

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
CECESS

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE TRABAJO Y
SEGURIDAD SOCIAL DEL MUNICIPIO DE CABAIGUÁN**

Tesis en opción al grado científico de Máster en Ciencias Pedagógicas

AUTOR: Delia Leisy Miranda González
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3686-871X>

Sancti Spíritus
2023



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS "JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
CECESS

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE TRABAJO Y
SEGURIDAD SOCIAL DEL MUNICIPIO DE CABAIGUÁN**

Tesis en opción al grado científico de Máster en Ciencias Pedagógicas

AUTOR: Lic. Delia Leisy Miranda González

TUTOR: Dr. C. Manuel Ernesto Horta Sánchez

Copyright©UNISS

Sancti Spíritus

2023

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

Agradecimientos

A mi madre y mi hermano que siempre han estado a mi lado cuando los he necesitado.

A Alberto, quien ha sido un pilar fundamental en mi proceso de superación profesional.

A mi tutor, por ser la luz al final del túnel, por su dedicación, su inmensa ayuda, rigor, ética, orientación y paciencia.

A todos los profesores de la Maestría en Ciencias Pedagógicas, quienes con sus clases, y su consagración nos han transmitido una inmensidad de conocimientos imprescindibles para el desarrollo de la investigación.

A mis compañeros de trabajo, quienes con su apoyo incondicional, me acompañaron en el desarrollo de esta investigación y colaboraron en la materialización de la misma.

A todos aquellos que de una forma u otra me ofrecieron su apoyo en los momentos más difíciles del proceso.

A Israel, quien ha sido un gran apoyo para mí durante todo el proceso.

A todos mis compañeros de la Maestría con los cuales compartí en eventos, presentación de libros e innumerables momentos que me han ayudado a crecer personal y profesionalmente.

A todos,

Muchas gracias.

Resumen:

La comunicación interna en las organizaciones es aquella que establece vínculos informativos de diversa naturaleza entre sus propias partes, pretendiendo mejorar el intercambio de información entre las diferentes áreas, generar una identidad corporativa y promover la participación. Para lograr este propósito se requiere de una esmerada preparación, que precisa, no solo de los trabajadores de la institución, sino también de los principales directivos de la misma. Con el fin de alcanzar este objetivo se diseñó un sistema de acciones educativas en función de favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán. En consecuencia, se presentan los resultados del diagnóstico previamente realizado, que permite profundizar en el conocimiento que poseen los trabajadores con respecto a temas asociados a la comunicación interna organizacional y los presupuestos teóricos y metodológicos de partida, para lo cual se diseñó un sistema de acciones educativas como vía fundamental para su transformación. Se muestran además los resultados obtenidos a través de su implementación en la práctica, a partir de un pre-experimento y métodos del nivel teórico, empírico y estadístico-matemático que resultó novedoso al favorecer la comunicación interna organizacional en la institución laboral objeto de estudio y su posterior evaluación.

Palabras claves: comunicación interna, organización laboral, pre-experimento sistema de acciones educativas.

Índice

Introducción:	1
Capítulo I: Fundamentos Teóricos Metodológicos en torno a la comunicación interna organizacional.....	8
1.1 Antecedentes y perspectivas actuales de la comunicación organizacional.....	8
1.2-La comunicación interna. Importancia y alcance del proceso comunicativo en las organizaciones actuales.....	14
1.3 La comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán.	23
Capítulo II: Sistema de Acciones Educativas para fortalecer la comunicación Interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán.	29
2.1 Diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán para el favorecimiento de la misma.	29
2.2 Fundamentación del sistema de acciones educativas para favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.....	38
2.2.1 Fundamentación del sistema de acciones educativas. Conceptualización.....	38
2.2.2 Presentación del Sistema de acciones educativas dirigido a favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.....	42
2.3 Validación de la efectividad del sistema de acciones educativas para favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.....	53
Conclusiones:	59
Recomendaciones:	60
Referencias Bibliográficas	
Anexos	

Introducción:

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

Definir la comunicación supone tomar en consideración dos factores fundamentales: la necesidad de conocimientos teóricos-metodológicos relacionados al término y las particularidades del contexto social. Siendo así, se concibe la comunicación como un proceso de diálogo entre dos o más personas, que favorece la asimilación de conocimientos teórico-metodológicos y la adquisición de habilidades que contribuyen al desarrollo social y al fortalecimiento de los valores de la cultura (Trelles, 2005), debemos destacar además que para (Fernández-Collado, 2009) la comunicación es el proceso social más importante, sin el cual no existiría sociedad ni cultura.

Lo cierto es que estudiar la comunicación en el contexto actual, en cualquiera de sus variantes, más que una opción a elegir, se ha convertido en una necesidad. La comunicación es fundamental en cualquier actividad humana y especialmente a la hora de generar consciencia sobre determinados problemas y en la búsqueda de alternativas para su solución. Una comunicación favorable, no solo marca la diferencia respecto a la excelencia de lo que se brinda, sino que determina la eficiencia de las organizaciones. Es por ello que hoy en día los especialistas en la materia hablan de comunicación organizacional, abordándola desde diversas perspectivas.

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

El propósito comunicacional es satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción lateral entre iguales, en grupos de trabajo, buscando facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones dentro de la organización. El flujo comunicacional es principalmente horizontal sobre todo entre grupos informales (rumor) y es descendente entre directivos y subalternos. Además existe un alto grado de orientación receptora en la comunicación por parte de la dirección (Muñoz, 2006). La información necesita fluir rápidamente entre los distintos niveles de la organización horizontalmente en vez de subir y bajar por las jerarquías con los inevitables retrasos y la distorsión del mensaje (Ludlow y Panton, 1997).

Ludlow y Panton (1997), realizan una lista del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización: conduce a una mayor efectividad, ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta, permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño, aumenta el compromiso con la organización, logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados, así como las personas dentro y fuera de la empresa y ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos y cómo reducir la resistencia al cambio.

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

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

La comunicación organizacional favorece la información que, sincrónicamente, orienta tanto a las restantes partes del sistema como a todo el complejo hacia el logro de los objetivos organizacionales (Trelles, 2001). Constituye un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, instituye a

su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos (Rebeil y Ruiz, 1998).

La comunicación como el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones.

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

Es por ello que, tanto autores nacionales como internacionales, de manera general coinciden en abordar la comunicación interna como el mecanismo que permite que en una organización los miembros conozcan el objetivo de su trabajo (Muriel, 1980; Lucas, 1997; Rivero, 2000; Silvestre, 2000; Trelles, 2001; Alonso, 2002; Cardoso, 2002; Costa, 2003; Rodrigo, 2005; Milanés, 2007; Barreiro, 2009; Corsy, 2010; Martín, 2011; Pérez, 2013; Martínez, 2014; Piedra, 2015; Ayoví, 2019).

De acuerdo con Nosnik (1995) el proceso de la comunicación interna debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización. La comunicación interna organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre los actores internos, lo cual se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia. El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen (Rebeil, 2008).

El papel de los directivos en el logro de una comunicación interna adecuada en la organización es decisivo. Es por ello que un estilo de dirección que fomente la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones es fundamental para lograr los objetivos que se persiguen como institución laboral, donde juega un papel crucial un adecuado uso de la comunicación interna.

En el escenario de cualquier organización laboral constituye de vital importancia abogar por una comunicación interna positiva. Esto supone organizar el trabajo, no solo en función del rendimiento de la organización, sino en lograr el cumplimiento exitoso de los objetivos de trabajo de la institución.

La aparente simplicidad de su definición oculta los problemas que entraña su puesta en práctica y precisamente en el Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del Municipio de Cabaiguán no se registran investigaciones antecedentes que reflejen el estudio de la comunicación interna en el centro y justamente de su favorecimiento depende el mantenimiento de los logros que ha alcanzado la entidad como organización laboral.

A partir de la observación de la autora de esta investigación como trabajadora del nivel de dirección del centro a los procesos de comunicación que se dan en dicha institución, se constata que existen dificultades en la comunicación interna en el centro. Es común que el mensaje que se desea transmitir no llegue con la suficiente claridad al receptor y existe dificultad, además, en formar consensos a la hora de la toma de decisiones. Es por ello que la comunicación no debe ser concebida simplemente como un elemento de transmisión de información sino valorada como un elemento integrador y articulador de procesos organizacionales.

Todo lo referido conduce a plantear el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán?

Se define como **objeto de investigación** el proceso de comunicación organizacional y como **campo**, la comunicación interna de los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.

Objetivo de la investigación: Implementar un sistema de acciones educativas que favorezcan la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.

Como **preguntas científicas** se plantean:

1-¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la comunicación organizacional?

2-¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán?

3-¿Qué sistema de acciones educativas elaborar para favorecer la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social en el municipio de Cabaiguán?

4-¿Qué resultados se obtienen a partir de la implementación del sistema de acciones educativas para favorecer la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social en el municipio de Cabaiguán?

Y como **tareas de la investigación**:

1-Determinación de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la comunicación organizacional.

2- Diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán?

3-Elaboración de un sistema de acciones educativas que favorezca la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social en el municipio de Cabaiguán.

4-Evaluación en la práctica del sistema de acciones educativas para favorecer la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social en el municipio de Cabaiguán.

La **población** está conformada por 39 trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán, y **la muestra** la conforman 10 trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social

Se emplearon **métodos teóricos** que posibilitaron la fundamentación de la tesis en relación con el sistema conceptual que en esta se expresa, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones y cualidades esenciales de los procesos no observables directamente.

A través del método **histórico-lógico** se logró conocer las principales conceptualizaciones y concepciones en la literatura científica de las diferentes latitudes y

momentos históricos, así como la evolución del proceso de comunicación interna en las organizaciones laborales.

El método **analítico-sintético** se logró penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, tanto derivados del estudio teórico como de la constatación de la realidad.

El método **inductivo-deductivo** propició enfocar el proceso investigativo de lo particular a lo general, así como la determinación de inferencias y generalizaciones que posibilitaron la proyección del sistema de acciones y su contribución a la teoría, mientras que el método **sistémico-estructural** resultó de gran valor para la configuración del sistema de acciones, su representación y determinación de peculiaridades.

Observación: se utiliza con la finalidad de identificar las características de la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán, su compromiso y responsabilidad con el cumplimiento de sus funciones laborales, así como comprobar el grado de efectividad del sistema de acciones educativas, después de su aplicación.

Entrevista: se aplica a los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán, para constatar el desarrollo de la comunicación interna, **Experimento pedagógico:** hace posible la evaluación de las acciones educativas elaborada, en función de favorezca la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social en el municipio de Cabaiguán. Se emplea la modalidad de pre-experimento pedagógico con medida de pre - test y pos - test y grupo único.

Nivel estadístico-matemático:

Estadística descriptiva: para el procesamiento de los datos numéricos recopilados en la aplicación de los diferentes instrumentos en el diagnóstico, se emplea el cálculo porcentual como procedimiento matemático.

La **novedad científica** de la tesis radica en la concepción de un sistema de acciones educativas que abraza el conocimiento, la responsabilidad y el compromiso como ejes directrices, y posibilita, desde la aportación significativa de todos los participantes, el favorecimiento de la comunicación interna, aspecto que nunca antes había sido

investigado en dicha institución.

El **aporte práctico** se concreta en el sistema de acciones educativas, encaminadas al desarrollo de conocimientos y actitudes, que contribuyan al favorecimiento de la comunicación interna en de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.

Estructura de la tesis

La tesis consta con Introducción, dos Capítulos, el primero expone reflexiones teóricas que fundamentan el desarrollo de la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán, el segundo está dirigido a la fundamentación y presentación del sistema de acciones educativas, donde se analizan los resultados iniciales y finales. Consta además con Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos Metodológicos en torno a la comunicación interna organizacional.

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

1.1 Antecedentes y perspectivas actuales de la comunicación organizacional.

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

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

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

Por su parte, Nuñez (1999) ha dicho que la comunicación es el envío de mensajes con significados transferibles tanto a un individuo como a varios. El buen manejo de esta, ayuda a evitar conflictos personales, así como laborales. Ningún grupo que interactúe entre sí puede sobrevivir sin una adecuada comunicación, ya que solo por medio de esta se puede llegar al entendimiento.

La perspectiva de Alonso (2002) enfatiza que la comunicación, como forma superior del lenguaje constituye evidentemente una interacción social dinámica y reflexiva, propia de los seres humanos que le ayudan a compartir sus experiencias.

Las anteriores definiciones coinciden en ponderar el papel de la comunicación no solo en el desarrollo integral de los individuos sino también en el desarrollo social y cultural. Enfatizan, además, en la necesidad de una comunicación positiva en busca del diálogo y el entendimiento.

Podemos decir entonces y se asume que la comunicación es un proceso que favorece la trasmisión de información y el intercambio de mensajes, a través de un sistema de signos y que posibilita el desarrollo social, individual y colectivo.

Actualmente se le brida especial atención a la comunicación organizacional, término que, para su mejor comprensión, requiere del abordaje del concepto de organización. La bibliografía consultada al respecto permitió concluir que los estudios teóricos asociados a la organización la consideran como un organismo vivo, sistémico, relacionado a la cultura como proceso social y como cualidad definitoria de la organización, que lleva a numerosas interrelaciones humanas. Esta se desarrolla a través de la propia interacción de los hombres de dicha organización mediante la comunicación y la experiencia de su práctica social y laboral (Corsy, 2010; Martín, 2011; Pérez, 2013; Martínez, 2014; Piedra, 2015; Egas, 2018; Rodríguez, 2018).

Para el desarrollo de la presente investigación se asume como organización la definición de Trelles (2001) quien nos plantea que:

“Una organización es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no” (Trelles, 2001, p. 8).

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

actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio, o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos externos e internos de la organización. Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”. (Rivero, 2002, p. 9).

A decir de Peiró y Breisó (2012) las organizaciones están compuestas por personas, las cuales para conseguir desempeñarse como miembros de aquellas necesitan de la comunicación. Por otra parte, las organizaciones se orientan a fines que para ser conseguidos han de ser comunicados. Además, las organizaciones, como sistemas sociales complejos, requieren de la diferenciación de funciones, y dicha diferenciación solo es posible por la comunicación. Otra nota característica, derivada de la anterior, es la de la coordinación de actividades, que también es posible en tanto y en cuanto hay comunicación entre los diferentes actores y unidades de las intenciones, los planes, las actividades y el logro de estas.

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

Relacionado con los enfoques asociados al estudio de la comunicación organizacional, en la investigación actual se asumen los descritos por Ladino (2017) y se enuncian a continuación:

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

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

- Perspectiva de interacción de sistemas: centra su atención en las secuencias de conductas concretas de los elementos que integran la organización. La organización vista como un ser vivo. La comunicación con enfoque de sistema. Se centra atención en los textos de los mensajes y en la necesidad de una conducta eficiente de retroalimentación. Se presta atención a la comunicación formal e informal, verbal, no verbal, directa e indirecta.
- Perspectiva simbólica interpretativa: la comunicación como construcción de significados compartidos, con adopción de roles y retroalimentación sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Establece bases para el diálogo entre los miembros de la organización. Se estudian las reglas de la comunicación de la organización, su cultura, personajes históricos, y símbolos. Se considera el rol individual y colectivo del contexto cultural de la comunicación. Énfasis en el sistema de valores, en la ética de la organización y en su imagen e identidad.
- Perspectiva de control estratégico: la comunicación como recurso de control sobre el medio y como sinónimo de poder, en la medida en que se logran los objetivos de comunicación propuestos; investiga la relación entre acciones, conocimientos y consecución de objetivos a partir de las condiciones internas y externas. Se elige una estrategia de comunicación adecuada a la organización, las motivaciones y ética de sus trabajadores. Llega a posiciones límites ya que prioriza el que emite, que en este caso es la organización. (Ladino, 2017, p. 23).

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

La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matices conceptuales y teóricos en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación

masiva a pesar de tener puntos coincidentes (Contreras y Garibay, 2020).

Al referirse a las funciones de la comunicación organizacional varios autores (Fernández Collado, 2009; Ramos, Paredes, Teran y Lena, 2017; Ladino, 2017; Charry, 2018) coinciden de manera general en las siguientes:

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

Referido a las clasificaciones existentes respecto a la comunicación organizacional, la revisión bibliográfica realizada favoreció asumir, de acuerdo con su intencionalidad lo siguiente:

- **Comunicación Interna:** dirigida a los integrantes de la organización, precisa la comunicación al interior de las organizaciones, se refiere a todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, ya sean trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento. Es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros.
- **Comunicación externa:** dirigida a las relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad. Es también muy importante y no se puede descuidar porque tiene que ver con la imagen e identidad corporativa de la organización y cómo es percibida en su entorno. Sin embargo, a pesar de sus diferencias, todos coinciden en la gran importancia de la comunicación organizacional para el desempeño de las organizaciones.

- **Comunicación formal:** se planea y estructura adecuadamente por los canales establecidos. Debe ser la predominante en una organización y a más comunicación formal, menor será la informal. Se necesita que fluya lo mismo vertical (niveles jerárquicos) que horizontal.

- **Comunicación informal:** no responde a planeamiento, es aquella que aparece espontáneamente, y transcurre motivada por las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasando de una persona a otra, con riesgos de deformación.

- **Comunicación diádica:** es resultado del empleo de comunicación verbal y no verbal, donde se cambian los roles de sus integrantes, pues el receptor puede pasar indistintamente a emisor y viceversa, ejemplo una entrevista de trabajo, elaboración del plan de trabajo. Es personal y directa.

- **Comunicación grupal:** consiste en reuniones de trabajo, en las cuales puede variar el número de integrantes, pero debe tenerse claro el objetivo a tratar y dar espacio a la retroalimentación, la comunicación es directa.

- **Comunicación indirecta o mediada:** es la que se realiza a través de los medios de comunicación, revistas, periódicos, boletines, fax, correo electrónico, teléfono.

- **Comunicación corporativa:** esta reúne un conjunto de mensajes que la organización proyecta a un público determinado con el propósito de dar a conocer su misión, visión y objeto social y propiciar la empatía sus objetivos y los del público receptor. Debe ser dinámica, planificada y concreta, lo que la convierte en herramienta de dirección o de orientación sinérgica fundamentada en la retroalimentación constante.

Es condición indispensable al éxito de los procesos comunicativos el conocimiento y la atención de los públicos como potenciales receptores de los mensajes. Villasana (1999) define como público al conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes y los caracteriza como internos, externos y mixtos. De acuerdo con esa clasificación teórica los públicos de la organización son:

- **Público Interno:** es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados con ella. En el caso de una empresa, el público interno está

conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores.

- Público Externo: el público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

- Público Mixto: este incluye a los distribuidores, proveedores, agentes de venta y otros grupos de interés que pueden ser afectados por alguna circunstancia.

Tomando como referente la bibliografía consultada podemos decir que la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las organizaciones, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia, ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente, implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, además de implicar personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

1.2-La comunicación interna. Importancia y alcance del proceso comunicativo en las organizaciones actuales.

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

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

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

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

- Ayuda a que desaparezca la indecisión.

- Concentra la atención en los puntos que la organización considere más importantes.

- Hace llegar la información que el público interno necesita para formarse una opinión y actuar (Corsy, 2010, p. 11).

También considera que, al momento de que todos entiendan y acepten las políticas y objetivos de la empresa será más fácil actuar. La comunicación interna generará un clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto (Marchiori, 2011, p. 34). La circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización (Álvarez, 2014). Resulta indispensable eliminar la unidireccionalidad de la comunicación interna en toda organización y sustituirla por un modelo participativo. Este debe incluir la alta participación de los miembros en la toma de decisiones y establecer adecuados flujos de información y gestión, que posibiliten contrarrestar eficientemente los problemas y solucionarlos de manera adecuada.

A decir de Charry (2018) la comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación, es por ello que deberá tener objetivos y resultados claros y concretos, debe de ser además una herramienta sistémica organizativa que permita ser más eficientes y efectivos (Charry, 2018, p. 45).

La comunicación interna persigue objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados (Balarezo, 2014).

En el proceso de comunicación interna suceden interacciones comunicativas a todos los niveles: personal, grupal y organizacional. Son estas las que le otorgan vida a la organización, desde las vías formales, hasta las prácticas comunicativas cotidianas más informales. En opinión de Marchiori (2011) citado en Charry (2018) la comunicación interna le reporta beneficios a la organización, tales como: indicar al personal lo que se requiere de ellos y por qué, comprensión entre los trabajadores, perfecciona los procesos y compromiso hacia las metas comunes.

Estas interacciones, de un tipo u otro, o quizás sin que pertenezcan a estas definiciones,

son llevadas a la práctica en los encuentros comunicativos cotidianos, donde sus protagonistas pueden sentirse más involucrados en sus actuaciones mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan y de esa forma aumenta su motivación personal.

La comunicación interna que se desarrolle en la organización debe asegurar, no solo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en ese proceso de perfeccionamiento, sino también la retroalimentación, que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos (Martínez, 2019, p. 23).

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

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

- **Comunicación descendente:** es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado está caracterizada por mensajes de tareas, es decir, normas, procedimientos y regulaciones. La comunicación descendente tiene como objetivos asegurar que los miembros conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, agilizar los canales de información y fortalecer los roles jerárquicos.

- **Comunicación ascendente:** fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye problemas no resueltos, sugerencias de mejoras, y procedimientos de presentación de quejas. Contribuye a que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, favorece un máximo aprovechamiento de las ideas por estimular el consenso y favorecer el autoanálisis y la reflexión.

- **Comunicación horizontal:** es la comunicación que fluye entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad. Los mensajes que fluyen y caracterizan este

tipo de comunicación están relacionados, por lo general, con la tarea o con factores humanos, por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información. Es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Contribuye además a la solución de conflictos y a la difusión con rapidez y eficiencia de la Información.

- **Comunicación diagonal o transversal:** es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación. (Trelles, 2001, p. 57).

La capacidad organizacional para comunicar efectivamente depende de la capacidad para comunicar los mensajes de manera relevante en función del receptor. Estos son difundidos en respuesta a sus objetivos, metas y políticas y sus funciones específicas y sus propósitos son: informar, persuadir, ordenar e instruir, e integrar (Orozco, 2016, p. 23).

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

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

Por su parte Baena (2005) citado por Álvarez (2014), como funciones de la comunicación interna declara a la información, la explicación y la interrogación, por cuanto los empleados requieren estar informados con el fin de realizar su tarea cotidiana.

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

“(…) como funciones de la comunicación interna encontramos la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; que proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas; es un canal adecuado

para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen mutuamente” (Trelles, 2001, p. 56).

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

- Producción: la comunicación se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta a la producción. Se ocupa de la información sobre la capacitación del personal, las normas y procedimientos de trabajo, la apertura de espacios para la formulación y establecimiento de objetivos, la solución de conflictos, así como de las sugerencias de ideas para perfeccionar la calidad de los servicios y/o productos.

- Innovación: la comunicación debe originar los cambios internos que permitan el crecimiento de la organización y facilitar una mejor adaptación de los individuos a los cambios externos. Esta función incluye actividades de comunicación, tales como: los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

- Mantenimiento: está relacionada con los espacios de socialización de los individuos y posibilita un contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual mejora las relaciones interpersonales y acentúa la identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento se encarga de recompensar y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos y las metas de la organización, así como reconocer a los trabajadores competentes y valiosos, resaltar el trabajo en equipo y la creación individual. (Fernández, 1997, pp. 65-66).

Estas funciones permiten la capacitación y entrenamiento del personal implicado para una favorable gestión de la comunicación interna en las organizaciones, de manera que se logren las transformaciones requeridas.

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

los cuales circulan los mensajes y flujos de comunicación en general.

Respecto a la clasificación de los canales de comunicación, estos se asocian a los canales internos y los canales externos. Según Marín (citado por Trelles, 2001), en los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización sobre objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Estos mensajes los ayudan a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma y dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas. Refiere, además, que su uso apropiado también favorece la circulación de criterios, opiniones, sugerencias entre los trabajadores a lo largo de la estructura organizativa. Pueden ser de distintos tipos: escritos, orales, audiovisuales, electrónicos, gestuales, espaciales.

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

Se asume entonces la clasificación de Martínez (2019), quien refleja que los medios o canales de comunicación pueden dividirse en mediatizados y directos:

- canales mediatizados (indirectos): requieren de algún tipo de tecnología u objeto material para transmitir mensajes; además, no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor.
- canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para comunicarse con otros cara a cara. Fomentan las relaciones interpersonales, pues se dan a través del habla, los gestos, etc. (Martínez, 2019, p. 76).

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

Es necesario insistir en que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso unidireccional, sino que debe facilitarse que fluya tanto de directivos a subordinados como viceversa (retroalimentación), de manera que puedan conocerse y

satisfacerse las necesidades y objetivos de ambas partes, así como fungir de alerta ante posibles conflictos o crisis, y darles oportuna solución (Charry, 2018).

El valor de la comunicación organizacional interna radica según Charry (2018) en que se identifica según se conforma una herramienta de gestión eficaz para la entidad organizativa, orientada a fortalecer su cultura organizativa, mediante la aplicación de la habilidad de adecuación de los mensajes a su contexto cultural, a sus valores y a sus integrantes.

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

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

Cuando se habla de comunicación interna es necesario referirse a los estilos de dirección. La literatura aborda una amplia gama de clasificaciones. Existen autores que definen varios tipos, otros se limitan a definir los extremos de ellos y otros prefieren no clasificar y definir algunos rasgos positivos y negativos. Como estilos de dirección tradicionales están: el carismático, patriarcal, autocrático y burocrático que surgieron en organizaciones de servicios y fueron adoptados más tarde en otras actividades.

En correspondencia con estos puntos de vista y a partir del estudio de las clasificaciones de los estilos de dirección de varios autores, se describen las características fundamentales de cuatro estilos que pueden estar presentes en el proceso de tránsito hacia el ideal de una tendencia democrática – participativa, los cuales se presentan a continuación:

1-**Democrático participativo**: Estilo de dirección donde se manifiestan muy buenas

relaciones de comunicación con todos, tanto de manera ascendente como descendente. Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. Se revelan altos niveles de participación de todos los factores, fundamentalmente del alumno. La toma de decisiones tiene un carácter colectivo.

2-Con tendencia al compromiso y a la implicación: Este estilo constituye un paso previo al democrático participativo, en el que se revela una mayor preocupación por las relaciones. La comunicación en general, es buena, aunque no se logra un buen nivel de comunicación ascendente con la familia y la comunidad. Se incrementa el nivel de participación de los subordinados. La persuasión y el convencimiento tienen una mayor presencia. Se amplían los niveles de participación con espacios de consulta, generalmente, se tienen en cuenta los criterios y opiniones dadas en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la implicación.

3-Con tendencia consultiva: Este estilo representa un peldaño del movimiento de lo más centralizado hacia formas un poco más participativas, aunque se muestra interés por el cumplimiento de las tareas, hay cierta preocupación por las relaciones entre todos. Se revelan algunos niveles de comunicación ascendente en la medida que se les consulta a los subordinados. La persuasión y el convencimiento presentan niveles bajos. Se estimula la participación de todos, aunque en ocasiones se utilizan formas centralizadas. Las decisiones son consultadas, pero la dirección finalmente decide.

4-Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación: En este tipo de estilo interesa solamente el cumplimiento de las tareas. Presenta bajos niveles de comunicación. Es pobre la presencia de la persuasión y el convencimiento, predominando métodos y procedimientos caracterizados por el ordeno y mando. Limitada la participación de los subordinados y las decisiones son tomadas, casi siempre por el director.

En general, un análisis dialéctico de la utilización de los estilos de dirección, conduce a afirmar que no se dan de forma pura, no son fijos ni inmutables, ni la existencia de rasgos de un tipo es excluyente de la presencia o características de otros, pues lo que se da es una combinación de ellos, pero con predominio de algunos rasgos específicos de un determinado tipo. No existe un estilo óptimo, la efectividad de cada estilo depende de la

situación en la que está insertado el directivo y las características del grupo

Del estudio de los diferentes autores y teorías, se asume que el democrático-participativo es la variante más eficiente de estilo de dirección. Un estilo de dirección democrático-participativo, no se logra de forma inmediata, sino que transita por el uso de diferentes modelos que pueden estar condicionados, entre otros, por las características del contexto, el nivel de preparación y estabilidad de los directores en el cargo, así como el nivel de influencia que ejercen las estructuras de dirección superiores.

La toma de decisiones en una Organización Laboral va a estar mediatizada por el estilo de dirección predominante en la misma. Es una tarea difícil que exige la elección entre varias opciones o alternativas y, por lo tanto, lleva consigo la posibilidad de equivocarse. Está muy unida en todas las organizaciones humanas al principio de autoridad, dado que las decisiones que tome la Dirección de una organización pueden y deben afectar a personas, estructuras organizativas, lo que en ocasiones puede generar conflictos.

Es por ello que un estilo de dirección que fomente la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones es fundamental para lograr los objetivos que se persiguen como institución laboral, donde juega un papel crucial un adecuado uso de la comunicación interna.

En el escenario de cualquier organización laboral constituye de vital importancia abogar por una comunicación interna positiva. Esto supone organizar el trabajo, no solo en función del rendimiento de la organización, sino en lograr el cumplimiento exitoso de los objetivos de trabajo de la institución.

1.3 La comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán.

La Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán tiene como principal objetivo garantizar un empleo con condiciones seguras a todas las personas del municipio que puedan y deseen trabajar, contribuyendo a la utilización eficiente del salario donde cada trabajador obtenga los beneficios por lo que sea capaz de aportar, así como proteger el entorno social ofreciendo a todas las personas necesitadas de atención imprescindible para lograr un impacto positivo en el modo de vida de la población del municipio.

El objeto social de la entidad establecido mediante la resolución 94 con fecha 11 de

Agosto del 2014 de la Presidenta del Consejo de la Administración Provincial regula que dentro de las principales funciones de la entidad se encuentra: dirigir y controlar el trabajo de prevención, atención y asistencia social que realizan las Unidades de Trabajo Social., dirigir y controlar la identificación y caracterización de los núcleos familiares del territorio, identificar las situaciones y problemas sociales que requieran atención y proponer las posibles soluciones, evaluar el comportamiento de los componentes de empleo en el plano territorial, orientar, controlar y supervisar el funcionamiento del servicio de orientación laboral y empleo en particular en los procesos de disponibilidad.

La visión de la organización se proyecta a la contribución que realiza de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social con su acción comunicativa, prestando un excelente servicio a la población y a las entidades del territorio, contamos con altos índices de calidad del empleo que garantizan a cada persona que trabaja un buen nivel de salario y estimulación. Se brinda una atención sistemática y de calidad a todas las personas asistenciadas y otras que presentan dificultades desde el punto de vista social. A lo largo de su historia y desde su creación como institución que orienta y ayuda a mejorar la calidad de vida de aquellas personas que más lo necesitan ha mostrado avances significativos en su estructura interna y en su desarrollo institucional. Estos se reflejan en su infraestructura, en la profesionalidad de sus trabajadores y en la incorporación de personal capacitado para el desempeño exitoso de las funciones asignadas.

No obstante, existen ciertas dificultades desde el punto de vista comunicacional a lo interno de la organización a la hora de tomar decisiones, llevar a cabo proyectos, etc, en lo referido a los propios objetivos de trabajo y su cumplimiento.

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

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

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

La autora considera que a la hora de diagnosticar la comunicación interna debe profundizarse en los siguientes aspectos: el conocimiento de los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la comunicación interna en las organizaciones, la potenciación de la misma por parte de los directivos, canales de comunicación empleados y responsabilidad y compromiso de los trabajadores en el fortalecimiento de la comunicación interna.

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

Aspecto de vital importancia lo constituye también la gestión por parte de los directivos. Para Huaman (2019) debe ser analizada dicha gestión en función de potenciar la comunicación interna desde tres dimensiones fundamentales: informativa, afectiva-colaborativa y estratégica.

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

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

La tercera dimensión hace alusión al elemento estratégico. Este beneficia a la organización como entidad, ya que favorece el fortalecimiento de su cultura

organizacional y posicional (Torres 2012). Ello supone trabajar la identidad como factor fundamental intangible, a partir de la imagen que se proyecte tanto a lo interno como a lo externo.

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

Teniendo en cuenta los canales de comunicación que se empleen, tema que ya se abordaba con anterioridad, los mismos deben garantizar que la información que se desea transmitir llegue a su destino de manera efectiva, evitando que sufra cambios, y por tanto el consecuente incumplimiento de tareas que obstaculizan el logro de los objetivos a nivel de organización. El uso apropiado de los mismos favorece la circulación de manera efectiva de criterios, opiniones y sugerencias entre los trabajadores a lo largo de la estructura organizativa.

Con respecto a esto, la estructura de comunicación interna según Elliott (2004), implica determinar con claridad quién es responsable por informar a quién acerca de qué necesidades, además debe especificarse quien cuenta con la autoridad para informar a quien. Este autor menciona una forma adecuada de hacer llegar un mensaje, si se desea que un mismo mensaje llegue a todos los que se encuentran en una serie de niveles subordinados no conviene transmitirlo en "cascada" sino enviarlo a todos al mismo tiempo. Es importante mencionar que la comunicación de abajo hacia arriba dentro de la jerarquía es muy importante (Roberts y Reilly, 1974).

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

Tomando en consideración las diversas definiciones que ofrecen numerosos autores

sobre los sistemas de acciones educativas, en la actual investigación, se concibe el sistema de acciones educativas para potenciar la comunicación interna como la proyección de actividades de carácter teórico-metodológico, que favorezcan la apropiación de conocimientos, habilidades y normas de relación, así como la formación y desarrollo de actitudes y prácticas, a partir del perfeccionamiento del proceso comunicativo en lo interno de la organización. En dicho proceso además se tiene en cuenta la optimización de recursos y tiempo, para dar cumplimiento a los fines propuestos, a través del proceso de planificación con métodos eficaces.

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

A partir de la conceptualización de comunicación interna asumida por la autora de la presente investigación, se declaran las siguientes dimensiones para su estudio: dimensión cognitiva y dimensión actitudinal

La dimensión cognitiva, lleva implícito lo relacionado con los **conocimientos (el saber)** se expresa en:

-Conocimientos respecto a temas asociados a la comunicación interna y sus funciones, específicamente en escenarios institucionales,

-Conocimiento de los directivos respecto a la potenciación de la comunicación con énfasis en la comunicación interna

3-Conocimiento sobre los estilos de dirección y el proceso de toma de decisiones y puesta en común.

4-Conocimientos de los principales canales de comunicación y emisión de información que se utiliza

La dimensión actitudinal, se asume como la responsabilidad de los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán en el fortalecimiento de la comunicación interna, **(saber ser)**.Este presupone:

- El compromiso y la responsabilidad de los trabajadores de la Dirección Municipal de

Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán, para el fortalecimiento de la comunicación interna;

-La utilización de una comunicación abierta y flexible,

-La implicación con nuevas ideas e iniciativas, así como la utilización de diversas fuentes de información y la confrontación de saberes y experiencias profesionales para enriquecer su preparación respecto a la comunicación interna.

Conclusiones del capítulo

La comunicación organizacional está determinada sobre la base de un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos y significados compartidos y el intercambio de información que se establece entre los miembros de una organización, tanto para con ellos mismos, como con el entorno externo. Es en este escenario donde cobra relevancia, como uno de los tipos fundamentales de la comunicación organizacional, la comunicación interna. Resulta necesario que en las organizaciones la comunicación interna transite como un proceso debidamente gestionado, desde las instancias superiores y con la participación (en su concepción, diseño y ejecución) de todos los miembros de la entidad.

En el caso particular de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán no se registran estudios referidos a la comunicación interna, sin embargo se identifican elementos que constituyen regularidades y que atentan contra la favorable conducción y desarrollo del proceso de comunicación interna. Ello ha conducido a reconocer la necesidad de potenciar la comunicación interna en este escenario, de manera que se propicie el intercambio y la toma de decisiones conjuntas. Se considera entonces, como herramienta fundamental para tales fines, la concepción de un sistema de acciones educativas que conjugue los intereses individuales y los colectivos (en función de la consecución de metas comunes), a partir de las posibilidades de educabilidad de los miembros de dicha organización.

Capítulo II: Sistema de Acciones Educativas para fortalecer la comunicación Interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán.

La presente investigación responde a la presentación de un sistema de acciones educativas encaminadas a favorecer la comunicación interna en de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán. Su fundamentación teórica y metodológica, se realiza a partir de las reflexiones de los presupuestos filosóficos, psicológicos, pedagógicos y sociológicos, enmarcada dentro de un enfoque mixto. Incluye un sistema de acciones orientadas a los de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán, así como los principales resultados obtenidos correspondientes al experimento pedagógico que se llevó a cabo en su variante de pre experimento.

2.1 Diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán para el favorecimiento de la misma.

Esta etapa se caracteriza por un acercamiento a la problemática detectada, es el momento en el cual el investigador aplica los instrumentos con el propósito de obtener toda la información necesaria para su posterior contrastación. Esta etapa del proceso investigativo nos permite conocer el estado actual de las potencialidades y limitaciones vinculadas a la comunicación interna de los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán, incluye la aplicación de las técnicas previstas, la recogida de información a través de las fuentes seleccionadas, así como el análisis y discusión de los resultados.

Aunque el diagnóstico se ubica en esta fase, el mismo conduce todo el proceso de transformación y orienta el establecimiento del sistema de actividades, sustentado en la función reguladora - orientadora del diagnóstico, que posibilita la toma de decisiones para la generación del cambio. Para ello se aplicaron un conjunto de técnicas propias de la investigación científica y en correspondencia con el objetivo planteado. Entre las técnicas e instrumentos empleados se encuentran:

- Entrevista Grupal (Anexo 1)
- Observación (Anexo 2)

-Entrevista Individual (Anexo 3)

-Prueba Pedagógica inicial (Anexo 4)

De inmediato se procede a la evaluación y triangulación de los resultados de los instrumentos aplicados.

Primeramente se realiza una **Entrevista Grupal** (Anexo 1) con el objetivo de determinar los conocimientos que poseen los sujetos respecto a la comunicación interna; las principales concepciones en relación a las particularidades de la misma en la institución, la potenciación de la misma por parte de los directivos y canales de comunicación empleados en el proceso de emisión de la información.

En un primer momento de la entrevista se presenta a los sujetos la propuesta de estudio de manera que se logre un entendimiento de lo que se pretende estudiar y desde qué aristas. Se pudo conocer que los participantes poseen conocimientos respecto a lo que teóricamente es la comunicación interna, pero estos son insuficientes y escasos.

que la comunicación interna es todo lo que sucede dentro de la institución, sin mencionar que requiere además de un diálogo y un intercambio, o sea, la toma de decisiones, la consulta de situaciones a directivos, la puesta en común de acuerdos. Reconocen que para lograr una buena comunicación interna resulta importante eliminar la unidireccionalidad de la comunicación interna y sustituirla por un enfoque más participativo, donde la toma de decisiones sea consensuada y que se favorezca la resolución de situaciones de forma más oportuna y efectiva.

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

En este sentido se pudo constatar que los 10 trabajadores (100 %) evidencian dificultades en la adecuada concepción de la comunicación interna y temas asociados a la misma.

Plantearon también, en un 100 % de la muestra que en los horarios de las reuniones formales convocadas se aprecia un clima de orden, respeto hacia los directivos y disciplina, lo cual demuestra que son cumplidas las normas de educaciones formales y

respetadas las jerarquías. No obstante, reconocen que existen dificultades a la hora de escuchar a los demás y comprender y aceptar sus criterios y actuar en correspondencia con ellos.

Relacionado con la percepción de los sujetos respecto a la necesidad de potenciar la comunicación interna en la organización, estos perciben la necesidad de perfeccionar algunos aspectos de la comunicación existente en la institución, tal como una comunicación más flexible y la responsabilidad y compromiso individuales por favorecer la misma.

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

Otro aspecto que resaltaron los sujetos en sus respuestas fue la necesidad de una gestión de la comunicación interna más estratégica en función de la potenciación de la misma. Plantearon que el flujo comunicativo es adecuado, o sea, no es unidireccional totalmente, sí se percibe participación de los trabajadores, pero lo más predominante es la información de decisiones ya tomadas, lo que evidencia un estilo de dirección que en ocasiones no permite del todo la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Con respecto al uso de los canales de comunicación que son empleados en la organización laboral hacen referencia al uso de canales directos fundamentalmente, aunque también resaltan que en ocasiones se utiliza el correo electrónico o los mensajes de textos. Refieren que a pesar del avance de la tecnología, prefieren el uso de los canales directos, pues permiten que la información llegue de manera más directa, aunque en la mayoría de los casos 9 trabajadores (90 %) no reconocen la diferencia entre canales directos e indirectos.

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

La **Observación** (Anexo 2) como instrumento que sirvió de eje transversal durante todo el proceso investigativo se empleó con el objetivo de lograr un acercamiento en un sentido más profundo y fundamental a los sujetos de la investigación, conocer la implicación de los mismos con el proceso, su compromiso y responsabilidad con el mismo y con sus funciones laborales.

Esta técnica permitió una aproximación al estado real del objeto de la presente investigación. Se obtiene que en ocasiones los estilos de comunicación que se emplean no son los más adecuados, a veces no se escucha con atención las informaciones orientadas y no son escuchadas de la fuente oficial, lo que en ocasiones lleva a que se produzca el rumor.

En lo referido a la toma de decisiones, las mismas son consensuadas en la mayoría de las ocasiones por el Consejo de Dirección de la entidad (Directivos), sin tomar en consideración la opinión de todos los trabajadores. Se evidencia un Estilo de Dirección con tendencia consultiva, demostrando que las decisiones generalmente son tomadas por la dirección del centro laboral.

En la mayoría de los casos, además, no se observa un alto nivel de responsabilidad y compromiso en el adecuado uso de la comunicación interna, dado que en varias ocasiones, el tono de voz empleado no es el más adecuado, las informaciones son transmitidas por fuentes que no son del todo confiables, y existen un sinnúmero de dificultades a la hora de consensuar determinada decisión, pues las metas personales están por encima de las metas de la organización en su conjunto.

A pesar de la observación favorecer una aproximación al estado real del objeto de la presente investigación, los demás instrumentos y técnicas empleados permitieron profundizar en la esencia de los fenómenos y corroborar información.

Otro instrumento aplicado en el proceso de diagnóstico fue la **Entrevista Individual Semiestructurada** (Anexo 3) con el fin de determinar la percepción que tienen los trabajadores respecto a la necesidad de la potenciación de la comunicación interna y la identificación de las potencialidades que poseen para ello.

Básicamente en esta técnica los 10 trabajadores (100%) refieren que no se han recibido capacitaciones o cursos de superación con el objetivo de mejorar la comunicación en la entidad, a pesar de que ellos mismos reconocen que existen dificultades en la

transmisión de la información a lo interno de la organización. Refieren, en un 90 % de los trabajadores que en ocasiones predominan los intereses personales por encima de los intereses colectivos, lo que conlleva al surgimiento de conflictos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con respecto a la puesta en común y toma de decisiones en conjunto se destaca nuevamente que existen dificultades, pues las decisiones en algunas ocasiones son informadas una vez ya tomada la misma.

Los trabajadores consideran importante la potenciación de la comunicación por parte de los directivos de la entidad, puesto que asumir un rol directivo lleva consigo (en la mayoría de los casos), ejercer un liderazgo ante sus trabajadores, de acuerdo a las características psicológicas que poseen, además de promover el diálogo y fomentar el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores en el logro de una comunicación interna abierta y flexible. Refieren además que no solo es tarea de los directivos, sino también de todos los trabajadores de una organización, pues debe existir un sentido de pertenencia con la misma y el logro de cumplir objetivos y metas a nivel de colectivo. Posteriormente se utiliza una **Prueba Pedagógica** (Anexo 4) con la finalidad de medir el conocimiento de los trabajadores acerca de los temas referidos a la comunicación interna en su centro laboral. Para ello fue necesario partir de la operacionalización de la variable dependiente.

Variable dependiente: la comunicación interna de los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del Municipio de Cabaiguán.

Dimensiones e Indicadores:

Dimensión 1: Dominio de conocimientos sobre la comunicación interna

Indicadores:

-Conocimiento sobre la comunicación interna y sus funciones

Nivel alto: Cuando los trabajadores exponen sólidos conocimientos acerca de la comunicación interna y conocen las funciones de la misma en el desarrollo de una organización.

Nivel medio: Cuando los trabajadores muestran ciertas limitaciones con respecto a los conocimientos referidos a la comunicación interna y no existe una total claridad en lo referente a las funciones de la comunicación interna.

Nivel bajo: Cuando los trabajadores desconocen sobre la comunicación interna y no demuestran conocimiento sobre las funciones de la misma.

-Conocimiento sobre la potenciación de la comunicación interna por parte de los directivos

Nivel alto: Cuando los trabajadores reconocen las diferentes estrategias, habilidades y acciones que llevan a cabo los directivos para el favorecimiento de la comunicación interna en la organización.

Nivel medio: Cuando los trabajadores poseen ciertas limitaciones en el reconocimiento de las diferentes estrategias, habilidades y acciones que llevan a cabo los directivos para el favorecimiento de la comunicación interna en la organización.

Nivel bajo: Cuando los trabajadores no reconocen estrategias, habilidades y acciones que llevan a cabo los directivos para el favorecimiento de la comunicación interna en la organización.

-Conocimiento sobre los estilos de dirección

Nivel alto: Cuando los trabajadores conocen con claridad los diferentes estilos de dirección que existen y reconocen el que prevalece en su organización o los rasgos que caracterizan al mismo en su organización laboral.

Nivel medio: Cuando se aprecian limitaciones en el reconocimiento de los diferentes estilos de dirección que existen y el estilo predominante en su organización laboral.

Nivel bajo: Cuando los trabajadores desconocen los diferentes estilos de dirección que existen y no reconocen el que prevalece en su organización o los rasgos que caracterizan al mismo en su organización laboral.

-Conocimiento sobre los canales de comunicación empleados en el centro laboral

Nivel alto: Cuando los trabajadores reconocen los canales de comunicación que existen, la clasificación de los mismos y los que se emplean con mayor frecuencia en su organización.

Nivel medio: Cuando los trabajadores presentan algunas limitaciones en reconocer los canales de comunicación que existen, la clasificación de los mismos y los que se emplean con mayor frecuencia en su organización.

Nivel bajo: Cuando los trabajadores no reconocen los canales de comunicación que existen, la clasificación de los mismos y los que se emplean con mayor frecuencia en su organización.

Dimensión 2: Actitud en el fortalecimiento de la comunicación interna

Indicadores:

-Responsabilidad y compromiso de los trabajadores en el fortalecimiento de la comunicación interna

Nivel alto: Cuando los trabajadores demuestran responsabilidad y compromiso mediante su accionar en el favorecimiento de la comunicación interna en la organización.

Nivel medio: Cuando los trabajadores demuestran limitaciones en la responsabilidad y compromiso mediante su accionar en el favorecimiento de la comunicación interna en la organización.

Nivel bajo: Cuando los trabajadores no demuestran responsabilidad y compromiso mediante su accionar en el favorecimiento de la comunicación interna en la organización.

-Uso de diversas fuentes de información

Nivel alto: Cuando los trabajadores reconocen el uso de diversas fuentes de información para un favorecimiento dentro de la entidad de la comunicación interna.

Nivel medio: Cuando existen limitaciones en el reconocimiento del uso de fuentes de información para un favorecimiento dentro de la entidad de la comunicación interna. **Nivel**

bajo: Cuando los trabajadores no reconocen el uso de diversas fuentes de información para un favorecimiento dentro de la entidad de la comunicación interna.

En consecuencia con lo anterior, para evaluar la variable dependiente a partir del control cuantitativo y cualitativo de los indicadores, se determinaron las categorías siguientes:

-Nivel alto: cuando la familia alcanza 5 ó 6 indicadores.

-Nivel medio: cuando la familia alcanza 3 ó 4 indicadores.

-Nivel bajo: cuando la familia alcanza 1 ó 2 indicadores.

Luego de aplicada la prueba pedagógica y haciendo un análisis desarrollado en cada uno de los indicadores se pueden arribar a las siguientes conclusiones parciales:

Dimensión 1: Dominio de conocimientos sobre la comunicación interna

Indicador 1: Conocimiento sobre la comunicación interna y sus funciones

De los 10 trabajadores que representan el total de la muestra, la mayoría de ellos, el 90% específicamente no logran claridad en la correcta definición de la comunicación interna. Existen dificultades evidentes en su definición, asociándolo solo al acto en sí de hablar o comunicar alguna información, dejando de lado la retroalimentación y no mencionando la importancia de considerar y aceptar por parte de todos los trabajadores las políticas y objetivos de la empresa para generar un clima de pertenencia y una manera más amena de cumplir con las funciones de trabajo. Dejan de lado elementos de suma veracidad, como la cohesión grupal y la satisfacción del derecho a la información y la libertad de expresión. En cuanto al reconocimiento de las funciones de la comunicación interna, 1 trabajador (10%) alcanza un nivel alto, dado que logra evidenciar correctamente las funciones de la comunicación interna, 2 demuestran un nivel medio, en tanto muestran limitaciones en su reconocimiento y el resto (70%) alcanzan un nivel bajo, puesto que identifican funciones incorrectas, que a pesar de constituir elementos importantes de la comunicación interna, no se reconocen como funciones de la misma.

Indicador 2: Conocimiento sobre la potenciación de la comunicación interna por parte de los directivos

En este indicador algunos de los trabajadores objeto de investigación alcanzan un nivel medio en el reconocimiento de las diferentes estrategias, habilidades, acciones de las que hacen uso los directivos para la potenciación de la comunicación interna (30 %). El 70 % de los casos refieren no conocer las vías que emplean los directivos para fortalecer la comunicación interna. Refieren que las informaciones son dadas de forma rápida, generalmente no se crean espacios para fomentar el debate, la toma de decisiones en ocasiones se dificulta por sobreponer los intereses personales por encima de los colectivos.

Indicador 3: Conocimiento sobre los estilos de dirección

En este indicador, de los 10 trabajadores, 2 de ellos (20%) alcanzan un nivel medio, pues existen algunas limitaciones en establecer una adecuada correspondencia entre los estilos de dirección y su correcta definición, 1 de ellos(10%), alcanza un nivel alto pues logró relacionar los elementos adecuadamente y el resto de la muestra, 7 trabajadores (70%) establecen una relación incorrecta.

Indicador 4: Conocimiento sobre los canales de comunicación empleados en el centro laboral

Este indicador muestra resultados muy similares al indicador evaluado anteriormente, 3 de los trabajadores (30%) alcanzan un nivel medio en el reconocimiento de los principales canales de comunicación que son empleados en su institución pues hacen mención a ellos aunque presentan algunas limitaciones en su diferenciación. El resto de los trabajadores, (70 %), asocian los canales de comunicación con las fuentes de información, que es otro de los indicadores que se miden en el estudio, que aunque pueda generar dudas, son términos teóricamente diferentes.

Dimensión 2: Actitud en el fortalecimiento de la comunicación interna

Indicador 1: Responsabilidad y compromiso de los trabajadores en el fortalecimiento de la comunicación interna

Este indicador demuestra que existe un bajo nivel de responsabilidad y compromiso en el accionar de los trabajadores objeto de estudio para el favorecimiento de la comunicación interna en la organización, puesto que el 90 % de la muestra (9 trabajadores) reconocen solo la acción de *“hablar adecuadamente y expresarse con educación”*, asociándolo solo a los momentos de reuniones, de comunicación grupal y la mayoría de los casos no hace alusión a otras acciones que se pueden desarrollar para favorecer la comunicación interna, desde el amplio espectro desde el cual se estudia la misma.

Indicador 2: Uso de diversas fuentes de información

En este indicador se muestra un nivel medio alcanzado por el 20% de los trabajadores, quienes a pesar de reconocer algunas de las fuentes de información más empleadas en su organización laboral, dejan de mencionar otras que son importantes y fundamentales para el desarrollo de la comunicación interna, lo que demuestra la existencia de limitaciones en su reconocimiento. En el resto de los casos solo reconocen 1 o 2 fuentes de información, aun cuando son numerosas las que son empleadas en dicha entidad, no solo por los trabajadores que no son directivos, sino también por estos últimos.

Cabe destacar que es una fortaleza a la hora de la realización del estudio la baja fluctuación de personal que existe en la entidad. Como debilidades se evidencian los

escasos conocimientos en temas relacionados a la comunicación interna en las organizaciones, la necesidad de actualización en temas relacionados a la comunicación interna en las organizaciones, el predominio de intereses individuales por encima de los colectivos y los limitados mecanismos de retroalimentación.

2.2 Fundamentación del sistema de acciones educativas para favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.

2.2.1 Fundamentación del sistema de acciones educativas. Conceptualización.

Con el objetivo de favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán se propone el desarrollo de un sistema de acciones educativas. Para ello se considera importante abordar este tema destacando que el concepto ha sido objeto de muchas definiciones.

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

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

La Teoría General de Sistemas, por su parte, se plantea como un instrumento para acercarse a la realidad, cualquiera que sea esta. Afirma que las propiedades de los

sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La característica que los teóricos han atribuido a la Teoría General de los Sistemas es la interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares. Los sistemas están ordenados y sus partes son interdependientes, interrelacionadas, con una tendencia al equilibrio.

Según el *Diccionario de la Real Academia Española* se entiende por acción: el ejercicio de la posibilidad de hacer, resultado de hacer, efecto que causa un agente sobre algo.

De Armas y colaboradores (2003) puntualizan que un sistema de acción es una construcción analítica más o menos teórica que intenta la modificación de determinados aspectos o sectores de la realidad y la creación de uno nuevo, cuya finalidad es obtener resultados superiores en determinada actividad (Armas, 2003, p. 32).

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

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

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

- El enfoque sistémico, en el que predominan las relaciones de coordinación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia.
- La estructuración a partir de etapas relacionadas y acciones contenidas.
- La respuesta a una contradicción entre el estado actual y el deseado, ubicado en el espacio y en el tiempo, que se pretende resolver mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.
- El carácter dialéctico, dado por la búsqueda del cambio cualitativo (del estado real al estado deseado) que transcurre gradual y progresivamente, las constantes

adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y la articulación entre los objetivos y la metodología.

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

A su vez, se parte de la concepción de la imagen del hombre como totalidad y la actividad como condición inherente al ser humano:

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

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

Desde el punto de vista **psicológico**, sustenta sobre la base de postulados del enfoque histórico cultural, esencialmente la categoría zona de desarrollo próximo (ZDP). Esta representa la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz (Vigotsky, 1987).

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

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

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

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

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

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

se expresa el vínculo de las categorías: educación, instrucción, enseñanza, aprendizaje, formación y desarrollo que sostienen el andamiaje de esta estrategia.

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

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

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

2.2.2 Presentación del Sistema de acciones educativas dirigidas a favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.

Título: Sistema de acciones educativas dirigido a favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.

Objetivo General: Favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.

Objetivos Específicos:

1) Diagnosticar la comunicación interna de los trabajadores de la Dirección Municipal de

Etapa 1: Diagnóstico

Objetivo:

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

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

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

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

Etapa 2: Planificación

Objetivo:

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

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

En esta etapa se planifican los objetivos, el contenido de las acciones, a partir de las metas y aspiraciones futuras a lograr por los trabajadores, orientadas a favorecer la comunicación interna en la organización laboral objeto de estudio, en correspondencia con los resultados del diagnóstico y el objetivo planteado. Además se expresan concepciones y variantes para el desarrollo de las actividades como punto de partida a criterio de los participantes.

A continuación, se presentan las acciones:

No de Acciones	Acciones	Objetivo	Participantes	Responsable	Tiempo de duración	Materiales necesarios
1	Capacitación en temas de comunicación (principalmente comunicación interna organizacional, estilos de dirección y canales de comunicación) (Mediante 3 sesiones grupales)	Actualizar a los miembros de la institución en temas relacionados con la comunicación y las principales tendencias actuales. Puntualizar en la comunicación interna	Seleccionados (aprovechar los RRHH existentes)	Investigadora	45min (cada sesión)	Datashow
2	Participar en acciones de capacitación que ofrece el IPEL de Sancti- Spíritus relacionadas con la comunicación estratégica en las instituciones	Superar a los directivos de la institución en temas referentes a la comunicación estratégica	Seleccionados	Investigadora y Responsable de la actividad por la ACS	Según lo planificado por el IPEL	Según lo planificado por el IPEL
3	Establecer una red interna de comunicación on-line	Propiciar el intercambio de ideas y criterios entre los miembros de la institución y fomentar las relaciones interpersonales positivas	Seleccionados	Directora e Informáticos	Permanente	Recursos tecnológicos disponibles

4	Diseñar y divulgar sueltos promocionales	Socializar elementos relacionados con el acontecer interno de la institución, ofertas de cursos y otras acciones	Seleccionados	Directora e Investigadora	Permanente	Recursos Disponibles
5	Realizar eventos científicos y Talleres de intercambio	Socializar las principales investigaciones y actos creativos en aras de promover ideas renovadoras, el intercambio, la reflexión y la toma de decisiones conjunta	Seleccionados	Directora, e investigadora	Permanente	Recursos disponibles

Acción No 1:

Sesión 1

Título: “Consideraciones teóricas acerca de la comunicación interna en las organizaciones”

Objetivo: Elevar el nivel de conocimientos que poseen los trabajadores acerca de las diferentes concepciones de la comunicación interna y sus principales funciones. **Medios:** Material de apoyo.

Lugar: Teatro de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán.

Participantes: 10 trabajadores.

Responsable: Investigadora

Momento Inicial: Se les da la bienvenida a los trabajadores que participarán en la implementación de las acciones. Se les explica la intencionalidad de las mismas y se realiza una técnica para comenzar la sesión de trabajo grupal.

Con la técnica “El correo”, se comenzó la actividad donde los participantes formaron un círculo con todas las sillas. Se sacó una silla y el compañero que se quedó de pie inició el juego, parado en medio del círculo, diciendo, por ejemplo: “Traigo una carta para todos los que tienen pelo rubio”. Todos los que tenían el pelo rubio debían cambiar de sitio. El que se quedó sin silla, pasó al centro y hizo lo mismo, inventando una idea nueva, por ejemplo: “Traigo una carta para todos los que usan zapatos negros” y otras.

Momento Central: En este segundo momento se comienza por determinar las expectativas de los trabajadores participantes y seguidamente se realiza una charla educativa donde se expone el contenido sobre las consideraciones teóricas acerca de la comunicación interna, sus funciones y la importancia de su adecuado uso.

Cierre: Para finalizar, se aplicó la técnica “Cómo te sentiste hoy”, donde cada participante debía expresar como se llegaron a sentir en el transcurso de la actividad realizada.

Sesión 2

Título: “Estimular la comunicación interna desde el arte de dirigir”

Objetivo: Elevar el nivel de preparación que poseen los trabajadores con respecto al favorecimiento de la comunicación interna desde cargos directivos.

Medios: Power Point

Lugar: Teatro de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cabaiguán.

Participantes: 10 trabajadores.

Responsable: Investigadora

Momento Inicial: Se le pide a un participante que salga del salón. El resto de los compañeros se forman en un círculo de pie y tomados del brazo se les explica que el círculo es un circuito eléctrico, dentro del cual hay un alambre que está pelado, que se le pide al compañero que está afuera que lo descubra tocando la cabeza de los que están en el círculo. Se ponen todos de acuerdo que cuando toque la cabeza del sexto compañero, todos al mismo tiempo y con fuerza se le asusta. Esta dinámica es muy simple, pero muy impactante; debe hacerse un clima de concentración por parte de todos.

Momento Central: En este segundo momento por medio de la presentación de un Power Point se realiza la exposición del tema, destacando la importancia de conocer y comprender los diferentes estilos de dirección que existen, las diversas miradas teóricas que se hacen de los mismos, y como se fomenta desde cada uno de ellos el desarrollo de una comunicación interna favorable. La investigadora aporta elementos de informaciones esclarecedoras y puntualiza en las características de cada uno de los estilos presentados, teniendo en cuenta además otros elementos como la toma de decisiones y el uso de los diferentes canales de comunicación.

Cierre: Para finalizar, se aplicó la técnica “Con un gesto...”, donde cada participante debía expresar a través de un gesto como se sintieron en el transcurso de la actividad.

Sesión 3

Título: “Comunicación interna organizacional”

Objetivo: Consolidar los conocimientos adquiridos en relación a la comunicación interna y su favorecimiento desde la organización laboral.

Medios: Material de apoyo

Lugar: Teatro de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social

Participantes: 10 trabajadores

Responsable: Investigadora

Momento Inicial: Con el objetivo de motivar a los trabajadores, se realizó la técnica “Canasta revuelta”, donde se agruparon a los participantes en círculo con sus respectivas sillas. Se les explicó a cada participante que a los compañeros de la derecha de cada uno se les llamaría “piña” u otra fruta y a los de la izquierda, “naranja” u otra. En el momento en que la investigadora señalara a cualquiera diciéndole “piña”, este diría el nombre del compañero que está a la derecha. Si se le decía “naranja”, el nombre del que tuviera a su izquierda. Si se equivocaba o tardaba más de 3 segundos en responder, pasaría al centro y la investigadora ocuparía su puesto. En el momento que se dijera “canasta revuelta”, todos cambiarían de asiento, y el que estuviera en el centro, trataría de ocupar uno.

Momento central: Para lograr la reflexión sobre la importancia del uso de una adecuada comunicación interna en la organización, se les explica a los trabajadores que la presente actividad se desarrollaría a partir de la visualización del video titulado “Aprende a comunicarte”, donde se exponen los principales requisitos que debe cumplir una comunicación interna efectiva.

Una vez concluido el mismo, se realiza el debate a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de estos elementos resulta más significativo? ¿Por qué?
- ¿Qué otros elementos añadirías a parte de estos?
- ¿Consideras importante el uso de estos elementos en los directivos?
- ¿Qué importancia le atribuyes a una adecuada comunicación interna?
- ¿Creen ustedes que si mantenemos un comportamiento responsable y comprometido, haciendo uso de los elementos expuestos en el video estaremos contribuyendo al fortalecimiento de la comunicación interna en la entidad?

Cierre: Para culminar la sesión se aplicó la técnica “PNI (Positivo, negativo e interesante)”. Para ello se les entregó una hoja de papel a cada miembro del grupo, orientándoles a cada uno, de forma individual y sin consultar con nadie, escribieran lo que habían encontrado de positivo, negativo e interesante en la sesión. Una vez que llenaron las hojas, estas se recogieron, pasando a expresar sus criterios, a partir de la reflexión en torno al nivel de preparación y comprensión de la necesidad de llevar a cabo la comunicación interna efectiva en las organizaciones.

Etapa 3: Implementación

Objetivo:

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

Esta etapa implica la ejecución de las acciones educativas y criterios enunciados con anterioridad para su puesta en práctica. Su importancia radica en que, a partir de la concreción de las acciones en la dinámica cotidiana de los sujetos, se irán percibiendo, paulatinamente, transformaciones en su desempeño, lo cual favorecerá el logro de niveles superiores de calidad en el proceso comunicativo.

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

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

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

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

1- Diagnóstico previo de las particularidades de la comunicación interna: posibilitará la creación de situaciones educativas, con carácter desarrollador, que potencien la formación y desarrollo de habilidades y formas de relación, que fomenten la autotransformación. Constituye el espacio donde tienen lugar las interacciones requeridas que posibilitan aprendizajes positivos desde la internalización de la experiencia histórico social.

2- Estimulación del fortalecimiento de comunicación interna desde los directivos: incluye el conocimiento por parte de los directivos de los diversos estilos de comunicación que existen, las características de cada uno de ellos y como se favorece o no desde esta perspectiva la comunicación a lo interno de la organización, puesto que los directivos son los encargados de regir los principales procesos que se dan a lo interno de una organización, principalmente la comunicación.

3- Fomento de la responsabilidad y el compromiso de los trabajadores para el fortalecimiento de la comunicación interna: hace referencia al grado de compromiso que establecen los sujetos en la búsqueda de soluciones, el uso de adecuados estilos comunicativos, las situaciones de aprendizaje a las cuales son expuestos, el intercambio de información, experiencias y vivencias, así como de la realización de evaluaciones críticas respecto a la actividad.

Etapa 4. Valoración del proceso y el resultado

Objetivo:

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

En esta etapa se procede a la evaluación del sistema de acciones educativas, o sea, se determina el nivel de transformación alcanzado, a partir de la valoración del estado final, con una nueva aplicación de la prueba pedagógica utilizada en la constatación inicial. Anteriormente se esclarece lo relacionado con el estado deseado, tanto del proceso (dificultades confrontadas, obstáculos vencidos, aproximación al modelo planteado) como del resultado de la estrategia; ofrecer la necesaria y suficiente orientación previa que les permita arribar a las actividades de esta fase, con la información necesaria para emitir juicios, valoraciones y sugerencias. Se procede al análisis de los datos y a obtenerse inferencias científicas.

Las acciones educativas no constituyen un elemento rígido, pueden modificarse en correspondencia con los cambios que se van produciendo y las situaciones reales que ocurran en el proceso de desarrollo de la investigación.

2.3 Evaluación de la efectividad del sistema de acciones educativas para favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.

Desde el comienzo de la aplicación de las acciones diseñadas con el fin de favorecer la comunicación interna organizacional en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán se apreció un clima favorable por la totalidad de los integrantes de la muestra. Ejemplo de ello lo constituyó la asistencia, la puntualidad, el nivel de motivación y el interés de los trabajadores en el desarrollo de la investigación. Las primeras sesiones de trabajo, las cuales correspondían a la capacitación en temas de comunicación interna organizacional fueron de gran utilidad y resultaron significativas para los trabajadores seleccionados dado que se impartieron temas actuales, se ofreció información sobre cómo debe ser una adecuada comunicación interna, los diferentes estilos de comunicación, uso de diversos canales de comunicación, etc. Fue un espacio que propició el debate y el intercambio de opiniones, ideas y criterios en relación a los temas abordados. Surgieron ideas en relación al favorecimiento de la comunicación interna por parte de los directivos y de todos los trabajadores de una organización laboral. Las técnicas empleadas en cada una de las sesiones de trabajo con los trabajadores seleccionados tuvieron además una gran aceptación, pues propiciaron un clima adecuado para lograr el trabajo con la muestra.

De gran utilidad resultaron las capacitaciones que fueron ofrecidas (las cuales no han culminado aún), por el IPEL de Sancti-Spíritus, vinculadas fundamentalmente a la comunicación estratégica y el adecuado empleo de la misma en las organizaciones esencialmente por parte de los directivos, además de otros temas afines a la comunicación que han permitido enriquecer los conocimientos en cuanto a la necesidad de una conveniente comunicación interna organizacional, que permita la apropiación de y actitudes y prácticas para potenciar la comunicación interna desde la vinculación de aspectos teóricos y prácticos, la científicidad y la disposición hacia su aplicación práctica. Resultó significativo el grado de aceptación que tuvo la red interna de comunicación on-line que fue creada, lo cual permitió el intercambio de información de una manera más rápida y efectiva, además de la divulgación de diferentes informaciones al unísono. Se

pudo percibir la incorporación de un pensamiento reflexivo a la hora de la toma de decisiones, y el desempeño cotidiano.

De gran relevancia resultaron además los talleres y eventos que se realizaron con el fin de lograr una consolidación de los conocimientos adquiridos y puesta en práctica de dichos conocimientos para el favorecimiento de la comunicación a lo interno de la organización.

Significativo resultó además el rol participativo de la totalidad de la muestra, así como el nivel de compromiso y responsabilidad en la implementación de cada una de las acciones educativas diseñadas.

Después de la ejecución de varias actividades se constató lo positivo que resulta el uso de los diferentes espacios para promover el uso de una comunicación interna efectiva, que permita una flexibilidad en el intercambio de opiniones, toma de decisiones u ofrecimiento de determinadas informaciones.

En la medida que se fueron ejecutando las acciones se pudo apreciar un estado de ánimo favorable en todos los trabajadores, con muestras de haber alcanzado un mayor conocimiento en lo relacionado a temas de la comunicación interna que eran desconocidos para ellos, el favorecimiento de la misma desde el rol directivo, así como la importancia de la responsabilidad y compromiso en la potenciación de la comunicación interna.

Para la valoración del estado final del nivel de conocimiento en relación a la comunicación interna de los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social se aplicó nuevamente la prueba pedagógica y la guía de observación. La valoración de los indicadores permitió un análisis cuantitativo de los resultados, después de aplicado el post test.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones e indicadores.

Dimensión 1: Dominio de conocimientos sobre la comunicación interna

Indicador 1: Conocimiento sobre la comunicación interna y sus funciones

Luego de implementado el sistema de acciones se evidencia la efectividad del mismo, pues de los 10 trabajadores, 9 de ellos (90 %) lograron alcanzar un nivel alto ya que

demuestran poseer conocimientos sólidos acerca de las particularidades de la comunicación interna, hacen referencia a elementos que no pueden dejarse de lado a la hora de definir la comunicación interna organizacional. En cuanto al conocimiento de las funciones de la comunicación interna, 8 trabajadores, el 80 % logran evidenciar correctamente las funciones de la comunicación, alcanzando un nivel alto, en el caso de los 2 trabajadores restantes, o sea el 20 % de la muestra seleccionada alcanzan un nivel medio, dado que no lograron identificar el total de las funciones.

Indicador 2: Conocimiento sobre la potenciación de la comunicación interna por parte de los directivos

En este indicador, del total de la muestra (10 trabajadores), el 80 % alcanza un nivel alto en el reconocimiento de las diferentes estrategias y acciones que realizan los directivos para el favorecimiento de la comunicación interna. Hacen uso de ejemplos prácticos de la vida organizacional para demostrar las vías que pueden ser empleadas por los directivos para el fortalecimiento de la comunicación en su organización. El 20 % de la muestra, aun cuando no hacen una explicación muy profunda si aportan elementos que reflejan el reconocimiento de la necesidad de potenciar la comunicación interna desde los directivos.

Indicador 3: Conocimiento sobre los estilos de dirección

Este indicador muestra resultados similares al indicador anterior al situar en el nivel medio al 10 % de la muestra, dado que existen algunas limitaciones aun en el establecimiento de una adecuada relación de los estilos de dirección y su concepto, aun cuando si logran corresponder algunos de ellos. El 80% del total de trabajadores alcanza un nivel alto logrando establecer correctamente los estilos de dirección y su definición y un trabajador no logra el establecimiento correcto de los mismos.

Indicador 4: Conocimiento sobre los canales de comunicación empleados en el centro laboral

Este indicador revela resultados muy positivos, dado que el 90 % de la muestra seleccionada reconoce adecuadamente los principales canales de comunicación que son empleados en la organización. Del total de la muestra, solo 1 trabajador (10%)

alcanza un nivel medio pues aún presenta algunas limitaciones en el reconocimiento de los principales canales de comunicación y la diferenciación de los mismos.

Dimensión 2: Actitud en el fortalecimiento de la comunicación interna

Indicador 1: Responsabilidad y compromiso de los trabajadores en el fortalecimiento de la comunicación interna

Los resultados obtenidos en el control realizado en las acciones que deben desempeñar los trabajadores como miembros de la institución comprometidos con el logro de una comunicación interna efectiva, el 80 % de la muestra reconoce varias acciones que pueden llevar a cabo desde el lugar que ocupa en el centro laboral, alcanzando un nivel alto, demostrando en la misma eficacia y constancia en el desarrollo de una comunicación interna favorable. Los 2 trabajadores restantes, el 20% ocupan el nivel medio pues aun demuestran ciertas limitaciones en el reconocimiento de las acciones que demuestran el compromiso y la responsabilidad con el favorecimiento de la comunicación interna.

Indicador 2: Uso de diversas fuentes de información

Este indicador exhibe resultados muy similares al indicador anterior, ya que sitúa en el nivel alto, a 8 de los 10 trabajadores, lo que representa el 80 % del total de la muestra. Reconocen en su totalidad las fuentes de información que más se emplean en su centro laboral. Tienen en cuenta la gran variedad de fuentes que se pueden emplear para el favorecimiento de la comunicación interna en la organización. el resto de los trabajadores, el 20 % alcanzan un nivel medio, pues presentan algunas limitaciones, a pesar de reconocer algunas fuentes que si son empleadas.

Lo antes expuesto corrobora el incremento de los niveles alto y medio en los trabajadores y el descenso del nivel bajo, lo que permite reafirmar la efectividad del sistema de acciones educativas que fueron diseñadas e implementadas.

Comparación entre los resultados del pre-test y post-test.

Los resultados obtenidos en cuanto al conocimiento de los trabajadores de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social en lo referido a la comunicación interna y la responsabilidad y el compromiso de los trabajadores en el favorecimiento de la misma

en la institución durante la etapa inicial pre – test y final post – test, se presentan (Anexo 6 y Anexo 7) de forma comparativa, (Anexo 8).

Al realizar una valoración general del sistema de acciones educativas diseñadas se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores seleccionados se encuentran en los niveles altos y medio, lo que significa que todos los trabajadores fueron transformados positivamente. Dichas acciones resultaron un elemento transformador, que permitió elevar el nivel de conocimientos de cada uno de sus integrantes acerca de contenidos básicos sobre la comunicación interna en las organizaciones y el quehacer de los trabajadores en el favorecimiento de la misma.

En la etapa de evaluación, además del uso de la prueba pedagógica para establecer una comparación entre los resultados, se implementó además la Observación como método que permite medir la eficacia de la ejecución del sistema de acciones educativas.

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

En este orden de ideas, se constató que los participantes poseen conocimientos generales sobre la concepción la comunicación como proceso social y su relevancia, no solo en el marco de las relaciones humanas, sino en el propio desarrollo institucional, Se reconoció las ventajas que ofreció el diagnóstico realizado de las características de la comunicación interna en la institución, no solo como punto de partida para el diseño de las acciones educativas, sino como punto de referencia para la concientización de la necesidad de su potenciación y de la transformación del comportamiento.

Conclusiones del capítulo:

La propuesta del sistema de acciones educativas se concibió desde el favorecimiento de los conocimientos referidos a temas asociados a la comunicación interna, sobre la base de un sólido enfoque de sistema, articulado dinámicamente en cuatro etapas fundamentales y sobre la base de requisitos enunciados como condiciones indispensables para su implementación.

La determinación de las acciones educativas partió de las principales vivencias y experiencias de los participantes como resultado de su dinámica de trabajo cotidiana. Las acciones fueron incluidas como parte de la planificación anual y mensual del trabajo de la institución y su instrumentación, en el justo momento en que se redacta este informe de investigación, se encuentra en a un nivel parcial, toda vez que algunas de las acciones concebidas requieren de un periodo de largo plazo para ser puestas en práctica. Los participantes resaltaron los aportes del sistema a su crecimiento profesional y la percibieron la necesidad que para el logro de resultados de calidad implica potenciar la comunicación interna.

Conclusiones:

-El favorecimiento de la comunicación interna se muestra como una alternativa que permite la concepción de un trabajo interrelacionada a partir de la vinculación de dos elementos fundamentales: el conocimiento acerca de los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la comunicación interna en las organizaciones y la actitud ante el favorecimiento de la misma. Se fundamenta teórica y metodológicamente en la concepción Socio-histórico-cultural de Vigostky.

-El nivel de conocimiento acerca de temas relacionados a la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán y su favorecimiento desde la propia organización, según la información obtenida en el diagnóstico realizado es limitada, tanto en la dimensión cognitiva como conductual. Estas insuficiencias se ponen de manifiesto en el limitado conocimiento, habilidades y actitudes relacionadas con el desarrollo de la comunicación interna.

-La sencillez, la flexibilidad, el carácter multifactorial, el enfoque comunicativo, su rol participativo, la realización de actividades vivenciales, como principales elementos dinamizadores del cambio, constituyen recursos de gran significación en virtud de favorecer la comunicación interna en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cabaiguán.

-La efectividad del sistema de acciones educativas dirigidas a favorecer la comunicación interna en una organización laboral, a partir de su aplicación práctica, se manifiesta en la transformación favorable en cada uno de los indicadores establecidos para el estudio de la variable, lo que demuestra la realidad de sus posibilidades.

Recomendaciones:

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

Referencias Bibliográficas:

- Álvarez, J. (2014). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra* (56).
- Alonso, M. (2002). Para investigar en comunicación Social. Ciudad de La Habana: Félix Varela.
- Arrugo, M (2001). El fin de la comunicación interna. "A Trabajar". (Google), en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.atrabajarpr.com>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito en las organizaciones. FIPCAE. No. 8, Vol. 4. P. 58-76. Ecuador.
- Baena, D. P. (2005). *Una explicación de la Comunicación en las organizaciones desde conceptos sociológicos*. . Universidad de Manizales.
- Balarezo, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. . Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Becerra, L. (2016). Propuesta de Manual de gestión de Comunicación para la Empresa de productos lácteos Escambray. Tesis de grado. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Calva, D. (2019). Las redes sociales y las relaciones interpersonales. *Revista Conrado*. No. 66, Vol 15. Cienfuegos, Cuba.
- Cardoso, H. (2002). El problema de la Identidad Corporativa en las auditorias de comunicación. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Cavallucci, O. (2017). El resto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. *Revista Internacional de Administración*. 1(1), 119-135.
- Charry, H. O. (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el clima organizacional en el sector público. . *Comunicación*, 9(1).
- Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. . *InMediaciones de la Comunicación*., 15(2), 43-47. doi: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Cruzado, T. (2018). La comunicación organizacional en instituciones educativas. Tesis en opción al título de Licenciado en Psicología. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe>

- De Armas, R. et al. (2003). *Caracterización y diseños de los resultados científicos como aporte de la Investigación Educativa*. Villa Clara. ISP Félix Varela.
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. (Trillas Ed.). México.
- Guía de Estudio (2003). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. La Habana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). México: McGrawHill.
- Huamán, R. (2019). *Comunicación organizacional interna y su relación con la gestión administrativa*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Ladino, P. C. (2017). *Comunicación Organizacional*. . Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Lucas, A. (1997) .*La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona. Colección Bosch Comunicación.
- Marchiori, M. (2011). *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones*. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
- Martín, D. (2011). *La cooperación como herramienta para la formación continua y el desarrollo sostenido de los docentes universitarios*. Ponencia presentada en el SEMINAR ON ECONOMIC ADMINISTRATION FOR LATIN AMERICAN, CARIBBEAN AND SOUTH PACIFIC COUNTRIES. Beijing, República Popular China.
- Martínez, J. C. (2019). *La comunicación interna en las empresas*. Universidad de Valladolid, Valladolid- España.
- Núñez, J. (1999). *La Ciencia y la Tecnología como problemas sociales*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Orozco, A. (2016). *Comunicación interna y estilos de liderazgo en una empresa perteneciente al sector ferretero en la ciudad de Manizales*. Tesis en opción al título de licenciada. p. 1- 108.
- Papic, G. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas*. Tesis presentada en opción el grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Málaga, España.

- Peiró, J. M., & Breisó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional. *Persona* (15), 31.
- Piedra, Y. (2015). La investigación en comunicación: análisis macro y meso. Scopus 2003-2013. (Tesis de doctorado). Universidad de Granada, España.
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *GEON*, 7(1).
- Ramírez, L. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral. P. 3.2-13.13. México.
Recuperado de: <http://www.rei.iteso.mx>
- Ramos, W. D., Paredes, M., Teran, P. E., & Lema, L. F. (2017). *Comunicación Organizacional*. (E. G. Compás Ed.). Guayaquil- Ecuador.
- Rebeil, M. (1998). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza Valdés.
- Rodrigo, M. (2005). Introducción a la Teoría y la Investigación en la Comunicación. Madrid: Tecnos.
- Samanez, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización.
Lima. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe>
- Silvestre, M. (2000). ¿Cómo hacer más eficiente el aprendizaje?, Ediciones CEIDE, México. Silvestre, M. (2002). Hacia una didáctica desarrolladora. La Habana: Pueblo y Educación. Solovieva, Y. y Quintanar, L. (2012). Vida y obra de N. F. Talizina: Aportaciones para la psicología y educación. [Material en soporte digital], Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Talizina, N. (2000). Manual de psicología pedagógica. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí, México.
- Tovar, M. (2005). Alternativas metodológicas al positivismo en el campo de la psicología social. Aportes y limitaciones. En M. Fuentes y otros (Comp.), *Psicología social II* (pp.171-177). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba. La Habana: Logos.
- Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba. Revista Espacio #3. La Habana.

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

Anexos:

Anexo 1: Entrevista Grupal

Objetivo: Determinar los conocimientos que poseen los sujetos respecto a la comunicación interna; las principales concepciones en relación a las particularidades de la misma en la institución, la potenciación de la misma por parte de los directivos y canales de comunicación empleados en el proceso de emisión de la información.

Guía de preguntas:

1. ¿Conoce usted que es la comunicación interna? ¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿Cómo considera usted que se desarrolla la comunicación interna en su institución y qué características tiene la misma en su institución?
3. ¿Qué influencia ejerce en los trabajadores las particularidades de la comunicación interna de la institución?
4. ¿Considera necesario potenciar la comunicación interna en su institución? ¿Por qué?
5. ¿Considera usted que los directivos se deban implicar en este proceso? ¿Por qué? ¿Cómo ocurre en su entidad?
6. ¿Qué relación percibe entre los estilos de dirección y la comunicación interna?
7. Mencione los canales de comunicación que son empleados en su entidad.

Anexo 2: Observación

Objetivo: Lograr un acercamiento en un sentido más profundo y fundamental a los sujetos de la investigación, conocer la implicación de los mismos con el proceso, su compromiso y responsabilidad con el mismo y con sus funciones laborales.

Guía de Observación

- Estilos de Comunicación empleados
- Proceso de toma de decisiones y puesta en común
- Estilo de dirección predominante
- Principales canales de comunicación y emisión de información que se utiliza.
- Responsabilidad y compromiso en el adecuado uso de la comunicación interna.

Anexo 3: Entrevista Individual Semiestructurada

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

Indicadores:

- Conocimiento y preparación recibida respecto a temas asociados a la comunicación interna
- Valoración sobre las particularidades que posee la comunicación en la institución
- Gestiones que realizan los directivos respecto a la potenciación de la comunicación interna
- Elementos que deben fortalecerse para el logro de una comunicación interna más efectiva en la institución
- Contribución personal que pueden ofrecer para favorecer la comunicación interna en la institución

Anexo 4: Prueba pedagógica inicial (Pre test)

Objetivo: Medir el conocimiento de los trabajadores acerca de los temas referidos a la comunicación interna en su centro laboral.

1. ¿Qué es para usted la comunicación interna organizacional? Marque con una (x) cuáles considera usted que son las funciones de la comunicación interna?

- 1----Coordinación de tareas 2-----Información
 3---Canal para la resolución de problemas y conflictos
 4----permite el apoyo mutuo entre colegas 5----Producción 6-----Mantenimiento

2. ¿Conoce usted cómo potencian la comunicación interna los directivos?

----- Sí ----- No

Argumente

3. Enlace la columna A con la B relacionando cuales son los estilos de dirección.

A

B

<p><i>Democrático participativo:</i></p>	<p>Este estilo constituye un paso previo al democrático participativo, en el que se revela una mayor preocupación por las relaciones. La comunicación en general, es buena, aunque no se logra un buen nivel de comunicación ascendente con la familia y la comunidad. Se incrementa el nivel de participación de los subordinados. La persuasión y el convencimiento tienen una mayor presencia. Se amplían los niveles de participación con espacios de consulta, generalmente, se tienen en cuenta los criterios y opiniones dadas en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la implicación.</p>
<p><i>Con tendencia al compromiso y a la implicación:</i></p>	<p>En este tipo de estilo interesa solamente el cumplimiento de las tareas. Presenta bajos niveles de comunicación. Es pobre la presencia de la persuasión y el convencimiento, predominando métodos y procedimientos caracterizados por el ordeno y mando. Limitada la participación de los subordinados y las decisiones son tomadas, casi</p>

	siempre por el director
Con tendencia consultiva:	Estilo de dirección donde se manifiestan muy buenas relaciones de comunicación con todos, tanto de manera ascendente como descendente. Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. Se revelan altos niveles de participación de todos los factores, fundamentalmente del alumno. La toma de decisiones tiene un carácter colectivo.
Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación:	Este estilo representa un peldaño del movimiento de lo más centralizado hacia formas un poco más participativas, aunque se muestra interés por el cumplimiento de las tareas, hay cierta preocupación por las relaciones entre todos. Se revelan algunos niveles de comunicación ascendente en la medida que se les consulta a los subordinados. La persuasión y el convencimiento presentan niveles bajos. Se estimula la participación de todos, aunque en ocasiones se utilizan formas centralizadas. Las decisiones son consultadas, pero la dirección finalmente decide.

4. Mencione los principales canales de comunicación que son empleados en su centro de trabajo.
5. Enumere qué acciones realiza usted como trabajador para favorecer la comunicación interna de su centro organizacional
6. Marque con una (x) las diferentes fuentes de información que se emplean en su entidad.

-----La prensa -----Los matutinos
-----Reuniones del Consejo de la Administración Municipal
-----Consejos de Dirección -----Correos Electrónicos

Calificación:

Nivel alto: 5 o 6 indicadores

Nivel medio: 3 o 4 indicadores

Nivel bajo: 1 o 2 indicadores

Preguntas

1. Concepto:

Comunicación Interna: dirigida a los integrantes de la organización, precisa la comunicación al interior de las organizaciones, se refiere a todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, ya sean trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento. Es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros.

Funciones: No deben faltar elementos como la coordinación de tareas, es un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas; es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen mutuamente. (Pueden enunciarse otras)

2. Acciones que pueden llevar a cabo los directivos para favorecer la comunicación interna organizacional (Se toman en consideración otras que pueda aportar el trabajador)

- * Potenciar una comunicación abierta y flexible
- * Estimular la creación de espacios para el debate y la toma de decisiones
- * Promover el trabajo en equipo desde la realización de actividades laborales y extra laborales
- * Establecer límites en cuanto a la responsabilidad de cada trabajador con su puesto y contenido de trabajo
- * Fomentar el uso de los diversos canales de comunicación existentes
- * Estimular el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación

- * Demostrar una actitud de líder ante sus trabajadores
- * Estimular la superación profesional y cursos referidos a temas relacionados a la comunicación fundamentalmente

3. Estilos de dirección

1-Democrático participativo: Estilo de dirección donde se manifiestan muy buenas relaciones de comunicación con todos, tanto de manera ascendente como descendente. Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. Se revelan altos niveles de participación de todos los factores, fundamentalmente del alumno. La toma de decisiones tiene un carácter colectivo.

2-Con tendencia al compromiso y a la implicación: Este estilo constituye un paso previo al democrático participativo, en el que se revela una mayor preocupación por las relaciones. La comunicación en general, es buena, aunque no se logra un buen nivel de comunicación ascendente con la familia y la comunidad. Se incrementa el nivel de participación de los subordinados. La persuasión y el convencimiento tienen una mayor presencia. Se amplían los niveles de participación con espacios de consulta, generalmente, se tienen en cuenta los criterios y opiniones dadas en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la implicación.

3-Con tendencia consultiva: Este estilo representa un peldaño del movimiento de lo más centralizado hacia formas un poco más participativas, aunque se muestra interés por el cumplimiento de las tareas, hay cierta preocupación por las relaciones entre todos. Se revelan algunos niveles de comunicación ascendente en la medida que se les consulta a los subordinados. La persuasión y el convencimiento presentan niveles bajos. Se estimula la participación de todos, aunque en ocasiones se utilizan formas centralizadas. Las decisiones son consultadas, pero la dirección finalmente decide.

4-Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación: En este tipo de estilo interesa solamente el cumplimiento de las tareas. Presenta bajos niveles de comunicación. Es pobre la presencia de la persuasión y el convencimiento, predominando métodos y procedimientos caracterizados por el ordeno y mando. Limitada la participación de los subordinados y las decisiones son tomadas, casi siempre por el director .

4. Canales de comunicación

- canales mediatizados (indirectos): requieren de algún tipo de tecnología u objeto material para transmitir mensajes; además, no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor.

- canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para comunicarse con otros cara a cara. Fomentan las relaciones interpersonales, pues se dan a través del habla, los gestos, etc

5. Acciones que debe llevar a cabo el trabajador para favorecer la comunicación interna (Se toman en consideración otras que pueda aportar el trabajador)

- * Mantener una constante disciplina y responsabilidad laboral
- * Participar en los debates formales e informales que se desarrollan en la entidad
- * Hacer uso adecuado de las diversas fuentes de información (Confiables)
- * No promover o fomentar el rumor o la tergiversación de la información
- * Expresar de manera adecuada sus inquietudes para evitar la creación o surgimiento de conflictos.
- * Hacer uso adecuado de los diferentes canales de comunicación existentes en la entidad
- * Mantener una actitud de respeto hacia sus superiores.

6. Conocer las principales fuentes de información que se emplean en su entidad (Puede marcarlas todas)

Anexo 5: Prueba Pedagógica Final (Post test)

1. Argumente qué es la comunicación interna organizacional y mencione cuáles son sus funciones.
2. Mencione 5 acciones que llevan a cabo los directivos para potenciar la comunicación interna organizacional en su centro laboral.
3. Señale los estilos de dirección que usted conoce y exponga las características de cada uno de ellos.
4. Ejemplifique los canales de comunicación que son empleados en su centro laboral.
5. Argumente con 4 elementos las acciones que usted como trabajador lleva a cabo para favorecer la comunicación interna en su centro laboral.
6. Mencione las diferentes fuentes de información que son empleadas en su entidad.

Calificación:

Nivel alto: 5 o 6 indicadores correctos

Nivel medio: 3 o 4 indicadores correctos

Nivel bajo: 1 o 2 indicadores correctos

Preguntas

1. Debe exponer criterios sólidos que sustentan el concepto de comunicación interna organizacional, según la bibliografía de referente.

Concepto:

Comunicación Interna: dirigida a los integrantes de la organización, precisa la comunicación al interior de las organizaciones, se refiere a todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, ya sean trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento. Es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros.

Funciones: No deben faltar elementos como la coordinación de tareas, es un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas; es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y

permite que los colegas se apoyen mutuamente. (Pueden enunciarse otras)

2. Acciones que pueden llevar a cabo los directivos para favorecer la comunicación interna organizacional (Se toman en consideración otras que pueda aportar el trabajador)

- * Potenciar una comunicación abierta y flexible
- * Estimular la creación de espacios para el debate y la toma de decisiones
- * Promover el trabajo en equipo desde la realización de actividades laborales y extra laborales
- * Establecer límites en cuanto a la responsabilidad de cada trabajador con su puesto y contenido de trabajo
- * Fomentar el uso de los diversos canales de comunicación existentes
- * Estimular el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación
- * Demostrar una actitud de líder ante sus trabajadores
- * Estimular la superación profesional y cursos referidos a temas relacionados a la comunicación fundamentalmente

3. Estilos de dirección

1-Democrático participativo: Estilo de dirección donde se manifiestan muy buenas relaciones de comunicación con todos, tanto de manera ascendente como descendente. Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. Se revelan altos niveles de participación de todos los factores, fundamentalmente del alumno. La toma de decisiones tiene un carácter colectivo.

2-Con tendencia al compromiso y a la implicación: Este estilo constituye un paso previo al democrático participativo, en el que se revela una mayor preocupación por las relaciones. La comunicación en general, es buena, aunque no se logra un buen nivel de comunicación ascendente con la familia y la comunidad. Se incrementa el nivel de participación de los subordinados. La persuasión y el convencimiento tienen una mayor presencia. Se amplían los niveles de participación con espacios de consulta, generalmente, se tienen en cuenta los criterios y opiniones dadas en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la implicación.

3-Con tendencia consultiva: Este estilo representa un peldaño del movimiento de lo más centralizado hacia formas un poco más participativas, aunque se muestra interés por el cumplimiento de las tareas, hay cierta preocupación por las relaciones entre todos. Se revelan algunos niveles de comunicación ascendente en la medida que se les consulta a los subordinados. La persuasión y el convencimiento presentan niveles bajos. Se estimula la participación de todos, aunque en ocasiones se utilizan formas centralizadas. Las decisiones son consultadas, pero la dirección finalmente decide.

4-Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación: En este tipo de estilo interesa solamente el cumplimiento de las tareas. Presenta bajos niveles de comunicación. Es pobre la presencia de la persuasión y el convencimiento, predominando métodos y procedimientos caracterizados por el ordeno y mando. Limitada la participación de los subordinados y las decisiones son tomadas, casi siempre por el director .

4. Canales de comunicación

- canales mediatizados (indirectos): requieren de algún tipo de tecnología u objeto material para transmitir mensajes; además, no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor.

- canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para comunicarse con otros cara a cara. Fomentan las relaciones interpersonales, pues se dan a través del habla, los gestos, etc

5. Acciones que debe llevar a cabo el trabajador para favorecer la comunicación interna (Se toman en consideración otras que pueda aportar el trabajador)

- * Mantener una constante disciplina y responsabilidad laboral
- * Participar en los debates formales e informales que se desarrollan en la entidad
- * Hacer uso adecuado de las diversas fuentes de información (Confiables)
- * No promover o fomentar el rumor o la tergiversación de la información

* Expresar de manera adecuada sus inquietudes para evitar la creación o surgimiento de conflictos.

* Hacer uso adecuado de los diferentes canales de comunicación existentes en la entidad

* Mantener una actitud de respeto hacia sus superiores.

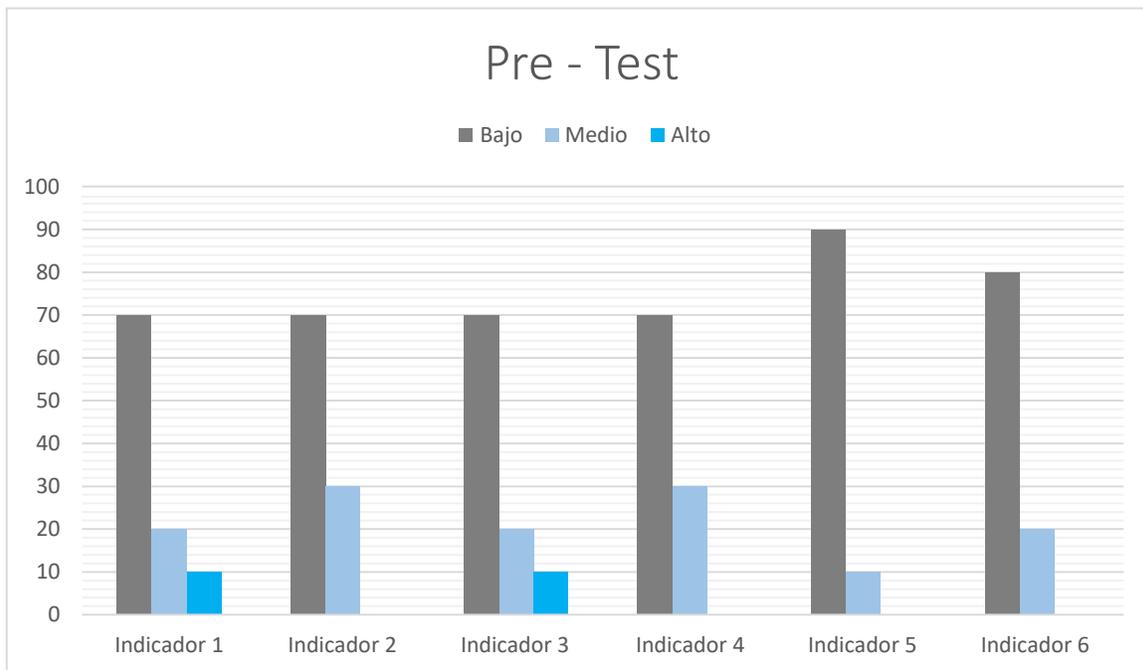
6. Conocer las principales fuentes de información que se emplean en su entidad (Puede marcarlas todas)

Anexo 6

Tabla 1: Indicadores y niveles alcanzados por los trabajadores en la etapa inicial (Pre-Test)

Indicadores	Bajo		Medio		Alto	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1	7	70	2	20	1	10
2	7	70	3	30	-	-
3	7	70	2	20	1	10
4	7	70	3	30	-	-
5	9	90	1	10	-	-
6	8	80	2	20	-	-

Gráfico 1: Nivel de preparación de los trabajadores en la etapa inicial (Pre-Test)

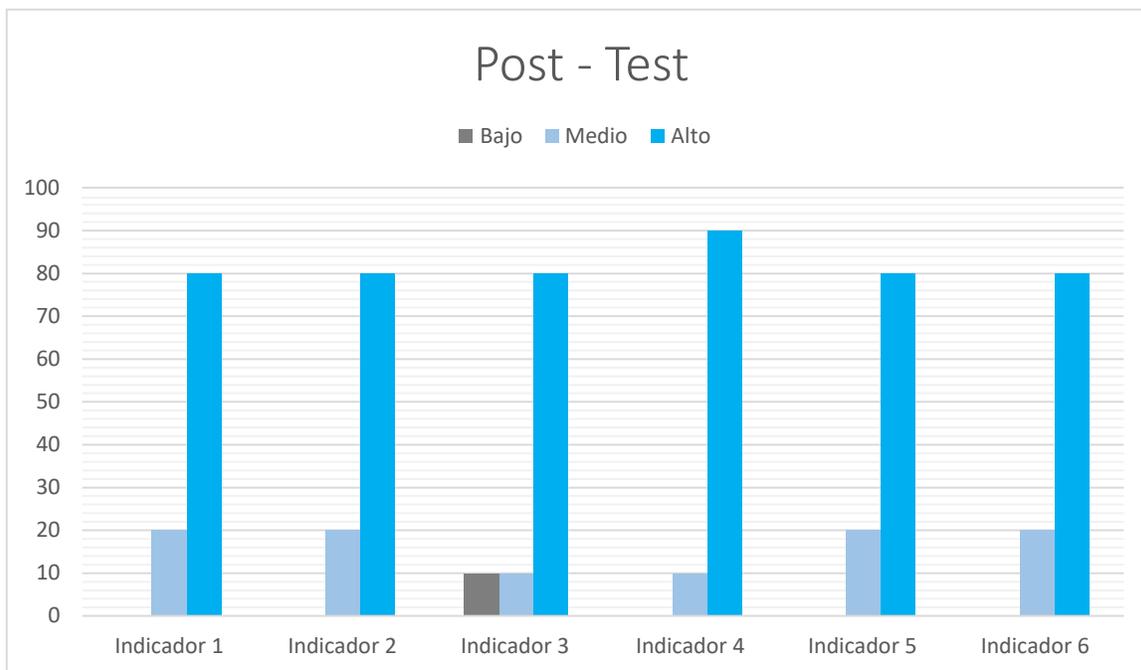


Anexo 7

Tabla 2: Indicadores y niveles alcanzados por los trabajadores en la etapa final (Post-Test)

Indicadores	Bajo		Medio		Alto	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1	-	-	2	20	8	80
2	-	-	2	20	8	80
3	1	10	1	10	8	80
4	-	-	1	10	9	90
5	-	-	2	20	8	80
6	-	-	2	20	8	80

Gráfico 2: Nivel de preparación de los trabajadores en la etapa final (Post-Test)



Anexo 8

Tabla 3: Indicadores y niveles alcanzados por los trabajadores en las etapas inicial (Pre-Test) y final (Post-Test)

Indicadores	(Pre-Test)			(Post-Test)		
	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)
1	7 (70 %)	2 (20 %)	1 (10 %)	-	2 (20 %)	8 (80 %)
2	7 (70 %)	3 (30 %)	-	-	2 (20 %)	8 (80 %)
3	7 (70 %)	2 (20 %)	1 (10 %)	1 (10 %)	1 (10 %)	8 (80 %)
4	7 (70 %)	3 (30%)	-	-	1 (10 %)	9 (90 %)
5	9 (90 %)	1 (10 %)	-	-	2 (20 %)	8 (80 %)
6	8 (80 %)	2 (20 %)	-	-	2 (20 %)	8 (80 %)