

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**Título: Estrategia de comunicación organizacional interna en la
UEB SEPSA Sancti Spíritus.**

Autora: Lic. Alisneydi Brito Clara.

Tutores: Prof. Titular, Lic. Juana María Remedios, Dra.C.
Prof. Auxiliar, Lic. Omar Pérez García, MSc.

Sancti Spíritus / 2021

PENSAMIENTO



“El lenguaje ha de ir como el cuerpo, esbelto y libre; pero no

Se le ha de poner encima palabra que no le pertenezca...

Háblese sin manchas.”

José Martí.

DEDICATORIA

A mis padres, por haberme dado el ser, por educarme y darme todo el apoyo para llegar a ser una profesional.

A mis hijos, Omar Ernesto y Ernesto Oscar, por ser lo más bello que me ha dado la vida, porque son ellos los que me hacen feliz en todos los momentos.

A mi esposo, que ha sido pilar fundamental en mi vida, por su incalculable apoyo, comprensión y aliento.

A quienes con amor, paciencia y entrega total me han ayudado en todos los momentos de la vida.

A todos ellos mi amor por haberme enseñado a no rendirme aunque el paso fuera lento, porque me impulsaron a luchar sin dudas, por hacerme ver que cuando todo empeora, el que es valiente...no se rinde...lucha.

AGRADECIMIENTOS

A quienes han brindado su apoyo y dedicado parte de su tiempo a satisfacer mis necesidades e inquietudes para la realización de este trabajo.

A mis padres por haber estado siempre a mi lado, por su ayuda y sus consejos.

A mis hijos y esposo por su preocupación y colaboración.

A mi tutora Juana María Remedios que sin su ayuda previsoras, sus consejos, y su disponibilidad, no podría haber pensado en emprenderlo.

Además de expresar gratitud a Omar Pérez García por guiarme hacia el logro exitoso de esta investigación, sus orientaciones, correcciones y sugerencias.

Considero un deber transmitir el agradecimiento más sincero a quienes de una forma u otra han hecho posible la culminación de esta investigación.

A todos mis compañeros de trabajo que sin ellos no hubiese sido posible la realización de este material.

... A todos, muchas gracias.

RESUMEN

La comunicación es una variable fundamental del buen funcionamiento de las organizaciones, su productividad y la calidad de vida de sus integrantes. Por tal razón la presente investigación se orienta al rediseño de la estrategia de comunicación interna para contribuir al mejoramiento de la comunicación organizacional en la UEB SEPSA Sancti Spíritus. La investigación se estructuró en: introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado; el capítulo 1, que contiene el marco teórico y referencial de la investigación, donde se abordan asuntos relacionados con la comunicación organizacional y la comunicación interna, el diagnóstico y el plan de comunicación, entre otros; el capítulo 2, donde se resume y explica la fundamentación teórica de la propuesta de solución al problema de investigación y el capítulo 3, en el que se muestran resultados del rediseño de la estrategia de comunicación interna y se hace una evaluación de su incidencia sobre el mejoramiento de la comunicación organizacional en la entidad objeto de estudio; las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y anexos utilizados. El desarrollo de la investigación permitió corroborar la hipótesis de investigación, logrando un mejoramiento del grado de conocimiento de la misión y visión organizacionales, la calidad informativa de los canales y medios de comunicación utilizados, la efectividad de la comunicación interna, así como de la calidad de los mensajes internos. La investigación contribuyó positivamente al cumplimiento de las funciones de la organización y sus miembros, además de su formación y desempeño integral en correspondencia con las misiones asignadas.

ABSTRACT

Communication is a fundamental variable for the proper functioning of organizations, their productivity and the quality of life of their members. For this reason, this research is oriented to the redesign of the internal communication strategy to contribute to the improvement of organizational communication in the UEB SEPSA Sancti Spíritus. The research was structured in: introduction, where the developed theme is based; Chapter 1, which contains the theoretical and referential framework of the research, which addresses issues related to organizational communication and internal communication, the diagnosis and the communication plan, among others; Chapter 2, where the theoretical foundation of the proposed solution to the research problem is summarized and explained, and Chapter 3, which shows the results of the redesign of the internal communication strategy and an evaluation of its impact on the improvement of organizational communication in the entity under study; the conclusions and recommendations, as well as the bibliography consulted and annexes used. The development of the research allowed to corroborate the research hypothesis, achieving an improvement in the degree of knowledge of the organizational mission and vision, the informational quality of the channels and means of communication used, the effectiveness of internal communication, as well as the quality of internal messages. The investigation contributed positively to the fulfillment of the functions of the organization and its members, in addition to their training and comprehensive performance in correspondence with the assigned missions.

INDICE

Contenido	Página
Introducción	1
Capítulo 1: Marco teórico-referencial de la investigación	8
1.1 Introducción.	8
1.2 Generalidades de la comunicación.	8
1.2.1 Tipos de comunicación.	10
1.2.2 Barreras de comunicación.	10
1.2.3 Canales de comunicación	11
1.2.4 Funciones de comunicación.	12
1.2.5 Flujo de comunicación.	13
1.3 El proceso de comunicación	14
1.3.1 Comunicación organizacional.	19
1.3.2 La comunicación interna.	22
1.4 Estrategia: generalidades conceptuales.	23
1.4.1 Estrategia de comunicación.	25
1.5 La comunicación organizacional en las entidades cubanas.	30
Conclusiones parciales.	31
Capítulo 2: Procedimiento para el rediseño de la estrategia de comunicación interna en agencias de seguridad y protección	32
2.1 Introducción.	32
2.2 Premisas para el rediseño de la estrategia de comunicación interna en agencias de seguridad y protección.	32
2.3 Etapas del procedimiento para el rediseño de la estrategia de comunicación interna en agencias de seguridad y protección	33
2.3.1 Etapa de diagnóstico.	33
2.3.2 Etapa de proyección.	48
2.3.3 Etapa de ejecución.	49
2.3.4 Etapa de control y seguimiento.	50
Conclusiones parciales.	51
Capítulo 3: Implementación y evaluación del rediseño de la estrategia de comunicación interna en la UEB Servicios Especializados de Protección S.A Sancti Spiritus	52
3.1 Introducción.	52
3.2 Aprobación de las premisas para el rediseño de la estrategia de comunicación interna en la UEB Servicios Especializados de Protección S.A Sancti Spíritus	52
3.3 Resultados de la implementación del rediseño de la estrategia de comunicación interna en la UEB Servicios Especializados de Protección S.A Sancti Spíritus: etapa de diagnóstico	52
3.3.1 Etapa de Proyección	66
3.3.2 Etapa de Ejecución	69
3.3.3 Etapa de Control y Seguimiento	69
3.4 Análisis de la incidencia de la estrategia de comunicación interna en el	69

mejoramiento de la comunicación organizacional en la UEB Servicios Especializados de Protección S.A Sancti Spíritus.	
Conclusiones Parciales.	72
Conclusiones Generales.	74
Recomendaciones.	75
Bibliografía.	76
Anexos.	

INTRODUCCIÓN

El estudio de la comunicación permite afirmar categóricamente que es condición propia de la existencia humana, inherente al género humano desde su nacimiento y evolución misma como especie. Sencillamente el hombre no puede vivir, relacionarse y satisfacer sus necesidades sin comunicarse con sus semejantes, aunque no es una facultad privativa de él, es en el hombre donde este fenómeno alcanza su máxima expresión con la utilización y perfeccionamiento del lenguaje articulado. En el caso del ser humano como organismo con psiquismo, la actividad comunicativa alcanza la mayor complejidad posible, pues su medio ambiente es en esencia social. (Vázquez, 2012)

Por tanto, la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, donde es preciso que los mensajes sean interpretados con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

En el mundo organizacional constituye un hecho loable la comunicación, recurso indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones, su productividad y la calidad de vida de sus integrantes. A nivel mundial se demuestra, cada vez más, que una variable importante del éxito organizacional es una adecuada y coherente gestión de la comunicación, entendiendo que esta va más allá de una simple transmisión de información de un sujeto a otro.

Por tanto, la comunicación constituye la estrategia perfecta, empezando desde adentro para calar fuera. La comunicación organizacional es la palabra de orden, de ventaja y de perfección. Una comunicación interna equilibrada, planificada y controlada es un buen comienzo asegurado para toda organización, de esto depende un trabajo cohesionado y sólido hacia su desempeño exterior. (Rincón et al, 2019)

La experiencia práctica de las principales organizaciones a nivel mundial demuestra que la comunicación interna asegura trabajar en la planeación de objetivos y pulir deficiencias. La planificación estratégica de la comunicación debe abordarse desde el aprendizaje constante y la experimentación. (Coll y Micó, 2018, p. 161).

Cuando existe una correcta comunicación en un colectivo, la información fluye recíprocamente y se eleva a niveles altos de empatía, existe un liderazgo efectivo y se trabaja de forma cohesionada en busca de los mismos intereses. Lo anterior es

premisa insoslayable para comprender el papel decisivo de la comunicación en la competitividad de las empresas, pues permite conseguir la cooperación, colaboración y motivación de todos los factores de la organización, haciendo posible la sinergia tan necesaria para el logro de las metas trazadas. (Herrera, 2014).

Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración lo que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación como nuevo eje de acción empresarial, ya que esta forma parte de todos los procesos de la dinámica integral de una organización. Los principios encargados de la comunicación dentro de las organizaciones deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación que influya en la percepción, la personalidad, las emociones y satisfacción laboral.

En la actualidad se puede apreciar la evolución del estudio de la comunicación organizacional, ya que las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Una comunicación coherente y ordenada influye en la forma de pensar y de actuar a nivel interno de la organización, generando un cambio en el comportamiento humano, el desarrollo de actividades positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo.

Es la comunicación el proceso a través del cual se materializan cada uno de los valores y acciones de la organización, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de todos los elementos que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad (Trelles, 2001).

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, el diagnóstico y el perfeccionamiento de los procesos comunicativos en las organizaciones para mejorar la interrelación entre sus miembros y el público externo, para fortalecer la identidad y optimizar el desempeño de las entidades. (CMKW Radio Mambí., febrero de 2019)

A pesar de ello, se encuentra con mucha frecuencia, organizaciones que la conciben como un fenómeno de generación espontánea, que opera sin ser conceptualizada, planificada, ni gestionada. En las entidades que sustentan tales criterios cada área organiza sus acciones comunicativas de manera aislada, sin coordinación entre sí, ni orientación central. Esto se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos.

Es la propia realidad organizativa, la que ha impuesto una nueva manera de concebir la comunicación, al considerarla como integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, como índice de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación. Este enfoque conduce a la reflexión sobre la utilidad de sus aportes en procesos como los que se desarrollan en este momento en el país orientados al perfeccionamiento de la economía, la búsqueda de eficiencia, calidad y el enriquecimiento de la vida espiritual.

Para ello es necesario desarrollar y consolidar sólidos valores de la cultura en la organización, pues esto influye poderosamente en el aumento de implicación y compromiso al que aspiramos; es imprescindible abordar la comunicación de manera coherente, integral, estudiarla, planificarla, organizarla, evaluarla, es decir, aplicar los instrumentos científicos con que nos provee esta joven disciplina de tan poco atractiva denominación y tanta utilidad.

El desarrollo organizacional a nivel regional pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones. En este sentido, hay que resaltar la importancia de una comunicación efectiva entre la organización y todos los factores con los que interactúa. Sin embargo, es la comunicación interna la que desempeña un rol esencial en la facilitación y agilización del flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; permite influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos.

En Cuba, la comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones internas que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea.

Toda esta situación cristaliza con la inclusión del Sistema de Comunicación Empresarial en las bases del Decreto- Ley 281/2007, el cual tiene como objetivo central incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la Empresa Estatal Cubana, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

El Decreto- Ley 281/2007 reglamenta las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bajo estos preceptos, han emergido numerosos estudios de comunicación, principalmente orientados a la gestión eficiente de la comunicación organizacional.

A partir de los criterios y consideraciones anteriores, para la autora de la presente investigación, la comunicación organizacional constituye en esencia una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad.

La investigación que se expone en este informe incursiona en el estudio de la comunicación en la UEB de Servicios Especializados de Protección S.A de Sancti Spíritus (UEB SEPSA Sancti Spíritus), campo de gran importancia, sobre todo en los últimos años, en los que se considera al sistema comunicacional como parte de los activos intangibles de empresas e instituciones.

Esta entidad presta varios servicios, como son: protección con agentes de seguridad y protección (ASP), traslado de valores, servicio de detectives y servicios técnicos. Al realizar un análisis de los resultados de trabajo en la UEB SEPSA Sancti Spíritus, se denotan insuficiencias y falta de calidad en el cumplimiento de las misiones que se indican, lo que tienen entre sus causas principales problemas en la comunicación entre jefe- subordinado.

El análisis anterior, así como la aplicación de la revisión documental, encuestas, la observación y la experiencia profesional determinada por siete años de permanencia en la entidad, permite definir como situación problemática para la presente investigación, la siguiente:

- Estilo de dirección basado en mandatos. En el proceso de toma de decisiones no siempre se consideran los criterios de los jefes de objetivos, ni de los especialistas, sin tener en cuenta el enfoque participativo de la comunicación interna.
- En las reuniones de programación de las áreas no participa el 100% de los agentes, lo que genera distorsiones en la transmisión de mensajes.
- Exagerado uso de los matutinos como canal de comunicación, fundamentalmente utilizado para brindar información política a los trabajadores, obviando aspectos del funcionamiento global de la organización.
- Insuficiencias en la atención y seguimiento de las solicitudes y quejas presentadas por los distintos públicos, lo que incide en la limitada inmediatez de la comunicación.
- No existe una estrategia de comunicación para los diferentes públicos.
- No se trabaja en grupo, no existe el vínculo necesario entre los diferentes técnicos y especialistas.

Atendiendo a esta situación detectada se precisa como problema científico a resolver el siguiente: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la comunicación organizacional interna en la UEB SEPSA Sancti Spíritus?

Tomando en consideración los elementos anteriores es que el objeto de estudio se centra en el proceso de comunicación organizacional y el campo de acción se define como el proceso de rediseño de la estrategia de comunicación interna para la UEB SEPSA Sancti Spíritus.

A partir de estos elementos se define como objetivo general de la investigación: rediseñar la estrategia de comunicación interna entre jefe- subordinado en la UEB SEPSA Sancti Spíritus, y como hipótesis la siguiente: "...Si se rediseña la estrategia de comunicación interna, se podrá contribuir al mejoramiento comunicación organizacional en la UEB SEPSA Sancti Spíritus..."

Sobre la base de estos elementos del diseño teórico se establecieron los objetivos específicos que se muestran a continuación:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir de una revisión y análisis de la bibliografía sobre comunicación organizacional, elementos del

proceso, sistema de comunicación organizacional, comunicación organizacional en entidades cubanas, comunicación organizacional interna, estrategia de comunicación, canales de comunicación, particularidades en el contexto empresarial cubano.

2. Rediseñar la estrategia de comunicación interna en la UEB SEPSA Sancti Spíritus.
3. Implementar cambios en la estrategia de comunicación interna en la UEB SEPSA Sancti Spíritus.
4. Evaluar la incidencia del rediseño de la estrategia de comunicación interna sobre el mejoramiento de la comunicación organizacional en la UEB SEPSA Sancti Spíritus.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas investigativas.

Los métodos del nivel teórico permiten fundamentar la investigación con el sistema conceptual adoptado. El histórico- lógico para analizar la trayectoria del objeto de estudio, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia y las etapas fundamentales de su desarrollo. El analítico- sintético se utiliza a lo largo de todo el estudio, en la determinación de los fundamentos epistemológicos del proceso investigativo. El inductivo- deductivo para establecer la hipótesis que se defiende y determinar las categorías que emergen en el proceso lógico investigativo.

El método dialéctico aporta su sistema categorial para sostener el estudio y el método sistémico- estructural- funcional permite la elaboración de la estrategia.

Los métodos del nivel empírico permitieron la comprensión del fenómeno en su totalidad y complejidad, teniendo en cuenta las experiencias y valoraciones de un grupo específico de trabajadores. Dentro de estos se utilizaron las técnicas para la recogida de datos como: la entrevista, la observación, el análisis de documentos, la encuesta y el cuestionario. Todos en su conjunto permiten determinar el problema de investigación y la caracterización actual del objeto y campo de estudio. Se conjugan los métodos matemáticos para procesar los resultados de las encuestas.

La investigación posee significación teórica, metodológica, práctica, social y económica. Desde el punto de vista teórico su importancia se fundamenta en la asimilación e integración de los diferentes aspectos que conformarán el marco

teórico referencial que posibilitan tomar la literatura revisada y perfeccionar la estrategia de comunicación interna.

Metodológicamente se manifiesta en la posibilidad de proponer una estrategia que permita desarrollar procesos de comunicación más eficaces para una mejor gestión.

Su significación práctica está dada por la definición de las características de una estrategia de comunicación interna que propiciará cambios favorables en la preparación, métodos y estilos de dirección, mejor identificación de problemas, mayor motivación, eficacia y eficiencia en el trabajo.

La significación social, está dada por la contribución positiva que realiza al cumplimiento de las funciones de la organización y sus miembros, además de la formación, desempeño integral y estratégico, lo que repercutirá en el cumplimiento de las misiones asignadas en la UEB SEPSA Sancti Spíritus.

El presente informe de investigación se estructuró de la forma siguiente: una introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado; el capítulo 1, que contiene el marco teórico y referencial de la investigación, donde se abordan asuntos relacionados con la comunicación organizacional y la comunicación interna, el diagnóstico y el plan de comunicación, entre otros; el capítulo 2, en el que se resume y explica la fundamentación teórica de la propuesta de solución al problema de investigación y el capítulo 3, donde se muestra el rediseño de la estrategia de comunicación interna y se hace una evaluación de su incidencia sobre el mejoramiento de la comunicación organizacional en la UEB SEPSA Sancti Spíritus, las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como la bibliografía consultada y los anexos utilizados.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Para garantizar una secuencia lógica de la investigación se ha elaborado el hilo conductor (figura 1.1) a través del cual se garantiza establecer los elementos fundamentales para el marco teórico y conceptual, que permiten asegurarnos de la veracidad de la situación problemática, el problema científico y los objetivos trazados en el estudio.

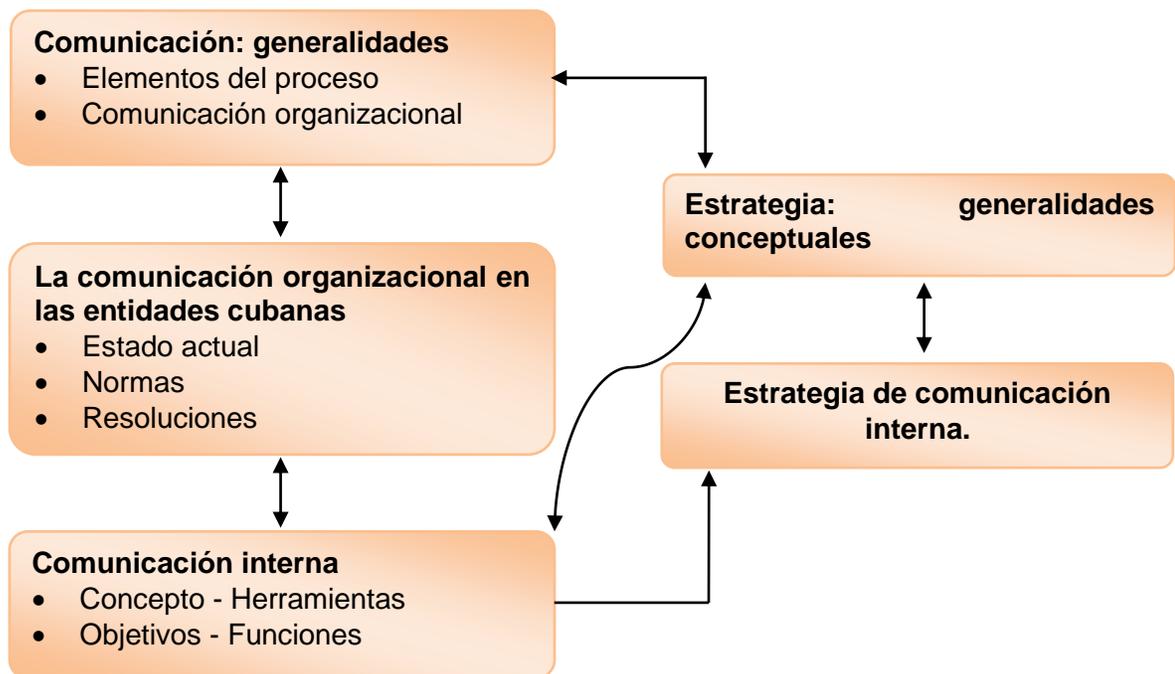


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico. **Fuente:** elaboración propia.

1.2 GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un acto natural, espontáneo, para el que no se requiere una formación especial, se dice algo a otra persona, usa un idioma común para ambos y con eso es suficiente. Nada más lejos de la realidad, cada persona capta lo que se le ha dicho de una manera diferente, toma los elementos que considera más importantes y los interpreta de una manera particular.

La recepción de la información produce diferencias y eventualmente dificultades para lograr entendimiento y consenso, a ello se une la distancia que puede existir entre el que ha emitido el mensaje y los que lo van recibiendo en la empresa, situaciones que van construyendo barreras y distorsiones del mensaje.

La comunicación no es solamente el envío de información, es necesario tener en cuenta al receptor del mensaje y pensar en cómo recibiría el mensaje, ponerse en su lugar, considerar además el entorno donde la comunicación se lleva a cabo, pues éste también influye, tanto lo que está sucediendo en la empresa como lo que sucede fuera de ella, en la comunidad, provincia, país y a nivel global inclusive.

Está claro que el contenido del mensaje es importante, pero a ello no se reduce todo. Por ende, es necesario reconocer que la comunicación es un medio, una herramienta que sirve para lograr un fin que por lo general es el mejor desempeño de la entidad, es un proceso que se pone en función del mejor desempeño de los procesos restantes, en esto consiste su carácter transversal, pues está presente en todos los procesos funcionales que se llevan a cabo en una institución. (Trelles, 2001)

Partiendo de los diferentes enfoques los autores plantean sus conceptos de comunicación de la siguiente manera:

- Comunicación es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros y ello en doble sentido: les reconozcan el derecho a vivir y pensar diferente, y se reconozcan como hombres en esa diferencia. (Martín, 2002 citado por Saladrigas, 2005)
- La comunicación es la encargada de analizar el funcionamiento de los canales formales, es decir, aquellos que transitan por estructuras oficiales de la entidad, generalmente expresadas en su organigrama; y los canales informales, aquellas formas de comunicación como el rumor, las conversaciones en los pasillos, en lo que se transmiten las últimas noticias sobre la organización con mucha más claridad que los canales formales. (Martínez, 2009)
- El sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes. (Calviño, 2004)
- La comunicación es un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce

una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes (Zaldívar, 2004)

- Según Trelles (2005), la comunicación es un conjunto de mensajes, de interrelaciones que influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento.
- La comunicación refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular (Martínez, citado por Valdés, 2007).

1.2.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

En la literatura se reconoce la existencia de la comunicación externa, que es aquella que se produce entre la empresa y su entorno. (Hacia su exterior) y la comunicación interna, es aquella que se efectúa entre los miembros de un grupo y entre grupos que pertenecen a una entidad laboral y se puede desarrollar de manera formal e informal.

También se reconoce la existencia de la comunicación formal y la comunicación informal: La comunicación en una organización es muy importante, donde se describe frecuentemente como formal o informal, según la ocasión que se presente. La comunicación formal se trata de una comunicación que logra una serie oficial de mando o en parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Cualquier manera de comunicación que surja dentro de los planes laborales organizacionales señalados se clasificaría como formal.

Entre tanto; la comunicación informal, es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. (Robbins, 2005)

1.2.2 BARRERAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación sufre la influencia de varias barreras que limitan su calidad. Dentro de estas se encuentran las siguientes:

- **Semánticas:** se expresa en los diferentes significados que tiene una palabra, y también cuando la palabra no es conocida por el que la recibe. Se refiere a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje. Se trata de una situación de amplio alcance y muy complicada (Guzmán, 2012)
- **Lingüísticas:** se refiere a la utilización de un idioma diferente al natal entre el emisor y el receptor. Las palabras tienen significados distintos para cada persona. La edad, educación y antecedentes culturales son tres variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras. En una organización los empleados tienen diferentes orígenes. (Robbins, 2005)
- **Psicológicas:** caracterizadas por los modos de conducta del receptor durante el proceso de comunicación. El estado de ánimo que se tenga al momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. Las emociones extremas, como júbilo y la depresión, entorpecen la comunicación efectiva. (Robbins, 2005)
- **Filtrado:** Se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de modo que aparezca más favorable a los ojos del receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que cree que quiere oír, está filtrando la información. El principal determinante del filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización. Cuanto más niveles verticales haya en la jerarquía, hay más probabilidades de que se produzcan filtrados. (Robbins, 2005)
- **Técnicas:** inciden especialmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor. Estos problemas se pueden presentar en todas las formas de comunicación. (Guzmán, 2012)

1.2.3 CANALES DE COMUNICACIÓN

Otro aspecto relevante en el proceso de comunicación, es cuando se emite un mensaje, y cómo se hace llegar con efectividad al receptor, por lo que es preciso seleccionar el canal adecuado, es decir “el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje”. Al considerar la estructura formal de los canales, se pueden clasificar en naturales y artificiales. (Guzmán, 2012)

Los canales naturales son los que el hombre posee de manera innata y mediante los cuales se relaciona con el exterior; es el caso de los cinco sentidos: vista, tacto, gusto, olfato y oído. Los canales artificiales, también denominados medios, son los que el hombre ha creado para transportar los mensajes a lo largo del tiempo y el espacio”, estos mecanismos se manifiestan en el cine, la radio, la televisión, el teléfono, las fotografías, el telégrafo, los altavoces, Internet, etc., y, desde luego, afectan de alguna manera las características fisiológicas del receptor. (Guzmán, 2012)

Antes de comunicarse, el emisor debe elegir el canal o medio adecuado para hacer llegar su mensaje al receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuántos serán los canales necesarios para tener efecto en los cinco sentidos del receptor, y el medio a través del cual se transportará el mensaje: escritura, radio, televisión, teléfono, fotografía. (Guzmán, 2012)

1.2.4 FUNCIONES DE COMUNICACIÓN

La comunicación dentro de cualquier organización cumple varias funciones, tales como:

- 1 Control: sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y directrices formales que los empleados deben seguir.
- 2 Motivación: La comunicación fomenta motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado.
- 3 Expresión emocional: La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.
- 4 Información: los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona esa comunicación.

La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape

para la expresión emocional de sentimientos y satisfacción de necesidades sociales. Ninguna de las cuatro funciones es más importante que otra. (Robbins, 2005)

1.2.5 FLUJO DE COMUNICACIÓN

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas, sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización. Son bastantes los factores que influyen en la naturaleza y la extensión descendente de la red de comunicación. (Pinzón et al, 2021)

La comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los niveles y cargos situados en un mismo nivel de la estructura jerárquica. Mediante la comunicación horizontal se efectúa la coordinación y cooperación entre personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo y entre grupos y colectivos.

La comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. (Pinzón et al, 2021)

La comunicación vertical se produce entre niveles y cargos pertenecientes a distintos niveles de la estructura jerárquica y puede ser a su vez descendente y ascendente.

La comunicación descendente se refiere a los mensajes que se producen desde los niveles o cargos de mayor autoridad hacia los niveles y cargos de menor autoridad. Los directivos la utilizan para asignar metas, dar instrucciones e informar políticas y los procedimientos, señalar problemas y ofrecer retroalimentación del desempeño. La comunicación descendente involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados.

El prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados. (Guzmán, 2012)

La comunicación ascendente o hacia arriba: Fluye a un nivel ascendente en la organización. Sirve para ofrecer retroalimentación a los directivos, informarles del progreso hacia las metas y sobre los problemas actuales. Permite conocer cómo se

sienten los obreros con su puesto, sus compañeros y la empresa en general; asimismo, se aprovecha para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos. (Guzmán, 2012; Pinzón et al, 2021)

La comunicación diagonal: esta se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía. De naturaleza informal, y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, así como en organizaciones de proyectos, es otra faceta de la comunicación multidireccional, habitual cuando las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo. Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial. (Guzmán, 2012).

1.3 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Según Castañeda (2014), la comunicación es inherente en el ser humano, por ende todo individuo está comunicado en cualquier espacio físico en el que se encuentre; de acuerdo a las características dependiendo del canal utilizado, la dependencia jerárquica y el grado de interacción entre emisor y receptor.

Para Vidal (2017), la comunicación es un medio por el cual el emisor que es la persona que remite una información, la cual será recibida por el receptor y este a su vez emitirá una respuesta e iniciará el proceso de los diferentes actores de la comunicación. (p.122)

La palabra comunicación proviene del latín communis que significa común. Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre comunicarse y estar en comunidad, de lo cual podemos deducir que estamos en comunidad cuando ponemos algo en común a través de la comunicación. La comunicación también

constituye el factor principal, básico y necesario para la integración, sirve para la unidad continua del vehículo cultural.

La comunicación, por tanto, es el acto de poner en común, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza. Al respecto, tenemos que cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación. (Goldhaber, 2001: p.63).

Por otra parte, la comunicación organizacional comprende el sistema de procesos, mensajes y medios involucrados en el intercambio de sentidos o la construcción colectiva de sentidos integrados entre las diferentes entidades estructurales y grupos que forman parte de una organización y de su entorno transaccional. Por tanto, ésta no solo se refiere a mensajes cuyo soporte es el lenguaje articulado sino a los actos, al comportamiento, los gestos e indicadores de intensidad mediante los cuales los actores del sistema de comunicación intercambian sentidos y se influyen mutuamente. (Núñez y Bermúdez, 2019, p. 111)

Esencialmente, los aportes de la comunicación organizacional son importantes en el establecimiento de interacciones sustentables, con adecuada utilidad con el exterior, clientes, proveedores, organizaciones gubernamentales y accionistas, evitando sensación de ansiedad en los colaboradores. (Vaca y Abadía, 2017)

Es un proceso, donde se desarrollan acciones, ya sean de manera intencional o no, las cuales son percibidas, interpretadas y compartidas entre las personas, pues es inconcebible el desarrollo humano si estamos aislados, por lo tanto se convierte en el fundamento principal de la vida social del ser humano. A través de ella se adquiere la información fundamental para el crecimiento y el aprendizaje, mediante la codificación y decodificación de los mensajes transmitidos por los seres humanos en su interacción social.

Como todo fenómeno estudiado por el hombre, la comunicación ha sido interpretada a partir de disímiles paradigmas que organizan el conocimiento científico de acuerdo con la construcción de postulados teóricos y metodológicos, los cuales posibilitan una comprensión del proceso en cuestión.

La comunicación, sin embargo no puede estar al margen del análisis de su contenido social, de cómo se manifiesta en ella la influencia determinante del régimen

económico y sociopolítico de la sociedad y, al mismo tiempo, del contenido completo de la información de los valores, las opiniones y los intereses de la comunicación espiritual de los hombres.

Del mismo modo que la sociedad no existe como persona aislada al margen de los individuos que la integran, las relaciones sociales no existen al margen de la actividad vital real y de la comunicación de las personas. Por tanto, las relaciones de los hombres propiciaron cambios en la forma de producción social, así como en la conciencia social, todos los que estuvieron acompañados de transformaciones en sus procesos comunicativos. La comunicación fue y es un factor fundamental desde el punto de vista social en el desarrollo del hombre, tanto en lo psíquico como en lo sociológico.

A través del proceso de comunicación social se transmite el resultado de la actividad psíquica del hombre y desde sus orígenes permitió la transformación de ideas, pensamientos y experiencias vividas, pero también de los conflictos, las necesidades y las aspiraciones de los hombres. Desde lejanos tiempos coexisten dos formas de entender el término comunicación, primera, como acto de informar, de transmitir, de emitir; y segunda, como diálogo, intercambio, relación de compartir, de hallarse en correspondencia, en reciprocidad.

Al respecto, vale apuntar que, según el comunicador González (2006), la comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana. Por tal razón, se puede concluir que es un acto o proceso de trasmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.

Sin embargo, los hombres y los pueblos de hoy se niegan a seguir siendo receptores pasivos y ejecutores de órdenes: sienten la necesidad y exigen el derecho de participar, de ser actores, protagonistas, en la construcción de la nueva sociedad auténticamente democrática. Así como reclaman justicia, igualdad, el derecho a la salud, el derecho a la educación, etc., reclaman también su derecho a la participación y, por lo tanto, a la comunicación.

La actividad y la comunicación crean las necesidades para estimular o no las potencialidades subjetivas de la personalidad. El concepto comunicación marca las relaciones sujeto- sujeto. En este caso no sólo se revelan las acciones de uno u otro

sujeto o la influencia de un sujeto sobre otro, sino además, el proceso de su interacción. 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.

El liderazgo de los directivos de la organización debe estar orientado por basamento filosófico, por una misión coherente entre lo que se predica y lo que se ejecuta, que no haya discordancias de criterios, pues las acciones dicen tanto como las palabras. Lo anterior significa que las comunicaciones deben estar enmarcadas dentro de los parámetros de la responsabilidad, que se deben asumir criterios serios y objetivos en el momento de exponer una idea, dar unas instrucciones, solicitar determinada acción o simplemente informar, dado que el efecto intrínseco y complejo de la comunicación se pierda o desvirtúa cuando es contemporánea. Los otros elementos contrarios a su impecabilidad como son los rumores y las conjeturas, ganan terreno rápidamente, conllevando a la proliferación de la incertidumbre y la desconfianza.

El éxito o fracaso de la comunicación, no recae únicamente en el emisor, sino también en el receptor del mensaje, quien es copartícipe de este hecho como elemento fundamental y hacedor del proceso comunicativo. Muchas veces se escucha decir a un trabajador, que las instrucciones que recibió de su jefe, no fueron claras y precisas, por consiguiente no se logró el objetivo. En este caso ambos son responsables: uno, por no emitir de manera puntual lo que solicitaba, y el receptor por no ejercer su rol de descodificador y realizar las preguntas pertinentes al caso para conocer con exactitud las intenciones de su interlocutor.

La comunicación es una actividad propia de las personas que integran las empresas y la sociedad en general, por lo que un sistema de comunicación empresarial implica una interacción constante entre los trabajadores, la dirección y el entorno, que propicia un intercambio de ideas, ya que sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta “cualquier información o mucha información”, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones que conduzca a una gestión eficiente. Por tanto, la apropiación de dicha variable de estudio en el sector real, brindando información desde y hacia los individuos pertenecientes a una

organización que mediante la transmisión de mensajes promueve las decisiones ya seleccionadas. (Ramírez y Hugueth, 2017; Ramírez et al, 2021)

Se habla de la comunicación en términos de proceso ya que es planificada, dirigida y controlada. Planificada, porque desde antes que se inicie la transmisión de palabras o signos del mensaje ya ha ocurrido un proceso previo de concepción, maduración, codificación y articulación de las necesidades propias de cada canal, como también se ha previsto el efecto que se desea lograr en los que recibirán el mensaje, el público que se considera destinatario principal y las consecuencias previsibles que pudieran desprenderse de su asimilación.

Tiene también la característica de ser dirigida porque el proceso comunicativo no es espontáneo, no transcurre por generación propia, sino que se organiza en todas las etapas de su estructura, se procede con la regulación de los componentes que la integran y se puede precisar, en cada momento del proceso, hacia donde van las líneas directrices que lo encaminan. Finalmente resulta también controlado ya que en cada instante se pueden medir sus efectos y sobre esta base se procesa a remodelar el sistema para conseguir mejores efectos o, al menos, mantenerlos en igual nivel de rendimiento si es que se sienten satisfechos con los resultados.

El éxito comunicativo queda en manos del receptor y el emisor debe tratar de asegurarse de que su mensaje pueda ser interpretado adecuadamente. El papel del receptor se completa debido a la fuerza que adquiere el contexto, no solamente asumiéndolo como la situación física en la que se produce la comunicación, sino que este se extiende, también, a los procesos cognitivos, de manera que el contexto es elegido por el receptor para interpretar la información transmitida por el emisor.

Así se puede explicar por qué una información es relevante para un receptor pero no para otro, e igualmente se puede entender por qué la dificultad para acceder a un contexto académico o demasiado técnico hace que la comunicación falle en tanto que el receptor no puede interpretar la información ni la intención del emisor adecuadamente.

De acuerdo con este planteamiento, una buena estrategia de comunicación, además de considerar los canales de transmisión y el contenido y la forma de la información, debe dirigirse a descubrir el contexto en el que su información resulte relevante.

Finalmente, se debe significar que la verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia y a través de los medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

Un verdadero proceso de comunicación implica una relación comunitaria humana que consiste en la emisión- recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, un proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación, así como también implica hacer posible que unos hombres reconozcan a otro y ello en doble sentido: les reconozca el derecho a vivir y pensar diferente.

1.3.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el siglo XXI la comunicación organizacional ha logrado dar un giro completamente en las empresas, siendo muy importante y fundamental, el mismo que consiste en ir asumiendo nuevos retos y desafíos los cuales han evolucionado por diferentes disciplinas que han logrado que la comunicación empresarial sea un éxito y estén estrechamente relacionados y al día con los cambios de la globalización, en la actualidad se desconoce a ciencia cierta un estudio que aclare sobre la historia de la misma.

Es importante detallar que para algunos autores la comunicación organizacional da inicios en los años 20 con el auge de las vidas políticas, para ser exactos con el surgimiento de las relaciones públicas dentro de las empresas, siendo necesario aclarar que la comunicación organizacional va más allá de una gestión corporativa. Para entender el término comunicación organizacional es preciso un acercamiento a la definición de organización, y así el papel y la importancia de la comunicación en las entidades empresariales.

En la literatura sobre administración existe consenso en cuanto a concebir la organización como un sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco

estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos, con objetivos comunes solo alcanzables mediante el empleo coherente de los recursos humanos y materiales que interactúan constantemente con el entorno, a partir de una cultura propia que les proporciona identidad, en lo cual juega un importante rol la comunicación organizacional.

Para definir lo que es la comunicación organizacional y establecer diferencias entre ésta y los demás procesos comunicativos es importante reconocer sus diferencias con la comunicación que se establece en otros contextos, debido a la presión positiva y negativa que se ejerce al organizar y que la organización misma pone en la comunicación. (Quezada, 2017)

Primero definiremos a la comunicación organizacional, donde se presentan tres aspectos, como proceso social: La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Segundo como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades; los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (Andrade, 2005)

La comunicación organizacional es una ciencia social, que se especializa en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables, que conforman los procesos comunicativos dentro de las organizaciones. (Quezada, 2017). La comunicación organizacional se puede definir también como la necesidad que la organización tiene de cumplir con los objetivos que la mantienen cohesionada y que dan sentido a sus actividades.

De hecho, la predominancia de los propósitos comunes es un rasgo que caracteriza a las diferentes nociones de comunicación organizacional, en términos simples, se trata de un “proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados”. (Santos, 2012)

La comunicación organizacional es aquella comunicación que constituyen las instituciones y esta a su vez forma parte de su cultura, valores y de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus colaboradores, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser clara, fácil y fluida en todos los aspectos. (De Castro, 2014)

Trelles (2004), en su libro “Comunicación organizacional, selección de lecturas” describe algunos enfoques fundamentales, como son:

- **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 un 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.

1.3.2 LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de las organizaciones en el siglo XXI. Esta es concebida 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..." (Vieira, 2016, p.36)

Sin embargo algunos expertos señalan que la comunicación va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir mensajes. La comunicación, no es vista solo con ese lente, sino también desde otro modelo que va mucho más allá que un simple proceso de envío y recepción de mensajes. Este modelo distinto de abocar el estudio de la comunicación superpone su mayor énfasis en la comunicación como generación de significado. (Charry, 2018, p.27)

Este autor agrega que hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación. (Charry, 2018, p.28)

En investigaciones de la Universidad de Navarra en España, se reconoce que la comunicación interna permite a los empleados tener presente la misión de la organización y, además, si la comunicación se planifica, fundamentará a corto plazo relaciones y a largo plazo confianza. La comunicación es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura, que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario, es el tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles para la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la

calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión. (La Porte, 2015, p. 163)

La principal función que desarrolla en la institución la comunicación interna es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, independientemente de la misión de la organización. Además, permite dar a conocer los objetivos y políticas de la organización y conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad. (Graverán, 2017; Oyarvide, 2017)

De acuerdo a la concepción establecida por Muñiz, a la comunicación interna se la puede definir como aquella que está dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. (Muñiz, 2017)

En ese sentido la existencia de una buena comunicación va depender de factores como el clima laboral, motivación y otras variables, así mismo la comunicación es un factor primordial para que el colaborador tenga una buena productividad laboral dentro de la empresa, ya que esta última busca la eficiencia integrando la tecnología, la estructura, los procesos administrativos y el personal. (Arévalo y Valdez, 2019)

Finalmente se debe señalar que cuando se analiza la comunicación interna se hace referencia a que la misma está asociada a una gestión planificada, con acciones diseñadas, ejecutadas y medidas, en el seno de una organización; desarrollada por alguien responsable de esta función, cuyo destinatario es cada una de las personas que componen esa misma organización y que persigue alinear todo lo que sucede, se dice y se piensa, a la luz de un propósito. (Cuenca y Verazzi, 2019, p.12)

1.4 ESTRATEGIA: GENERALIDADES CONCEPTUALES

La palabra estrategia nace de los términos griegos “stratos” (ejército)”agein” (guía), lo que significa guía del ejército, es decir la estrategia surge de una concepción meramente militar, que se fue generalizando a través de los años en otros campos del conocimiento como la administración y el negocio. (Roncancio, 2019)

La estrategia ha significado la operación de toma de decisiones en estos ámbitos que implican las relaciones humanas. En la era de la digitalización y globalización la estrategia cada vez se enfrenta con nuevas retos y demandas que le exigen mayor disciplina, practicidad e innovación. La estrategia está cada vez más ligada a la emergencia y a la experimentación, pues la innovación se ha colocado en el núcleo del entramado empresarial y social. (Vargas, 2017, p.36).

En la literatura internacional se maneja un grupo de conceptos, los cuales se muestran a continuación:

- La estrategia empresarial explica los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, con el fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. (Menguzzato y Renau, 1995)
- La estrategia de la empresa consiste en elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocios. (Strategor, 1995, p.3). Además, son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos o también como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Strategor, 1995, p.372)
- La estrategia es el conjunto de criterios, decisiones y acciones, que orientan las actividades y configuran la empresa, asignando recursos. Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización poniendo en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través de tiempo. (Stoner, 2016)
- La estrategia es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la empresa (unidad estratégica de negocios o producción) con los retos del ambiente y que tiene por objetivo garantizar que los objetivos básicos de la empresa se alcancen mediante una ejecución adecuada por parte de ella. (Cossio y Gómez, 2020)

La estrategia, cualquiera que sea su definición, implica la realización de acciones trascendentes orientadas a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

Como se observa, la palabra “estrategia” es utilizada en diferentes acepciones, unas más abstractas que las otras, pero se debe reconocer que la definición de estrategia no es universal y exacta, se considera el puente que hay entre las políticas o los objetivos más altos y las tácticas o acciones concretas para llegar a la meta. (Roncancio, 2019)

1.4.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Un de las herramientas fundamentales de la gestión empresarial es la comunicación corporativa, que se utiliza dentro del sistema de la organización. El buen uso de la comunicación ayudará a que los ideales y objetivos de la empresa sean eficazmente informados a cada una de las partes interesadas en el funcionamiento óptimo de dicha organización. Por tanto, su principal objetivo consiste en que todas las partes y equipos dentro de la institución estén alineados en cuanto a la información general y noticiosa relevante de su alrededor.

Atendiendo a lo anterior se debe señalar que la estrategia de comunicación permite establecer las directrices encargadas de direccionar los esfuerzos en el logro de los objetivos organizacionales, a partir de la definición de los ejes temáticos sobre aquello que se busca obtener a nivel de comunicación. La planificación estratégica de la comunicación digital abordarse desde el aprendizaje constante y la experimentación (Coll y Micó, 2018, p. 161; Puertas, Abendaño y Valdiviezo, 2020). Ello se sustenta en que estas acciones son vías por las que se pretende posicionar un determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos para conseguir los propósitos organizacionales.

Sin embargo, es importante señalar que al definir una estrategia de comunicación es esencial la identificación de las necesidades y áreas de oportunidad detectadas, los objetivos, los mensajes clave y la logística del esfuerzo de comunicación, a fin de garantizar en lo posible su éxito.

Consecuentemente, resulta necesario tener en consideración los objetivos establecidos previamente por la organización. Este elemento de la planificación guarda relación directa con la estrategia, ya que a través de esta se podrán definir los lineamientos a seguir para conectar con el público objetivo determinado, que en este caso lo conforman todos los colaboradores.

La estrategia de comunicación por naturaleza se encuentra supeditada a una estrategia general, su misión o razón de ser, se basa en crear las condiciones necesarias para el cumplimiento de la misma, para lo cual además de estar en consonancia con esta, se vale del desarrollo de acciones específicas también conocidas como tácticas, así como de la utilización de herramientas de comunicación, que le permiten la transmisión de mensajes claves al público interno.

También es importante diferenciar la estrategia de comunicación de la estrategia general de la organización, que incluye su razón de ser, su misión, sus objetivos generales y su visión sobre el futuro. La estrategia de comunicación es una herramienta que debe estar al servicio de la estrategia general. Esto es extremadamente importante, porque muchas veces una mala estrategia de comunicación, o la falta de ella, perjudican el logro de los fines. La estrategia de comunicación se construye en consonancia con los objetivos institucionales y contribuye a lograrlos, pero en ningún caso puede reemplazar a una estrategia general.

En consecuencia se puede afirmar que, la estrategia de comunicación demarcará la idea a seguir para la consumación de los objetivos, para ello es elemental que no se pierdan de vista los elementos que conforman y definen la plataforma estratégica de una organización: visión, misión, valores, etc., ya que su eficiente desarrollo a través de un conjunto de acciones específicas, asegurarán el éxito corporativo.

En la literatura consultada se constata que para el fortalecimiento de la comunicación dentro de una organización que, a su vez, le permita alcanzar sus objetivos, resulta fundamental la definición de un plan estratégico de comunicación organizacional. (López y Bernal, 2020)

Estos autores consideran que para realizar una planificación de carácter estratégico es necesario seguir un patrón de investigación previo para que este tenga resultados

favorables. En principio, se debe tener conocimiento de la organización y hacer un diagnóstico de la institución.

Este análisis determinará las necesidades de comunicación. Finalmente, se planteará una o varias estrategias que encuentren las soluciones que se requieren y, para ello, se propondrán los públicos, las tácticas, acciones, herramientas, recursos, presupuesto e indicadores que se van a utilizar para potencializar la capacidad comunicativa y estratégica de la institución.

Es por ello que el componente estratégico requiere un proceso de análisis y planificación de acuerdo a objetivos técnicos, políticos y comunicacionales; y que además establece indicadores para la medición de resultados. (Angulo, 2017, p. 37)

Para definir correctamente la planificación debe existir una matriz del mando del plan que detalle los siguientes aspectos: los objetivos del plan, los públicos o audiencias específicos, las estrategias que responden a cada objetivo, las acciones y tácticas que pertenecen a las estrategias, los indicadores de medición, los medios de comunicación que serán utilizados, las herramientas necesarias para implementación, las áreas y cargos responsables, así como el presupuesto del plan diseñado.

A partir de lo anterior se afirma que muy necesario que exista una alineación entre el plan de comunicaciones con el objetivo estratégico de la organización.

La estrategia es una idea, un concepto abstracto en el que se define lo que se aspira a que un grupo de personas hagan, sin que ellas radicalmente sean conscientes de ello. En otras palabras, es una habilidad con la que se pretende hacer que una persona actúe de cierta manera sin que en el fondo sepa el porqué, cómo o para qué lo hace. El diseño de la estrategia contempla un proceso amplio de simbiosis que incluye la definición de públicos, frente a los cuales se deben señalar las estrategias, las tácticas, los productos y activaciones y a su vez frente a ellos, la medición cualitativa y cuantitativa, que al final permitirá determinar si los objetivos institucionales se cumplieron o no. (Angulo, 2017, p. 38)

Por tal razón, cuando se piensa en una estrategia de comunicación se parte de planes integrales donde es importante que las personas tengan acceso a los discursos para posteriormente entrar en una lógica de conexión mediante el diálogo, la participación y el reconocimiento; lo que 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 entorpecerla o impedirlos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida.

La estrategia de comunicación es aquella que atraviesa todo el accionar de la organización desde sus acciones comunicativas. Al respecto, se puede significar que coexisten cuatro ejes de la visión estratégica y participativa de la comunicación: el organizativo, el conceptual, el pedagógico y el propiamente comunicacional. Por tanto, es un proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar, la realidad de la cual partimos, sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos.

Una estrategia de comunicación es la vía por la que se pretende proporcionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas, secundarias o contingenciales, en aras de lograr el mismo propósito. (Martínez, 2009)

Justamente, la acción comunicativa exige de un proceso de planeación previa, que contribuya de alguna manera a garantizar la eficacia del esfuerzo y para ello es necesario hablar entonces de estrategias de comunicación que constituyen el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios con un compromiso implícito de recursos y que ayuden a la toma de decisiones.

En esencia, las acciones comunicativas de una organización deben partir de una coherencia que las integre, en aras de alcanzar la misión y visión empresarial y la construcción colectiva de propósitos y objetivos. Por su parte, el comunicacional promueve la idea de una armonía de las acciones de la organización, resultado de circulación de información por diferentes niveles con un principio de la coherencia, es decir, conocimiento e integración de objetivos estratégicos de la organización en un plan de acción en función de objetivos conocidos por todos.

Configurar, desarrollar, controlar y difundir las estrategias de comunicación que respalden a la organización en el cumplimiento de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la

integración del personal, son los objetivos de desarrollos de comunicación para una gestión estratégica e integral de la comunicación de las organizaciones.

Con la estrategia se trata de planear acciones en busca de un objetivo a mediano o largo plazo, se proyectan soluciones para ganar, para obtener resultados. Siempre se planea estratégicamente por algo; siempre hay un motivo una meta que alcanzar. También es necesario tener presente que la clasificación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, una apertura de interés, de habilidad, de intercambio y de compartir información.

Para planear una estrategia de comunicación es necesario que los actores sociales en su necesidad de interacción, construyan un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la calidad y la cantidad de eventos, personas y situaciones involucrados para diseñar un entramado informativo el cual tenga como fin lograr conexiones exitosas.

Sin embargo, las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber dónde se va a construir el escenario futuro, prepara una ruta y prevé la capacidad de conseguirla. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar, qué se desea lograr y las metas a seguir.

En la estrategia de comunicación se puede encontrar la concepción transmisiva del modelo vertical que parte del clásico paradigma emisor- mensaje- receptor, es unidireccional y va hacia fuera, y la concepción participativa, otra forma que resulta horizontal, parte de que todos son sujetos de la estrategia e incluye en el diseño a los comunicadores y destinatarios, todos analizan y enjuician los conceptos y la manera de trabajar los mensajes.

La estrategia participativa es empleada fundamentalmente para el trabajo con los públicos internos de las instituciones, en el trabajo comunitario, en las escuelas y sectores muy particulares (resistentes al cambio). Está muy relacionada con las actuales tendencias de la comunicación- acción, que han sido desarrolladas en los últimos años.

Desde esta perspectiva de gestión, una estrategia es una acción eminentemente política, que requiere la toma de decisiones políticas, ejecuciones administrativas y una fuerte acción interna para que los agentes conozcan, compartan y sean partícipes activos de la estrategia, en síntesis, es que las iniciativas funcionen como

un sistema, puesto que de la interacción entre las distintas actividades resultarán los cambios esperados.

Existen dos formas de estrategia de comunicación, la transmisiva, de modelo vertical, parte del clásico paradigma emisor- mensaje- receptor, es unidireccional y va hacia fuera, y la participativa es la otra forma de estrategia de comunicación que resulta horizontal, parte de que todos son sujetos de la estrategia, funciona la auto-persuasión y va dirigida hacia dentro. La conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

1.5 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ENTIDADES CUBANAS

En el sector empresarial cubano es muy necesario gestionar y fomentar una participación más efectiva y una mayor implicación de los trabajadores en el proceso de gestión, de toma de decisiones y solución de problemas. Ello debe estar complementado con el concepto de inclusión, es decir, tener en cuenta cada una de las individualidades que conforman dicha organización, y a su vez, la propia institución con individualidad, personalidad o identidad propia, con valores, costumbres, ritos y en general, cultura determinada.

Es así como se propone, tal y como plantea la investigadora Irene Trelles (2001), para el abordaje de la comunicación organizacional en el ámbito cubano un enfoque sistémico cultural. La autora concibe la comunicación como parte del sistema organizacional, que contribuye al funcionamiento de esta a partir de los procesos de construcción de significados compartidos que se producen en la interacción entre los miembros de la organización, y en la relación de esta con su entorno externo. La finalidad última de la comunicación es el logro de los objetivos empresariales u organizacionales, sobre la base de la participación y la implicación de sus integrantes.

Frente a estos contextos, se hace necesario que la comunicación parta de la dimensión institucional y responda estratégicamente a la misión organizacional. Como resultado de las experiencias acumuladas en el periodo y la necesidad de adecuar la empresa cubana a la nueva coyuntura nacional e internacional, en agosto de 2007, entra en vigor el Decreto-Ley 252 del Consejo de Estado y el Decreto-Ley

281 del Consejo de Ministros. Con la intención expresa de consolidar el perfeccionamiento en el país se ha trazado como objetivo supremo: "... garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social..." (CECM, 2007).

CONCLUSIONES PARCIALES

1. El desarrollo de la comunicación organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. La comunicación organizacional constituye en esencia una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos, tanto internos como externos, y la definición de identidad.
2. El interés por la comunicación ha motivado la proliferación de modelos del proceso, con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto, sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Los procedimientos encontrados en la literatura consultada permiten gestionar la comunicación organizacional según el contexto donde se aplica cada uno, dadas las especificidades de la empresa objeto de estudio práctico.
3. A partir del surgimiento de la comunicación institucional, el esquema tradicional de comunicación ha cambiado; ya no se busca una simple transmisión de un mensaje que sea persuasivo, es necesario el involucramiento directo del público y de los trabajadores, para fomentar el crecimiento de la imagen de la entidad, es decir, que esta demuestre exactamente todo lo que es.
4. En Cuba, la comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, legitimándose la comunicación como área de actuación profesional en aras de lograr coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa y la realidad del entorno, en función de su gestión eficiente.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN AGENCIAS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente capítulo es realizar la propuesta teórico metodológica para el rediseño de la estrategia de comunicación interna entre jefe-subordinado en la UEB SEPSA Sancti Spíritus.

2.2 PREMISAS PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN AGENCIAS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Para acometer la elaboración del procedimiento para el rediseño de la estrategia de comunicación interna jefe- subordinado será necesario tener en cuenta ciertas premisas, tales como:

1. Creación de un grupo de trabajo: este grupo deberá dedicarse de manera ad-hoc a la actividad prevista. Estará integrado por un representante de la alta dirección de la organización y los expertos seleccionados (se propone incluir a los mandos intermedios), y otros invitados que decida la alta dirección.

Lo anterior no quiere decir que no se utilicen personas ajenas a la organización. Es decir, se pudiera recurrir a contratar este servicio con una consultoría externa a la entidad, autorizada para ejecutar estos trabajos.

Es igualmente importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes del partido, la UJC y el sindicato.

2. Capacitación del grupo de trabajo. Es importante que el grupo se capacite y/o actualice en las siguientes temáticas:

- Decreto- Ley 281/2007: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- Dirección estratégica. Estrategias de comunicación organizacional.
- Técnicas para desarrollar trabajos grupales.

El equipo creado, en el entrenamiento para el desarrollo de trabajos grupales, deberá tener presente el enfoque y tratamiento que debe dársele a los “problemas” que existen en estos momentos en la entidad, a partir de interiorizar que:

- tener problemas o deficiencias constituye una oportunidad de mejora, lo más importante es saber identificarlos con objetividad, conocer sus causas, y buscar las posibles soluciones para su erradicación;
- no deberán asociarse los problemas o deficiencias al agobio o a la desesperación;
- cada problema o deficiencia, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor;
- los problemas o deficiencias, deberán ser analizados, siempre despersonalizarse. No buscar culpables, es mejor buscar soluciones.

2.3 ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN AGENCIAS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Para el diseño e implementación de la estrategia de comunicación se elige el procedimiento desarrollado por Pérez León (2010) donde propone comenzar a partir de la determinación de la misión y visión, la caracterización de los diversos públicos, establecer las políticas de comunicación, determinar sus objetivos, así como las acciones en lo interno y externo para darle cumplimiento, identificar los recursos que la garanticen y diseñar los mecanismos y vías de control y retroalimentación. Lo anterior se refleja en la figura 2.1.

2.3.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Para elaborar el diagnóstico se deberá tener en cuenta elementos señalados en el Decreto - Ley 281/2007, tales como:

- El concepto de comunicación que se maneja en la empresa u organización superior de dirección, el tipo de comunicación predominante, la existencia o no de un enfoque de comunicación que se corresponda con objetivos, valores y estrategia de la organización y si están o no correctamente definidos los elementos que integran el ciclo de comunicación de la empresa u organización superior de dirección.

- Naturaleza de los procesos de comunicación, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, elementos de cultura organizacional, valores compartidos, sentido de pertenencia y aspectos de clima interno.
- Relevancia y funciones de la comunicación en la empresa u organización superior de dirección.

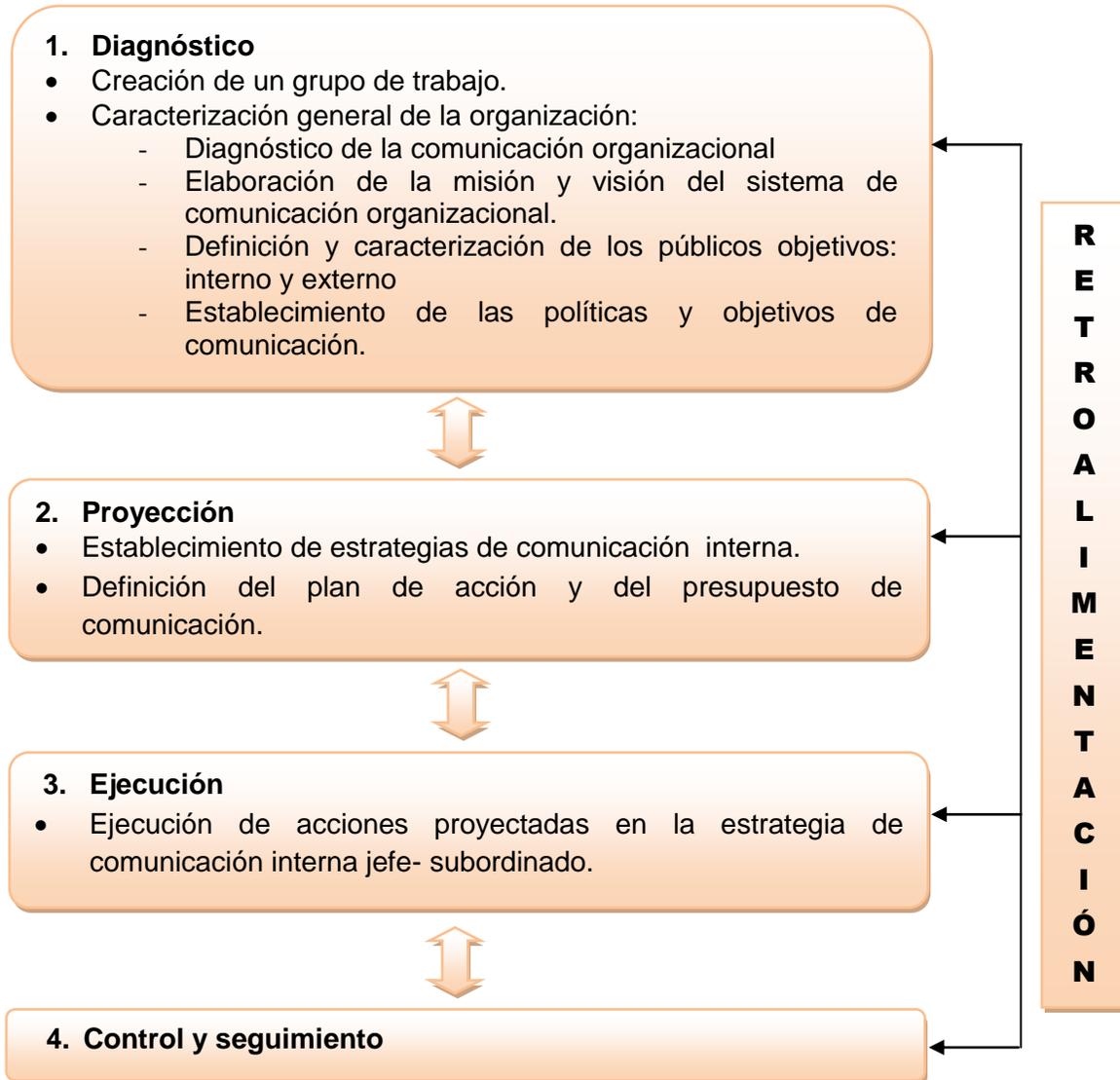


Figura 2.1: Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en organizaciones. **Fuente:** Adaptado de Pérez León (2010)

- Organización del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección.

- Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección.
- Flujos de comunicación existentes: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal o la combinación de estos. Naturaleza de los procesos comunicativos.
- Canales de comunicación: asambleas de afiliados, conversaciones y encuentros informales con los trabajadores, los murales, las reuniones, las circulares, el correo electrónico, las cartas y el teléfono, las entrevistas, la radio base, el buzón de quejas y sugerencias, el periódico o revista interna, los rumores, entre otros.
- Tipos de mensajes más frecuentes.
- Sistema de comunicación formal y comunicación informal.
- Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.
- Grado de implicación de los trabajadores con la empresa u organización superior de dirección y sentido de pertenencia.

Para desarrollar todo el trabajo de diseño y/o rediseño de la estrategia de comunicación, el equipo encargado podrá hacerlo mediante el uso de un conjunto de técnicas e instrumentos que permiten recopilar información, generar ideas, seleccionar ideas y lograr consenso, entre otros.

Algunas de estas técnicas son:

- para generar ideas y recopilar información: lluvia de ideas (Brainstorming), Grupos nominales (NGT), Método Delphi, entre otras;
- para seleccionar ideas y lograr consenso: la votación ponderada.

Además, se recomienda hacer uso de otros métodos y/o técnicas, tales como: técnica de Matriz DAFO, las entrevistas individual y grupal, la revisión de documentos, la observación simple y directa o la observación participante.

En el caso del uso de los métodos empíricos es importante señalar que la observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas y se enfoca en lo que la gente hace o hizo. La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria. Esta observación común y generalizada puede

transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información.

En su aplicación, Los observadores solo deberán interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, indicar lo que ha ocurrido. Sin embargo, estos no pueden explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

En las técnicas de observación se pueden usar dispositivos humanos o mecánicos y electrónicos para registrar el comportamiento que se está observando. El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos, es decir, es necesario clarificar qué es lo que se desea observar, quiénes han de ser los sujetos o hecho (evento) que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones.

Cualquier observación que denote algún indicio de por qué ocurre el fenómeno, debe ser anotada, describiendo sus detalles. Todos los hechos, actitudes y conductas que tal vez puedan tener alguna reciprocidad o interrelación con los objetivos de la observación deben ser incorporados al sistema de control y anotación.

En términos generales, es requisito de la observación que se instrumente y ejecute según un plan sistematizado que permita un control riguroso, así como delimitar aspectos a observar y la objetividad en el registro.

Para el diagnóstico se podrá usar la dinámica grupal. Esta consiste en una reunión con la participación de 6 a 10 personas, que desarrollan varias sesiones de trabajo con un facilitador adiestrado para discutir un proyecto, servicio u otro problema. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes, porque de otra forma los resultados podrían ser poco fiables.

Con este fin, la reunión o sesión de trabajo se desarrollará normalmente en un lugar agradable y se acostumbra a crear un ambiente que rompa con la formalidad. El facilitador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, la cual se grava a través de notas, en audio o video y posteriormente se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento de los participantes.

También se puede usar la entrevista, que no es más que una conversación de carácter planificado entre el investigador y el investigado, orientada a obtener

información acerca del fenómeno que se estudia. Estas pueden ser individuales o grupales dependiendo del número de entrevistados. A los efectos de esta investigación se puede hacer uso de las dos formas.

Es importante señalar que las organizaciones desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, preferencias y satisfacción de los clientes. Estas pueden ser personales (cara a cara) o por teléfono.

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión.

Las entrevistas pueden revestir dos formas: concertadas y no concertadas. Las primeras suponen que se pidan de antemano. Las segundas consisten en pedirle una entrevista de manera informal a las personas (clientes, en el caso de la investigación)

Existen diferentes tipos de entrevistas, tales como:

- Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación. El entrevistador debe regirse en todo momento por las órdenes recibidas para lograr que la información recogida sea uniforme.
- Entrevista semi- estructurada: el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar que puede desarrollar con cierta libertad.
- Entrevista libre o con profundidad: Se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, aunque dentro de unos determinados objetivos. El entrevistador debe permitir a la persona entrevistada expresarse libremente sobre el área de investigación cuando el primero se aleje considerablemente de las mismas. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores. La entrevista con profundidad es una relación, un dialogo entre dos personas dentro del cual cada una de ellas ejerce un determinado control. Hay que tener una sólida formación socio- psicológica centrada sobre el conocimiento y auto- manejo de la propia

personalidad del entrevistador. Se deben excluir las preguntas, pues se trata de emitir opiniones; conviene eliminar los por qué, sustituyéndolos por cómo y qué.

Otra de las herramientas a utilizar es la encuesta. Al respecto, se afirma que “la encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a las técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar” (Abril, 2008, p.15).

Por tanto, se asume que la encuesta es un método empírico que se usa para la recogida de información; que consiste en la formulación de una serie de preguntas que deben ser respondidas sobre la base de un cuestionario. Cuando se decide utilizar la encuesta como medio de recogida de información se llevaran a cabo ordenadamente las siguientes fases:

- Determinación de los objetivos: Lo primero es definir los objetivos de la encuesta, la información concreta requerida y la población que la puede facilitar. En esta etapa es fundamental la utilización de información secundaria existente acerca del tema a estudiar y de la población a analizar.
- Determinación del tipo de encuesta:
 - Encuesta personal, que permite obtener información mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador va a plantear directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que ira cumplimentando con las respuestas del entrevistado. En otras ocasiones se permitirá que sea el entrevistado quien cumplimente el cuestionario bajo la supervisión del entrevistador.
 - Encuesta en el centro de trabajo: se utiliza cuando se desea obtener información de un determinado colectivo profesional. Sera apropiado en estos casos concertar una cita previa. Los temas que tratará la encuesta serán más especializados y estarán relacionados con el ámbito laboral del entrevistado.
 - La encuesta telefónica: la obtención de la información se efectúa mediante una conversación telefónica entre el entrevistador y la persona seleccionada. Existen dos tipos de encuesta telefónica:

- Encuesta telefónica tradicional: en base a un listado actualizado de teléfonos de la muestra se realizan las llamadas y se cumplimenta el cuestionario de forma manual.
 - Encuesta telefónica asistida por ordenador: esta utiliza un sistema informático que selecciona y realiza aleatoriamente las llamadas y permite al entrevistador telefónico plantear y cumplimentar el cuestionario con ayuda de un ordenador.
 - Encuesta postal: la recogida de información se realiza mediante el envío y recogida de un cuestionario por correo. En tal caso el entrevistado cumplimentará el cuestionario directamente y no existirá comunicación directa entre el encuestado y el entrevistado, por tanto, la carta de presentación representa el nexo de unión entre el investigador y el entrevistado y en ella se hace referencia a los puntos siguientes:
 - Presentación: es necesario presentar a la organización que realiza la investigación y el objetivo de esta.
 - Asesoramiento: se deben dar las pautas de cumplimentación y devolución del cuestionario.
 - Motivación: es necesario transmitir al entrevistado la importancia de sus respuestas, garantizar el tratamiento anónimo de sus respuestas, destacar los beneficios del estudio y en la medida de lo posible facilitar algún tipo de contraprestación al entrevistado.
 - Dada la importancia de la carta de presentación hay que cuidar especialmente su redacción y presentación. Es aconsejable que vaya dirigida nominalmente al destinatario y firmada personalmente por el director de la investigación.
- Sobre la encuesta se debe señalar que la elección de un tipo u otro vendrá determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.
- Diseño del cuestionario: es conveniente significar que esta técnica permite la recopilación y medición de información. Esencialmente, es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Existen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas, las preguntas cerradas son aquellas que

contienen opiniones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.37).

El cuestionario es el instrumento para la obtención de la información y por tanto su diseño es esencial para alcanzar los objetivos deseados. Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, pueden ser: cerradas: tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas.

Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuantas personas piensan de una misma forma; abiertas: permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuantas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan cómo piensan sobre el problema.

El cuestionario aparece en las investigaciones donde su empleo es necesario, como la piedra angular de todo el proceso. Es un instrumento más o menos amplio, de preguntas que tienen por finalidad conocer determinados aspectos de un problema de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como destinataria de la encuesta.

En su confección no se puede olvidar que constituye un conjunto armónico, internamente entrelazado y compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

El cuestionario por correo es la mejor forma de llegar a individuos que no concederían entrevistas personales o cuyas respuestas podrían distorsionar los entrevistadores. Por otra parte, los cuestionarios enviados por correo requieren preguntas escritas de una manera simple y clara y la frecuencia de respuesta es usualmente baja o tardía.

Una vez diseñado y aprobado el cuestionario, se debe proceder a codificarlo. Lo anterior facilitará la tabulación de los datos resultantes y su análisis posterior a través de un programa informático.

- Muestreo: Se aplica un muestreo estadístico para seleccionar una muestra representativa de la población.
- Trabajo de campo: Llegado este punto estamos en condiciones de comenzar a entrevistar a los integrantes de la muestra seleccionada. El trabajo de campo deberá ser supervisado por el investigador para evitar distorsiones.
- Tabulación de datos: Una vez finalizado el trabajo de campo y con los cuestionarios cumplimentados, se tabulan estadísticamente los datos obtenidos.
- Análisis de resultados y elaboración del informe. Por último, se analizan los datos tabulados y en base a los resultados y conclusiones se redacta el informe final de la investigación.
- Validez y representatividad de las encuestas: La validez y representatividad de los resultados de una encuesta dependen fundamentalmente de la correcta utilización de su metodología:
 - Técnica apropiada: la encuesta no siempre es válida para recoger información de cualquier tema o colectivo. Las características metodológicas de una encuesta no son apropiadas para determinados temas en que es difícil obtener una confianza total del entrevistado.
 - Diseño objetivo del cuestionario: el cuestionario tiene que ser absolutamente objetivo al plantear los temas objeto de estudio y no manipular las respuestas del entrevistado.
 - Diseño de la muestra: la muestra tiene que ser representativa en tamaño y composición de la población analizada. Control riguroso del trabajo de campo: los entrevistadores tienen que realizar su trabajo adecuadamente siguiendo las normas fijadas por el investigador.

Particularmente, en los momentos iniciales se propone aplicar una guía para el diagnóstico del sistema de comunicación que aparece en el anexo 1. Como parte del diagnóstico se debe realizar una encuesta sobre la comunicación interna (Ver anexo 2). También se revisarán documentos de la organización y material en soporte magnético, se entrevistarán a las personas necesarias que puedan brindar información, así como otras fuentes.

El grupo que elabora el diagnóstico deberá ir clasificando cada problema

diagnosticado en: internos y externos a la entidad. En ambos casos se debe especificar el nivel de dirección donde tiene solución. Para el caso de los problemas internos es recomendable elaborar un plan de acción que refleje las medidas a tomar, ante cada problema diagnosticado.

Para implantar esta dinámica a todos los niveles de la organización se deben tomar decisiones específicas y ejecutar tareas precisas, a partir de la elaboración de un plan de acción que identifique decisiones y tareas claves, para convertir este sistema en una realidad en cada lugar de trabajo.

El plan de acción también asigna responsabilidad por decisiones y tareas en cada lugar, este identificará lo que debe hacerse, quien lo hará y como se coordinaran las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos del sistema. Los problemas clasificados como externos deben comunicarse a los organismos correspondientes.

En el proceso de elaboración del diagnóstico, es recomendable darle seguimiento, periódicamente, a la marcha del mismo, por parte del consejo de dirección de la entidad. La evaluación periódica del proceso de comunicación es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras, en aras de mantener una adecuada estructura de comunicación interna.

- **ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

En esta etapa se deberá prestar especial atención a la definición de la misión, visión, objetivo, alcance y estrategia general del sistema de comunicación en la organización. En el trabajo de elaboración de la estrategia de comunicación de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior.

Si todos los pasos en el proceso de la estrategia de comunicación son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. La visión es una imagen posible del estado futuro deseado: incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas; es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear; es algo que vale la pena alcanzar; aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización; por su definición es algo grandioso;

es simple; es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones; es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores; y se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

La visión es una representación de cómo debe ser el futuro para la organización ante los ojos de sus clientes y trabajadores. Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

El líder puede generar la visión del futuro de su organización y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador.

No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción, esta se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas (publicaciones internas, informes, orientación a nuevos empleados, manuales para empleados, placas en la pared, tarjetas de visitas, letreros para mesas, carteles, criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal), con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores.

Debe lograrse una comunicación efectiva para contribuir al fortalecimiento del compromiso del público interno con la empresa sobre la base de orientar el trabajo hacia el cliente, haciendo que se sienta cada vez más complacido con los productos y servicios que se ofertan, consolidando los valores éticos morales, aumentando la competitividad y la participación en función del logro de una entidad de alto desempeño y reconocimiento social.

- **DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PÚBLICOS OBJETIVOS: INTERNO Y EXTERNO**

Los públicos objetivos son esos grupos de personas a los que va dirigida la actividad comunicativa. A los efectos del tema se trata de todos aquellos individuos vinculados en mayor o menor grado a la institución, a la que afectan o son afectados, en función del logro de los objetivos de ambos. .

Tras la realización del diagnóstico de comunicación y la definición de las políticas comunicativas de la organización es mucho más fácil definir a qué públicos se debe dirigir el plan de comunicación.

En reiteradas ocasiones la definición de los públicos es el primer ejercicio que se hace en el proceso de diseño de estrategias y planes de comunicación, después de la fase de diagnóstico. Sabiendo con qué públicos es necesario comunicarse, se sabe de antemano el por qué y el con qué fin; por ende, se puede determinar las prioridades que tienen cada uno de esos públicos con relación al funcionamiento de la organización.

A partir de los vínculos que establecen con la organización los autores los clasifican en:

- Internos: está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. (Trelles, 2002)
- Externos, se refiere a aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizacional y que lo afectan y/o son afectados por el, en mayor o menor grado, en función del logro de objetivos de ambos. Su importancia está dada por la posibilidad que aporta a la entidad de conocer y ser reconocida en el medio donde vive. Le ofrece a la organización insumos, energía, recursos humanos y a cambio el medio recibe los productos o servicios. Dígase la comunidad, la competencia, los consumidores o clientes, medios de comunicación masiva, proveedores o abastecedores, intermediarios, distribuidores, organizaciones políticas y de masas, organismos superiores. Una buena gestión de comunicación con este tipo de público permite favorecer la imagen que la sociedad tiene de la empresa. (Trelles, 2002)

A estas dos divisiones se ha unido en los últimos tiempos una tercera: mixto (es aquel que aún sin ser parte integrante de la entidad desempeña un papel importante en el desenvolvimiento de la empresa debido al nivel de decisión sobre el futuro de la organización. Lo que lo hace diferente del resto de los públicos externos).

No obstante el debate actual sobre la pertinencia o no de dichas definiciones, este sistema de clasificación es muy práctico sobre todo para tener claridad a la hora de diseñar estrategias y objetivos concretos de comunicación.

Se recomienda siempre hacer una lista completa de todos los públicos a los que se dirigirá la estrategia y con los que se buscará alcanzar los objetivos de comunicación, factor que permite marcar prioridades y eliminar lo menos importante si por razones de recursos o capacidad se tiene que ser selectivo.

En resumen, es imprescindible un profundo conocimiento de los distintos públicos de la entidad (externo, interno y mixto). Sus gustos, preferencias, actividades cotidianas, sectores en los que se desarrollan, nivel de escolaridad, lugar de procedencia, géneros, años de trabajo en la empresa, tipo de labor que realizan; dimensión estratégica de la empresa con el público, capacidad de influencia de opinión pública, intereses económicos, entre otras características que posibilitan un trabajo más concreto y enfocado hacia objetivos específicos, así como el desarrollo de diferentes actividades de manera más acertada.

Es fundamental también el conocimiento y establecimiento de medios de comunicación específicos, mediante los cuales se trabajará cada público de forma particular. Es necesario la confección de un mapa de público, donde queden organizados y estructurados cada uno de ellos en orden de importancia, labor que ayuda a una planificación más certera y personal con los públicos que, por su grado de importancia para la entidad, así lo requieran.

La confección y organización de las acciones deben realizarse de acuerdo al tipo de público. Es fundamental conocer y planificar el trabajo para con los públicos, es decir, qué hacer con cada uno de ellos. Toda acción de comunicación debe sustentarse en bases sólidas para impedir la pérdida de recursos o de algún público en particular. Una buena labor comunicativa habla de la fuerza de la entidad.

ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

La política de comunicación es la declaración de los principios, normas y orientaciones generales que deben regir las acciones comunicativas, así como las formas de su control, evaluación y corrección, que se realizan luego de tenerse los resultados del diagnóstico de comunicación de la organización o entidad.

Esta política debe ser bien pensada, explícita, sistemática, flexible, integradora y objetiva. Su eficiencia estará muy vinculada con el grado de implicación y participación de los grupos que la forman, siempre estará estrechamente vinculada con el resto de las políticas administrativas, ya que deben vincular los problemas de la comunicación con el nivel de eficiencia y desarrollo de la organización.

En la política de comunicación se debe hacer referencia a algunos elementos tales como: modelo de comunicación organizacional establecido: sistémico, cómo deben estar conformadas las estrategias, los objetivos y planes; su control, evaluación y corrección cuando sea necesario, la definición de los públicos objetivos, el funcionamiento de las redes de comunicación, los flujos de comunicación (vertical descendente, vertical ascendente, horizontal y transversal), la comunicación interna y la externa, así como la determinación del presupuesto o recursos necesarios.

En la literatura se sostiene que los flujos son los procesos de comunicación que se desarrollan dentro una organización con la finalidad de direccionar la información hacia las diferentes áreas de la empresa. (Romero, 2018, p. 35). En relación a ello, podemos afirmar que la efectividad de los mismos estará ligada con el establecimiento de una estructura de comunicación que responda a las necesidades de la organización como tal, ya que, dentro de toda empresa, la información se ramifica en todos los sentidos y direcciones a través de las herramientas de comunicación, en función de desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación y, en definitiva, de información. (Pinto, 2018, p.20). Justamente, en la actualidad se ha producido un auge de la comunicación online dentro de los sistemas organizativos, lo cual exige capacidad de diálogo, donde las herramientas de comunicación aportan inmediatez y permiten llegar a muchos públicos a los que antes era mucho más lento o difícil llegar. Pero ahora esos públicos son más participativos, están en un plano de mayor igualdad. En ese escenario ya no vale con informar o dar doctrina, hay que estar abierto a la crítica y

ser capaz de conversar. Y todo eso exige un cambio de mentalidad, un cambio de sistemas y hasta un nuevo lenguaje. (Berceruelo, 2016, p. 285)

Sobre el tema de las principales herramientas de comunicación tomadas en cuenta hoy en día, se encuentran las investigaciones de autores como Rojas (2012) y Burgueño (2015). Entre estas se consideran las siguientes: intranet; página web de acceso exclusivo a los miembros de la organización; periódico mural (espacio en el que se colocan diversos anuncios); cartas; memorándums o carteles; revista interna o newsletter; reuniones por áreas, pequeños encuentros liderados por mandos los intermedios; convenciones; encuentros de la totalidad de los miembros de la organización; correo electrónico; mensajes a dispositivos móviles (envío de información sencilla que necesite ser distribuida rápidamente); vídeos, que transmitan características de proyectos determinados. (Rojas, 2012, p.130), así como las que se reflejan en la figura 2.2:

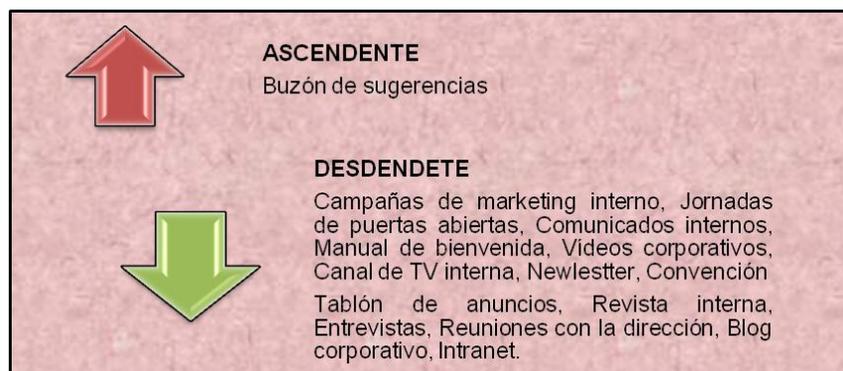


Figura 2.2: Herramientas de comunicación interna. **Fuente:** Burgueño, J., (2015). **Comunicación institucional para periodistas. Manual práctico de comunicación y relaciones públicas”, Barcelona: Editorial UOC. p. 40.**

Actualmente las organizaciones tienen que buscar un equilibrio entre el desarrollo de los flujos de comunicación y las estructuras que rigen su funcionamiento, ya que tendrán que trabajar en la generación de vías acorde a las nuevas y cambiantes estructuras que la realidad va condicionando. Es decir, se tendrán que dejar de lado los estilos verticalistas y autoritarios para dar paso a instancias horizontales, caracterizadas por el intercambio de información y experiencias constante entre los diferentes niveles jerárquicos que componen una organización. (Correa, 2019, p.37). En cuanto a los objetivos de la comunicación es preciso partir de concebir los objetivos como el fin a que se dirige una acción, es la meta específica que quiere

alcanzarse, establecen los lineamientos prácticos y metodológicos para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la comunicación organizacional en cualquier tipo de entidad.

Todo objetivo puede ser considerado como un sistema, por ello cualquier objetivo puede considerarse como parte de un objetivo mayor, y al mismo tiempo, como susceptible a descomponerse en sub-objetivos integrantes. Los objetivos desempeñan diferentes funciones, tales como:

- hacer legítima y reconocida la actividad de su organización;
- identificar los grupos e intereses que se manifiestan e influir sobre ellos;
- guiar las actividades al enfocar la atención sobre fines definidos;
- sentar las bases para la planificación;
- propiciar la motivación y la estimulación de los que se destacan;
- guiar la organización en sus decisiones y lograr el apoyo de la organización, grupo o individuo.

En resumen, los objetivos de la comunicación son los fines que se pretenden lograr en el plan de acciones de comunicación. Generalmente se define un objetivo general apoyado por otros objetivos específicos que cubren las distintas áreas o ámbitos de los procesos comunicativos de la empresa. Estos objetivos estarán orientados en relación con el tipo de público al que van dirigidos.

2.3.2 ETAPA DE PROYECCIÓN

Conociendo las barreras u oportunidades de mejora conocidas por medio del diagnóstico se hace necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir: ¿qué hay que hacer?, ¿cuándo hay que hacerlo?, ¿qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

Esta etapa de proyección estará orientada al establecimiento de las estrategias de comunicación: interna y externa, así como la definición del plan de acción y del presupuesto de comunicación; es decir, en este punto se definen las actividades concretas, que se llevarán a cabo para cumplir las metas propuestas, según la estrategia marcada.

Aquí se incluye la descripción completa de cada actividad. Esto significa precisar los tipos de mensajes fundamentales a compartir en dependencia de: objetivo que se

persigue con ellos, tipo de público al que va dirigido, envergadura o importancia del mensaje y las características de los soportes de comunicación a utilizar (analizándose tanto el alcance como la calidad del medio en relación con la cultura y valores de la organización; además se debe explicitar el presupuesto de las acciones comunicativas, los responsables y el cronograma de trabajo), incluye día, lugar y hora.

- **DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN Y DEL PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN**

El plan de acción se deriva de los resultados que aportan las etapas anteriores. Los planes de acción son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos, siguiendo las estrategias definidas y aprobadas.

Se estructuran con las tareas específicas y/o los resultados esperados, los recursos necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos; tanto el plazo en que deben cumplirse, como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Para la elaboración del plan de acción el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica la estrategia, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se efectuará y dónde.

El plan de acción es un instrumento para la priorización de las tareas y para trabajar en ciertas perspectivas en previsión de situaciones o problemas, no puede convertirse en algo rígido e inflexible, que impida enfrentar con rapidez y precisión el cambio que impone la vida.

En esta etapa se deberá proceder a la elaboración del presupuesto para la comunicación. El presupuesto es la determinación anticipada de los recursos materiales y financieros necesarios para la materialización de la estrategia de comunicación de la organización, sus destinos y etapas de ejecución.

2.3.3 ETAPA DE EJECUCIÓN

La presente etapa se establece para darle cumplimiento a las acciones proyectadas en la etapa anterior. Se deben revisar nuevamente las fechas y los responsables de

la ejecución de cada una de las acciones. La esencia de este momento está relacionada con: la ejecución de acciones de mejora continua y la innovación constante, asegurando que las acciones previstas en la estrategia de comunicación interna jefe- subordinado se ejecuten con eficacia y eficiencia en los marcos de tiempo y momentos establecidos.

Se deberá tener en cuenta la alineación de estas acciones con los objetivos organizacionales, a fin de hacer una gestión estratégica de los mismos en atención a las necesidades de comunicación de los públicos internos y externos.

2.3.4 ETAPA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

La etapa de control y seguimiento constituye uno de los momentos más importantes del diseño de estrategias de cualquier organización. La acción dirigida a la obtención de juicios de valor sobre un objeto, actividad, proceso o sus resultados es decisiva, en tanto permite recopilar información fiable para la toma de decisiones en las tareas relacionadas con el desarrollo, mantenimiento y gestión del objeto evaluado.

La evaluación permite identificar y reunir datos acerca de servicios o actividades específicas, estableciendo criterios para valorar su éxito y determinando el grado hasta donde el servicio o actividad cumple sus fines y objetivos establecidos. Por ende, la evaluación es imprescindible para controlar y rectificar aquellos problemas que van apareciendo en el camino, permite reajustar la estrategia en relación con las nuevas condiciones internas y externas que van apareciendo a lo largo del proceso.

Sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso.

De igual manera, mientras más participativa sea la evaluación, más eficientes serán los sistemas de comunicación implementados. Debe aclararse que en la evaluación se necesita nuevamente de un diagnóstico sistemático, y generalmente cada tres años a profundidad, para volver a encauzar las estrategias y planes de acción, evidenciándose un ciclo que busca el perfeccionamiento del sistema comunicativo.

CONCLUSIONES PARCIALES

1. El mantenimiento y progreso de una organización están determinados por la obtención de buenos resultados, requiriendo gestionar sus actividades y restringidos recursos, con la finalidad de orientarlos hacia su obtención. Esto deriva en la posibilidad de adoptar alguna herramienta o metodología que permita a las organizaciones configurar su sistema de gestión, dentro del cual la estrategia de comunicación juega un rol insustituible.
2. Para el diseño e implementación de la estrategia de comunicación se propone el procedimiento desarrollado por Pérez León (2010), comenzando por la determinación de la misión y visión, la caracterización de los diversos públicos, el establecimiento de la política de comunicación, la enunciación de sus objetivos intrínsecos, así como las acciones en lo interno y externo para darle cumplimiento, la identificación de los recursos que la garanticen, así como el diseño de los mecanismos y vías de control y retroalimentación.

CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA UEB SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN S.A SANCTI SPIRITUS

3.1 INTRODUCCIÓN

Los objetivos esenciales del presente capítulo son, realizar la implementación del rediseño de la estrategia de comunicación interna en la UEB SEPSA Sancti Spíritus, así como la evaluación de su incidencia sobre el mejoramiento de la comunicación organizacional en esta entidad de seguridad y protección.

3.2 APROBACIÓN DE LAS PREMISAS PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA UEB SEPSA SANCTI SPIRITUS

En el desarrollo de la investigación se da cumplimiento a las premisas generales para el rediseño de la estrategia de comunicación interna en la entidad objeto de estudio práctico. En tal sentido fue creado un grupo de trabajo, integrado por la investigadora, como representante de la dirección de la organización, los mandos intermedios de la entidad y otros invitados como son: los dirigentes del partido, la unión de jóvenes comunistas y el sindicato. Este recibió capacitación en las siguientes temáticas:

- Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- Dirección estratégica. Estrategias de comunicación organizacional.
- Técnicas para desarrollar trabajos grupales.

Para estos fines se destinaron tres sesiones de trabajo, cada una de dos horas.

3.3 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA UEB SEPSA SANCTI SPIRITUS: ETAPA DE DIAGNÓSTICO

En la ejecución del diagnóstico se hizo uso de los instrumentos reflejados en los anexos 1 y 2. A partir de esta acción se obtuvieron los resultados que a continuación se exponen.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS DEL ÁREA DE PROTECCIÓN CON AGENTES (ASP).

A continuación se refleja lo comentado por los sujetos entrevistados:

Sujeto A: No existe un mecanismo estable que responda a los intereses del público. Existe desconocimiento de métodos y redes de comunicación lo que limita la comunicación. Dentro de los medios y canales más utilizados para brindar información al colectivo laboral se pondera los matutinos y las reuniones del área. Los matutinos no responden a los intereses generales ni específicos del colectivo laboral. En las reuniones del área existe poco tiempo para brindar tanta información y que esta sea entendible para el público interno.

Sujeto B: No se tiene en cuenta la opinión del colectivo laboral a la hora de tomar decisiones, lo que incide en la inestabilidad de la fuerza laboral. Persistencia de métodos de dirección autocráticos, lo que dificulta las relaciones jefe- subordinado. En la mayoría de las ocasiones se utiliza el ordeno y mando. Prevalece la comunicación vertical, descuidando la retroalimentación. No se propicia el carácter interactivo de los procesos comunicacionales.

Sujeto C: No existen procesos comunicativos internos. Presencia de estilo de dirección autocrático que obvia la verdadera naturaleza de la comunicación. Prevalece el uso casi exclusivo de los matutinos, así como las reuniones de programación del área, y en estas no participa el 100% de los agentes ya que están en rotación de guardia, además que por la lejanía de los lugares de viviendas de estos en ocasiones se dejan puntos del orden del día sin desarrollar.

Sujeto D: En cuanto a la participación en el proceso de toma de decisiones, en torno a las funciones que me competen en razón de mi cargo, no siempre lo hago puesto que se realiza con mayor frecuencia entre la dirección de la UEB y la del área, sin tener en consideración el criterio de los jefes de objetivos ni de los especialistas. No existe una adecuada comunicación interna porque todo se traduce en información impuesta de directivos a subordinados. Existe un mal empleo de los canales de comunicación y un estilo de dirección que niegan el carácter participativo de los trabajadores en los procesos.

Sujeto E: Los procesos de comunicación interna no fluyen como está establecido. Se pretende dar una imagen legal a los procesos de comunicación, pero no son reales

porque responde a un objetivo personal de forma imperativa. No se trabaja en grupo, no existe el vínculo necesario entre los diferentes técnicos y especialistas de la materia específica, rompiendo así el vínculo de la comunicación. No se conocen las especificidades de la UEB, lo que trae como consecuencia que los ejecutivos y otras áreas como: comercial y aseguramientos multilaterales no definen intereses propios de la entidad, afectando así la coordinación de actividades y los resultados de las demás áreas de la UEB, ya que afecta en si a los trabajadores. Son los matutinos el canal más utilizado para brindar la información interna, específicamente para dar informaciones políticas, pero no se usa para dar informaciones generales de la UEB, dejando esto para las reuniones sindicales, en las que no se rinde cuenta de los resultados, por parte del Consejo de Dirección, en todas las ocasiones, así como de otros aspectos de interés al colectivo laboral. En la organización existen rumores debido a debilidades y decisiones incorrectas, a comentarios ciertos o inciertos a ejecutivos y trabajadores por la falta de información que deben rendir los directivos encargados de la actividad. En la realización de los matutinos no se cumplen los requisitos, ni las exigencias que los conviertan en un escenario ideal para brindar información a los trabajadores, ya que en estos no se tratan los temas que tienen que ver directamente con el funcionamiento de la entidad. Asegura, además, que los trabajadores no tienen participación en la toma de las principales decisiones de la entidad, ya que estas son tomadas en el Consejo de Dirección, no teniendo en cuenta las diferentes inquietudes, así como los problemas que existen en los diferentes colectivos, basándose solamente en las opiniones de los mandos intermedios, es decir jefes de áreas y dirección. (...) Las decisiones se toman de manera imprecisa debido a la falta de conocimientos generales sobre comunicación interna y dominio de la actividad que están dirigiendo, otro aspecto vinculado con estas cuestiones es que todo se convierte en un problema personal y no de índole administrativa y laboral.

Sujeto F: Expresa que no fluyen los procesos comunicativos internos, lo que impide que se conozcan las interioridades de la UEB como tal, lo que trae como consecuencia que los directivos de los diferentes departamentos no tengan una línea directiva de trabajo, puesto de manifiesto en la divergencia de objetivos en la comunicación, lo cual ocasiona dificultades a la hora de decidir en una actividad

laboral y lo resume con la falta de trabajo en grupo. Los matutinos y las asambleas de afiliados, y en ocasiones el teléfono, son los principales medios y canales más utilizados para brindar información al colectivo, y considera que no son los más idóneos porque son muy rápidos y no abarcan la totalidad de la información que se debe rendir a los trabajadores, como son los aspectos relacionados con las utilidades de la UEB, la que influye en el pago de los trabajadores y los puntos tratados en el Consejo de Dirección. Opina que dentro de la organización si existen rumores, asociados a las debilidades y decisiones incorrectas que se tornan en comentarios que a veces son ciertos y otras no, debido a la falta de información por parte de los directivos, que son quienes tienen la obligación de brindar información oportuna, clara y veraz a los trabajadores. Asegura que las principales debilidades de los procesos de comunicación interna en la UEB se relaciona con el flujo no ordenado, a pesar de estar concebido en el manual de comunicación, pues las decisiones se ejecutan por mandatos, no se trabaja en grupo, no se informa debida y oportunamente a los trabajadores, por lo que existe desinformación y mucha fluctuación de la fuerza de trabajo.

A partir de ello se constata que todas estas opiniones o respuestas son pruebas de que los procesos comunicativos internos no son planificados de forma estratégica, por lo que los directivos pierden espacios para la motivación del colectivo en aras de las metas organizacionales. Sin embargo, en razón de sus cargos, son responsables de diseñar y defender el uso correcto de los canales y los medios de la comunicación organizacional interna, para posibilitar la coherencia y flujo comunicacional correcto en función del desempeño efectivo de la entidad, expresado en el logro de su misión y visión, así como en el cumplimiento de los objetivos planificados.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A TRABAJADORES

También se aplicó una entrevista a trabajadores de la UEB SEPSA Sancti Spíritus (anexo 3). Para ello se seleccionó una muestra de 30 trabajadores, quienes coinciden en que los superiores son la fuente de las informaciones recibidas relacionadas con su desempeño laboral.

Al preguntar sobre la misión de la UEB ninguno la definió tal cual es y en sus respuestas la identificaron con la del traslado y conteo de efectivo, sin incluir lo

referente a la protección de bienes muebles, que si bien no es la más eficiente de la empresa si es la de mayor población y la que mayor responsabilidad tiene en la economía cubana. Respecto a su conocimiento de la visión la declaran como gestión de comercialización de servicios de protección, definiciones que mutilan el alcance estratégico de la visión.

En relación con la pregunta que analiza si son valoradas sus opiniones a la hora de tomar las decisiones fundamentales, las respuestas coinciden en que solo en algunas ocasiones. En sentido general reconocen a las asambleas sindicales, las reuniones en áreas de trabajo, los rumores y las conversaciones informales como los principales canales a través de los cuales acceden a la información.

También consideran que la comunicación con los jefes no son las mejores en ocasiones y que sus planteamientos e inquietudes no siempre reciben respuestas. La totalidad de los entrevistados califican de buena la comunicación con los compañeros de trabajo, lo cual es considerado como una oportunidad para desarrollar el trabajo en equipo aprovechando las relaciones interpersonales, y sugiere trabajar para extender esa práctica al desempeño laboral.

Los entrevistados coinciden en que los mensajes de sus superiores no incluyen explicaciones detalladas referidas a las formas de realizar el trabajo, ni los objetivos, fortalezas y debilidades que operan en el entorno laboral, tampoco facilitan el desarrollo de la organización para conseguir los objetivos previstos ni explican procedimientos ni normas, ni están dirigidos a la estimulación, la motivación, la atención y preocupación por sus necesidades.

Queda demostrado que no son empleados con eficiencia los medios y canales de la comunicación interna para unir al colectivo y hacerlo partícipe consciente del trabajo hacia el cumplimiento de las metas y compromisos contraídos.

La mayoría de los entrevistados aseguran que predomina el debate informal en torno a las cuestiones que más les preocupan sobre la situación de la UEB. No se puede perder de vista que los flujos de comunicación informal incluye los rumores, que son información vaga y confusa de fuentes no claramente identificadas, que corre por canales informales y da posibilidad a un conocimiento generalizado sobre temas que pueden afectar los intereses de la organización.

Los trabajadores entrevistados consideran como las principales dificultades de la comunicación el hecho de que no se trabaje en equipo y la falta de unión entre los trabajadores y la administración. La situación que caracteriza estas respuestas demuestra que no son utilizados eficientemente los resortes de la comunicación interna en el propósito de unir voluntades, conocimientos y habilidades para enfrentar unidos los desafíos de la organización.

Las respuestas develan que el tipo de comunicación imperante es la vertical descendente, que no son tenidas en cuenta las opiniones del colectivo en el momento de tomar las principales decisiones, que el autoritarismo es el estilo de dirección que predomina, que no se trabaja en equipo y que falta sentido de pertenencia.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST DE COMUNICACIÓN

El test de comunicación para la evaluación de los factores internos de la organización fue aplicado a 30 personas (ver anexo 4), de ellos cuatro son miembros del consejo de dirección y 26 de las áreas de servicios, 22 hombres y ocho son mujeres, con un promedio de edad de 46 años y permanencia en el cargo de cinco años.

En la valoración de los resultados de cada uno de los siete factores se demuestra que en la UEB SEPSA Sancti Spíritus existe una presencia fuerte de cada uno de ellos, aunque en el caso específico de la comunicación, con una puntuación de 24, es la que más baja presencia tiene, demostrando que en este factor es en el que más hay que trabajar, ya que está en el valor mínimo del rango que determina la presencia del factor, 19 trabajadores (representan el 62.5%) no hacen un uso adecuado de la comunicación.

De igual manera se muestra que en el factor de motivación con una presencia de 27 hay que realizar acciones para su fortalecimiento, puesto que 15 trabajadores representando el 50% de la muestra tomada, no tienen altos niveles de motivación para el desempeño de sus funciones laborales, de ellos dos pertenecen al consejo de dirección.

El factor de habilidades directivas tiene una presencia de 25 y aunque está dentro del rango fuerte, se debe trabajar en el perfeccionamiento de estas, para que

favorezca la comunicación organizacional interna entre los directivos y los subordinados.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

La encuesta (anexo 5) se realizó a 30 trabajadores del área de agentes de seguridad y protección (ASP) que representa el 15% de la plantilla actual cubierta del área de 205, en la cual 25 que representan el 12.5% tienen menos de un año en el colectivo, lo que evidencia la fluctuación de la fuerza laboral, de tres a cinco años (3), el 1.5%; de cinco a ocho años (1), el 0.5% y entre ocho y diez (1) para el 0.5%

Del total de encuestados, 20 que significan el (9.7%), responden que los medios de información más utilizados en la UEB SEPSA Sancti Spíritus son los las reuniones del sindicato, tres el (1,5%) plantean que son los rumores y los encuentros informales y siete que es el (3.4%) señalan que son los matutinos y los murales.

Sobre la identificación del emisor de los mensajes internos, el 90% de los encuestados responden positivamente y tres (10%) dicen que casi siempre, lo que deja fisuras en el sistema, pues lo adecuado es que la comunicación fluya de manera que los receptores conozcan la procedencia del mensaje y su emisor.

El 80% de los encuestados respondió que a veces reciben información de los eventos que realiza la UEB, cuatro (20%) dicen que casi siempre.

Los encuestados debían responder acerca del acceso a la información que la UEB contempla en su trabajo y 27 (90%) contestaron que tienen poco acceso; tres (10%) aseguraron que no tienen ningún acceso, lo que evidencia fallos en la transmisión de informaciones que contribuyen a identificar al colectivo con las metas propuestas a nivel de la UEB.

Sobre de quienes les suministran la información referida a su contenido de trabajo dentro de la UEB, el 85% planteó que a través de sus compañeros de labor y cinco (15%) afirman que nunca han buscado esa información, lo que confirma en ese segmento falta de sentido de pertenencia, falta de motivación laboral y falla en los mecanismos de comunicación entre el jefe y el subordinado.

En cuanto a las informaciones que reciben difundida por el jefe inmediato, el 95% refiere que es solamente de trabajo; y otros dos no saben, nunca han valorado este

indicador, que constituye un medidor del tipo de relaciones que establece el directivo principal con el colectivo, que en el caso que nos ocupa limita los lazos afectivos.

Cuando se pregunta sobre las posibilidades de establecer una buena relación laboral o diálogo con el jefe, el 95% responde afirmativamente, algo que puede abrir espacios enriquecedores a los canales de comunicación y constituye una fortaleza que no se aprovecha en toda su dimensión a favor de un clima laboral más acogedor. Solo dos de los encuestados (2%) no lo han intentado.

Acerca de la frecuencia con que los jefes se comunican con sus subordinados, el 57% asegura que casi siempre lo hacen y el 43% respondió que algunas veces, esto confirma la presencia de zonas que requieren mejor atención para elevar una práctica imprescindible en el interior de cualquier organización que pretenda sumar íntegramente al colectivo al cumplimiento de su misión.

Referido a la claridad de los mensajes emitidos, el 95% le reconoce que no son lo suficientemente exactos, responden que los reciben a veces, es decir no con la frecuencia que requieren para incorporarlos a su desempeño, pues reconocen la no existencia de sistematicidad y sentido de la oportunidad en este aspecto, motivando al tránsito de rumores y malos entendidos.

El 80% de los encuestados reconocieron que es fácil establecer la comunicación con los compañeros de trabajo y el 20% contestaron que solo a veces por la carencia de utensilios, medios de trabajo, completamiento de la plantilla, hacen muy tensas las relaciones interpersonales y exigen esfuerzos individuales desproporcionados, que reducen el tiempo para los intercambios.

Cuando se pregunta sobre su aceptación del diseño de los medios de comunicación interna, el 90% respondió que no saben y el 10% confirmó que no lo conocen, afirmaciones que evidencian la falta de implementación de estas herramientas y la capacitación de los jefes de objetivos así como los jefes de grupos.

El 92,5% de los trabajadores encuestados no supo responder la pregunta sobre si les resultaban interesantes los medios de comunicación interna: los murales, los matutinos, las asambleas sindicales y las reuniones del área que son los predominantes, no buscando otras formas de interés colectivo que favorezca la adquisición de información para la prestación del servicio.

A la pregunta sobre la repercusión de la comunicación interna en el rendimiento o motivación en su desempeño como trabajador, el 92,5% respondió que muy poco y el 7,5% dijeron que en nada, lo que manifiesta que los directivos no la reconocen como uno de los procesos fundamentales en todas las instalaciones, ya que esta es una de las formas de potenciar al cliente interno y tiene entre sus objetivos satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados y evitar el ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación y falta de motivación en los miembros de la organización.

A los encuestados se les pidió valorar el impacto de las reuniones y otras formas de comunicación interna en la creación de un clima laboral atractivo y, el 87,5% planteó que no y el porcentaje restante (12,5%) dijo que sí. Esos criterios reflejan un mal estado de ánimo que le atribuyen a la falta de fundamentos y respuestas prácticas o explicaciones a los planteamientos y las expectativas del colectivo, lo que le niega el rol del enriquecimiento del ambiente social atribuidos a estos medios.

No se puede obviar que a través de la comunicación se puede generar un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento del sentido de pertenencia, pues la comunicación interna posibilita adecuados procesos de intercambio entre los miembros, quienes comprenden, interpretan y coordinan los intereses fundamentales, tanto colectivos como individuales, en esos procesos internos de toda organización, que son base para fomentar el compromiso, motivar el trabajo en equipo, interiorizar la cultura organizacional.

De los encuestados, 28 (el 95%) plantea que son poco apropiadas las formas en que se comunica la organización a nivel interno con los trabajadores y dos consideran que esa exigencia solo se cumple a veces, lo que desmotiva y supone el imperativo de transformar la manera de hacer y revitalizar los medios y los canales tradicionalmente empleados, pues la falta de estrategias claras de comunicación genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce insatisfacción lo que daña la cultura y el clima organizacional, además de la falta de comunicación entre jefe y subordinado, afectando el cumplimiento de las misiones.

Al solicitar la valoración de las relaciones comunicativas en la UEB con los superiores, el 95% de los encuestados las consideran regulares y el cinco por ciento las califican de buenas. En el entorno de los compañeros de trabajo el 85% plantea

que son excelentes y el 87,5% hacen similar pronunciamiento en lo referente a la colaboración entre colegas para enfrentar las tareas y el 12% la califican de buena, lo que se considera como una oportunidad para encarar el reto de perfeccionar la estrategia de comunicación organizacional interna entre jefe- subordinado teniendo en cuenta debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas para cambiar la situación actual.

El 95% de los encuestados definen el ambiente general de su empresa con la denominación de un grupo de amigos y el 5% la ven como una gran familia, la respuesta deja claro que no existen malas relaciones interpersonales, por lo que perfeccionar los procesos comunicativos pueden convertir a la organización en un espacio imprescindible para sus empleados que lleguen a identificarla como la casa de familia.

Al responder la pregunta sobre la existencia de rumores en la Empresa y las causas a las que se les atribuye, el 97,5% confirmó que ese canal de comunicación domina parte del sistema comunicativo y les atribuyen las causas a la falta de información oportuna a los trabajadores y que cuando se brinda no es exacta ni verídica en su totalidad.

Con los métodos empíricos tratados anteriormente, se pudo delimitar las principales insuficiencias en la comunicación interna entre jefe- subordinado, para así darle tratamiento en el proceso de concepción de la propuesta realizada. El análisis de estos resultados permite concluir que en la organización predominan:

- El trabajo operativo.
- Poca colaboración entre los departamentos de la empresa.
- No se trabaja en equipo.
- El tipo de comunicación que predomina es el vertical descendente.
- Se distorsionan los mensajes por el mal uso de los canales.
- Falta de preparación de los jefes de objetivos y de grupo.
- Falta de equipamiento técnico.
- En la organización la comunicación es verticalista, unidireccional, descendente. Se basa, en lo fundamental, en la transmisión de los niveles superiores de dirección con relación a la aplicación de los procedimientos de la empresa

nacional, la política del Partido Comunista de Cuba y la aplicación del sistema de control.

- Existe poca retroalimentación como elemento para el proceso de toma de decisiones y no se tienen en cuenta los criterios colectivos en el momento de decidir.
- El estilo de dirección es autoritario, de mandato, con mensajes de tareas que fluyen desde el director y los demás miembros del Consejo de Dirección, los que determinan una cadena escalar o de mando. La toma de decisiones es facultad solamente de la dirección, lo que limita la iniciativa que puede enriquecer el desempeño.
- La existencia de redes informales de comunicación de tipo multicanal en ocasiones tergiversan los mensajes, porque introducen elementos que distorsionan la comunicación en los canales que las transmiten desde los dirigentes hacia los trabajadores.

El análisis de los resultados del trabajo de campo evidencia barreras que frenan la fluidez de la comunicación interna entre jefe- subordinado, que se manifiestan en el autoritarismo y la falta de conocimientos sobre el impacto de los procesos comunicativos internos en función de alcanzar los objetivos de la organización.

CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Los problemas se clasificaron en internos o externos según el nivel en que se debe definir su solución. También se formularon la misión y visión, quedando de la siguiente manera:

Misión

Lograr una comunicación efectiva, tanto con el público interno como con el público externo, que potencie los valores de la organización, un clima socio psicológico adecuado, para influir en el cumplimiento de los indicadores de eficiencia económica y el mejoramiento del sistema organizacional; reforzando la imagen corporativa ante los diferentes públicos.

Visión

Logramos una comunicación efectiva para contribuir al fortalecimiento del compromiso del público interno con la organización, sobre la base de orientar el

trabajo hacia el cliente, haciendo que se sienta cada vez más complacido con los servicios que le ofertamos, consolidando los valores ético- morales, aumentando la competitividad y la participación en función del logro de una entidad de alto desempeño y reconocimiento social.

Se definieron los públicos internos y externos. A continuación se muestra esta información:

Público interno

- Dirigentes o directivos: Máximos responsables dentro de la organización.
- Cuadros medios: Son los encargados de llevar los procesos a la práctica.
- Trabajadores de la base: Son la gran mayoría en la organización, la fuerza motor de toda organización.
- Organizaciones políticas y de masas: PCC, Sindicato, UJC, etc.

Público externo

- Entidades: empresas y organismos.
- Medios masivos de comunicación: contribuyen a darle al público conocimiento acerca de la organización (Prensa Plana, Radio, Televisión).
- Proveedores o abastecedores: provinciales y nacionales
- Comunidad: autoridades, líderes de opinión, vecinos, etc.
- Organizaciones políticas y de masas: Partido Provincial, CTC, CDR, etc.

En la definición de la política de comunicación participaron los miembros del Consejo de Dirección. Este trabajo se desarrolló en dos sesiones de trabajo y se aplicó la técnica de tormenta de ideas. La misma quedó formulada de la siguiente forma:

“... La comunicación organizacional es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes, por lo que a partir de una buena interacción entre trabajadores y directivos, cumpliendo con los requisitos de una buena comunicación interna y externa, facilitando la prestación de servicios en materia de seguridad, para satisfacer las expectativas de los públicos internos y externos, con una alta calidad y mediante el trabajo en equipo de profesionales con amplia experiencia, el uso de tecnologías avanzadas, desarrollando las mejores prácticas nacionales e internacionales, lo que representa un alto compromiso con esta política de comunicación para poder concretarla con efectividad.

La práctica de la comunicación en la organización estará regida por los siguientes aspectos:

- Fortalecer la naturaleza participativa de los procesos comunicativos, y su gestión, con el protagonismo de directivos y trabajadores.
- Fortalecer la comunicación interna y las relaciones interpersonales en función de una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia y propicie la motivación y satisfacción de su público.
- Las políticas de la organización serán diseñadas por el Grupo de Gestión de la Comunicación (GGC).
- El comunicador estará directamente subordinado al área de Recursos Humanos.
- La organización se rige por el enfoque sistémico.
- En la organización la información es abierta y de libre flujo.
- Todos los niveles de la organización responden a una actitud de escucha activa.
- Todos en la organización tenemos la responsabilidad de informar e informarnos sobre los aspectos generales y particulares necesarios para el buen desempeño.
- Todos los miembros tenemos la responsabilidad de compartir la información y conocimientos para elevar las capacidades técnicas, administrativas y humanas del personal a cargo o del propio equipo.
- Cualquier miembro de la organización que posea, genere o reciba información tiene la responsabilidad de transmitirla a los asociados que la requieran o la soliciten.
- Toda la información que circula al interior de la organización es considerada como confidencial para personas o grupos externos.
- Toda la comunicación debe reflejar y estar en congruencia con la filosofía, principios, misión y visión de la organización.
- La comunicación en la organización privilegiará su carácter positivo y proactivo y será validada con las fuentes que originan la información.
- La información que por alguna razón deba mantenerse confidencial, incluso para toda la organización o parte de ella, será expresamente catalogada por el director y su máximo órgano (Consejo de Dirección).
- La organización debe tener definidos sus públicos internos y externos.

- El grupo gestor de la comunicación será el responsable del diseño de los diagnósticos de comunicación, que se realizarán cada dos años.
- El responsable de la implementación del diagnóstico de comunicación en la organización será el comunicador de la entidad y en la ausencia de este un especialista designado.
- El comunicador de la entidad es el responsable de organizar y ejecutar el plan de comunicación anual y el mensual.
- Las estrategias y objetivos del plan de comunicación son diseñados a partir de la estrategia, objetivos corporativos y de los resultados de los diagnósticos.
- La planificación de las acciones de comunicación se realizan en función de los objetivos que se desean alcanzar en los diferentes tipos de públicos.
- El comunicador es el encargado de fortalecer y facilitar el funcionamiento de los canales que garanticen y permitan una factible comunicación y retroalimentación.
- La evaluación del cumplimiento de las acciones contenidas en el plan de comunicación anual se hará mensualmente y anualmente.
- Una vez al año el grupo de gestión de la comunicación realizará controles a las unidades organizativas de la UEB SEPSA Sancti Spíritus, para evaluar el trabajo realizado.
- El comunicador de la organización será el encargado de desarrollar el plan de acogida a los nuevos ingresos...”

Los objetivos de la comunicación definidos por el equipo de trabajo fueron los siguientes:

- Establecer que el objetivo general del sistema de comunicación organizacional es apoyar el logro de la misión, visión, metas y objetivos de la organización dentro de su marco de valores.
- Establecer las políticas que regirán la práctica de la comunicación en todos los niveles de la organización.
- Establecer los lineamientos para la futura planeación de la comunicación.
- Definir las prácticas y medios de comunicación para guiar a los miembros de la organización en su desempeño como equipo.

- Establecer los lineamientos de comunicación para proyectos y situaciones especiales.
- Establecer las bases de evaluación de la comunicación a todos los niveles.

3.3.1 ETAPA DE PROYECCIÓN

Se procedió a establecer la estrategia de comunicación interna, dirigida a potenciar la relación jefe- subordinado, así como el plan de acción correspondiente y el presupuesto de comunicación para asegurar todo el trabajo.

La estrategia de comunicación interna se enfoca a:

- Establecer relaciones de dirección participativa y cumplimiento de la dirección estratégica.
- Conocer por parte de los trabajadores las principales acciones, valores y objetivos a alcanzar por la organización.
- Conocer por parte de la dirección institucional, los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control Interno y la eficiencia.

Se determinaron los flujos de comunicación para la implementación de la estrategia, tales como:

1. Vertical descendente: se conduce desde el director general, hacia miembros del consejo de dirección y de estos hacia los trabajadores, y se tiene en cuenta para asignar metas, dar instrucciones, informar políticas y procedimientos y señalar los problemas que se presentan en cada lugar o puestos de trabajos. Permite mantener informados a todos los trabajadores de la organización, sobre los principales aspectos para el desarrollo de ésta. Proporciona información sobre lo que deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellos. Este flujo informativo se realizará a través de: correspondencia, publicidad institucional: impresos corporativos (folletos, plegables, sueltos, tarjetas, postales), videos institucionales, boletines digitales o impresos, memorias o anuarios; murales / pancartas / carteles; comunicados; matutinos / vespertinos; mítines; el teléfono y el correo electrónico.
2. Vertical ascendente: Fluye de los trabajadores hacia la dirección institucional, dirigentes y funcionarios, aquí se retroalimentan de ellos informando el progreso

del cumplimiento de la estrategia trazada o los problemas que presenten. Es muy importante para los directivos de la organización, ya que permite conocer por los propios trabajadores, cuáles son sus criterios y opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estado de ánimos y motivaciones y propuestas de mejoras, creando condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por los trabajadores. Este método de comunicación permite chequear de qué forma llegó la información emitida descendentemente.

Este flujo informativo se realizará a través de: correo electrónico, intranet (buzón digital), buzón físico, teléfono, reuniones, asambleas de afiliados o de organizaciones políticas y de masas, encuestas a través de los correos electrónicos, comunicación cara a cara, blogs de discusión digital, despachos (personalizados o grupales), rendición de cuentas, partes de cumplimiento, reportes.

3. La horizontal: Esta fluye dentro del mismo colectivo de trabajadores, quienes se comunican entre ellos para lograr buen funcionamiento y eficaz trabajo en equipo. Este estado de comunicación permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo y la implantación de una dirección participativa, favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan, por lo que es muy importante que se fomente este tipo de comunicación.

Para ello se utilizarán canales como las reuniones de áreas, la comunicación cara a cara entre directivos del mismo nivel, colectivos de trabajadores de distintas áreas, asambleas de representantes (Sindicato), asamblea de balance de las organizaciones políticas.

Además, la estrategia debe prever que toda la comunicación que se genere en la UEB SEPSA Sancti Spíritus debe ser ejemplo de objetividad, rapidez, calidad y extensión, de modo que llegue, sin tergiversaciones ni sutilezas, hasta el último de sus trabajadores, sin importar la dispersión geográfica de la infraestructura actual en el que desempeñe sus funciones.

Los tipos de mensajes que se utilizarán son: informativos (noticias, crónicas, reportajes, foto-reportajes, reportes noticiosos, artículos, informes, nota informativa, comunicados); preceptivos (resoluciones, reglamentos, manuales institucionales, indicaciones, disposiciones ministeriales o institucionales, etc.); persuasivos (textos

propagandísticos y publicitarios, los mensajes comunicacionales, los mítines, entre otros); motivacionales (charlas, invitaciones, felicitaciones, agradecimientos, etc.); audiovisuales y cibernéticos (mensajería electrónica, telefonía celular y actividades de difusión en las redes sociales).

Los mensajes institucionales deberán poseer las siguientes características: claros, precisos, coherentes y correctamente elaborados. En la organización se impedirá la difusión de mensajes cuyas fuentes sean desconocidas o no fiables, que sean ambiguos o con datos inexactos. Estos serán difundidos por los responsables de cada unidad organizativa, por personas designadas a tales efectos por ellos, de manera que asuman la responsabilidad total ante riesgos de equivocación, manipulación, distorsión o envío equivocado.

Para garantizar celeridad o rapidez en el flujo informativo y la toma de decisiones se utilizarán los canales más útiles, tales como: teléfono, correo electrónico, despachos, reuniones, pizarras informativas, murales, etc.). En caso de situaciones de riesgo o crisis, los mensajes deberán expresar seguridad y certidumbre; confianza en la dirección institucional, ser claros y evitar la ambigüedad., es decir, los mensajes se basan en hechos concretos, expresar posibilidades futuras reales para que los trabajadores tengan más posibilidades de elegir la que sea mejor para ellos y para la organización a la hora de encontrar o proponer soluciones. El discurso de los directivos, apoyándose en las motivaciones y necesidades, debe fomentar la participación grupal y la comunicación entre los miembros de la organización.

PLAN DE ACCIÓN

Las acciones definidas en la estrategia con su correspondiente fecha de cumplimiento y responsable se muestran en la tabla 3.1, anexo 6 del presente informe.

PRESUPUESTO PARA LA COMUNICACIÓN

Se definió un presupuesto (ver tabla 3.2, anexo 7) para la comunicación interna, que consideró los gastos en salario, papel, medios de impresión, fotocopiadora, teléfono, computadoras, datashow, redes informáticas, diseño de material promocional y capacitación.

3.3.2 ETAPA DE EJECUCIÓN

En esta etapa se procedió a la ejecución de las acciones proyectadas en la estrategia de comunicación interna.

3.3.3 ETAPA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para el desarrollo de esta etapa se aplicaron instrumentos cuyos resultados se explicaron anteriormente. Fue valiosa la información brindada por directivos y trabajadores para el perfeccionamiento de la estrategia de comunicación interna entre jefes y subordinados, así como de la estrategia de comunicación organizacional. Los resultados que se fueron logrando se presentaron a la dirección y ello permitió la solución de los problemas detectados, lo que muestra en el siguiente epígrafe.

3.4 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UEB SEPSA S.A SANCTI SPIRITUS

Para la evaluación de esta variable se aplicaron los instrumentos propuestos en el capítulo anterior. Ello fue posible a partir del cumplimiento de las siguientes acciones de control y seguimiento:

- Sobre el grado de conocimiento de la misión y visión organizacional. El resultado obtenido se muestra en el gráfico 3.1:



Gráfico 3.1: Grado de conocimiento de la misión y visión organizacionales. **Fuente:** elaboración propia.

- Evaluación de la calidad informativa de murales, paneles, pancartas, carteles y mensajería digital utilizada en las diferentes áreas de la institución. El resultado obtenido se muestra en el gráfico 3.2:

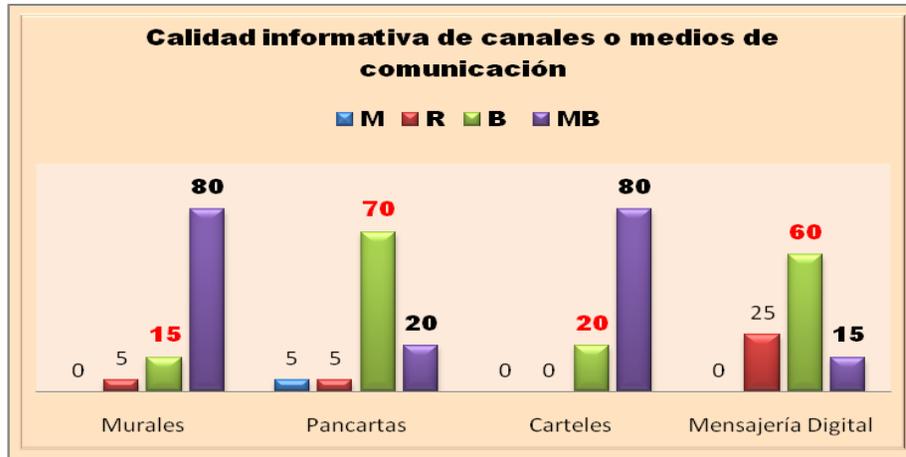


Gráfico 3.2: Calidad informativa de los canales y medios de comunicación utilizados. Fuente: elaboración propia.

- Evaluación del sistema de información y retroalimentación de la comunicación interna. El resultado obtenido se muestra en el gráfico 3.3:



Gráfico 3.3: Evaluación del proceso de comunicación interna. Fuente: elaboración propia.

- Valoración de la efectividad de la comunicación interna. El resultado obtenido se muestra en el gráfico 3.4:



Gráfico 3.4: Valoración de la efectividad de la comunicación interna. Fuente: elaboración propia.

- Valoración de la calidad de los mensajes internos. El resultado obtenido se muestra en el gráfico 3.5:



Gráfico 3.5: Calidad de los mensajes internos. Fuente: elaboración propia.

A pesar de este resultado, los trabajadores aún insisten en la realización de ajustes con relación a la estructuración y organización de los mensajes internos.

- La aplicación del test de para evaluar los factores internos de la organización, arrojó el resultado que se muestra en el gráfico 3.6:

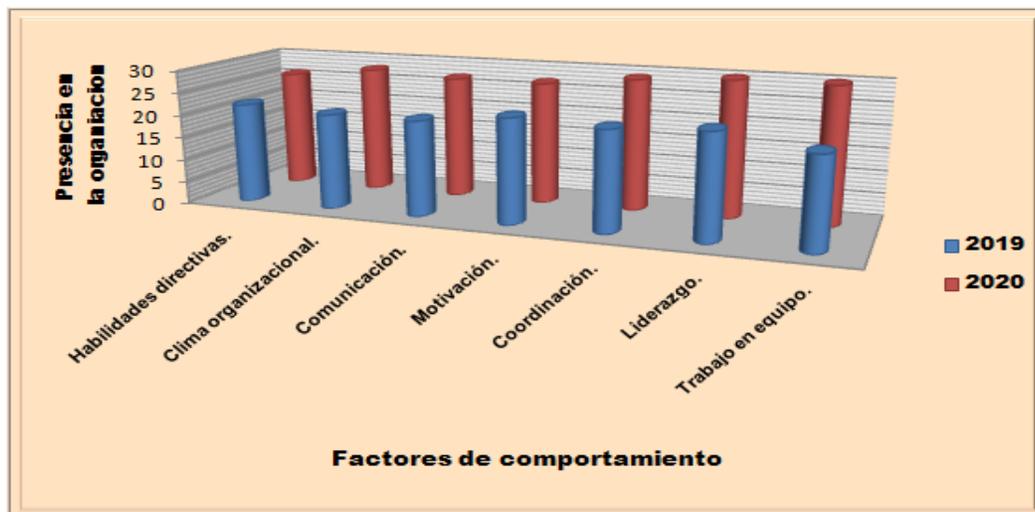


Gráfico 3.6: Comportamiento de los factores internos de la UEB SEPSA Sancti Spíritus durante los años 2019 y 2020. **Fuente:** elaboración propia.

Como se puede observar, el factor “Comunicación” mejoró en comparación con el año anterior, lo que propició su influencia positiva en el funcionamiento de la organización, particularmente sobre los factores: clima organizacional, liderazgo y trabajo en equipo. Todos los factores pasaron a tener una presencia fuerte en la organización.

CONCLUSIONES PARCIALES

1. El diagnóstico realizado permitió constatar la existencia de barreras que frenan la fluidez de la comunicación interna entre jefe- subordinado, que se manifiestan en el autoritarismo y la falta de conocimientos sobre el impacto de los procesos comunicativos internos en función de alcanzar los objetivos de la organización. Lo anterior sentó las bases de la necesidad del rediseño de la estrategia de comunicación interna, sustentado en la integración coherente de los elementos de la planificación estratégica de la comunicación organizacional.
2. La implementación de la estrategia permitió su incidencia positiva sobre los aspectos fundamentales de la comunicación organizacional, tales como:
 - a) Grado de conocimiento de la misión y visión organizacionales. El 20% considera que tiene un conocimiento incompleto de la misión y visión de la organización, por lo que es necesario hacer reajustes pertinentes. El 80% manifiesta tener un conocimiento adecuado de estos elementos estratégicos.

- b) Calidad informativa de los canales y medios de comunicación utilizados. Destacan los murales (95%), carteles (100%) y pancartas (90%). No obstante, se debe mejorar la mensajería digital, el 25% la evalúa de regular.
- c) Evaluación del sistema de información y retroalimentación de la comunicación interna. El 10% considera que se mantiene igual, por lo que es necesario hacer reajustes al proceso.
- d) Efectividad de la comunicación interna. El 75% reconoce que es muy efectiva y bastante efectiva, mientras que el 25% manifiesta que es poco efectiva. Lo anterior significa que se deben hacer ajustes pertinentes.
- e) La calidad de los mensajes internos. El 70% la evalúa de excelente y muy buena 70%, el 20% considera que la calidad es regular, por lo que es necesario perfeccionar los mensajes, así como las vías y medios a través de los cuales son enviados para favorecer el cumplimiento de las metas organizacionales.

CONCLUSIONES GENERALES

El análisis de la bibliografía científica relacionada con la comunicación organizacional y su gestión permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. El clima óptimo para el desarrollo de la comunicación en una organización debe estar caracterizado por aspectos como: apoyo, participación del trabajador en la toma de decisiones, fe, confianza y credibilidad, franqueza y altos objetivos de desempeño. La comunicación organizacional, bien llevada a la práctica, es un proceso continuo, un esfuerzo permanente que debe estar en la empresa como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una empresa, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual, circunstancial.
2. El diagnóstico de la comunicación organizacional en la UEB SEPSA Sancti Spíritus ayudó a conocer las principales dificultades en esta temática relacionadas con la falta de capacitación y poco uso de los canales correctos de comunicación, así como la necesidad del rediseño de la estrategia de comunicación interna, sustentado en la integración coherente de los elementos de la planificación estratégica de la comunicación organizacional.
3. Para el diseño e implementación de la estrategia de comunicación se elige el procedimiento desarrollado por Pérez León (2010), comenzando por la determinación de la misión y visión, la caracterización de los diversos públicos, el establecimiento de la política de comunicación, la enunciación de sus objetivos intrínsecos, así como las acciones en lo interno y externo para darle cumplimiento, la identificación de los recursos que la garanticen, así como el diseño de los mecanismos y vías de control y retroalimentación.
4. La implementación de la estrategia permitió su incidencia positiva sobre los aspectos siguientes: grado de conocimiento de la misión y visión organizacionales, calidad informativa de los canales y medios de comunicación utilizados, calidad de los mensajes internos y sistema de información, retroalimentación de la comunicación interna y efectividad de la comunicación interna.

RECOMENDACIONES

A partir del resultado de esta investigación se recomienda lo siguiente:

1. Realizar evaluación periódica de la comunicación organizacional, específicamente de la comunicación interna.
2. Crear espacios de debate de temas puntuales y generación de ideas para promover la participación y comunicación entre procesos.
3. Ofrecer información sistemática a todos los colaboradores, de manera coordinada mediante los canales establecidos y los medios disponibles.
4. Evaluar trimestralmente la comunicación interna entre colaboradores/trabajadores y presentar sus resultados al Consejo de Dirección de la entidad.
5. Realizar acciones de capacitación sobre los desafíos de la comunicación organizacional en el fomento de una cultura organizacional y mejor desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, H. (2008). Técnicas e instrumentos de investigación. Recuperado el 10 de abril de 2020 desde: <https://www.bit.ly/36LyOg8>
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica. España. Netbiblo.
- Angulo, N. (2017). Estrategias de comunicación online y offline, para audiencias diversificadas. *Gestión de la comunicación: propuestas metodológicas*, I (2), 33-751.
- Arévalo, L.M., Valdez, J.Ch., (2019). Comunicación interna y productividad laboral en las empresas de Tarapoto. *Cientifi-k* 7(1), 55-60. DOI: <https://doi.org/10.18050/cientifi-k.v7i1.2126>
- Berceruelo, B. (2016). Comunicación empresarial. Madrid, España: Estudio de Comunicación, S.A.
- Burgueño, J. (2015). Comunicación institucional para periodistas. Manual práctico de comunicación y relaciones públicas. Recuperado el 14 de abril de 2021 desde: <https://bit.ly/2K4bQan>
- Calviño, M. (2004). Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza. La Habana: Logo.
- Castañeda, L. K. (2014). Influencia de la comunicación Interna en la Identidad Corporativa de los Públicos internos de la Empresa de Telecomunicaciones Cable Visión (Tesis de pregrado). Recuperado el 14 de abril de 2021 desde: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/594/Leydi_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Charry, H.O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9 (1), ene-jun, 2018, 25-34.
- CMKW Radio Mambí (febrero de 2019) Comunicación organizacional y sentido común. Recuperado el 9 de febrero de 2019 desde: <http://www.radiomambi.icrt.cu/santiago/comunicacion-organizacional-y-sentido-comun/>
- Coll, P. y Micó, J.L. (2018). Marketing y comunicación en la nueva economía. Barcelona: Editorial UOC

- Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto–Ley 252 de 7 de agosto de 2007.
- Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto- Ley 281 de 16 de agosto de 2007. Ciudad de La Habana.
- Correa, C.G. (2019). Relación de la comunicación interna de Los Portales S.A. y el clima organizacional. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Lima, Perú, 2019. Recuperado el 14 de abril de 2021 desde: https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5853/CORREA_AC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cossio, I.M., Gómez, O. (2020). Alineación de la estrategia empresarial y los procesos organizacionales. Aplicación en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería. Folletos Gerenciales, 24(1), enero-marzo, 2020, p. 25-35.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2019). Guía fundamental de la Comunicación Interna. Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, S.L.) Barcelona, España.
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Goldhaber, G. (2001). Comunicación organizacional. México: Diana S.A. México.
- González, V. (2006). Profesión - Comunicador. Ed. Pablo de la Torriente.
- Graverán, D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. (Trabajo de Diploma). Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.
- Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional. Primera Edición. México: Red Tercer Milenio.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill.

- Herrera, R. (2014). Procedimiento para gestionar el sistema de comunicación institucional en la Empresa Eléctrica de Villa Clara. Trabajo de Diploma. Universidad Central de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
- La Porte, J. (2015). Principios de comunicación interna en el tercer sector. Navarra, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- López, I. y Bernal, J.D (2020). Plan de comunicación interna para la Fundación Ayuda Familiar y Comunitaria. Trabajo de titulación para la obtención del título de Licenciatura en Comunicación y Tecnologías de la Información. Universidad de Los Hemisferios. Facultad de Comunicación y Tecnologías de la Información. Quito, 2020.
- Martínez, Y. (2009). Hablemos de comunicación. La Habana, Cuba: Ediciones Logos, ACCS.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995): La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Ariel, Barcelona, 1995.
- Muñiz, R. (2017). Curso de analítica web y redes sociales. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Núñez, I.A. y Bermúdez, E. (2019). Valores, Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y Gestión de la Comunicación Organizacional. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. Vol. 7(1). 2019 104-115
- Oyarvide R., H. (2017) La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Vol. 3, Num. 4, octubre 2017. pp. 296-309. Revista científica dominio de las ciencias. Recuperado el 14 de abril de 2021 desde: https://www.researchgate.net/publication/336009673_La_comunicacion_interna_como_herramienta_disponible_de_la_administracion_de_empresas
- Pérez, I.M. (2010). Diseño e implementación de la estrategia de comunicación del Sistema de la Vivienda en la Provincia de Sancti Spíritus. Tesis de Maestría. Universidad de Sancti Spíritus. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Sancti Spíritus.
- Pinto, M. (2018). Herramientas de comunicación. Recuperado el 14 de abril de 2021 desde: <https://bit.ly/2NCYeng>

- Pinzón, M. V., Contreras Pérez, A., Ramírez Molina, R. I., De los Reyes Miquilena, D. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus*, 5(1), 76-93.
- Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº178. La Laguna (Tenerife)
- Quezada, N.E (2017). *La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional. Caso: Instituto Superior de Tecnologías Apropriadas INSTA, en el período abril 2016- septiembre 2017*. Proyecto de investigación para la obtención del título de Licenciado en Comunicación Social, con énfasis en Comunicación Organizacional. Facultad de Comunicación Social. Universidad Central del Ecuador.
- Ramírez, R. I., Villalobos, J. V., Lay, N. & Herrera, B. A (2021). Medios de comunicación para la apropiación del conocimiento en instituciones educativas. *Información Tecnológica*. 32(1), 56-72
- Ramírez, R., y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. *Opción*. 33(83), 305-335.
- Rincón, Y, Sukier, H, Contreras, J. & Ramírez, Reynier Israel. (2019). Responsible Communication Strategies for Small and Medium-Sized Enterprises. *Revista Opción*. 5(89-2), 1208-1234.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas, O. (2012). *Relaciones Públicas. La eficacia de la influencia*. Madrid, España: Edit.Esic.
- Romero, S. (2018). *Relación de la comunicación interna en la Municipalidad de San de Miraflores en la identidad corporativa (tesis de pregrado)*. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Roncancio, G., (2019). *Estrategia: ¿Qué es? y las herramientas para crearla*. Recuperado el 13 de abril de 2021 desde: <https://www.gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>

- Saladrigas, H. (2005). Coordinadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. Tesis para optar por el título académico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social, Universidad de La Habana, La Habana.
- Santos, D. (2012). Fundamentos de la comunicación. México: Red Tercer Milenio.
- Stoner, J. (2016). Administración. Hall Hispanoamerica. México: 5. Recuperado el 14 de abril de 2018 desde: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Strategor, (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política General de Empresa: España. Edición Barcelona. S. A. 1995.
- Trelles, I. (2001). Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones Revista Espacios, Junio.
- Trelles, I. (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, La Habana.
- Trelles, I. (2004). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas, Eitorial Félix Varela, La Habana.
- Trelles, I. (2005). Comunicación Imagen e Identidad corporativas. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Vaca, A. y Abadía, H. (2017). Auditar la comunicación, un paso adelante en la evaluación de intangibles. Colombia. Editorial Universidad la Gran Colombia Universidad Católica de Pereira.
- Valdés, A.B. (2007). Procedimiento general para la implementación de un Sistema de Comunicación en la Dirección Provincial de BANDEC Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Vargas, A. (2017). De la fragmentación a la complejidad: implicaciones para la dirección estratégica de la empresa. Repensando la estrategia desde la comunicación. I (1), 34 – 68.
- Vásquez, T. (2012). Comunicación, lenguaje y pedagogía: una mirada desde las mediaciones. Recuperado el 19 de noviembre de 2020 desde:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-0003&lang=pt.

Vidal, V.Y. (2017). La Comunicación Interna y la Productividad Laboral en la Unidad de Investigación Tutelar Lima Norte Callao del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016. Tesis de maestría. Recuperado el 14 de abril de 2021 desde: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17441/Vidal_GV.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vieira, R. (2016). Plan estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de inversiones SBR, C.A. Tesis de Maestría, Universidad de las Américas, Facultad de Posgrados, Caracas. Recuperado el 24 de Abril de 2017 desde: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4546>

Zaldívar, D.F. (2004). "Comunicación interpersonal efectiva". Revista Electrónica Salud y Vida. Recuperado el 10 de enero de 2021 desde: <http://www.sld.cu/saludvida/psicologia/temas.php?idv=6103>.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA A ESPECIALISTAS DEL ÁREA DE PROTECCIÓN CON AGENTES (ASP).

Objetivo: Evaluar el estado de la comunicación organizacional interna, a partir de la utilización de los canales y los medios que soportan el flujo de los mensajes.

Preguntas:

1. ¿Cómo considera usted que fluyen los procesos comunicativos en la empresa?
2. ¿Cuáles son los medios y los canales que utiliza para brindar información al colectivo laboral?
3. ¿Tiene en cuenta la opinión de sus compañeros en la planificación de su trabajo?
4. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales problemas que obstaculizan los procesos de comunicación interna en la empresa?

ANEXO 2: ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Objetivo: Evaluar el estado de la comunicación organizacional interna y el estilo de dirección en la empresa.

Preguntas:

1. ¿Cómo considera usted que fluyen los procesos comunicativos en la empresa?
2. ¿Cuáles son los medios y los canales que utiliza para brindar información al colectivo laboral?
3. ¿Conoce si hay rumores en la empresa? ¿A qué causas le atribuye la situación?
4. Los matutinos se han convertido en un escenario ideal para brindar información a los trabajadores, ¿considera que en su entidad se cumple con las exigencias de este medio?
5. ¿En qué medida participan los trabajadores en la toma de las principales decisiones de la empresa?
6. ¿Cómo valora la toma de decisiones de los principales dirigentes y especialistas de la empresa?

ANEXO 3: ENTREVISTA A TRABAJADORES

Objetivo: Evaluar el estado de la comunicación organizacional interna en la empresa, las características del ambiente laboral.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las fuentes de las informaciones que recibe relacionadas con su desempeño laboral?
2. ¿Conoces la misión de la UEB de Servicios Especializados de Protección S.A (SEPSA) Sancti Spíritus?, ¿diga en qué consiste?
3. ¿Conoces la visión de la UEB de Servicios Especializados de Protección S.A (SEPSA) Sancti Spíritus? En caso de ser afirmativa su respuesta señale los elementos que la integran.
4. ¿Son valoradas sus opiniones a la hora de tomar una decisión en la empresa? Se siente satisfecho con esa situación. ?
5. ¿Cuáles son los principales canales a través de los que recibe las informaciones requeridas para su desempeño laboral?
6. ¿Cómo califica la comunicación con sus superiores?
7. ¿Recibe respuesta a sus planteamientos e inquietudes y mediante qué vías?
8. ¿Cómo califica su comunicación con sus jefes inmediatos?
9. ¿Cómo evalúa la información que recibes de sus superiores en cuanto a cantidad, claridad, rapidez y utilidad?
10. ¿Considera que los mensajes que recibe de sus superiores le informan sobre la forma de realizar su trabajo y le explican objetivos, fortalezas, debilidades y oportunidades, están dirigidos a la motivación y facilitan el desarrollo de la organización?
11. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera se le brindara mayor información?
12. ¿Existen lugares o espacios determinados por la institución en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés de la empresa?
13. ¿Los trabajadores crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la empresa?
14. ¿Qué espacios prefiere para debatir temas relacionados con la empresa?

15. ¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas en la comunicación dentro de la empresa?
16. ¿Cuáles consideras que son las principales dificultades en la comunicación dentro de la empresa?
17. ¿Participa usted en la toma de decisiones de su organización? ¿De qué forma?
18. ¿Con qué vías cuenta usted en su organización para expresar sus opiniones, quejas o sugerencias?

ANEXO 4: TEST PARA EVALUAR LOS FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Objetivo: Conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. Cada una de los incisos que responderás en el Test representa un aspecto importante del trabajo en tu organización y en particular, de ti mismo como jefe de un equipo. Tu interés en realizar este cuestionario demuestra que eres consciente de la importancia del desarrollo de habilidades para dirigir con eficacia. Nos gustaría que responda con sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas. Sólo debe marcar con una X aquella opción que más se relacione con usted y su equipo.

La información que nos proporcionarán será usada para uso exclusivo del estudio.

Edad: _____

Sexo: F _____ M _____

Antigüedad en el cargo: _____

Antigüedad en la organización: _____

Experiencias laborales en cargos gerenciales: si _____ no _____

TOMAR EN CUENTA:

Nunca: (1) ítem insatisfactorio

Rara vez: (2) ítem mínimo.

Casi siempre: (3) ítem bueno, por sobre el estándar.

Siempre: (4) ítem adecuado.

HABILIDADES DIRECTIVAS

1 2 3 4

1. Capacidad comunicativa: usa la comunicación asertiva.
2. Aptitud de apertura: mayor aprendizaje y flexibilidad del conocimiento.
3. Trabajo en equipo.
4. Alto grado de manejo de conflictos.
5. Alto grado de adaptabilidad.
6. Capacidad de liderar.
7. Capacidad de negociación.
8. Capacidad para tomar decisiones.

Nunca (1) Rara vez (2) Casi siempre (3) Siempre (4)

CLIMA ORGANIZACIONAL

1 2 3 4

1. Es capaz de relacionarse fácilmente.
2. En su trabajo hay mucho compañerismo.
3. Posee la libertad para tomar decisiones.
4. En la empresa todos tratan de hacer bien su trabajo.
5. Comparten voluntariamente opiniones constructivas.
6. Existe compromiso con los objetivos de la empresa.
7. La empresa presenta una efectiva coordinación en las áreas de trabajo.
8. Resuelven los conflictos internos de la empresa como equipo de trabajo.

Nunca (1) Rara vez (2) Casi siempre (3) Siempre (4)

COMUNICACIÓN	1	2	3	4
1. Escucha con mucha atención a sus compañeros de trabajo.				
2. Tiene dificultad para comunicarse con los demás.				
3. Toma conciencia de lo que se le indica.				
4. Es asertivo en comunicar algún problema que presenta la empresa.				
5. Cuando se encuentra en un estado de cansancio muestra interés en escuchar sus necesidades.				
6. Existen interferencias en su ambiente donde ocurre la comunicación.				
7. Su superior escucha atentamente sus necesidades.				
8. Cuando comunica algo importante es flexible tanto para el cliente como para el colaborador.				
Nunca (1) Rara vez (2) Casi siempre (3) Siempre (4)				
MOTIVACIÓN	1	2	3	4
1. Siente satisfacción con su trabajo				
2. Siempre colabora en su centro de labor.				
3. La empresa cumple con su remuneración.				
4. La empresa le brinda la información necesaria para desempeñarse en su trabajo.				
5. La empresa le brinda seguridad frente a cualquier situación.				
6. La empresa respeta sus horarios de trabajo.				
7. La empresa le recompensa de alguna manera por realizar bien tu trabajo.				
8. La empresa le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial.				
Nunca (1) Rara vez (2) Casi siempre (3) Siempre (4)				
COORDINACIÓN	1	2	3	4
1. Existe apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo				
2. Se pone de acuerdo en las tareas a realizar con los otros				
3. Existen las mismas expectativas				
4. Utiliza el consenso				
5. Los objetivos se encuentran identificados y son compartidos por todos				
6. La decisión se delega al experto del ámbito concreto en el que se debe tomar la misma.				
7. Coordina con el jefe durante el trabajo				
8. Tiene claro que un equipo piensa mejor que uno solo de sus miembros				
Nunca (1) Rara vez (2) Casi siempre (3) Siempre (4)				
LIDERAZGO	1	2	3	4
1. Tiene iniciativa				
2. Es participativo				
3. Soluciona problemas				
4. Analiza los logros alcanzados				
5. Es comunicativo				
6. Orienta a los compañeros para realizar sus tareas				
7. Qué tan a menudo le recuerdas a tu equipo la trascendencia de su trabajo				
8. Considero que una crítica constructiva es una oportunidad de mejora				
Nunca (1) Rara vez (2) Casi siempre (3) Siempre (4)				

TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4
1. Respeta las opiniones de otros				
2. Existe compañerismo				
3. Participa en las decisiones				
4. Compromiso voluntario para los logros de los objetivos				
5. Ayuda a organizar tareas a sus compañeros				
6. Acepta las decisiones del equipo previa consulta selectiva aunque no esté de acuerdo con ellas				
7. Reconoce los errores del grupo como un problema mío				
8. Se utiliza el humor para apaciguar las tensiones en su equipo				

Nunca (1) Rara vez (2) Casi siempre (3) Siempre (4)

Cómo calcular la puntuación

Sume los puntos de las respuestas en cada uno de los ítems que se corresponden con los 7 factores internos que determinan el comportamiento en una organización: habilidades directivas, clima organizacional, comunicación, motivación, coordinación, liderazgo y trabajo en equipo

Cómo valorar los resultados

Hay que calcular la puntuación en cada uno de los 7 factores. Si la suma está entre 8 y 15, este factor tiene una presencia débil en la organización. Si la suma está entre 16 y 23, su presencia es intermedia. Si la suma está entre 24 y 32, su presencia es fuerte. Mezcle las 7 puntuaciones y conocerá las características de la organización. Es válido destacar que el análisis debes hacerlo también desde el punto de vista cualitativo. Si presenta problemas en alguno de los aspectos debes valorar las posibles causas, tomar medidas y erradicar la dificultad.

ANEXO 5: ENCUESTA

Objetivo: Identificar el comportamiento de la comunicación organizacional interna en la UEB SEPSA Sancti Spíritus.

Compañero (a):

Esta investigación, para la cual pedimos su valiosa colaboración, es para evaluar el comportamiento de la comunicación organizacional interna en la UEB de Servicios Especializados de Protección S.A (SEPSA) Sancti Spíritus.

El cuestionario que le presentamos requiere que las respuestas sean lo más sinceras posibles, las mismas deben ser amplias pero precisas, esperamos de usted el máximo nivel de colaboración posible, pues sabemos que se encuentra sensibilizado con la necesidad de encontrar el medio más eficaz para el correcto trabajo de la UEB.

¡Gracias por su colaboración!

INFORMACIÓN GENERAL

¿Cuántos años lleva vinculado (a) a la actividad laboral en la empresa?

Menos de 1año __ entre 1 y 3__ entre 3 y 5 __ entre 5 y 8__ entre 8 y 10 __ entre 10 y 15 __ entre 20 y 25__ más de 25 __

PREGUNTAS:

1. Marque con una X los medios de información que más se utilizan en la empresa.
Matutinos __ Reuniones del sindicato __ correo electrónico __ murales __
teléfono __ Chat __ rumores __ Cartas __ Circulares __ Buzón de quejas y
sugerencias __ encuentros informales __
2. ¿Cuándo recibe un mensaje a través de un medio interno identifica quién se lo envía?
Siempre__ Casi siempre____ A veces____ Nunca_____
3. Recibe usted información sobre los eventos que realiza la empresa a nivel interno.
Siempre_____ Casi siempre_____ A veces_____ Nunca_____
4. Tiene usted acceso a la información que en la empresa contempla su trabajo.
Lo necesario_____ Poco_____ Ninguno _____ Nunca he buscado_____
5. ¿A través de quién recibe usted información relacionada con su trabajo dentro de la empresa?
Jefe Inmediato_____ Comercial_____ Compañeros de trabajo_____
Ninguno de ellos_____
6. ¿Qué tipo de información recibe usted que sea difundida por su jefe específicamente?
De trabajo_____ Personal_____ No sabe_____

7. Considera usted que tiene un jefe con quien puede establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo.
Sí___ No___ Nunca lo he intentado___
8. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted?
Siempre___ Casi siempre___ Algunas veces___ Nunca___
9. Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación interna son claros.
Sí, son claros___ No son muy claros___ No son claros___ No sé___
A).- Recibe oportunamente esos mensajes.
Sí___ No___ A veces___ No sabe___
10. Es fácil comunicarse con sus compañeros de trabajo.
Sí___ No___ A veces___
11. Le gusta el diseño de los medios de comunicación interna
Sí___ No___ No sabe, no responde___
12. La información que se difunde por los medios de comunicación interna le parece interesante.
Sí___ No___ No sabe, no responde___
13. Los encargados de gestionar la información interna en la empresa se preocupan de tener en cuenta sus quejas, sugerencias.
Siempre___ A veces___ Casi nunca___ Nunca___
14. ¿La comunicación interna en su empresa repercute en su rendimiento o motivación como trabajador?
Mucho___ Poco___ Nada___
15. Considera que las reuniones y otras formas de comunicación interna hacen agradable el clima laboral en su empresa.
Sí___ No___
16. Considera usted que la forma en que se comunica la organización a nivel interno con usted es apropiada.
Mucho___ Poco___ A veces___
17. Cree usted que la comunicación interna en la empresa favorece un buen clima laboral.
Mucho___ Poco___ Casi nada___ Nada___
18. Valore las relaciones comunicativas en la empresa:
- | | E___ | B___ | M___ | R___ |
|------------------------------------|------|------|------|------|
| La comunicación con los superiores | ___ | ___ | ___ | ___ |
| La comunicación con los compañeros | ___ | ___ | ___ | ___ |
| La colaboración en el trabajo | ___ | ___ | ___ | ___ |
19. Si tuviera que definir el ambiente de su empresa con que expresión lo haría.
___ Una gran familia ___ Una Selva ___ Un grupo de amigos
___ Un cuartel ___ Una sala de urgencias ___ Una sala de espera

20. ¿Usted considera que en la empresa hay rumores? Señale porqué piensa que sucede sí:

ANEXO 6: ACCIONES DEFINIDAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA.**Tabla 3.1: Acciones definidas para implementar la estrategia de comunicación interna.**

No.	Acciones a desarrollar	Fecha cumplimiento	Responsable
1	Elaborar un plan de capacitación y preparación sobre comunicación organizacional para impartir a los trabajadores y directivos, particularizando en: uso eficiente de los soportes de comunicación, publicidad, comunicación y discurso, así como comunicación y texto.	31/03/2019	Área de HHRR, especialista de capacitación
2	Designar un presupuesto para cumplimentar el plan de capacitación sobre comunicación.	31/03/2019	Área de Contabilidad y Finanzas, especialista planificación
3	Designar un responsable que atienda la estrategia de comunicación en la organización.	31/03/2019	Área de Recursos Humanos, psicóloga
4	Realizar diagnóstico sobre comunicación interna. Presentar sus resultados al Consejo de Dirección en aras de resolver problemas existentes.	30/04/2019	Área de Recursos Humanos, psicóloga
5	Abrir un buzón de comunicaciones para la transmisión de mensajes, recogidas de cartas, opiniones, dudas u otros relacionados con el funcionamiento organizacional.	31/03/2019	Área de Recursos Humanos, psicóloga
6	Chequear periódicamente la marcha de la implementación de la estrategia de comunicación interna.	Trimestral	Área de Recursos Humanos, psicóloga
7	Generalizar distintos soportes de comunicación interna que pueden ser: murales/carteleros, pizarras informativas, pancartas, carteles, pósteres.	Mensual	Todas las Áreas de la UEB
8	Desarrollar las asambleas de trabajadores en toda sección sindical como una vía eficiente para comunicarse con los trabajadores.	Mensual	Director y Secretaria General del Sindicato UEB

No.	Acciones a desarrollar	Fecha cumplimiento	Responsable
9	Crear blogs personales por parte de los directivos principales de la organización, con el establecimiento de fechas y horarios (semanales o quincenales) para el intercambio con el público interno y desde él, retroalimentarse y encontrar soluciones a disímiles problemas del flujo informal que desacrediten o dañen la imagen de la entidad.	Mensual	Todas las Áreas de la UEB
10	Diseñar y hacer circular periódicamente boletines digitales e impresos.	Trimestral	Área de HHRR, psicóloga
11	Sensibilizar a trabajadores usuarios de Facebook para que no la emplee solamente en intercambios personales.	Permanente	Dirección y Jefes de Áreas
12	Desarrollar foros digitales para la discutir y analizar temas de interés para el público interno con la finalidad de darle solución a los problemas, potenciar la preparación político-ideológica y enfrentar las campañas y acciones directas o encubiertas del enemigo.	Semestral	Dirección, Jefes de Áreas e Informático
13	Crear sitio web para revisar y compartir materiales informativos, reglamentos y documentos normativos que contribuyan a la educación jurídica, así como a la capacitación y actualización político-ideológicos de trabajadores y directivos.	30/04/2019	Dirección, Informático
14	Crear espacios (visibles y de intercambio) en los que se reconozca y enaltezca a trabajadores y directivos por su desempeño sobresaliente en cada colectivo.	Mensual	Director y Secretaria General del Sindicato de la UEB
15	Entregar cartas de reconocimiento, postales de felicitación, diplomas acreditativos, etc., a colectivos, trabajadores y directivos que sobresalen por sus aportes.	Mensual	Director y Secretaria General del Sindicato de la UEB
16	Confeccionar, en todas las áreas de la entidad, materiales de comunicación para la promoción institucional: videos, folletos, plegables, boletines, sueltos, etc.	Mensual	Todas las Áreas de la UEB

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7: PRESUPUESTO PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Tabla 3.2 Presupuesto para la comunicación interna.				
Descripción	U.M	Cantidad	Precio	Valor total
Resma de papel	Paquete	2	\$126.98	\$ 253.96
Flash memory	1	1	\$ 60.00	60.00
Acrílico	Pliego	10	\$ 16.25	162.50
Pizarra acrílica	1	1	\$ 107.44	107.44
Plumones de pizarra	Caja	2	\$ 0.60	1.20
Lápices de colores	Caja	5	\$ 2.10	10.50
Acuarelas	Caja	5	\$ 1.50	7.50
Libretas	Paquete	5	\$ 4.70	23.50
Bolígrafos	Caja	3	\$ 8.20	24.60
Gasolina	Litro	100	\$ 17.33	1733.00
Diesel	Litro	100	\$ 13.99	1399.00
Alimentación		300	\$ 140.00	42000.00
Imprevistos			\$ 500.00	500.00
Fotocopiadora	1	1	\$ 1600.00	1600.00
Teléfono	1	1	\$ 25.00	25.00
Computadora	1	1	\$ 1595.30	1595.30
Datashow	1	1	\$ 1320.00	1320.00
Suma total				\$ 50823.50

Fuente: Elaboración propia.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **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.
- **Comunicación organizacional:** proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas, y que tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno. Es la comunicación de la institución con sus públicos. De acuerdo a los ámbitos organizaciones se clasifica en interna y externa.
- **Comunicación interna:** “es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”. Incluye los mensajes que se intercambian hacia lo interno, que circulan relacionados no solo con la información necesaria para el cumplimiento de las múltiples tareas, sino con aquellos que estimulan el sentido de pertenencia y consolidación de identidad y cultura institucional. Refuerza, además, las metas y los valores que se promueven en y para su obtención. Puede ser formal e informal.
- **Comunicación formal:** es la que sigue las líneas del organigrama que da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización y se manifiesta en la existencia de una “maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las acciones de sus miembros”.
- **Comunicación descendente** es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Es una herramienta de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas y guarda estrecha relación con el organigrama.
- **Comunicación ascendente** es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de niveles inmediatos superiores o hacia los de más alto nivel

(dirección de la institución); proporciona a los directivos el feedback (retorno) adecuado acerca de asuntos y problemas de la institución, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia y permite determinar la efectividad de la comunicación descendente.

- **Comunicación horizontal** es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización; es el intercambio que se da entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución.
- **Comunicación informal:** es aquella que emerge de manera natural a través de la interacción humana espontánea dentro de la universidad como un sistema complementario que se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de ella y no está necesariamente establecido por la estructura formal y la jerarquía institucional, sino que crece de acuerdo a la curiosidad de los miembros de la misma, la atracción interpersonal y la propia interacción social.
- **Redes internas de comunicación:** caminos que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa. Pueden ser de dos tipos:
 - **Formales:** son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución (ubicación jerárquica de los componentes individuales del sistema y la forma de interrelación entre ellos), que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma. Pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde.
 - **Informales:** constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas y permiten que el mensaje fluya sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo.
- **Públicos internos:** están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.
- **Medios o canales de comunicación interna:** son las redes o flujos establecidos para que los mensajes circulen en una institución; en el caso de la información, para que los datos necesarios en función de realizar la tarea en el puesto de

trabajo, de comportarse en el lugar, etc., sean dados a conocer a quienes deban saberlos y dominarlos. Al mismo tiempo, para la comunicación serán aquellas vías estructuradas para intercambiar mensajes relacionados con el sentido de pertenencia, la motivación y el fortalecimiento de los valores compartidos.

Ambos tipos de canales pueden asumir las siguientes modalidades: verticales (ascendentes y descendentes), horizontales y transversales.

- **El lenguaje de la comunicación:** código o conjunto de signos que transmiten mensajes, que a su vez producen significados en los receptores, y puede ser clasificado de acuerdo con sus características en verbal y no verbal.
 - El código verbal está formado por palabras que son el vehículo que se emplea para comunicarnos. Puede a su vez subdividirse en oral y escrito.
 - El código no verbal está formado por toda una serie de indicios extraverbales como gestos, movimientos; volumen, ritmo y tono de la voz; uso del tiempo y del espacio, y otras expresiones; puede dividirse en función de la fuente que le da origen: las personas y los lugares o ambientes. En las personas, la comunicación no verbal se manifiesta fundamentalmente a través de la cara ((gestos, expresiones con los ojos, la boca, etc.), el cuerpo (movimientos, lenguaje de las manos, posturas, vestuarios, etc.) y la voz (volumen, ritmo, tono, pausas, fluidez, etc.). En los lugares o ambientes se manifiesta a través del manejo del espacio (arquitectura, mobiliario, decoración, utilización de objetos en general, etc.).