tiempos.

Para H Koontz (1991) las estrategias son “programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.”

Por otro lado, Ríos et al. (2020) en Colombia, nos hablan, que las estrategias de comunicación se diseñan mediante la identificación de un problema que existe en las organizaciones, además, pueden diseñarse como resultado analítico de un diagnóstico, por lo que, dichas estrategias se diseñan y se realizan con el fin de dar respuesta a la necesidad de comunicarse

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Es entendido como la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo.

Cuando se implementan estas estrategias se resalta la inmediatez, el ahorro de recursos materiales, se gana en el tiempo, en la coordinación y se refuerzan los recursos humanos siendo estos positivamente influenciados por la misma para lograr que su público interno se sienta identificado con los propósitos a corto, mediano y largo plazo de la organización. (Martínez, 2010)

Esta estrategia de comunicación debe:

- Definir los objetivos Comunicativos.

- Identificar público y política de comunicación.
- Líneas o ejes temáticos.
- Identificar y dar orden de prioridad a los que recibirán los mensajes.
- Identificar los canales y medios a utilizar.
- Evaluación y Retroalimentación.
- Determinar el presupuesto o Logística que implica dicha estrategia y su adecuada distribución entre los componentes del proceso comunicacional.

La estrategia es lo que nos permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo. Es planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un objetivo a corto, mediano o largo plazo (Portal, Recio y Toirac, 2003, p.4).

La metodología que se utiliza en la investigación es la abordada por las autoras anteriormente mencionadas. Plantea como un primer momento la descripción de la institución, seguido de las definiciones básicas de la estrategia: credo básico y objetivos estratégicos. Como tercer paso plantea el diagnóstico del contexto a lo interno de la entidad, líneas de acción, para después plantear el diseño del plan integral de comunicación por objetivos, y finalmente medir y evaluar los resultados (Portal, Recio y Toirac, 2003).

1.2. Comunicación organizacional: necesaria transformación

Se hace necesario analizar la comunicación, llámese comunicación institucional o comunicación organizacional. “Comparada con otras materias, podría afirmarse que la Comunicación Organizacional apenas rebasa su infancia y en su cuerpo teórico se observa la influencia de aquellas: de la teoría organizacional, de la sociología; de los estudios teóricos de comunicación; tiene en cuenta y aplica conceptos y procedimientos propios del campo de la psicología general y social, y hasta de la filosofía, pues hay quienes descubren en la retórica aristotélica la base para muchos de los modelos que intentan explicar los modelos comunicativos en organizaciones” (Weick, 1987; Lucas Marín, 1999; Thompkins, 1987 y Putnam, 1986, como se citó en Trelles 2002).

Una organización es un sistema lo suficientemente complejo como para que podamos mirarlo desde distintos ángulos y abarcar diferentes subsistemas componentes sin restarle importancia a ninguno. Por su parte, Kurt Davis define la organización como sistemas sociales basados en interés mutuo, por lo cual las actividades que estas comprenden están regidas por leyes sociales y psicológicas y que al igual que las personas, tienen necesidades, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. (Davis y Newstrom, 1992)

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

Esta definición que ofrece la autora muestra una visión amplia de los elementos que constituyen una organización, desde el momento en que plantea la precisión y la afinidad que debe existir entre los integrantes de este grupo para cumplir las metas propuestas.

Otro autor que muestra su posición acerca de este término, lo constituye Luis Ángel Sanz de la Tajada: "el término organización se refiere a la experiencia de orden y coordinación entre un grupo de personas con objetivos comunes". (Sanz de la Tajada, 1994)

En general todos los autores referidos concuerdan en que una organización está integrada por una serie de personas que comparten objetivos afines con sus metas propuestas, y trabajan sobre la base de cumplirlas.

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

La propia autora define la comunicación organizacional “como instrumento para la transmisión de información; como elemento mediador y mediado; como parte imprescindible del sistema organizacional, con carácter estratégico para la construcción de significados y la gestión de la imagen institucional; hasta la posición extrema de considerarla como la organización misma”. (Trelles, 2002, p.11)

Consecuente con la autora, hablar de comunicación organizacional, es entenderla como una herramienta clave e intencionada de la dirección para el logro de los objetivos estratégicos. Deviene elemento sustancial para el buen funcionamiento interno y externo de la organización, y la concreción de valores de identificación y sentido de pertenencia. Su importancia y pertinencia descansan en la gestión adecuada y coherente de sus ámbitos de actuación para así lograr la identidad e imagen deseadas.

La utilidad de la Comunicación Organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Las funciones de la comunicación en las organizaciones se reducen a coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la cantidad de incidencias, influencia y públicos de todas las acciones de comunicación. (Marín, como se citó en Arzuaga, 2003, p. 28)

Por tanto, se puede concluir sin duda alguna que la comunicación organizacional es una disciplina compleja, cuyo eje son “los procesos de construcción de significados compartidos en contextos organizacionales, concretos, con determinaciones históricas y sociales, a partir de la interacción entre sus miembros.” (Trelles, 2004). Pero para comprender a profundidad esta disciplina y perfeccionar sus funciones armoniosamente, es importante un balance y una sinergia entre comunicación interna y externa.

1.2.1. La Comunicación Organizacional: una mirada a lo interno

En los últimos tiempos, la comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. La misma, permite reafirmar la propia identidad de la organización y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización, siendo necesario evaluar la gestión de la misma.

La comunicación organizacional interna conforma un instrumento estratégico de gestión de la organización educativa que contribuye tanto a propiciar la motivación como enlazar a todos los miembros de la comunidad. A este respecto según Arboleda Naranjo (2017), la comunicación organizacional incide en la organización, sus componentes y en la totalidad de la entidad organizativa (Papic, 2019).

Este tipo de comunicación está dirigida a los públicos internos que “están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales de su estructura. Se ubican, por tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la organización” (Muriel y Rota, 1980). Muriel y Rota (1980) se refieren este tipo de comunicación como intra-institucional y entienden por ello al “sistema de comunicación institucional que establece el enlace entre los componentes individuales o públicos internos de la institución. La comunicación intra-institucional tiene como propósito directo la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución.” Como se puede apreciar las autoras confieren importancia al carácter integrador que tiene la comunicación pues conecta las áreas de la organización permitiendo que todas beneficien el logro de los objetivos generales.

La comunicación interna según Fernández Collado (1999), y como ya se había mencionado, se evidencia cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros) y la define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” En esta definición, Collado incluye, además de las acciones para beneficiar las tareas de la organización, aquellas que se dirigen a elevar los niveles de motivación hacia el trabajo y la empatía entre los miembros.

Irene Trelles (2001) asume que la comunicación interna es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, facilitando los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como los de la organización, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización.

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones

fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional (Trelles, 2002)

La comunicación organizacional interna contiene variables o indicadores que la definen y que son de inmensa utilidad en la comprensión del comportamiento de este proceso en las organizaciones. Los principales indicadores de la comunicación interna son los públicos, los mensajes, los canales, los flujos, las redes y la retroalimentación.

Estos guardan estrecha relación uno con el otro, de forma tal que el adecuado funcionamiento de todos garantiza a su vez el de la comunicación en la organización.

Toda institución, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia sus metas y objetivos. Pensar estratégicamente por y para el público interno, constituye el eslabón fundamental para el logro de los objetivos de una empresa.

1.2.2. Mensajes, canales de comunicación y públicos

Un elemento importante dentro del proceso de comunicación son los mensajes, que serán entendidos en este trabajo como información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas (Goldhaber, 1974)

Los mensajes pueden ser verbales y no verbales. Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum. A los efectos de esta investigación la autora se basó en las tres funciones fundamentales que identifica Redding (citado en Trelles y Cols, 2006), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, es decir, con los productos, los servicios y las actividades que realiza. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, la orientación, el establecimiento y el cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y la generación de nuevas ideas.

Los mensajes de mantenimiento tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.

Los mensajes humanos tienen en cuenta, fundamentalmente, los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa.

Los canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en mediatizados y directos. (Muriel y Rota, 2000). Los canales de comunicación mediatizados son aquellos que se basan en el uso de la tecnología para la transmisión de los mensajes, por tanto, no se pone de manifiesto la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto físico externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación.

La aparición de Internet ha revolucionado los procesos de comunicación en general y la comunicación organizacional no escapa a su impacto. En la actualidad entre los canales de comunicación más utilizados en las empresas, tanto nacionales como internacionales, se destacan el correo electrónico y la Intranet.

Los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales. Los que con mayor frecuencia se utilizan son las reuniones, las asambleas, los matutinos, los rumores, los murales, las cartas, las circulares, el teléfono, el correo electrónico, la Intranet, los buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida, las entrevistas, los encuentros informales, la radio base, los boletines y los periódicos o revistas internas.

El público, en su acepción más general, implica un conjunto de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente, en función de un interés común (Muriel y Rota, 1980). El público interno está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Para una empresa son sus

trabajadores. El público externo son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él (...) se incluyen los clientes, los proveedores, el gobierno, la prensa, entre otros (Trelles, 2001).

Dentro de la comunicación interna, en función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos, los directivos o jefes, que son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos; y el resto de los componentes individuales de la organización que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos, que se denominan empleados o subordinados. Los públicos internos tienen un papel rector en la comunicación organizacional, pues determinan en alguna medida el funcionamiento de cada uno de los indicadores de la comunicación interna (Trelles, 2004).

1.2.3. Comunicación formal e informal, redes, flujos y retroalimentación

Toda organización está compuesta por áreas, niveles, departamentos, según sea el caso y la comunicación debe fluir y abarcar cada una ellas, por lo que es importante considerar las posibles alternativas de comunicación que puede seguir el mensaje y utilizar la que mejor convenga a los objetivos que se persigan. La comunicación organizacional hacia el interior de las organizaciones se divide en comunicación formal y comunicación informal.

La comunicación formal es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priorizar de manera intencional.

Una red de comunicación, por otra parte, es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas) por los que pasa, pudiendo estar constituidas tan solo por dos personas, por unas pocas o por toda una organización (Trelles, 2001).

A nivel organizacional este flujo de mensajes se presenta en función del tipo de comunicación que prime en la relación comunicativa, de ahí se clasifican en redes de comunicación formales y redes de comunicación informales.

Las redes formales son, evidentemente, aquellas en las que los mensajes fluyen por las vías oficiales establecidas por la dirección:

"Son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma; (...) da una visión clara de los cauces de información planeados para la organización." (Marín, como se citó en Trelles, 2001).

Las redes informales vinculan a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. En una red informal no sólo no cuenta el organigrama, sino que incluso, de modo solapado, emerge otra jerarquía, una jerarquía "paralela" (Trelles, 2004)

Goldhaber (1984) plantea que los mensajes transmitidos por este tipo de redes (informales) son rápidos, porque se transmiten a la velocidad que los emisores y receptores desean; tienen un alto grado de veracidad y contienen gran cantidad de información.

La existencia de ambos tipos de redes propicia el desarrollo de las relaciones entre el público interno de la organización, determinan el carácter de las relaciones entre subordinados y directivos, así como entre el personal que se encuentra en el mismo nivel de jerarquía. Aunque cada una presenta sus particularidades se dan de forma simultánea.

A su vez, este tipo de comunicación cuenta con flujos descendentes, ascendentes y horizontales, que revelan la dirección del mensaje y el tipo de red que se ha tomado en el proceso de comunicación. Es descendente cuando los mensajes provienen de la dirección o máxima jerarquía y fluyen hacia el resto del público interno. Es horizontal cuando existe intercambio de mensajes entre los públicos internos de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía en la estructura organizativa; usualmente, estos mensajes están relacionados con las tareas o factores humanos, y es ascendente cuando los mensajes provienen de los públicos internos hacia la dirección o máxima jerarquía.

La retroalimentación es definida por Trelles (2004) como un conjunto dinámico que debe funcionar correctamente para obtener como resultado una eficiencia en este proceso, que constituye la columna vertebral de la funcionalidad de una organización.

Cuando se habla de retroalimentación o comunicación de retorno la autora se refiere a la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no, logrando la interacción entre los

participantes. Esta interacción puede ser positiva (cuando se fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay retroalimentación, solo hay información, más no comunicación.

La retroalimentación es considerada como una de las tareas que deben aprender los miembros de una organización. Aunque hay dificultades para conseguirlo, no significa que no haya un acuerdo general sobre algunos principios a tener en cuenta para lograr una comunicación de retorno eficaz, tanto por cauces formales como informales. Estos principios han sido concretados en: la prontitud, la objetividad, la utilidad y la confianza. (Marín, como se citó en Trelles, 2004).

La receptividad a la retroalimentación es un atributo importante de la comunicación organizacional debido a que informa a la organización sobre qué tan bien se comprende y se aplican sus políticas de dirección. De esto se desprende el vínculo estrecho que posee con los niveles de satisfacción e insatisfacción del público interno.

1.2.4. Funciones de la comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional interna cumple funciones esenciales para la vida de organización. Carlos Ongallo ha sintetizado algunas de estas funciones sobre la base de lo que considera: “las cinco ies de la comunicación”:

Impulso: entendido como liderazgo. La comunicación es esencial para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización; permite canalizar la voluntad de impulsar cambios; es fundamental a la hora de motivar a los miembros de una organización.

Innovación: la comunicación permite dinamizar el proceso de incorporación de las innovaciones en las organizaciones, ya sea en cuestiones tecnológicas, estructurales, jerárquicas, de expansión de marca, etc.

Implicación: este punto marca el objetivo mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna permite que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con el proyecto en común.

Información: la información es uno de los principales objetivos de la comunicación interna. La adecuada gestión de la comunicación interna propicia la llegada de la información relevante a

todos los niveles de la organización, dinamizando su funcionamiento, reduciendo los niveles de incertidumbre, entre otras cuestiones fundamentales.

Identidad: Una comunicación bien entendida genera valor para la organización, puesto que contribuye a que los miembros asuman los valores, el estilo organizativo y el modus operandi de esta. Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es.

Más allá de esto, dentro de su función de formar, la comunicación interna debe ocuparse de formalizar todos los procesos de la organización en manuales. Así podrá transmitirlos a sus nuevos integrantes, detectar necesidades de capacitación de los colaboradores y desarrollar las competencias requeridas para cada puesto de la estructura.

Por otra parte Andrade (2005) refiere y fundamenta lo que él considera el Modelo de las Cinco IES:

Primeramente tiene como objetivo respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Como se puede ver, este objetivo general comprende cuatro objetivos específicos (identificación, información, integración e imagen), que van a requerir de una quinta “i” para cumplirse plenamente: la investigación misma, que debe abrir y cerrar el proceso, de esta forma tenemos lo que hemos llamado el “Modelo de las cinco íes”.

1.3. Caracterización de la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spiritus

La Dirección Provincial de Educación Sancti Spiritus con domicilio legal en Raymundo de Piza N°. 58 subordinada al Ministerio de Educación fue creada mediante Resolución N°. V-87-82 del 1 de julio de 1982, emitida por el Ministro Presidente de MFP.

Su **Misión** consiste en garantizar una educación integral desde la primera infancia hasta el nivel medio superior, como parte de la estrategia de desarrollo territorial en los programas sociales mediante el subprograma Educación a través del Proyecto Perfeccionamiento Continuo de la Educación General.

La **Visión** es elevar la calidad del proceso docente educativo, a partir de la implementación de las formas de trabajo y nuevos planes y programas de estudios, concebidos en el III

Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, expresado en instituciones que cuentan con sus proyectos educativos, docentes mejor preparados y educandos con buenos resultados en el aprendizaje y en su formación integral.

El **Objetivo General** de la mencionada institución es: Elevar la calidad de la Educación y su perfeccionamiento continuo para el período 2020-2030.

Objetivos específicos:

- Fortalecer la formación, superación y atención de directivos y docentes.
- Elevar la calidad del proceso educativo, para contribuir a la formación integral de los educandos.
- Garantizar el desarrollo de la informatización y la comunicación institucional.
- Potenciar la formación de la fuerza de trabajo calificada de nivel medio superior, en correspondencia con las demandas actuales y perspectivas de cada territorio.
- Garantizar el aseguramiento de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.

Estructura de la entidad (ver anexo 1)

CAPÍTULO II.

CAPÍTULO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los referentes metodológicos de la investigación. Se describe el escenario y se exponen los fundamentos teóricos de la metodología seleccionada; se analizan las características de la muestra y los criterios para su selección, así como las técnicas utilizadas para la recogida de información; se precisa los procedimientos utilizados para el procesamiento de los datos. Se dan a conocer además los resultados de la investigación.

Problema de investigación: ¿Cómo gestionar la comunicación organizacional interna de la Dirección Provincial de Educación en Sancti Spíritus?

Objetivo general: Proponer una estrategia de comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Educación.

Objetivos Específicos

- Determinar los fundamentos teóricos, metodológicos y referenciales, que permiten analizar la comunicación organizacional interna.
- Diagnosticar la comunicación organizacional interna de la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus.
- Diseñar una estrategia de comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus.

2.1. Diseño metodológico

A partir del problema científico, el objetivo general y los objetivos específicos, se adopta para la investigación un paradigma cualitativo. “La investigación cualitativa recopila datos que no son numéricos, además de riqueza de interpretación, contextualización del entorno o alrededores y detalles; así como contribuye a una visión natural y holística de determinados fenómenos” (Hernández, Fernández y Bautista, 2014).

De tipo descriptiva “Las investigaciones descriptivas investigan: propiedades, características y perfiles de personas, grupos, sociedades, procesos, objetos u otros fenómenos que son sometidos a un análisis” (Hernández, Fernández y Bautista, 2010, p.80).

La investigación se realiza a partir de un estudio de caso Según Yin (citado en Páramo, 2013), el estudio de caso permite investigar un fenómeno dentro de su contexto real de existencia, abordando directamente el comportamiento de un individuo, pues allí es donde existen múltiples evidencias que pueden ser usadas para el beneficio de la investigación.

Conceptualización de la categoría de análisis

En la presente investigación se utiliza la categoría de análisis: Comunicación organizacional interna. A continuación, se presenta su definición conceptual, real y operacional respectivamente.

Categoría de análisis: comunicación organizacional interna.

Definición conceptual: aquellos mensajes que se intercambian a lo interno de la organización. Son los mensajes que circulan, relacionados no solo con la información necesaria para el cumplimiento de la tarea, sino aquellos de estimulación del sentido de pertenencia y consolidación de identidad y cultura dentro de la institución. (Martínez, 2009)

Definición real: La comunicación organizacional interna no es más que el conjunto de acciones desarrolladas a lo interno en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus, con el fin de orientar, regular y coordinar la actividad laboral, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la institución, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso.

Indicadores:

- Planificación e importancia de la comunicación.
- Públicos organizacionales internos.
- Mensajes (De tarea, Mantenimiento, Humanos)
- Canales (Directos o mediatizados)
- Flujos de comunicación (Horizontal, Vertical ascendente o descendente y Transversal)
- Redes (Formales e informales)
- Retroalimentación (Vías)

Métodos y técnicas de investigación

Del nivel teórico:

El método Histórico Lógico, que a partir de las fuentes de información posibilita profundizar en la evolución y desarrollo sobre la comunicación organizacional interna.

Inducción deducción el cual permite establecer generalizaciones a partir del estudio de casos particulares de la comunicación organizacional interna.

El analítico- sintético que, se emplea con el propósito de determinar los elementos componentes de la comunicación organizacional interna.

Del nivel empírico:

Análisis de Documentos: Según Alonso y Saladrigas (2002) "es una técnica utilizada siempre en la investigación científica, e incluso puede constituirse en el método principal de indagación empleado" En el caso de esta investigación fue utilizada fundamentalmente para la familiarización de la investigadora con el escenario de investigación, permitiendo además corroborar información obtenida mediante otros métodos.

La entrevista: que "es una técnica para la recopilación de información, cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal, generalmente en forma de respuestas a preguntas concretas o estímulos indirectos" (Alonso y Saladrigas, 2000).

En la presente investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, que es un tipo de entrevista flexible y abierta, donde el investigador es el encargado de elaborar el contenido y darle un orden y profundidad de acuerdo a las características de los sujetos de estudio. Esta técnica se utilizó con el objetivo de definir la concepción que poseen los directivos de la organización acerca del tema de la comunicación y la calidad de los espacios de retroalimentación. Se aplicó una entrevista semiestructurada a 15 directivos de la institución.

Encuesta: "Consiste en una serie de preguntas dirigidas a un determinado número de personas para conocer una situación social, un hecho, una actitud, una opinión." (Alonso y Saladrigas, 2000). El contenido de las preguntas puede variar de acuerdo a los aspectos que mida. Se puede hablar de tres tipos de preguntas: cerradas, abiertas y mixtas.

Se realizó la encuesta al público interno de la Dirección Provincial de Sancti Spíritus, con el objetivo de caracterizar los elementos relacionados con la comunicación organizacional interna.

La observación participante: Es un método de las Ciencias Sociales, que culmina como acción participativa, haciéndola una de las técnicas más completas, pues además de realizar un proceso de observación, elabora propuestas y soluciones. Spradley, (1980).

Esta técnica fue utilizada para enriquecer datos obtenidos a partir de técnicas anteriores, pues se obtienen detalles acerca del comportamiento de individuos en el escenario de la investigación así como sus interacciones en diferentes contextos. En esta investigación se realizaron 8 observaciones dirigidas a examinar las particularidades de la comunicación organizacional interna, evaluar las relaciones entre dirigentes y trabajadores y caracterizar la dinámica del funcionamiento de la institución.

Población y muestra

Para la realización de la investigación, se tomó como población el público interno que integra los 169 trabajadores de la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus, que incluye directivos y subordinados.

La muestra está integrada por 40 trabajadores que representan el 23.6 % del total de la población. Se realiza un muestreo no probabilístico de tipo intencional determinado por el tipo de estudio que no requiere tanto de una representatividad sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características que aporten a la investigación profundidad y calidad de la información.

La selección de la muestra resulta uno de los aspectos más complejos de la investigación. En la alternativa cualitativa no interesa expresar una población, o generalizar el dato a partir de un número predeterminado y significativo de sujetos.

Se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Antigüedad de los trabajadores
- Experiencia laboral en el órgano, así como trabajadores técnicos, administrativos y de servicio. Se determinó escoger al menos un trabajador por departamento para así recopilar criterios de toda la entidad.
- En el caso de los directivos se tuvo en cuenta principalmente la entrevista semiestructurada para conocer su criterio acerca de cómo conciben la comunicación y su opinión acerca del estado de la misma en su institución.

Procesamiento de los datos

Para el procesamiento de los datos se empleó la triangulación de datos mediante la utilización de varias fuentes de obtención de información, y la triangulación por técnicas. “En el proceso cualitativo (...) los datos recolectados habrán de interpretarse, de este modo se reflejará el hecho de que los seres humanos, en sus interpretaciones con el mundo que los rodea, esbozan sus recursos conceptuales y los utilizan para construir los significados de sus circunstancias. (Sampieri, 2006).

Principios éticos de la investigación

La presente investigación se realizó tomando en consideración los principios éticos de la ciencia, en general, y de la Comunicación Social, en particular. En este sentido se les esclareció a los sujetos de investigación el objetivo de la misma, y se les pidió su consentimiento para relacionarlos con la investigación.

En todo momento fue respetada la confidencialidad de toda la información referida por los sujetos y se aseguró a estos que no se identificarían en ningún momento ni su nombre ni ninguno de sus datos personales. Además, se garantizó la total sinceridad en relación a los resultados obtenidos en el escenario de investigación, reconociendo la necesidad de datos válidos para comparar con futuros estudios.

2.2. Análisis de los resultados

En el presente epígrafe se desglosan los resultados del análisis de las técnicas empleadas para la obtención de información y la triangulación de los datos. El último epígrafe refleja la propuesta de estrategia de comunicación para la entidad.

Análisis por técnicas

Revisión de Documentos

Con la aplicación de esta técnica se indagó acerca del concepto de comunicación manejado en la entidad. Además, se revisaron los elementos del perfil estratégico de la institución: misión, visión, líneas y objetivos estratégicos, valores compartidos y las posibles acciones referidas a la comunicación interna.

Referido al concepto de comunicación de la entidad son pocos los documentos oficiales que la citan. Se pudo constatar que aunque existe una estrategia de comunicación institucional para el

2022, esta solo se remite a la propaganda y a la divulgación en la ejecución de la política educativa, lo que circunscribe esta planeación solamente a la comunicación externa.

La caracterización del público interno se aborda de acuerdo a las características ofrecidas en las plantillas de los trabajadores: nombre, sexo, categoría ocupacional. Estas informaciones permitieron segmentar al público interno en superiores y subordinados. En este sentido existe 1 Cuadro Directivo, 20 cuadros ejecutivos, 134 técnicos 1 administrativo, 12 trabajadores de servicio y 1 operario. De ellos el 84 % son de Nivel Superior divididos en 91 Másters y 1 Doctor en Ciencias, 11.2 % Técnico Medio y el 4.8% posee Nivel Medio. De ellos 129 son mujeres y 40 hombres.

Los elementos del perfil estratégico de la institución: misión, visión, líneas y objetivos declaran explícitamente las intenciones de la entidad. La misión de la institución es garantizar una educación integral desde la primera infancia hasta el nivel medio superior. Mientras que la visión incorpora elevar la calidad del proceso educativo, a partir de la implementación de las formas de trabajo y nuevos planes y programas de estudio. Como objetivo de la Estrategia de Comunicación implementada, se declara elevar el impacto de la Comunicación Institucional a través de la propaganda y la divulgación en la ejecución de la política educativa a través de las diferentes plataformas de las redes sociales, el reconocimiento de los logros y los resultados de los trabajadores de la educación y las acciones dirigidas a lograr una cultura general integral para todos, con énfasis en el Trabajo Político Ideológico.

Se puede decir que los elementos del perfil estratégico de la institución están bien redactados y son coherentes entre sí. En cuanto al objetivo de la Estrategia de Comunicación implementada se refiere solamente a la comunicación externa, específicamente enfocada a las redes digitales.

No existen acciones de comunicación interna declaradas en los documentos consultados, y solamente se atribuyen a una oficina encargada de atender asuntos relacionados con quejas y planteamientos de la población.

Encuesta en forma de Cuestionario.

Se realiza a 25 trabajadores con el objetivo de caracterizar los elementos del proceso de comunicación interna.

La pregunta 1 estuvo dirigida al entendimiento sobre el concepto de comunicación manejado por los trabajadores. En este sentido 20 se refirieron a la comunicación como “intercambio y flujo de información para el desarrollo de las funciones de la organización”, y una “herramienta

importante” para las “relaciones interpersonales” en la institución. En menor medida (3) hablan también de comunicación como proceso.

Respecto a la misión de la institución, de los 25 trabajadores encuestados el 88 % refiere conocerla (22 personas) los que coinciden en que se encarga de “supervisar, controlar y dirigir el proceso docente educativo del territorio”, solo 3 personas que representan el 12 % refieren no conocerla.

Entre las líneas y objetivos estratégicos de la entidad 12 trabajadores responden positivamente, y declaran que se encarga de la propaganda y la divulgación en la ejecución de la política educativa a través de la diferentes plataforma digitales, 12 refieren no conocerlas y 1 más o menos tiene alguna idea.

En el caso de la visión, 20 personas de la muestra seleccionada refiere conocerla, 3 la conocen más o menos, y 2 no la conocen. (Ver gráfico 1)

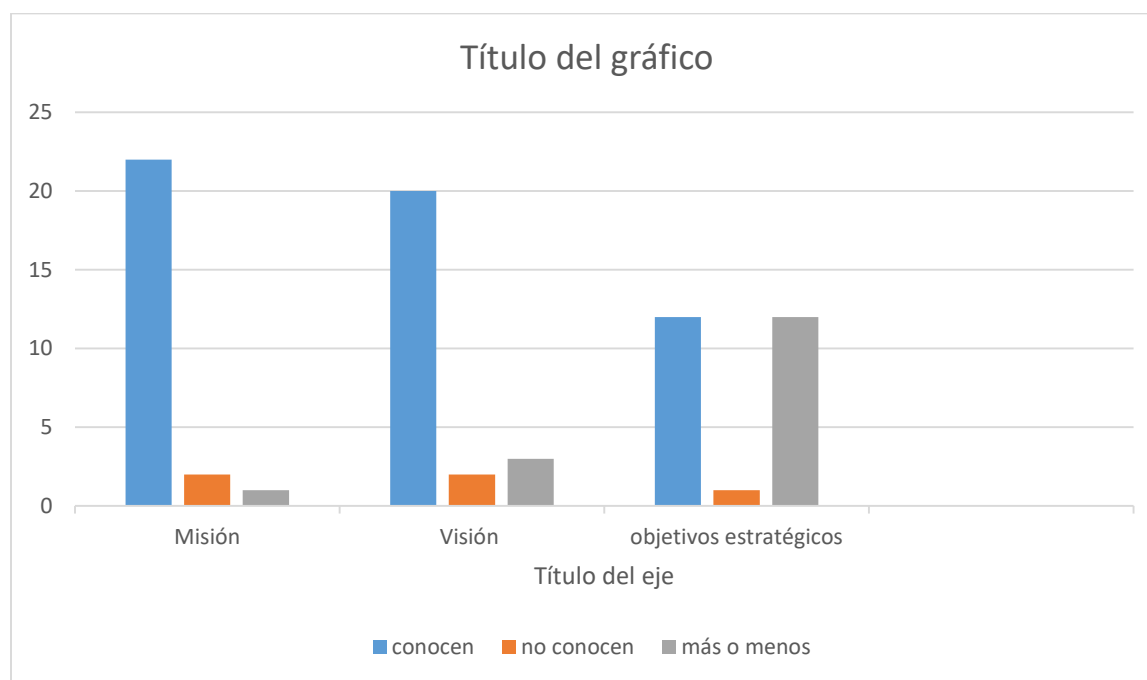


Gráfico 1

Con respecto a la medida en que se siente identificado con la institución la mayoría de los encuestados coinciden en que mucho, por lo que se puede comprobar un alto sentido de pertenencia.

El clima interno que se vive dentro de la organización es muy favorable, 23 trabajadores lo perciben como un círculo de amigos.

Las redes que utilizan mayormente son las formales reflejadas en las acciones comunicativas que están dirigidas al intercambio en reuniones y asambleas, por donde circulan informaciones mayoritariamente desde la dirección y jefes inmediatos.

Aunque la comunicación fluye tanto en dirección vertical como horizontal, predomina el flujo de comunicación vertical descendente, y se evidencia que la comunicación fluye poco de manera horizontal.

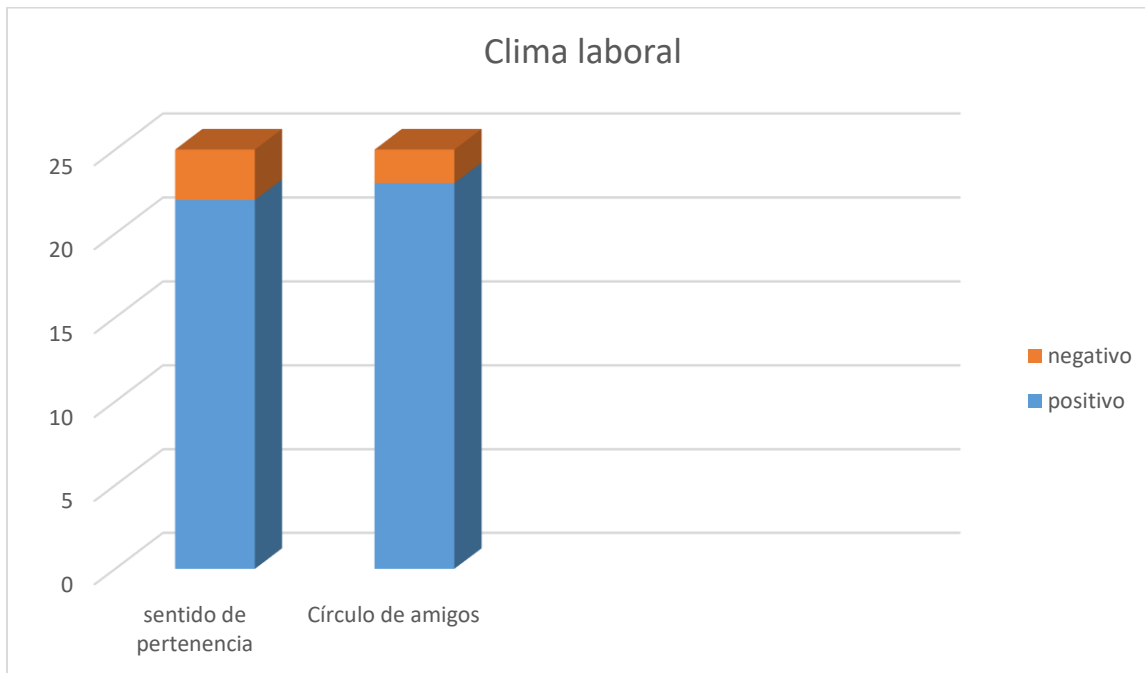


Gráfico 2

Los mensajes que más abundan, como se refleja en el Grafico #3 son los de tareas (68 %), al constatarse en el instrumento aplicado (cuestionario), que el contenido de los mismos está relacionado con órdenes y tareas a realizar. En cambio, los mensajes relacionados con estímulos, reconocimientos y apoyo, aún son insuficientes en la entidad al reflejarse en el cuestionario que solo el 25% está destinado a este tipo de mensajes. Los mensajes de mantenimiento representan el otro 7 %.

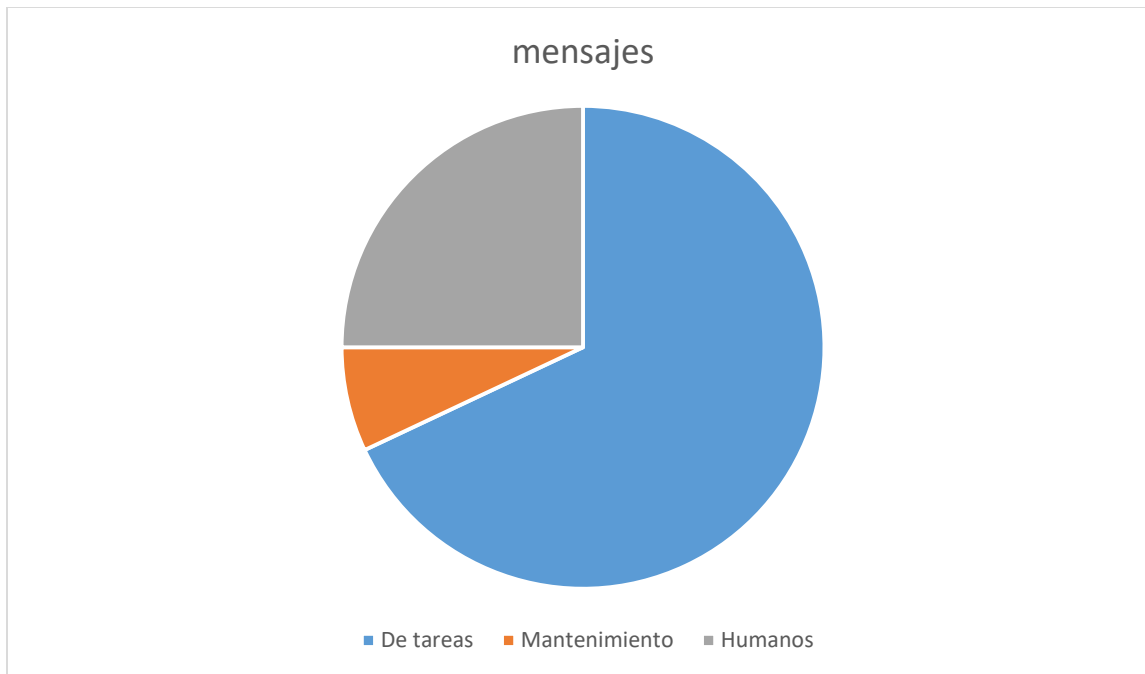


Gráfico 3

Los canales de comunicación más frecuentes y útiles son: el teléfono, el correo electrónico, las reuniones, los matutinos, y las asambleas.

Los trabajadores refieren que “hay algunos canales o mecanismos para la retroalimentación” estos coinciden que los más utilizados son: reuniones, asambleas sindicales, matutinos y correo electrónico. El proceso de retroalimentación según lo reflejado en la encuesta, no se visualiza como un proceso eficiente.

Se utilizan canales de comunicación tanto mediatizados como directos. Los más frecuentes son “las reuniones, los matutinos, las asambleas, el teléfono y el correo electrónico”. Sin embargo algunos aseguran “es necesario reforzar otros canales de comunicación como el buzón de quejas y sugerencias y los espacios informales que faciliten un mayor diálogo e intercambio de opiniones entre los trabajadores y los directivos”.

De los valores compartidos se puede apreciar que la “responsabilidad (24), la disciplina (25), y la profesionalidad (25)” son los valores más compartidos por el colectivo de trabajadores de la Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus. Otros como la honestidad (10), y el compañerismo (5) resultan menos citados.

En referencia al encargado de comunicación la mayoría de los encuestados afirman que existe una persona que atiende la actividad, pero pocos reconocen las funciones que realiza. Aunque dentro de las funciones que declaran se encuentran: “ser portavoz de la institución”, “mantener informados a los trabajadores sobre las líneas de trabajo”, “brindar información de la entidad en los medios de comunicación”. Ello evidencia el poco conocimiento que tienen sobre el desempeño de esta persona en la institución.

Observación participante: Se utiliza para observar soportes comunicativos con que cuenta la entidad, y para valorar la comunicación interpersonal y grupal en el desarrollo de los matutinos.

Se constató que la institución no cuenta con murales y no existe otro espacio o soporte de comunicación que fortalezca la identificación de los trabajadores con la organización. No está expuesta la misión y la visión de la entidad.

Se verificó además que este público interno compuesto en su mayoría por metodólogos realizan visitas de trabajo sistemáticamente a los municipios, donde emplean dos semanas en el mes para efectuarlas, lo cual traduce el alto sentido de pertenencia con la institución y manifiesta gran responsabilidad con la actividad que realizan.

El matutino es uno de los canales más utilizados. Este se realiza semanalmente los lunes y en fechas conmemorativas, donde es protagonista un departamento determinado para la ejecución del mismo. En este espacio se aborda sobre el acontecer local, nacional e internacional y siempre se hace alusión a una fecha histórica representativa según el día en que se efectúe. Además se comprobó que se aprovecha para intercambiar sobre cuestiones propias de la organización, para resaltar la labor de trabajadores destacados, transmitir felicitaciones en caso de que algún trabajador cumpla años. Se demostró que es un canal provechoso donde se logra fortalecer aspectos importantes que aumentan la identificación del público interno con la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus.

Se utilizó la **técnica entrevista semiestructurada** para conocer la importancia que le brindan a la comunicación, los directivos de la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus, así como si consideran necesaria la labor del comunicador en la institución, finalmente que consideración tienen acerca de los procesos comunicativos en la entidad.

Cabe resaltar que los 15 entrevistados ven la comunicación como herramienta viable para la gestión efectiva de la entidad, a partir de indicadores claves como planificación,

perfeccionamiento, eficiencia e interrelación directa tanto con el público interno como con el externo.

El 100% de los entrevistados consideran que la labor que desempeña el comunicador institucional es de gran importancia, mucho más en los tiempos actuales donde una correcta comunicación podría eliminar dificultades que encarecen un buen desempeño de la institución tanto a lo interno como a lo externo.

El 90% de los entrevistados consideran que el clima laboral es favorable, aunque es necesario mejorar algunas condiciones de trabajo que permitirían trabajar mejor y alcanzar un mayor rendimiento de los trabajadores, ya que si se procura una buena relación entre la institución y su capital humano, los trabajadores se sienten más comprometidos con los objetivos organizacionales, generando mayor productividad, resaltan además que la mayoría de los miembros de la entidad poseen un alto sentido de pertenencia con la institución. Con respecto a la creación de un departamento de comunicación en la institución no existe hasta el momento plan alguno.

Con respecto a la situación de los procesos comunicativos en la institución, 13 de los entrevistados refiere que se realizan de manera empírica no existe una planificación sobre el tema, 2 consideran que si existe una estrategia comunicativa pero que esta no abarca la comunicación como proceso sino que se enfoca solo en las redes.

Análisis integral de los Resultados

Luego del análisis de las técnicas e instrumentos de investigación, se procede a la reducción de los datos, y la triangulación por datos y técnicas.

En cuanto a la importancia y planificación de la comunicación en la entidad; aun cuando son pocos los documentos oficiales que la citan, se detecta, en la gran mayoría del público interno, cierto conocimiento de su significado. Tienen una visión reduccionista y lineal que muestra un paradigma de comunicación transmisivo con matices participativos, pues la consideran una “herramienta importante” para las “relaciones interpersonales” y la “participación”. De ahí la necesidad de incrementar el conocimiento en el público interno de la comunicación organizacional interna.

El Público interno muestra alto sentido de pertenencia con la entidad, profesionalismo y conocimiento de las funciones y objetivos estratégicos de la entidad. Es una fortaleza, el interés y motivación tanto para directivos como para trabajadores el hecho de aspirar a que la

comunicación en la Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus sea efectiva. Al respecto visualizan la comunicación como herramienta viable para la gestión de la entidad, a partir de indicadores claves como planificación, perfeccionamiento, eficiencia e interrelación directa tanto con el público interno como con el externo. No obstante cabe notar que solamente conocen algunas ideas de la visión y la misión de la entidad.

El contenido de **los mensajes institucionales** versa mayoritariamente sobre la razón de ser de la institución, las tareas y labores a realizar, normativas y reglas, coincidiendo el 68% de los encuestados. En este indicador se reitera la necesidad de incrementar las relaciones interpersonales por redes informales y flujos horizontales; así como la capacitación de los trabajadores en temas de comunicación. Este porcentaje obtenido se convierte en una amenaza para la entidad, partiendo de que la Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus es una institución que por sus objetivos y funciones encierra gran empeño y profesionalismo por parte de los trabajadores.

Los canales de comunicación más utilizados son las reuniones, los matutinos, las asambleas, el teléfono y el correo electrónico con un balance y equilibrio en la utilización tanto de canales directos como mediatizados. No obstante, “es necesario reforzar otros canales de comunicación como la intranet, el buzón de quejas y sugerencias y los murales”. Aun cuando hay una retroalimentación “escasa” existen canales para ello como las reuniones, las asambleas sindicales, los matutinos y el correo electrónico. Igualmente, es necesario establecer nuevos canales de comunicación y retroalimentación. Y, potenciar los ya existentes a través de la participación e implicación de los trabajadores.

Los flujos predominantes son verticales descendentes (directivos a subordinados), por redes formales de comunicación. Se considera que es necesario la utilización de flujos horizontales y verticales ascendentes, a través de redes tanto formales como informales. No obstante la comunicación se traslada también de forma horizontal, entre trabajadores del mismo nivel para coordinar tareas, lo cual favorece la unión interna.

La comunicación se establece mayormente por **redes formales**, al constatarse la prevalencia de mensajes de tareas y el flujo vertical descendente. En este aspecto influye la planificación establecida que se efectúa principalmente por canales formales Sin embargo se efectúan matutinos semanales donde se felicitan a los trabajadores por su cumpleaños en coordinación con las organizaciones de masas, se planifican actividades en el aniversario de la institución.

El proceso de **retroalimentación** debe mejorarse, pues solo tienen las asambleas sindicales y matutinos como herramienta no satisfaciendo las necesidades del público interno.

Luego de efectuar el análisis por indicadores de los resultados obtenidos en el diagnóstico se determinaron los siguientes aspectos positivos y negativos:

Aspectos positivos

- Alto sentido de pertenencia, profesionalismo e interés por una comunicación efectiva.
- El clima laboral existente donde se puede abiertamente realizar intercambios, sugerencias, planteamientos y otras actividades propias de la institución.

Aspectos negativos

- Las acciones en su mayoría son dirigidas al Público externo, con énfasis en las redes sociales digitales.
- Escasa presencia de mensajes humanos.
- Desbalance de los flujos de comunicación.
- Inexistencia del buzón de quejas y sugerencias y murales como vías de retroalimentación.

Es conveniente incluir un análisis DAFO, el cual va a permitir indagar sobre la situación comunicacional de la institución, lo que implica no sólo conocer sus problemas, sino también sus potencialidades; no sólo lo que falta, sino lo que se tiene y que muchas veces no se aprovecha. Sin investigación interna (de la comunicación, cultura, clima e identidad organizacional), no puede darse un diagnóstico preciso y sin diagnóstico no hay posibilidad alguna de establecer un objetivo adecuado.

A continuación se muestra en la figura 1 dicho análisis DAFO para la Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> * Buenas relaciones entre directivos y trabajadores. * Los miembros de la organización poseen un alto sentido de pertenencia. * El alto nivel académico de sus trabajadores y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Escaso empleo de medios y canales de comunicación. * Carece de documentos que normen y regulen la comunicación organizacional interna.

Oportunidades	Amenazas
<p>*Perfeccionamiento de la estructura organizativa.</p> <p>*Proyecto de ley de Comunicación Social</p>	<p>* Deficiente preparación de los recursos humanos en cuanto a temas de comunicación organizacional interna.</p>

Figura 1. Elaboración propia de la autora.

2.3. Propuesta de Estrategia de Comunicación para la Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus.

Plantea como un primer momento la descripción de la institución, seguido de las definiciones básicas de la estrategia: referente, credo básico y objetivos estratégicos. Como tercer paso plantea el diagnóstico del contexto a lo interno de la entidad, para después plantear el diseño del plan integral de comunicación, y finalmente medir la retroalimentación y evaluación de los resultados

Descripción de la Institución:

La Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus tiene como **Misión** garantizar una educación integral desde la primera infancia hasta el nivel medio superior, como parte de la estrategia de desarrollo territorial en los programas sociales mediante el subprograma Educación a través del Proyecto Perfeccionamiento Continuo de la Educación General.

Su **Visión es** elevar la calidad del proceso docente educativo, a partir de la implementación de las formas de trabajo y nuevos planes y programas de estudios, concebidos en el III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, expresado en instituciones que cuentan con sus proyectos educativos, docentes mejor preparados y educandos con buenos resultados en el aprendizaje y en su formación integral.

Credo Básico:

Por la complejidad que reviste el proceso educativo para la sociedad, así como la importancia de desarrollar procesos comunicativos no solo a lo externo, sino a lo interno de las instituciones, involucrando a todos los públicos posibles, se precisa de una estrategia de comunicación que favorezca la participación de dichos públicos, se planifiquen mejores acciones y se midan los resultados. Esto es doblemente necesario si tenemos en cuenta que la Dirección Provincial de Educación cuenta con varias dependencias que deben contribuir al cumplimiento de su objeto social.

Objetivos estratégicos:

- 1- Establecer el sistema de comunicación interna.
- 2- Contribuir al fortalecimiento del sistema de comunicación interna.
- 3- Propiciar la existencia de productos comunicativos.
- 4- Gestionar la capacitación en materia de comunicación del público interno de la empresa.

Contexto de públicos internos:

La Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus cuenta con 169 trabajadores, es un colectivo que se caracteriza por ser humilde, dinámico, consagrado y disciplinado en el desarrollo de tareas y actividades, y en el cumplimiento de resoluciones e instrucciones. Los valores compartidos son la responsabilidad, la disciplina, y la profesionalidad y el humanismo.

Líneas de acción:

- 1- Comunicativa: encaminada a planificar un sistema de comunicación organizacional interna coherente con el quehacer de la entidad.
- 2- Organizativa: orientada al mejor funcionamiento de la comunicación interna para el cumplimiento efectivo de la misión
- 3- Inversión: dirigida a gestionar recursos materiales necesarios para el diseño de nuevos productos comunicativos que satisfagan las necesidades de comunicación en la entidad.
- 4- Educativa: enfocada a la capacitación y superación del público interno en las temáticas de gestión y planificación de la comunicación organizacional.

Diseño de plan integral de comunicación por objetivos:

Objetivo 1: Establecer el sistema de comunicación interna

-Presentación de la estrategia de comunicación al consejo de dirección y a los demás trabajadores.

Responsable: Encargado de comunicación.

-Implementación y evaluación de las acciones de comunicación de la estrategia.

Responsable: Encargado de comunicación.

Objetivo 2: Contribuir al fortalecimiento del sistema de comunicación interna

- Planificación de encuentros informales de recreación entre el público interno de la organización.

Responsable: Encargado de comunicación.

- Planificación de actividades para la celebración de cumpleaños colectivos, días de las madres, entre otras.

Responsable: Encargado de comunicación.

- Creación de un buzón de quejas y sugerencias en cada área.

Responsable: Director

-Diseño de murales donde se expongan la misión, visión, valores compartidos y otros aspectos propios de la institución.

Responsable: Encargado de comunicación.

Dar seguimiento a las inquietudes recogidas en el buzón de quejas y sugerencias.

Responsable: Director

- Estimulación a los mejores trabajadores según sus resultados y desempeño laboral.

Responsable: Director

- Actualización mensual de los murales de la institución para asegurar su utilidad y su efectividad.

Responsable: Encargado de comunicación.

-Realizar cumpleaños colectivos a fin de estimular a los trabajadores y potenciar el compañerismo.

Responsable: Director

-Invitar al Consejo de Dirección a un trabajador de cada departamento que sea portavoz de las inquietudes y sugerencias de los trabajadores.

Responsable: Encargado de Comunicación y Director

Objetivo 3: Propiciar la existencia de productos comunicativos

- Diseño e implementación del Manual de Bienvenida a los nuevos trabajadores.

Responsable: Encargado de comunicación.

- Diseño de carteles externos con la misión, visión, objeto social.

Responsable: Encargado de comunicación.

- Elaboración de carteles, pósters, vallas con información relacionada con la institución

Responsable: Encargado de comunicación.

Objetivo 4: Gestionar la capacitación en materia de comunicación del público interno de la empresa

- Gestionar con la dirección de la carrera de comunicación social en el territorio la capacitación de los trabajadores de educación provincial sobre temas relacionados con la Comunicación organizacional interna.

Responsable: Director y encargado de comunicación.

- Sugerir a la dirección de la institución la incorporación del encargado de comunicación de la entidad en la carrera de Licenciatura en Comunicación social.

.Responsable: Encargada de comunicación.

- Crear programas de capacitación en materia de Comunicación Organizacional para los directivos de la empresa, apoyado por profesores y estudiantes de la carrera de Comunicación de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí (UNISS) o por la Asociación Cubana de Comunicadores sociales (ACCS) del territorio.

Responsable: Encargado de comunicación.

- Capacitación en el uso de las nuevas tecnologías de la información a los trabajadores de la institución.

Responsable: Informático.

Evaluación de los resultados

El control y evaluación de la Estrategia de Comunicación Interna será una tarea permanente, dónde se combinen instrumentos de medición como la observación y sondeos periódicos, con otros de mayor profundidad como entrevistas, cuestionarios. Esto constituye una responsabilidad de la encargada de comunicación institucional.

Darle seguimiento al cumplimiento de las acciones a través de los Consejos de Dirección y encuentros similares, donde será incluido este análisis como un punto dentro del orden del día.

La estrategia de comunicación se evaluará además de las siguientes formas:

- A través del cumplimiento de los objetivos de cada acción.
- Mediante la realización y el cumplimiento de las acciones.
- A través de la aplicación de encuestas y entrevistas a los involucrados, permitiendo medir la efectividad e impacto de las acciones.

Conclusiones

1. La sistematización de los referentes teóricos permitió confirmar la existencia de una amplia base conceptual sobre la comunicación organizacional interna fundamentalmente los que parten de la concepción estratégica de la comunicación como proceso para dar respuesta al objetivo general de la investigación como a los objetivos específicos.
2. La aplicación de los métodos y las técnicas seleccionados permitieron la determinación de un diagnóstico de comunicación interna de la Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus, arrojando aspectos positivos y negativos tales como:

Aspectos positivos

- Alto sentido de pertenencia, profesionalismo e interés por una comunicación efectiva.
- El clima laboral existente donde se puede abiertamente realizar intercambios, sugerencias, planteamientos y otras actividades propias de la institución.

Aspectos negativos

- Las acciones en su mayoría son dirigidas al Público externo, con énfasis en las redes sociales digitales.
 - Escasa presencia de mensajes humanos.
 - Desbalance de los flujos de comunicación.
 - Inexistencia del buzón de quejas y sugerencias, y murales como vías de retroalimentación.
3. La estrategia diseñada en la Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus favorecerá una mayor relación entre sus públicos internos y contribuirá a cumplir con mayor eficacia y calidad los objetivos de la institución.

Recomendaciones

Luego de haber realizado un estudio de los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda:

- Dar continuidad al estudio del diagnóstico de la comunicación interna de la Dirección Provincial de Educación ‘Sancti Spíritus, con los profesores y estudiantes de la carrera Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.
- Implementar la estrategia de comunicación propuesta en esta investigación para mejorar la comunicación interna en la Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus.
- Controlar y evaluar sistemáticamente el proceso de gestión de la comunicación, por parte de la comunicadora institucional, de la Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus.

Bibliografía

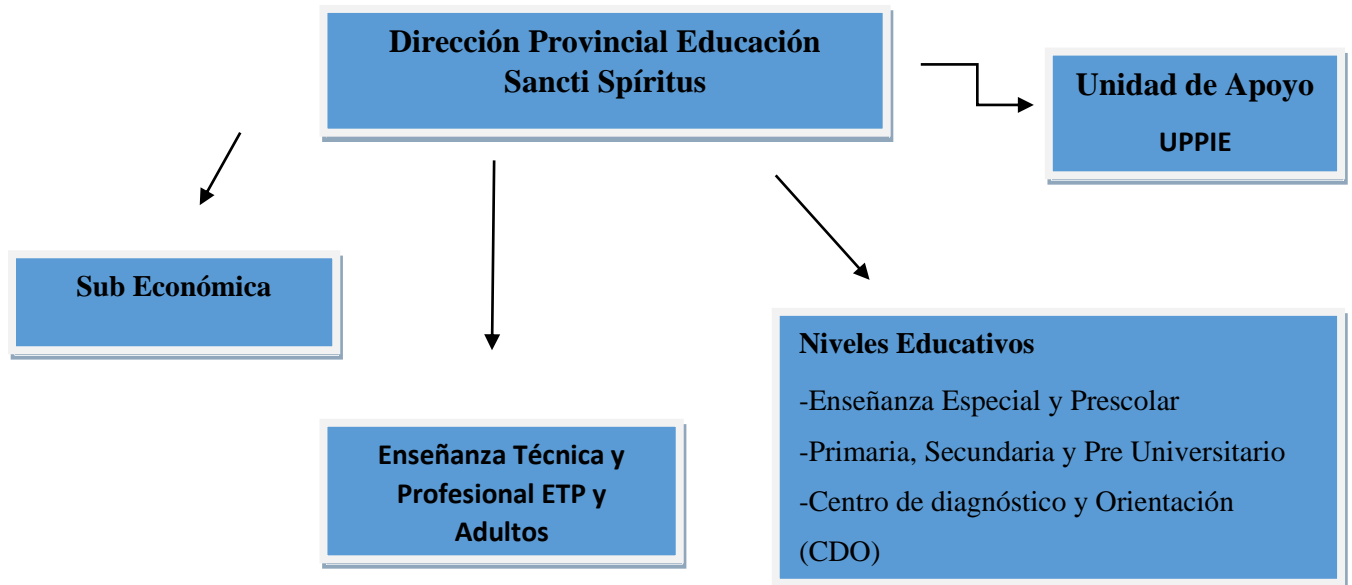
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Alonso, M.M., Saladrigas, H. (2002). Para investigar en Comunicación Social. Guía Didáctica. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Andrade, H. (1997). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En C. F. Collado (Ed.), La comunicación en las organizaciones. México D.C: Trillas.
- (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.
- Arboleda, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional: Revista Razón y Palabra, 21(97), pp.498-521.
- Brito, Y. (2014). La gestión de comunicación en el proceso de extensión universitaria. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la comunicación. Universidad de Sancti Spíritus, Cuba.
- Brito, Y. Solano, L. M. y Rodríguez, N. (2022). La comunicación educativa en la extensión universitaria: propuesta de plan de acciones para su desarrollo. Pedagogía y Sociedad, 25 (64), 109-124. <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/1514>
- Bedoya, S.M (2017). Internal Communication in oficial educational institutions of the city of Monteria, Colombia: The case of the Educatinal Institution Cristobal Colon. [tesis de Maestria Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Monteria], 1 (1) 1782-1794. <http://doi.org/10.4185/cac116edicion>
- Ríos P. Héverd A. Páez Q. (2020) Jairo F. Barbos T Estrategias De Comunicación Diseño, Ejecución y Seguimiento. Colombia: REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía
- Fajardo, O. (2007) El papel de la comunicación en las organizaciones empresariales de nuestros días. Trabajo de diploma no publicado. Universidad de la Habana, Cuba.
- Fernández Collado, C. (1999) La comunicación en las organizaciones.
- Goldhaber, G., (1974). Comunicación Organizacional. México, D.F: Diana.
- Golhaber, G. (2000). Comunicación Organizacional. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau.

- Hernández Sampieri, Roberto. (2003). Metodología de la investigación. La Habana. Editorial Félix Varela.
- Hernández-Sampieri, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006): Metodología de la Investigación (4ta. Ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R.; Baptista, P. y Fernández, C., (2014). Metodología de la Investigación (6ta. Ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Kaplún, M. (2002). Una pedagogía de la Comunicación. El comunicador popular. La Habana: Editorial Caminos.
- Lantigua , I. (2011). Diagnóstico de Comunicación Interna en la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad. Tesis para optar por el título de Licenciado en Comunicador Social, Universidad José Martí Pérez, Sancti Spíritus, Cuba.
- Martínez, Y. (2009). Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional. La Habana: Ediciones.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas. Quito: Editora Andina.
- Muriel, M., & Rota, G. (1980). Comunicación Institucional. Enfoque Social de RR.PP. Quito: Colección Intillán. Logos.
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa* 10 (1), pp 63 -83.
- Piedra. Y, Saladrigas, H., Martínez, A. y Benítez, L. (2005). Investigación de la Comunicación Social en Cuba: Análisis de la producción científica entre 1994-2004. Extraído el 18 de marzo 2010 desde www.bibliociencias.cu
- Portal, R., Recio, M., & Toirac, Y., (2003) Planeación de Estrategias de Comunicación para organizaciones. Guía de trabajo. Universidad de La Habana.
- Puertas, R., Abendaño, M., y Valdivieso, C. (2020). Comunicar: De la Táctica a la estrategia. <http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf>
- Saladrigas, H. (2006). Una mirada a la comunicación desde las instituciones educativas. Extraído el 5 de marzo de 2010 desde www.bibliociencias.cu
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel. 1994, Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica, ESIC Editorial, Madrid.

- Trelles, I. (2000): (comp) Selección de Lecturas de Comunicación Organizacional. La Habana: Ed. Pablo de la Torriente Brau.
- Trelles, I. (2003):“Comunicación Organizacional: ¿Ciencia, disciplina o herramienta? ”En Revista Espacio. ACCS. No 9.
- Trelles, I. (2001):“Comunicación y Cultura Organizacional: entramados e interrelaciones”. En Revista Espacio. ACCS. No 5.
- Trelles, I. (2005):“Gestión de Comunicación Institucional. Reflexiones en torno a un concepto y una praxis”. En Revista Espacio. ACCS. No. 10
- Trelles, I (2004). Comunicación organizacional. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (2002), Bases teórico- metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis en opción al grado de doctora en ciencias de la comunicación no publicada, Universidad de La Habana.
- Andrade H., Martín, F. y Villafañe, J. (2006). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2: Revisión de Documentos Institucionales

Tipo de documento: _____

Fecha de emisión: _____

Persona que lo emite: _____

Público al que está dirigido: _____

Objetivos:

- Valorar la existencia y estado de planeación de acciones de Comunicación interna.
- Revisar elementos del perfil estratégico de la empresa (misión, visión, y objetivos estratégicos)
- Determinar presencia de indicadores de la comunicación interna en las normativas establecidas en la institución.

Anexo 3:

Encuesta en forma de cuestionario para el público Interno de la Institución

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre el funcionamiento de la comunicación organizacional interna de la entidad objeto de estudio. Es anónimo por lo que se espera que las respuestas sean sinceras para garantizar el éxito de la investigación.

Tiene como objetivo caracterizar la comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Educación Sancti Spíritus. Los resultados serán la base para la confección de la estrategia de comunicación organizacional interna de la institución. Las respuestas se recogerán de forma confidencial y no serán usadas para ningún propósito distinto a esta investigación.

1. ¿Qué es para usted la comunicación dentro de la institución?

2. ¿Conoce usted la misión de la institución? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda)

1. No la conozco 2. La conozco más o menos 3. Sí la conozco

Si la conoce, exprésela con sus palabras.

8. ¿De quién recibe usted la información que necesita para su trabajo diario? (Puede señalar una o varias opciones, marcando con un círculo el(los) número(s) correspondiente(s)).

- 1. De la dirección.
- 2. De su Jefe inmediato.
- 3. Del sindicato.
- 4. De compañeros en su mismo nivel.
- 5. De otras instancias.
- 6. Fuentes informales (comentarios)

9. ¿Con quién intercambia usted información sobre su trabajo? (Puede señalar una o varias opciones, marcando con un círculo el(los) número(s) correspondiente(s)).

- 1. Subordinados
- 2. Compañeros del mismo nivel
- 3. Niveles superiores
- 4. Amigos y personas cercanas a la organización.

10. Los tipos de mensajes que más se ponen en práctica en la institución son. Marque con una x la que considere correcta.

Los dirigidos a las personas, a sus sentimientos, a sus valores y a su satisfacción

Los que van dirigidos a aspectos tales como ordenes, controles y chequeos.

Los que van dirigidos a aspectos tales como: capacitación, problemas docentes.

11. Dentro de la institución la comunicación que predomina fluye. Marque con una x la que considera usted.

Horizontalmente

De abajo hacia arriba

De arriba hacia abajo

12. Los canales de comunicación existentes en la institución. (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

- 1. Reuniones
- 2. Asambleas
- 3. Matutinos
- 4. Rumores
- 5. Murales
- 6. Cartas y circulares
- 7. Teléfono
- 8. Correo electrónico
- 9. Intranet
- 10. Encuentros informales

13. De los siguientes valores ¿cuáles considera que son compartidos por los trabajadores de la institución? (Puede señalar una o varias opciones, marcando con un círculo el(los) número(s) correspondiente(s)).

1. Sentido de pertenencia

4. Honestidad

7. Compañerismo

2. Profesionalidad

5. Calidad humana

8. Responsabilidad

3. Disciplina

6. Trabajo en equipo

9. Perseverancia

Otros ¿Cuáles? _____

14. ¿Existe en su institución un encargado de la comunicación? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

1. No

2. Tengo dudas

3. Sí

15. Si existe diga las funciones que realiza:

Anexo 4:

Entrevista semiestructura a los directivos de la institución:

- 1- Qué entiende usted por comunicación.
- 2- Qué importancia le concede a la comunicación.
- 3- En qué medida es posible la existencia de un departamento de comunicación en la institución. Existe planes inmediatos o mediatos en este sentido?
- 4- En que situación considera usted que se encuentran los procesos comunicativos en la Institución.
- 5- Cómo es el clima laboral y el sentido de pertenencia de sus trabajadores.

Anexo 5

Guía de observación participante.

Fecha:

Hora de inicio:

Hora final:

Objetivos:

- Describir el comportamiento de los diferentes públicos ante una orientación recibida por parte de la dirección de la entidad., teniendo en cuenta los criterios expresados al respecto.
- Conocer el número de participantes en las actividades desarrolladas.
- Valorar presencia y calidad de murales, propaganda gráfica, señalética.
- Identificar valores compartidos.