



Facultad de Humanidades

Departamento de Psicología, Comunicación Social y Ciencias de la Información.

Carrera: Comunicación Social.

Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en

Comunicación Social.

Título: Estrategia de comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de  
Deportes Sancti Spíritus.

Autor: Idania Cabrera Guevara.

Tutor: Dra. C. Lisandra Gómez Guerra.

Sancti Spíritus, 2024.

Copyright©UNISS

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

## **Pensamiento**

*“Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice”*

*Peter Drucker*

## **Agradecimientos**

*Quiero dedicar este espacio para expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este camino.*

*A mis hijos, gracias por su amor y paciencia, ustedes son mi mayor motivación y razón de ser.*

*A mi familia, gracias por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado, su aliento y confianza en mí me han dado las fuerzas necesarias para seguir adelante.*

*A mis amigos, quienes han estado ahí en los momentos difíciles y han celebrado cada pequeño logro conmigo. Su amistad ha sido un pilar fundamental en este proceso.*

*A mi tutora, estoy profundamente agradecida por su guía y asesoramiento, su experiencia y dedicación han marcado una gran diferencia en mi desarrollo académico.*

*A mis profesores, expresar mi gratitud por su enseñanza, inspiración y apoyo a lo largo de estos años, cada uno de ustedes ha dejado una huella en mi formación.*

*A mis compañeros, gracias por compartir este viaje conmigo, las discusiones, el intercambio de ideas y el apoyo mutuo ha enriquecido esta experiencia de forma significativa.*

*Finalmente, a todos aquellos que de alguna manera se involucraron en este logro, ya sea con palabras de aliento o con su presencia, le agradezco sinceramente. Este trabajo es tanto mío como suyo.*

*Gracias a todos.*

## **Resumen**

La presente investigación *Estrategia de comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus* tiene como propósito el diseño de una herramienta que permita la planificación de todos los procesos comunicativos en esa entidad, a fin de organizar las diferentes áreas de trabajo, la dirección y sus trabajadores, fortalecer valores, buen clima y el trabajo en equipo. Para ello, se analizaron los presupuestos teóricos relacionados con la comunicación organizacional. Desde la perspectiva cualitativa, se emplearon los métodos teóricos y la observación participante, revisión documental, la entrevista semiestructurada, y la triangulación de datos. Se trata de la primera investigación en predios espirituanos que propone una estrategia de comunicación interna en la Dirección Provincial de Deportes en Sancti Spíritus.

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. TEÓRICO-REFERENCIAL .....</b>	<b>8</b>
1.1 Comunicación .....	8
1.2. Definiendo comunicación organizacional .....	8
1.3. Gestión de comunicación.....	10
1.4. Comunicación interna.....	12
1.4.1. Públicos, flujos, mensajes.....	13
1.4.2. Comunicación formal e informal, canales, redes de comunicación, retroalimentación .....	16
1.4.3. Comunicación organizacional interna, sus funciones y objetivos.....	21
1.5. Caracterización de la Dirección Provincial de Deporte Sancti Spíritus .....	24
1.6. Estrategia de comunicación .....	23
<b>CAPÍTULO II. METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
2.1. Diseño metodológico .....	28
2.2. Análisis de los resultados. Estudio de caso: Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus.....	30
2.3. Propuesta de estrategia de comunicación interna .....	35
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>44</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

En la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista se establece que la comunicación social constituye un importante componente del proceso de desarrollo económico y social como recurso estratégico de dirección del Estado y el Gobierno, las instituciones, las empresas, las organizaciones políticas, de masas, sociales y los medios de comunicación, estando principalmente al servicio de propiciar la participación y el debate ciudadano en torno a los asuntos públicos, la formación en valores y la cultura en general.

En la época actual, marcada por la superabundancia informativa y procesos de comunicación cada vez más tecnológicos e individualizados, sinónimo ello de transmediales, dispersos e incontrolables, por solo emplear algunos adjetivos que lo califican urge diseñar, coordinar y evaluar la interacción que en esta materia sostienen las instituciones con sus públicos internos y externos (Rudens Tembras Arcia, 2018).

Dentro de la comunicación organizacional se distinguen la comunicación interna y la externa. La comunicación interna dentro de una organización es una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial. Cuando los trabajadores estén informados, si conocen la misión, los valores, la estrategia empresarial, si existe una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos el desempeño de la empresa es superior.

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.

Los estudios en este sentido han cobrado importancia pues a través de un óptimo manejo de la comunicación se transmiten valores y objetivos que la engloban generando un sentido de pertenencia entre ellos, además de elevar y mejorar el grado de motivación laboral. Como antecedentes de esta investigación se encuentran: Van Riel (1997); Trelles (2002); y Saladrigas Medina (2002, 2005, 2021), Castro Martínez y Díaz Morilla (2020), Suárez Caimary et al. (2022) y Tellez et al. (2023) que han contribuido a demostrar la importancia

de la correcta gestión de la comunicación organizacional interna en cualquier entidad, pues resulta clave para mantener el clima laboral.

La comunicación interna se va a enfocar en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.

La comunicación dentro de las organizaciones es tan vital como la sangre que corre por las venas. Es, por tal razón, que las organizaciones necesitan urgente prestar más atención en cómo se está llevando la comunicación interna, para pasar de un estado improvisado y artesanal y llegar a ser una comunicación profesional, que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan trasmitir la visión de la organización y las metas propuestas para que así, se pueda disminuir y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y sobre todo los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de tensión y malos entendidos que impide el progreso y eficiencia de la institución.

Los líderes y directivos de las organizaciones para llevar sus empresas a buen puerto, deben dar un salto en promover una gestión de comunicación interna para que así los personales tengan dirección, desde sus funciones básicas, hasta informaciones formales e informales que deben trasmitir en las distintas áreas, garantizando así el mejor desempeño y la armonización en la organización.

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros en sus áreas de trabajo.

La primera acción legislativa de la nueva Asamblea Nacional del Poder Popular fue aprobar, el 25 de mayo de 2024, la Ley de Comunicación Social, ley compuesta por 19 capítulos, 107 artículos y dos títulos fundamentales, se nutre de la práctica comunicacional cubana de más de dos siglos y de importantes referentes a nivel internacional. También desarrolla con exactitud la comunicación en los ámbitos mediático, comunitario y organizacional, desde los entornos físico y digital, publicada en la Gaceta Oficial de la República. Su surgimiento responde a una necesidad histórica en el contexto cubano.

“Había una concepción mediática de la comunicación que ha quedado superada con la Ley de Comunicación Social en Cuba, con el proceso de desarrollo que ha experimentado el

país en los últimos años”, afirmó Humberto Juan Fabián Suárez, vicepresidente primero de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (9 de septiembre de 2024).

La Ley pone en el lugar que corresponde a las organizaciones dentro del sistema de comunicación y ordena, a partir de lo que establece la Constitución, que los funcionarios públicos están obligados a ofrecer información de conocimiento colectivo.

La gestión de los procesos comunicacionales tiene que alinearse con los objetivos estratégicos de las organizaciones. “La ley define algo que sigue siendo un problema en algunas entidades: la gestión de la comunicación interna. Se debe mejorar el clima laboral, fortalecer la cultura organizacional, entre otros factores”, destacó el experto (9 de septiembre de 2024).

El objetivo fundamental de la Ley es proteger los derechos de las personas a la información y a la comunicación que están contemplados en la Constitución de la República. Según Castillo Corderí (9 de septiembre de 2024) esta es una normativa democrática en su creación y en su proyección hacia el futuro, pues posibilita el ejercicio y desarrollo de los más de 10 derechos reconocidos en la Carta Magna, que pueden tener un ejercicio pleno a partir de la influencia y participación directa de la comunicación social.

En el movimiento deportivo cubano existe una larga tradición de trabajo con la prensa y en los ámbitos de la propaganda y la divulgación de eventos, objeto que ahora se ensancha para abarcar la comunicación social en su conjunto, lo cual exige capacitación y superación constante de nuestro capital humano, pero sobre todo sensibilidad y visión política sobre lo estratégico de este asunto.

Es crucial en la entidad superarse en cuanto a la nueva Ley de Comunicación Social por varias razones:

1. Adaptación a normativas: Cumplir con la ley asegura que las organizaciones operen dentro del marco legal establecido, evitando sanciones y mejorando su reputación.
2. Mejora de la comunicación: La ley promueve una gestión más estratégica e integrada de la comunicación, lo que puede mejorar la eficacia de las campañas y la relación con el público.
3. Competitividad: Estar al día con las mejores prácticas en comunicación puede dar a las organizaciones una ventaja competitiva, permitiéndoles destacarse en un mercado cada vez más saturado.

4. Fortalecimiento de la imagen: Una comunicación efectiva y alineada con la ley puede fortalecer la imagen y credibilidad de la organización.
5. Innovación y modernización: La ley fomenta la adopción de nuevas tecnologías y métodos de comunicación, lo que puede impulsar la innovación dentro de las organizaciones.
6. Responsabilidad social: Cumplir con la ley también implica una mayor responsabilidad social, promoviendo una comunicación ética y transparente que beneficie a la sociedad en general.

Superarse en estos aspectos no solo ayuda a la organización a cumplir con la Ley, sino que también les permite crecer y prosperar en un entorno dinámico y en constante cambio.

La investigación responde a la gestión de comunicación interna en la Dirección Provincial de Deportes en Sancti Spíritus. Tiene como objetivo la interiorización de los conceptos fundamentales recibidos en la asignatura de Fundamentos de la Gestión organizacional y la aplicación de los mismos; demostrando la relación de los elementos teóricos y la materialización de estos en la entidad.

Resulta imprescindible, dentro de cualquier empresa, la utilización de mecanismos de retroalimentación, que la provean de informaciones valiosas, posibilitando la optimización de las tareas que en ella se realizan y facilitando el funcionamiento organizacional.

La existencia de problemas o dificultades es un hecho que en numerosas ocasiones frena la creatividad de las personas que tienen que enfrentarse a los mismos. Más allá de percibir los problemas como obstáculos y dificultades, existe otra dimensión, que, aplicándola a una organización, puede constituir el punto de apoyo para descubrir posibilidades de enriquecer la cultura de la misma, para insertar una nueva forma de enfrentar las insatisfacciones y por supuesto atenuarlas.

Por ello, se decidió realizar un trabajo científico, que permitiera un mayor acercamiento a las interioridades de esa entidad, utilizando el **diagnóstico organizacional** como base esencial para esta investigación.

**El aporte práctico** de este estudio es la propuesta de una estrategia de comunicación interna que se maneje como herramienta de trabajo para la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus, y para ello se plantea el siguiente problema de investigación:

#### **Problema de investigación:**

- ¿Cómo gestionar la comunicación interna en la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus?

### **Objetivo general:**

- Proponer una estrategia de comunicación interna en la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus.

### **Objetivos específicos:**

- Determinar los referentes teórico-referencial-metodológicos que permiten el análisis de la comunicación interna en una organización.
- Diagnosticar la comunicación interna en la Dirección Provincial de Deportes.
- Diseñar la estrategia de comunicación interna en la Dirección Provincial de Deporte.

La **categoría de análisis** de este estudio es comunicación interna.

### **Premisa**

La estrategia de comunicación interna en la Dirección Provincial de deportes como herramienta básica que pauta el quehacer comunicativo desde el punto de vista conceptual, formal y práctico contribuirá a trasmisir la visión de la organización y sus metas, así como el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, la dirección y sus trabajadores, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo.

Se asume como **objeto de investigación** la comunicación organizacional y como **campo de acción** la comunicación interna.

El tema es **novedoso** porque no existen antecedentes de investigaciones relacionadas con la gestión de la comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Deporte Sancti Spíritus, solamente se remite a la comunicación en las redes. En la gestión de comunicación interna que se ha desarrollado en la entidad, existen documentos que norman la comunicación organizacional pero no se consolida un estilo de comunicación propio del organismo, por tanto, este estudio es **pertinente**. Además, resulta **importante** para generar hacia el interior y exterior de la institución un clima de confianza, motivación, fomentar las buenas relaciones humanas y laborales para así, obtener un adecuado reconocimiento social ante sus diferentes públicos.

Para llegar a los resultados de este estudio se empleó un diseño **cualitativo** que se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar Bonilla y Rodríguez (2005), de tipo **descriptivo**, cuya característica fundamental es la flexibilidad, su capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancia en función del cambio que se produzca en la realidad indagada (Hernández, 2003).

La investigación se realiza a partir de un estudio de **caso único**, término definido por Robert K. Yin (1984) como el método que abarca, todo lo que abarca la lógica del diseño, las técnicas de recopilación de datos y los enfoques específicos para el análisis de datos.

#### **Para el estudio se aplicaron métodos teóricos que guían la investigación**

Los métodos teóricos permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación no observables directamente, cumpliendo así una función gnoseológica importante al posibilitar la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados, la construcción y desarrollo de teorías, creando las condiciones para la caracterización de los fenómenos (Del Sol et al, 2017).

- **El histórico lógico** para describir cómo se ha comportado el proceso comunicativo y las determinadas mediaciones que influyen sobre el mismo.
- **Análisis y síntesis** nos permite identificar los elementos que inciden en el proceso de recepción y cómo organizarlos.
- **Inducción-deducción** nos posibilita obtener inferencias partiendo de casos particulares.

Además, se emplearon el análisis bibliográfico, la observación participante, el análisis DAFO, la entrevista semiestructurada y la triangulación de los datos que permitieron arrojar un diagnóstico de los resultados más fehacientes.

**La unidad de análisis** la conforman los directivos y trabajadores vinculados laboralmente a la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus.

La **población** está compuesta por: 62 trabajadores de la entidad.

La **muestra seleccionada es intencional de tipo no probabilístico**, pues responde a criterios definidos por la investigadora. De acuerdo con ello se seleccionaron cuatro directivos de la entidad y 50 trabajadores de la misma, de ellos 43 metodólogos y siete trabajadores no docentes.

Para mejor comprensión la investigación se estructura de la siguiente forma: Capítulo I: Fundamentos teóricos-referenciales que sustentan la comunicación interna, Capítulo II:

Marco metodológico y análisis de los resultados, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

## **CAPÍTULO I. TEÓRICO-REFERENCIAL**

### **1.1 Comunicación**

La comunicación como proceso, representa una de las manifestaciones más complejas de las relaciones humanas. Según Andreieva (1984) la sociedad humana es simplemente inconcebible fuera de la comunicación. Sobre comunicación se han elaborado varias definiciones en correspondencia con la corriente o enfoque que asuma cada autor. Varios tratan el tema de comunicación indistintamente, igualándolo al término actividad.

La Comunicación es elemento importante para desarrollar la actividad humana y se considera una forma específica de actividad con su propio contenido incluyendo las relaciones personales, la psiquis en interacción ya sea en actividades emocionales o racionales.

Andreieva (1984) asume como el medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones humanas, es un modo de objetivación de las relaciones sociales que tienen lugar a través de los contactos directos o indirectos de las personalidades y los grupos en el proceso de su vida y actividad social.

Partiendo de ideas similares Lomov (1989) refiere que constituye el proceso de interacción de las personas que entran en ella no solo como sujeto para el influjo de uno sobre otro como entes intelectuales.

González Rey (1983) define la comunicación como un proceso en extremo activo donde las personas se relacionan tanto por la vía verbal, como por la no verbal, y a lo largo de este proceso cada una de las partes valora y expresa de manera activa por uno u otro canal del mismo sus propias conclusiones, vivencias, valoraciones, con independencia de que se expresen verbalmente o no en ese momento.

La comunicación es una forma de interrelacionarse las personas, a la vez que representa el proceso de intercambio de la información que continúe los resultados del reflejo de la realidad por parte de ellas, es además parte inseparable de su ser social y medio de formación y perfeccionamiento de su conciencia individual y social. Es decir, que podemos asegurar que la comunicación, al igual que la actividad, es condición indispensable para la formación y desarrollo de la sociedad y de la personalidad.

### **1.2. Definiendo comunicación organizacional**

El término comunicación organizacional salía a la luz desde mediados del siglo pasado, pero es en la década del setenta que comienza a confeccionarse su base teórica como disciplina dentro de las ciencias empresariales y sociales, surgiendo un campo de estudio más extenso: la comunicación organizacional o institucional, términos que serán utilizados indistintamente en la presente investigación (Graverán, 2017).

Según Trelles (2002), es una disciplina que, junto a otras como la Historia de la Comunicación, la Sociología de la Comunicación, o la Teoría de la Comunicación, por sólo citar algunas, conforman lo que la mayoría denomina Ciencias de la Comunicación, y otros, que todavía siguen renuentes a reconocernos la categoría de ciencia, identifican como disciplinas de la comunicación.

La comunicación institucional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad (Trelles, 2004).

La misma autora define la gestión de la comunicación como la “planificación y organización de los procesos comunicativos en las entidades”, al considerar elementos claves, entre estos, qué es la comunicación en organizaciones, y cuál es su importancia; y cuestiones que la integran y sistemas de intermediaciones en donde se desenvuelve; y en el plano funcional. A los anteriores aspectos, se adicionan la aplicación de un enfoque sinérgico y coherente en toda actividad comunicativa desarrollada; la existencia de una instancia gestionadora de la comunicación y su ubicación deberá estar todo lo cercana posible a la máxima dirección de la organización y así disponer de pleno respaldo por parte de esta tanto en términos financieros como en autoridad.

Desde una perspectiva abarcadora, Trelles (2004) entiende la gestión de la comunicación como la búsqueda de integración en los procesos comunicacionales al interior de las organizaciones; no enfilada hacia la homogeneidad entre estos, lo cual no sería posible ni procedente, y sí a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad y la improvisación en la realización de acciones comunicativas. La autora del presente estudio asume esta conceptualización teniendo en cuenta su visión integradora y aplicabilidad en el contexto cubano.

Según la Dra. Ana María Enrique, la comunicación empresarial tiene su origen como tal en los Estados Unidos a principios del siglo XX. Es durante estos años cuando empiezan a desarrollarse una serie de teorías que procuran dilucidar su correcta definición y su aplicación profesional. Hemos de especificar que, tanto en Estados Unidos como en América Latina, a la comunicación empresarial o institucional se le denomina Comunicación organizacional y se define 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 internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Enrique Jiménez 2021).

De acuerdo con los ámbitos organizacionales, la comunicación se clasifica en interna y externa. La interna son los mensajes que circulan relacionados con la información para el cumplimiento de tareas, estimulación del sentido de pertenencia y la consolidación de la identidad y la cultura dentro de la institución, mientras que la comunicación externa enmarca aquellos mensajes que intercambian las personas que integran la organización a nombre de ella, con los diversos públicos externos (Martínez, 2009).

### **1.3. Gestión de comunicación**

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que estas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. Para el desarrollo de las organizaciones es vital la gestión de la comunicación, sin ésta no existiría ninguna organización. La comunicación proporciona un medio para tomar y efectuar decisiones, para obtener retroalimentación y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según lo exija la situación.

Trelles (2002) refiere que la gestión de comunicación es búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas.

La concepción de la comunicación en los espacios organizacionales fue evolucionando, de un nivel primario, concibiéndose en un mero accesorio, hasta alcanzar un rol distinguido en las políticas organizacionales, integrado no solo al proceso de decisión, sino también al de gestión (Rivero, 2017).

El término gestión de la comunicación organizacional ha sido descrito por un amplio número de autores, tanto del ámbito internacional como nacional. Entre ellos Trelles (2002), Saladrigas Medina (2005), Martínez (2009), Rivero (2017), Contreras Delgado y Garibay Rendón (2020), Ponce et al. (2022) y González y Proaño (2022) los cuales han conceptualizado la gestión de la comunicación organizacional desde diversas posturas teóricas y se han referido a conceptos, enfoques, principios, así como a sus diferentes fases y modelos.

Uno de los enfoques contemporáneos de la gestión de la comunicación organizacional es el enfoque integral, que contempla un conjunto de ventajas, y aportes para las organizaciones, en tanto se fortalecen las complejas variables que conforman los procesos comunicativos, incidiendo, a la vez, en el resto de los procesos organizacionales.

El concepto de comunicación integral ha sido propuesto y desarrollado por Joan Costa en los años 70 y su concepción ha revolucionado la forma de pensar y de trabajar en la comunicación.

Asumiendo este enfoque integral Costa (2001, p.56) plantea: “solo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores. (...) No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal como la comunicación, (...) ni ningún proceso que no esté atravesado por ella”.

La comunicación organizacional desde un enfoque integral implica modificar sustancialmente la forma de abordar cualquier proyecto de comunicación. Representa el marco que encuadra y coordina la comunicación interna y externa de una organización, de forma integrada y armónica.

Desde esta perspectiva, la comunicación es el eje transversal que atraviesa todos los procesos en los que está inmersa la organización, y por otro lado la gestión de la comunicación adquiere una connotación sinérgica.

En este sentido, resaltamos el enfoque sinérgico de la gestión de la comunicación el cual “se traduce en la concentración de la dirección de comunicación en un centro coordinador

de la esfera que se ocupa de la planificación y el diseño de un discurso coherente” (Trelles, 2001, p.13).

#### **1.4. Comunicación interna**

“La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles, 2001, p.17).

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Torres, 2012).

La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (Graverán, 2017).

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.

La comunicación interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la administración de la empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias.

La comunicación dentro de la propia empresa no escapa a esta necesidad ya que como dice Fita “la comunicación interna bien entendida radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y de los canales de comunicación difundidos por la empresa que canalicen sistemáticamente el hambre de información en el personal” (Fita, 1999).

En este sentido es importante tener en cuenta la identidad corporativa como la “autoexpresión de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (Van Riel, 1997).

Por tanto, en la presente investigación se asume la comunicación interna como aquella que realizan los miembros de la organización entre sí; como expresa Irene Trelles “los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno” (Trelles, 2002, p.7).

#### **1.4.1. Públicos, flujos, mensajes**

##### **Públicos**

Los públicos de una institución en general pueden definirse como: “grupos de personas que se ven afectados por las operaciones de la empresa, que son claves por su capacidad de influir sobre los resultados empresariales y constituyen un elemento central en el entorno competitivo” (Arevalo Acuña, 2023).

Trelles (2002) clasifica el público interno en:

- Directivos o dirigentes de alto nivel: ubicados en la parte superior de la organización, y caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles en función de las características de cada empresa en particular.
- Cuadros medios: escalón consecutivo con relación a los anteriores, por lo general, encargado de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización, grupo más operativo y en relación más directa con la base.
- Base: gran mayoría, trabajadores de la producción o servicios.

##### **Flujos**

Los flujos de comunicación no es más que la dirección que toman los procesos comunicativos en una institución, la trayectoria por la cual llegará el mensaje al receptor deseado en relación con el objetivo que persiga (Graverán, 2017).

Torres (2012), considera que el concepto de flujo se corresponde con la dirección del mensaje y ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes,

horizontales y transversales, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo):

- Descendentes: son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados.
- Ascendentes: son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores
- Horizontal: es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.
- Transversal: es el intercambio de información a través de diferentes niveles de la estructura organizativa, no necesariamente de modo jerárquico ni escalonado, y facilita la interacción entre todos los miembros de la organización, permitiendo la rápida toma de decisiones, así como la rápida detección y solución de los problemas.

En cuanto a los flujos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo (Muñiz R, 2017).

Los flujos descendentes son usados para organizar y coordinar eficazmente los procesos de trabajo, para promover los atributos de identidad y fortalecer las relaciones con los públicos. Los ascendentes se emplean fundamentalmente como vía de retroalimentación en pos estrechar vínculos entre los directivos y trabajadores, así como entre el público. Los horizontales garantizan la mejor planificación y ejecución de las tareas en un ambiente cooperativo que permita estrechar las relaciones personales y profesionales y contribuir a la resolución de problemas y al consiguiente logro de los objetivos organizacionales (Laffitte Santiesteban, 2013).

### **Mensajes**

En la literatura se maneja que “el mensaje es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor” Fernández Collado (2009)

Los mensajes contribuyen al hecho de compartir la información entre los diferentes miembros del público en la organización, y los mismos deben presentar una correspondencia tanto con los objetivos institucionales como con las características de los

públicos a los que están dirigidos. Es imprescindible que exista un equilibrio entre los mensajes en toda institución para lograr así una eficiente gestión de la información que circulan en la misma. Los mensajes internos se clasifican en: (Graverán, 2017)

- Tarea: se refiere a tareas y labores a realizar; el qué y el cuándo de dicha actividad.
- Procedimiento: van a estar relacionados con modos de hacer las cosas, normativas, reglas, métodos que bien pueden ser estándares de calidad, etc.
- Humanos: serían aquellos mensajes de apoyo a los trabajadores, que apelan a lo emotivo, sus sentimientos. Pueden ser también: reconocimientos, estímulos y felicitaciones.
- Estratégicos: directamente vinculados con el conocimiento de la misión, visión, objetivos y planes estratégicos de la entidad.
- Organizativos-coordinadores: sería aquella información que contiene la organización y coordinación del trabajo: interrelación entre las áreas o departamentos, prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y soluciones a conflictos (quién trabaja, cuándo y dónde lo hace, qué hace en relación con los demás).
- Políticos-motivacionales: aborda temas relacionados con la historia de la institución, así como las personas que han dejado una huella en la entidad y aportes a la Revolución. Pero también contiene información sobre la prestación de servicios con calidad, eficaces y eficientes, altos índices de participación y compromiso (quiénes son, qué pretenden, hacia dónde van, cuál es su historia y tradiciones, quiénes han trabajado en este lugar, qué aportes se han hecho).
- Éticos-morales: normas de comportamiento y disciplina con el propósito de inculcar hábitos, valores, respeto al cumplimiento de las reglas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad.
- Pertenencia e implicación: movilización de los trabajadores y dirigentes para incrementar la participación, el enfrentamiento a los inconvenientes y la lucha por la eficiencia (éxitos y fracasos, avances y dificultades, incumplimientos, resultados y experiencias).

El tipo de mensajes a emplear por públicos, se transmite según sea pertinente en cada caso. Estos, independientemente de su tipo, deben ser reflejo de la cultura e identidad de la

Organización y contener información clara, oportuna, precisa y actualizada (Laffitte Santiesteban M.E., 2013).

#### **1.4.2. Comunicación formal e informal, canales, redes de comunicación, retroalimentación**

La formación y consolidación de la Comunicación Organizacional, pone de manifiesto que las organizaciones están sujetas a cambios constantes en su accionar y si se concibe a la organización como un ente vivo, orgánico, holístico y transformador, entonces al evolucionar con nuevas experiencias y en nuevos contextos históricos; ésta es susceptible de ser cambiada, transformada desde lo interno como organización y en su interacción con el entorno. No se puede hablar de cultura organizacional, ni del cumplimiento de su misión social en una institución, sino existe una adecuada comunicación organizacional interna y para ello se precisa del papel que juegan los canales y redes por los que fluyen los distintos tipos de mensajes.

##### **Comunicación formal e informal**

Existen dos formas de comunicación interna: la comunicación formal y la comunicación informal. Ambas pueden ser horizontal, ascendente y descendente. La práctica ha demostrado que la comunicación formal es la que sigue las líneas del organigrama, que da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. Tiene siempre el carácter de ser voluntaria e intencional y debe generalmente su existencia a organizaciones formales.

La comunicación por los cauces formales es fácil en sentido descendente, en el sentido contrario encuentra siempre dificultades psicológicas que hacen necesaria una institucionalización de la comunicación de retorno. Este tipo de comunicación se ve afectada debido a la segmentación. Mientras más grande sea la organización, aumentan los escalones en la línea y por tanto la distorsión de lo comunicado, rompiéndose los grupos de trabajo.

La comunicación informal, definida de manera negativa, por estar no formalizada, es fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental. Este tipo de relaciones tienen como consecuencia los grupos informales y la organización informal.

Estos grupos tienden a crearse alrededor de las relaciones formales por diversas causas y se consideran positivos, pues son un factor emotivo de integración; facilitan la comunicación creando vías diferentes a las formales; e incluso posibilitan un cierto grado de independencia. No obstante, el hecho de facilitar canales numerosos e incontrolados de comunicación, puede traer aparejado informaciones inexactas o imprecisas, y sus respectivas consecuencias negativas para la organización. Por tanto, junto a los sistemas formales surge un flujo informal de mensajes entre los miembros de la organización debido a la curiosidad de los sujetos integrados, la atracción interpersonal y la misma interacción social. No sigue necesariamente los canales establecidos por la jerarquía, sino que desarrolla su propia estructura. El principal motivo es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y cómo les afectan los cambios que se produzcan.

“La comunicación informal proporciona a los miembros una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y sobre qué cambios se están produciendo dentro de la organización, que les pueda ayudar a comprender la vida en la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades” (Kreps; 1990, p.208, en Trelles; 2001, p.58).

A pesar de estas ventajas la comunicación informal no adolece de los problemas de la comunicación. Es de especial interés abordar los rumores, que se pueden definir como la información vaga y confusa, procedentes de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado que afecta a la organización. Surgen como respuesta a situaciones que son importantes para los sujetos integrados, cuando hay ambigüedad y en las condiciones que suscitan ansiedad. Persisten hasta que los deseos y las expectativas que crean la incertidumbre se cumplan, o bien hasta que se reduzca la ansiedad.

El rumor constituye un aspecto funesto o desviado del sistema de comunicación de la organización, pero a su vez es un canal de comunicación muy poderoso y potencialmente útil en la vida organizativa. La red de comunicación del rumor se caracteriza por ser como una cadena a través de la cual los mensajes son distribuidos a un grupo mayor de miembros de la organización, en vez de a una sola persona, acelerando la diseminación de la información entre ellos.

### **Canales**

Los canales por los que fluye la comunicación, son cruciales en las organizaciones. La forma en que la organización se estructura determinará la facilidad y la disponibilidad con la que ciertos miembros transmiten la información. Dentro de la comunicación formal juegan un papel importante los canales formales, los cuales sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización y para llevar retroalimentación de los trabajadores a los directivos.

Los canales de comunicación interna “son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas” (Kreps; 1990, p.20, en Trelles; 2001, p.49).

Son considerados como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo.

Los canales de comunicación existentes deben ser utilizados adecuadamente según el público al cual se dirija y el tipo de mensaje a transmitir. Los canales formales de comunicación asegurarán el buen funcionamiento de los procesos, a lo interno y externo, para el logro de los objetivos de la organización y los mensajes informales son usados para fortalecer relaciones y crear mayor acercamiento y confianza con los públicos (Laffitte Santiesteban M.E.2013).

Los canales informales corren la información a una alta velocidad, porque generalmente los mensajes son interesantes, actuales y sobresalientes, aun cuando su contenido esté relacionado con la actividad laboral. Se distorsiona menos la información y hay menos discrepancias de estatus entre los comunicadores informales. Una misma información es escuchada varias veces de diferentes fuentes.

Con relación a la clasificación en el ámbito interno de la organización (Peña Ferreiro, 2011) hace alusión a diferentes canales, pero que son los flujos de comunicación expuestos por los autores que se citan en esta investigación:

1. Canales verticales descendentes: aquellos que transportan los mensajes desde la dirección o estructuras superiores hacia los niveles intermedios o la base.

2. Verticales ascendentes: aquellos que los trabajadores de los niveles intermedios o la base utilizan para elevar sus mensajes a las estructuras superiores.
3. Canales horizontales: transportan los mensajes entre los niveles similares de jerarquía fuera o dentro de la misma área o departamento.
4. Canales transversales: transportan los mensajes en todos los sentidos y con implicación en todos los niveles institucionales. Estos últimos pueden ser orales o escritos.
5. Canales mixtos los mensajes son transportados en dos o más direcciones.

### **Redes de comunicación**

Dado que la inmensa mayoría de la comunicación en las organizaciones puede clasificarse como informal, es lógico que sean los modelos informales de organización los que sirvan de base para crear las redes de comunicación.

Irene Trelles comparte el criterio de Kreps acerca de la clasificación de las redes y plantea que existen tres tipos de redes: “las redes del sistema total, que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización”; las redes de grupos, “que identifican a grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización” y las redes personales, “formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la organización”. (Kreps; 1990, pp.121-122, en Trelles; 2001, p.63)

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

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

Se habla de redes cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de comunicación. Las mismas pueden ser formales cuando la viabilidad de la comunicación se alcanza a través de los cauces planificados y establecidos en la organización formalmente; e informales cuando el cauce de la comunicación es más espontáneo (Peña Ferreiro, 2011).

Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma.

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

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

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

Las redes informales fluyen sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo (Laffitte Santesteban M.E., 2013) (Torres, 2012).

### **Retroalimentación**

La retroalimentación es un factor primordial que nos permite medir la funcionalidad o no de las acciones de comunicación, además dentro de la empresa da la posibilidad de intercambiar opiniones que vallan en busca de solucionar problemas que puedan existir. La retroalimentación es el “proceso final de la fase intercomunicativa, es la respuesta del receptor, o sea, la reacción o información que se transmite del receptor al emisor que señala cómo se recibió el mensaje y denota qué impacto causó” (Linares, 2012).

La retroalimentación es el proceso mediante el cual los actores de la comunicación pueden confirmar la efectividad de los mensajes enviados. La atención a la funcionalidad de la retroalimentación contribuye al reconocimiento de los problemas y a la modificación de las respuestas en función de los mismos. Se puede hablar de retroalimentación positiva cuando los efectos logrados ratifican la intención del emisor. Por su parte, la negativa va a constatar efectos sin correspondencia con las intenciones perseguidas y debe ser la de mayor

importancia para la organización, debido a la necesidad de lograr siempre una comunicación efectiva (Peña Ferreiro, 2011).

La búsqueda de retroalimentación será una constante para la proyección con los públicos y la toma de decisiones, para ello deben ser especialmente atendidos los flujos de comunicación ascendente, horizontal y transversal y las redes formales e informales de comunicación (Laffitte Santiesteban M.E., 2013).

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor (Graverán, 2017).

#### **1.4.3. Comunicación organizacional interna, sus funciones y objetivos**

##### **Funciones**

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

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

1. Impulso: entendido como liderazgo. La comunicación es esencial para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización; permite canalizar la voluntad de impulsar cambios; es fundamental a la hora de motivar a los miembros de una organización.
2. Innovación: la comunicación permite dinamizar el proceso de incorporación de las innovaciones en las organizaciones, ya sea en cuestiones tecnológicas, estructurales, jerárquicas, de expansión de marca, etc.
3. Implicación: este punto marca el objetivo mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna permite que los miembros que

participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con el proyecto en común.

4. Información: la información es uno de los principales objetivos de la comunicación interna. La adecuada gestión de la comunicación interna propicia la llegada de la información relevante a todos los niveles de la organización, dinamizando su funcionamiento, reduciendo los niveles de incertidumbre, entre otras cuestiones fundamentales.
5. Identidad: Una comunicación bien entendida genera valor para la organización, puesto que contribuye a que los miembros asuman los valores, el estilo organizativo y el modus operandi de esta. Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es.

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

### **Objetivos**

Cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
- Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.
- Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales (Grillo, 2007).

## **1.5. Estrategia de comunicación**

Cuando se habla de estrategia, “implica el estudio de casos y son bien conocidas las dificultades para generalizar desde éstos hacia el sistema de relaciones del que han sido escogidos...implicada por el análisis de cuestiones y políticas debería quedar abierta a intersecciones con los otros enfoques, donde las hipótesis y proposiciones generadas en ellas puedan ser confrontadas desde los restantes”. (Oszlak y O'Donnell, 1995).

Para Quinn citado por (Garrido, 2004), la “estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. Lo anterior, manifiesta que la estrategia determina el análisis situacional en que se presentan las realidades que deben ser abordado a través de acciones concretas y que den respuestas a las necesidades planteadas.

Una estrategia de comunicación permite establecer metas claras frente al análisis de problemáticas comunicacionales previamente concebidas en un proceso investigativo y que determinan metas y objetivos claros para dar soluciones concretas a lo establecido previamente.

Para Fundora et al. (2015) referenciado en análisis del Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas del Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela” en el 2003, las estrategias mantienen:

“(...) la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas discrepancias o contradicciones entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanan de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas)”.

“Las estrategias de comunicación interna se han convertido en un elemento indispensable y clave para erigir el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio”. (Acuña, Domínguez, y Navarro, 2017).

La autora de la presente investigación coincide con la aplicabilidad de la propuesta de Fundora (2015), quien manifiesta que la elaboración de cada estrategia de este tipo debe de estar antecedida por un diagnóstico acerca de la gestión de la comunicación, examen previo que debe regirse por dimensiones e indicadores concretos para determinar, finalmente las debilidades,

amenazas, fortalezas y oportunidades que median la actividad de la comunicación interna de la organización.

Partiendo del análisis de estos conceptos, la investigadora asume que la Dirección Provincial de Deportes en Sancti Spíritus se encuentra actualmente ante la imperiosa necesidad de ajustarse a los tiempos que corren, donde una buena comunicación determina el buen funcionamiento de cualquier organización, para ello, se necesita sin dudas el diseño e implementación de una estrategia de comunicación interna en la entidad, facilitando así, el flujo de información y refuerza la cultura organizacional asegurando que todos dentro de la organización estén alineados a los objetivos y metas de la dirección.

### **1.6. Caracterización de la Dirección Provincial de Deporte Sancti Spíritus**

El 23 de febrero de 1961 se crea el INDER, amparado por la Ley 936 que desde entonces fue el encargado institucionalmente de organizar toda la vida deportiva del país. En marzo de 1962, la nueva institución dicta una Resolución que prohíbe el profesionalismo en cualquier deporte practicado en la Isla, con el objetivo de fomentar la práctica sana y eliminar cualquier mercantilismo en el deporte.

La Constitución de la República de Cuba en su artículo 52 establece que:

"Todos tienen derecho a la Educación Física, al deporte y la recreación."

La creación del régimen de participación deportiva fue la base organizativa fundamental del nuevo movimiento deportivo cubano. Sus características únicas permitieron que cientos de miles de personas se incorporaran a la práctica del deporte.

La Dirección Provincial de Deportes en Sancti Spíritus, se encuentra ubicada en la calle Carlos Roloff No. 19 interior; Se encuentra adscripta al Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación (INDER).

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 62 trabajadores fijos, de ella está cubierta 54 personal docente y 8 no docentes.

Tiene una estructura organizativa que se describe a continuación:

1. Dirección
2. Subdirección General.
3. Subdirección de Actividades Deportivas.
4. Subdirección de Deportes para Todos.
5. Departamento de Formación, Superación y CITMA.

6. Departamento Técnico Metodológico.
7. Departamento de Programación y Organización Deportiva.

Cuba ha identificado desde muy temprano la conveniencia y necesidad de dominar e introducir en la práctica social las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; y lograr una cultura digital como una de las características imprescindibles del hombre nuevo, lo que facilitaría a nuestra sociedad acercarse más hacia el objetivo de un desarrollo sostenible.

El desarrollo del deporte masivo en función de la calidad de vida de la población, cuya práctica es derecho de todos los ciudadanos, tiene lugar desde la creación del INDER organización que, en consecuencia, requiere de una gran fuerza de trabajo y adquiere la imperiosa necesidad de trasmisitir al interior y al exterior, sus opiniones, necesidades y logros.

### **Misión**

La Dirección Provincial de Deportes, en Sancti Spíritus es el organismo de la Administración Provincial del Gobierno encargado de proponer y, una vez aprobada, dirigir y controlar la política del Estado y del Gobierno relacionada con el deporte, la educación física, recreación y actividad físicas, que contribuya a resultados deportivos satisfactorios y a elevar la salud y calidad de vida de la población.

### **Visión**

Cumpliremos nuestra misión, fieles a los principios y la obra de nuestra Revolución. Realizaremos las transformaciones necesarias empleando la racionalidad como premisa para elevar la promoción, calidad, alcance y diversificación de nuestros servicios. Lograremos el incremento de los niveles de aptitud física, la calidad deportiva prevista en la estrategia del deporte, y de hábitos saludables de vida. El sistema de enseñanza deportiva comprometido con el perfeccionamiento de la formación integral de atletas patriotas y dignos. La preparación de nuestros recursos humanos sustentada en la educación política e ideológica, ético-moral y en valores, capaces de lograr resultados con un significativo impacto social, mediante la aplicación consciente de la ciencia y la innovación tecnológica.

Las modificaciones que se han producido, en los últimos años, en el entorno de las instituciones, ya sean del ámbito tecnológico, del sociológico o conceptuales y operativos, exigen, como consecuencia un proceso de profundo cambio estructural en la comunicación.

Es pedido y prioridad del Presidente de Cuba Miguel Díaz Canel, de la necesidad de informatizar la sociedad, de superarnos en cuanto a comunicación y la búsqueda de desarrollar este amplio proceso, sin injerencias y con los propios recursos, no es comunicar, es comunicar bien y debemos comenzar desde dentro con una efectiva comunicación interna.

En la institución analizada se han realizado acciones puntuales de comunicación, pero no se ha considerado explícitamente como elemento de gestión, minimizándose la función básica de esta herramienta de contribuir a la integración esencial de la entidad como un todo, de sus actividades y de sus estrategias comunicativas.

La comunicación al interior y al exterior de la institución debe hacerse de forma metódica y sistemática, a través de una correcta planificación y tras un previo análisis de aquellas circunstancias del entorno que pudieran influir en el proceso.

La comunicación interna es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. La nueva ley de comunicación puede tener varios efectos en este ámbito:

- Cultura organizativa: Una comunicación abierta y transparente fomenta valores como la confianza, la colaboración y el respeto mutuo.
- Productividad y compromiso: La comunicación interna afecta directamente la
- Adaptación a cambios: Durante la pandemia, se implementaron nuevas herramientas de comunicación para llegar a los empleados dispersos geográficamente. Esto incluyó aplicaciones para empleados, mensajes personalizados y notificaciones urgentes.
- Ética y responsabilidad: En 2024, la comunicación ética y responsable se ha vuelto fundamental. Los empleados demandan que las empresas se comprometan con valores éticos y responsabilidad social.

Es objetivo de este trabajo formular una estrategia de comunicación interna basada en ciertos principios teóricos y prácticos como, la definición y objetivos, estrategias clave, herramientas tecnológicas y la cultura organizacional de la entidad.

Mantener a todos los empleados al tanto de las decisiones, cambios y noticias relevantes, fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, asegurar que todos los departamentos y empleados trabajen de manera alineada hacia los mismos objetivos, utilizar diversos medios (intranet, boletines, reuniones) para asegurar que la información llegue a todos los niveles de la organización, crear mecanismos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias y así mejorar la toma de decisiones y la satisfacción laboral, evaluar el estado actual

de la comunicación interna para identificar áreas de mejora, definir metas claras y medibles que alineen la comunicación interna con los objetivos estratégicos de la institución, desarrollar un plan de acción detallado y monitorear su progreso para hacer ajustes necesarios como parte de la estrategia, permitirá obtener los beneficios esperados, mejora del clima laboral, aumento de la productividad y reducción de conflictos, creando así, con su implementación, un entorno de trabajo más cohesionado y alineado con los objetivos del presidente y de la institución.

### **1.7. Conclusiones parciales**

La gestión de la comunicación en las organizaciones deviene un proceso complejo, que debe articularse con un enfoque sinérgico para eliminar o disminuir al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo en la realización de acciones comunicativas.

Para contrarrestar tales expresiones, la estrategia de comunicación constituye una herramienta clave, que presupone la definición de acciones de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, concebidas bajo el prisma de la flexibilidad.

## **CAPÍTULO II. METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Partiendo del objetivo general que se propone, se exponen los primeros elementos del proceso de investigación como el planteamiento del problema, los objetivos específicos y otros elementos fundamentales que conforman la metodología de la investigación de este estudio.

La evaluación de los resultados se lleva a cabo de manera integral, utilizando diversas técnicas e indicadores donde se describe el escenario y se exponen los fundamentos teóricos de la metodología seleccionada; se analizan las características de la muestra y los criterios para su selección, así como las técnicas utilizadas para la recogida de información; se precisa los procedimientos utilizados para el procesamiento de los datos y se exponen los resultados de la investigación que arrojan al diagnóstico de la situación de la entidad, teniendo en cuenta la imagen pública y reputación corporativa con la que cuenta actualmente.

Finalmente, se propone una estrategia de Comunicación Interna diseñada con el objetivo de facilitar la transmisión efectiva de información dentro de la organización promoviendo una comunicación clara, oportuna y bidireccional entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos de la misma.

**Categoría de análisis:** Comunicación interna

**Definición conceptual:** La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (Graverán D, 2017).

### **Definición operacional:**

Indicadores:

- Planificación e importancia de la comunicación interna
- Públicos, mensajes, flujos, redes y canales de la comunicación interna
- Consecuencias de las malas prácticas de comunicación interna en el funcionamiento de la entidad, así como efectos en la imagen pública y reputación corporativa.

### **2.1. Diseño metodológico**

Como se expone en la parte introductoria esta tesis de diploma asume la perspectiva metodológica cualitativa, dirigida a “reconstruir” la realidad estudiada, a partir de una serie de prácticas interpretativas (Hernández Sampieri et al., 2006).

Igualmente, se trata de un estudio descriptivo que se enfoca en la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación, cuya característica fundamental es la flexibilidad, su capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancia en función del cambio que se produzca en la realidad indagada” (Hernández, 2003).

La tesis recurre a la estrategia de investigación de un estudio de caso único, al enfocarse en las particularidades de la comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus, en opinión de Rodríguez y García (1996), en el estudio de caso único las generalizaciones surgen a partir del análisis minucioso de los datos.

Se aplicaron el análisis bibliográfico-documental, la observación participante, el análisis DAFO, la entrevista semiestructurada y la triangulación de datos que permitieron llegar a un diagnóstico a partir de la interacción con los trabajadores de la entidad.

La **unidad de análisis** la conforman los directivos y trabajadores de la Dirección Provincial de Deporte Sancti Spíritus, por tanto, el **universo de investigación** es la propia Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus.

#### **Análisis bibliográfico-documental**

Dentro de la investigación esta técnica permite conocer el estado actual del conocimiento, evaluar críticamente las fuentes y así desarrollar hipótesis y fundamentar teóricamente la investigación.

Dentro de los documentos revisados está el Sistema de Dirección por objetivo de la entidad, reestructura de la Dirección Provincial y se analizó el flujo de información que genera y recibe la entidad con el objetivo de valorar la documentación existente.

Se consultó además bibliografía sobre el proceso de comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, así como tesis de diploma, maestría y doctorado de diferentes universidades (Anexo 1).

### **Observación participante**

Es una de las técnicas más completas, pues además de realizar un proceso de observación, elabora propuestas y soluciones. Se realizó una observación científica (Alonso, 2002), “entendida aquí como un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema”.

Esta técnica fue utilizada para enriquecer datos obtenidos a partir de técnicas anteriores, pues se obtienen detalles acerca del comportamiento de individuos en el escenario de la investigación así como sus interacciones en diferentes contextos.

La observación participante se realizó en diferentes sesiones de trabajo, entre los meses de julio y octubre de 2002 que duró la investigación, donde la investigadora estuvo como observadora, se aplicó partiendo de una guía de observación para espacios formales e informales.

Paralelamente, se realizaron observaciones dirigidas a examinar las particularidades de la comunicación organizacional interna, evaluar las relaciones entre dirigentes y trabajadores y caracterizar la dinámica del funcionamiento de la institución (Anexo 2).

### **Entrevista semiestructurada**

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

La entrevista semiestructurada posibilitó evaluar la conceptualización e importancia que le brindan los trabajadores y directivos a la Comunicación Interna. Esta técnica fue aplicada

de manera intencional e individual a trabajadores y directivos de la entidad. Se entrevistaron a 17 trabajadores entre ellos, 2 directivos, 12 metodólogos y 3 especialistas de la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus (Anexo 3).

### **La técnica de diagnóstico organizacional Matriz DAFO**

Se tiene en cuenta para analizar los factores internos como fortalezas y debilidades y los factores externos como amenazas y oportunidades.

### **Triangulación de datos**

Los resultados de cada uno de los instrumentos metodológicos utilizados fueron triangulados para obtener conclusiones más completas y llegar a un diagnóstico efectivo de los resultados, es decir, se acudió a esta para contrastar e integrar la información acopiada, gracias a las técnicas utilizadas y, de esa forma, enriquecer los resultados (Saladrigas Medina et al. 2021).

Se definió como **población** 62 trabajadores de la entidad.

La autora escogió como **muestra intencional de tipo no probabilístico** cuatro directivos de la entidad y 50 trabajadores de la misma, de ellos 43 metodólogos y siete trabajadores no docentes donde se tuvo en cuenta los siguientes elementos:

- Antigüedad de los trabajadores
- Experiencia laboral en el órgano

En el caso de los directivos se tuvo en cuenta principalmente la entrevista semiestructurada para conocer su criterio acerca de cómo conciben la comunicación y su opinión acerca del estado de la misma en su institución.

## **2.2. Análisis de los resultados. Estudio de caso: Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus**

En el presente epígrafe se describen los resultados que dieron lugar al diagnóstico de la gestión de la comunicación en la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación, que constituye el punto de partida para la concepción de la estrategia de comunicación.

Se analizaron documentos relacionados con la parte de organización, planificación e información tales como, el sistema de dirección por objetivo, restructura de la Dirección Provincial y se analizó el flujo de información que genera y recibe la entidad.

Se consultó además bibliografía sobre el proceso de comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna.

Durante el análisis de dichos documentos la autora detectó que no existe realmente un plan de comunicación organizacional y por ende no existe un plan de comunicación interna en la entidad. No existe un manual de gestión de comunicación y no hay modelo ni documentación alguna sobre este campo. La improvisación para resolver el problema en el contexto ha llevado al debilitamiento de la imagen corporativa.

La observación participante evidencia a la autora, en su condición de integrante del colectivo de la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus, que la comunicación interna fluye principalmente hacia los niveles inferiores de la entidad, de manera vertical descendente, se produce desde la dirección hasta los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica de mando.

La comunicación vertical ascendente fluye a menor medida desde los miembros de la organización de menor nivel hacia los de más alto nivel propiciando una retroalimentación.

La comunicación horizontal se produce entre las personas de igual jerarquía dentro de la entidad.

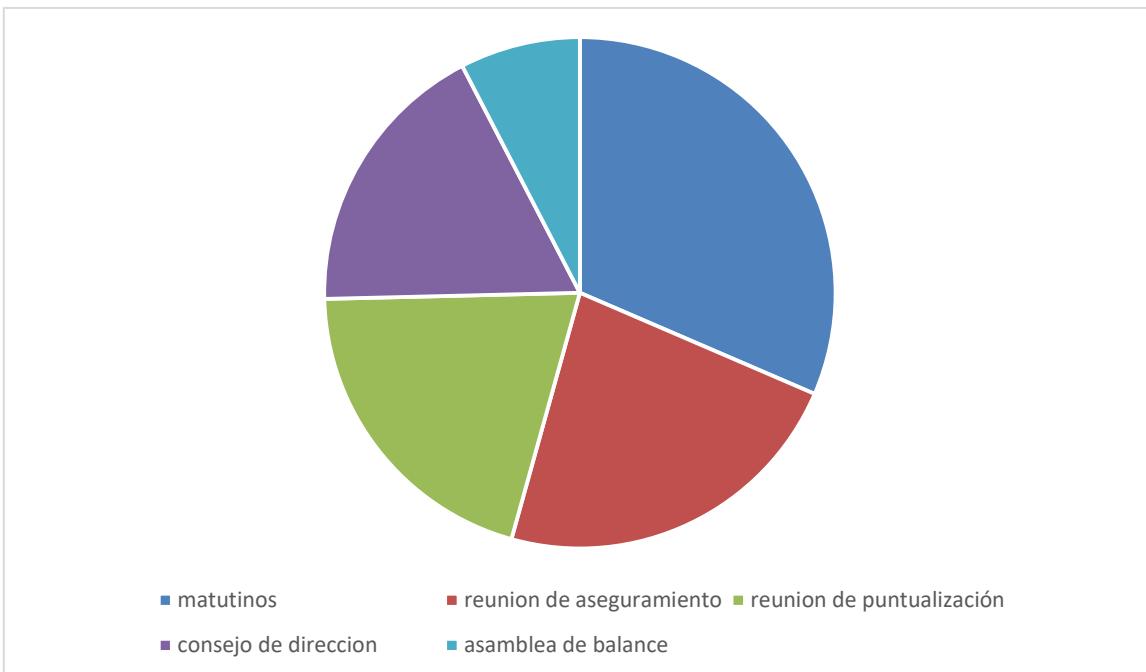
La comunicación transversal que es desarrollada por directivos, especialistas, encaminadas dirigirse al personal de una manera directa, buscando una retroalimentación cruzada y con ello lograr distintas interpretaciones y análisis de problemas o asuntos de interés.

En observaciones realizadas la investigadora analiza que en la entidad se transmite información a sus trabajadores a través de dos vías o canales fundamentales, la comunicación interpersonal, directa o indirecta, grupal o individual y la comunicación mediática a través de medios impresos, audiovisuales o digitales.

Constata que la comunicación directa que desarrolla el personal del organismo cara a cara constituye un proceso que implica cooperación por parte de las personas que participan de manera racional o emocional.

Los canales directos de participación de los trabajadores con carácter grupal que permiten el intercambio de información son reunión de puntualización, matutinos, consejos de dirección, Asambleas de balance anual, reuniones de aseguramiento.

***Figura 1 Canales directos de comunicación interna.***



La comunicación a través de canales mediáticos depende de algún medio o dispositivo para su reproducción y socialización, pueden ser impresos, audiovisuales y digitales.

Los medios o dispositivos utilizados son:

- Sistema de estadística e información.
- Informes.
- Mural.
- Carteles.
- Video Bing.

El resultado de este análisis evidencia una importante disfuncionalidad en cuanto al comportamiento de la retroalimentación que, al no ser atendida y gestionada, no se aborda ni coordina suficientemente y no tributa a la participación real de los públicos, ni a la detección de potenciales problemas, en fin no existe y por ende, no funciona la comunicación interna en la entidad.

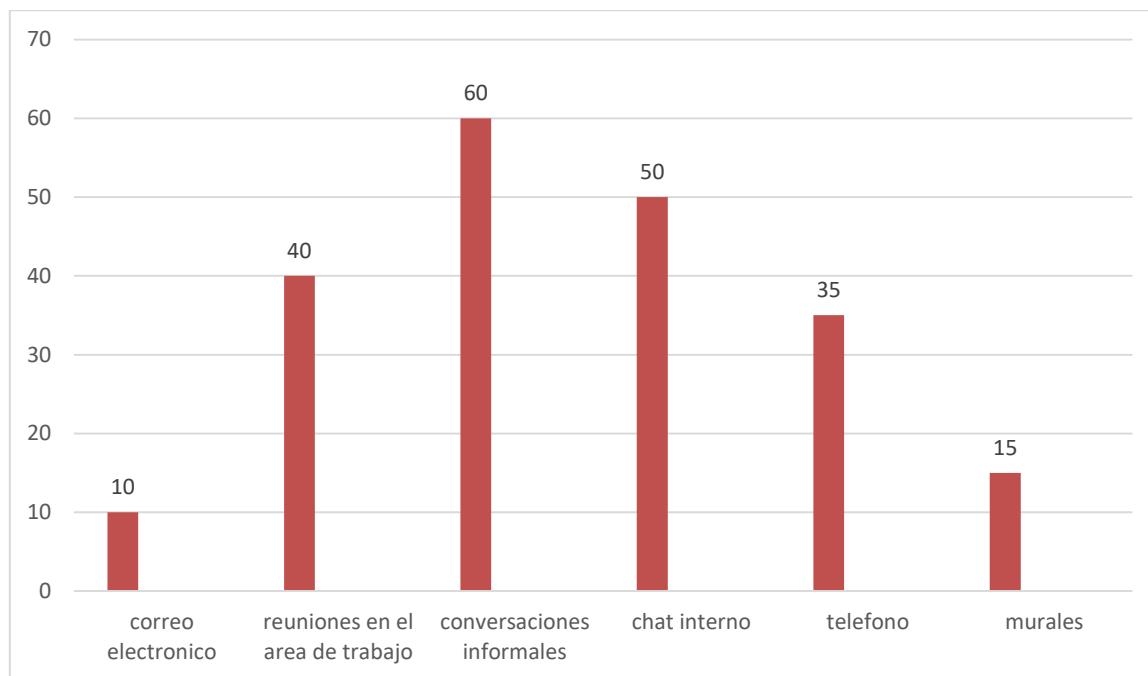
Finalmente, la observación participante evidencia que la comunicación interna fluye principalmente hacia los niveles inferiores de la empresa, de manera vertical descendente. La verticalidad en la red de mensajes que circulan en la entidad no significa que sea bueno o malo, sino pertinente o no, para los tipos de actividad que desarrolle la organización. En la forma en que se materializan los flujos comunicativos en la entidad se propician ambientes menos

creativos si se tiene en cuenta que quienes la dirigen, dígase la directora, los subdirectores de cada proceso, utilizan recursos autoritarios que no facilitan el intercambio y la retroalimentación con los diferentes niveles inferiores, dado por el uso inadecuado del vertical ascendente.

El flujo horizontal se observa en el intercambio activo y simultáneo entre los trabajadores de un mismo nivel cuando emiten criterios sobre el funcionamiento de normas, reglamentos o directivas de la entidad, o conversaciones privadas, siendo esta forma de comunicación la más habitual dentro de la organización.

Visto desde el empleo de esta técnica por la investigadora como miembro del equipo de trabajo de la misma organización, los canales más empleados para el flujo de mensajes en la entidad son el correo electrónico, las reuniones en el área de trabajo, las conversaciones informales, el chat interno, el teléfono y los murales.

**Figura 2 Canales más empleados en la entidad.**



En la entrevista realizada a la directora de la entidad reconoce que existe actualmente desconocimiento sobre la disciplina y que no se le ofrece la importancia adecuada a la comunicación, solo se identifica como comunicación la publicación de los procesos, actividades, eventos institucionales en las redes y la página oficial del INDER.

El subdirector general, es del criterio que, ''a partir de ya hay que hacer las gestiones pertinentes para adquirir los recursos necesarios para desarrollar de forma eficiente los procesos

comunicativos de la entidad y más importante aún, abogar por la aprobación de un departamento de comunicación organizacional y la capacitación de directivos y sus trabajadores en estos temas''.

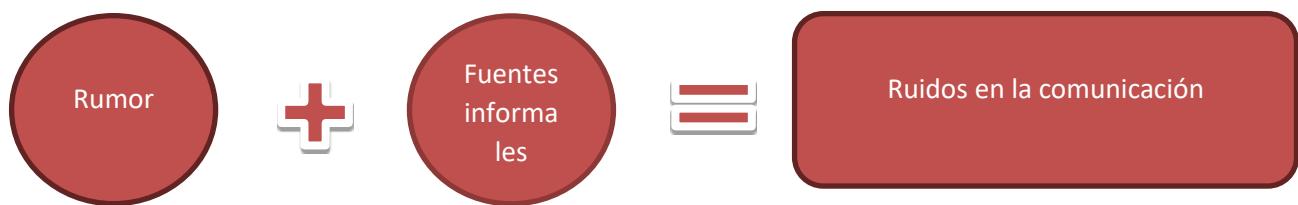
Cabe resaltar que el 100 por ciento de los trabajadores entrevistados simultáneamente en diferentes espacios, de forma general, ven la comunicación como herramienta viable para la gestión efectiva de la entidad.

Con respecto al flujo de los procesos comunicativos en la institución, el 100 por ciento de los entrevistados refieren que se realizan de manera empírica, no existe una planificación de superación sobre el tema.

De igual forma, todos los entrevistados consideran que es necesario e inmediato insertar dentro de la nueva estructura de la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus un departamento de comunicación organizacional, mucho más en los tiempos actuales donde una correcta comunicación podría eliminar dificultades que limitan el buen desempeño de la institución tanto a lo interno como a lo externo.

En la técnica de la entrevista realizada, el 88 por ciento de los trabajadores están de acuerdo en que las informaciones generalmente son recibidas del jefe inmediato superior o de fuentes informales, comentarios o rumores. Esto último causando ruidos en la comunicación y tergiversar la información.

**Figura 3 Análisis del flujo de comunicación dentro de la entidad**



Se puede afirmar que tanto los directivos como los trabajadores en general de la entidad no son conocedores de la comunicación organizacional; pero coinciden en lo importante de su superación en este sentido y reconocen la importancia de insertar en la entidad personal capacitado en la disciplina para el funcionamiento positivo y exitoso de la misma.

## Análisis integral

Luego de analizar las técnicas e instrumentos de la investigación la investigadora procede a la triangulación de datos que arrojan el siguiente resultado:

Tanto los directivos de la entidad como los trabajadores en general tienen un conocimiento insuficiente sobre lo que es comunicación y la importancia de esa ciencia para el desarrollo del organismo, así como para el cumplimiento de sus objetivos. No tienen conocimientos teóricos sobre comunicación organizacional. En la entidad la práctica de los procesos comunicativos fluye de forma empírica, aunque se detecta, en la gran mayoría del público interno, cierto conocimiento de su significado.

En ninguna de las técnicas aplicadas se manifiesta la existencia de una estrategia de comunicación interna, en sentido general, existe una inclinación a que la comunicación es una necesidad para cualquier organización porque está vinculada a su razón de ser y objeto social, en eso radica su verdadera importancia y así se reconoce a nivel teórico; sin embargo, la propuesta de la estrategia de comunicación interna se presenta como una alternativa para desarrollar hacia el interior de la entidad un clima de confianza tomando como punto de partida su misión, visión, valores deseados, la historia y el objeto social y así contribuir a mejorar el desempeño individual y colectivo, motivar al personal, fomentar las buenas relaciones humanas y laborales, así como obtener un adecuado reconocimiento social ante sus diferentes públicos.

La estrategia de comunicación, es la traducción de la planeación estratégica de la organización para un período concreto de tiempo, por lo general, entre tres a cinco años. Se establece para la definición de los objetivos y metas, mientras se concreta a partir de planes de comunicación, ya sea para el público interno o el externo.

En este caso proponemos estrategia de comunicación interna que va a estar encaminada al fortalecimiento del clima, la cultura y la identidad de la entidad, a partir del estímulo al trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los trabajadores con esta, la participación en la toma de decisiones, la cooperación entre los directivos y los trabajadores, y en sentido general, en todas las actividades, laborales o no, que se lleven a cabo en la organización.

### **2.3. Propuesta de estrategia de comunicación interna**

Para diseñar una estrategia de comunicación interna en la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus, se siguió la planificación estructurada a continuación:

1. Análisis de la situación actual: diagnóstico de la comunicación interna actual, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis DAFO).

2. Definición de objetivos: establece objetivos claros y medibles.
3. Segmentación del público: identificar los diferentes grupos dentro de la organización y adaptar los mensajes a cada uno.
4. Elaboración de mensajes clave: definir los mensajes principales que desean comunicar y asegurar de que sean coherentes con la misión y visión del organismo.
5. Selección de canales de comunicación: elegir los canales más efectivos para cada grupo.
6. Plan de acción: detallar las acciones específicas que se llevarán a cabo, quién será responsable de cada una y los plazos para su ejecución.
7. Implementación: ejecutar el plan de acción asegurándose de seguir el cronograma establecido.
8. Evaluación y retroalimentación: monitorear y evaluar el impacto de la estrategia. Recoger feedback de los trabajadores y ajustar el plan según sea necesario.

#### **Situación de la entidad. Diagnóstico de la comunicación interna actual.**

La elaboración de propuesta de estrategia de comunicación interna en la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus se diseña con la clara intención de adaptarse a las necesidades y objetivos de la organización. Para lograrlo fue necesario realizar un análisis de la estructura interna, medios y canales, por lo que en primera instancia, se estudia por medio de la técnica matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades) cuyo análisis se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1 Resultados de la matriz DAFO**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>
(Analizar qué la hace mejor como organización, elemento que la distinguen)	(Supervisar los problemas que se han identificado en el diagnóstico organizacional)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones entre directivos y trabajadores.</li> <li>• Los miembros de la organización poseen un alto sentido de pertenencia.</li> <li>• El alto nivel académico de sus trabajadores y directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado empleo de medios y canales de comunicación.</li> <li>• Carece de documentos que normen y regulen la comunicación organizacional interna.</li> </ul>

(Trabajar en el crecimiento del manejo de la comunicación interna para obtener resultados positivos y mejorar el clima laboral)

---

(Identificar los obstáculos que impiden el flujo comunicativo que imposibilitan avanzar a la entidad)

- Perfeccionamiento de la estructura organizativa.
- Ley de Comunicación Social.
- Plan de superación con que cuenta la entidad con el convenio INDERMINED.
- Deficiente preparación de los recursos humanos, principalmente los directivos, en cuanto a temas de comunicación organizacional interna.

La entidad no cuenta actualmente con un departamento de comunicación organizacional ni con una estructura funcional para la misma, lo que trae consigo varios problemas y áreas de mejora como son, la falta de coordinación, pues sin un sistema de comunicación interna, es probable que haya una falta de coordinación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Esto puede llevar a malentendidos y duplicación de esfuerzos.

Se evidencia además en el diagnóstico la desmotivación del personal por la ausencia de comunicación clara y efectiva. Los empleados se sienten desinformados y desconectados de los objetivos y valores de la institución. Todo esto antes expuesto trae consigo la baja de productividad pues la falta de información y claridad en las tareas puede afectar negativamente la productividad de la entidad.

### **Objetivos estratégicos de comunicación**

Los objetivos de estrategia de comunicación organizacional interna en la Dirección Provincial de Deportes incluyen:

- Perfeccionar la coordinación y el trabajo en equipo: facilitar la colaboración entre diferentes departamentos y equipos para alcanzar los objetivos comunes.
- Incorporar dentro del plan de superación de la organización temas relacionados con la comunicación Social y en específico sobre la gestión de la comunicación interna: en aras de elevar la cultura de los integrantes en temas tan vitales en la actualidad.
- Informar a los integrantes de la organización: asegurar que todos los miembros de la entidad estén al tanto de las políticas, cambios y noticias relevantes de la organización.

- Fomentar la alineación con los objetivos institucionales: garantizar que todos los empleados comprendan y se alineen con la misión, visión y objetivos de la entidad.
- Promover un ambiente de trabajo positivo: crear un entorno laboral donde los integrantes del colectivo se sientan valorados y motivados.
- Facilitar la retroalimentación: establecer canales efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias.
- Potenciar la cultura organizacional: promover los valores y la identidad de la entidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados.

Para desarrollar una identidad propia, es preciso que cada persona se sienta parte de un grupo. Lo mismo ocurre en el mundo laboral, donde resulta fundamental trabajar una identidad clara.

Esta base es el primer nivel de una cultura corporativa sólida y coherente. Sobre todo, facilita el compromiso y la cohesión de los trabajadores dentro de la organización.

### **Segmentación del público**

Para que la comunicación interna en la entidad funcione de manera efectiva, es crucial segmentar al personal de manera que se puedan dirigir mensajes específicos y relevantes a cada grupo, en este caso por función o departamento, dividir a los trabajadores según sus roles y responsabilidades, como administración, recursos humanos, metodólogos y especialistas. Esto facilita la comunicación específica y la coordinación dentro de cada área.

**Elaboración de mensajes:** Para que la comunicación interna en la entidad sea positiva y funcional, es importante la claridad y concisión de los mensajes, los mismos deben ser claros, directos y breves.

### **Canales de comunicación:**

Elegir los canales de comunicación más efectivos en una organización como el INDER (Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación) es crucial para asegurar que la información fluya de manera clara y eficiente.

Importancia de elegir los canales de comunicación adecuados:

- Eficiencia y claridad: Los canales adecuados aseguran que los mensajes se transmitan de manera clara y sin malentendidos, lo que es esencial para la coordinación de actividades y la toma de decisiones.

- Rapidez en la respuesta: Facilitan una comunicación más rápida, permitiendo que las respuestas y las acciones se realicen en tiempo y forma, lo cual es vital en un entorno dinámico como el deportivo.
- Motivación y compromiso: Una buena comunicación interna puede aumentar la moral y el compromiso de los empleados, ya que se sienten más informados y valorados.
- Resolución de conflictos: Ayuda a resolver conflictos de manera más efectiva, ya que permite una comunicación abierta y directa entre las partes involucradas.
- Coordinación y colaboración: Facilita la colaboración entre diferentes departamentos y equipos, mejorando la eficiencia operativa y la consecución de objetivos comunes.

Los canales más empleados para el flujo de mensajes en la entidad como constató y expuso en el diagnóstico la investigadora son el correo electrónico, las reuniones en el área de trabajo, las conversaciones informales, el chat interno, el teléfono y los murales. Para que fluya y funcione la comunicación interna se debe utilizar los siguientes canales

1. Reuniones: ideales para discusiones detalladas y resolución de problemas. Permiten una interacción directa y la lectura de lenguaje corporal.
2. Correo electrónico: útil para enviar información a varias personas al mismo tiempo y para mantener un registro de las comunicaciones.
3. Llamadas telefónicas: efectivas para resolver asuntos urgentes que requieren una respuesta inmediata.
4. Mensajería instantánea: herramientas como WhatsApp permiten una comunicación rápida y directa, especialmente para consultas rápidas o discusiones informales.
5. Videoconferencias: esenciales para reuniones a distancia, permitiendo una interacción visual que puede ser crucial para discusiones detalladas o presentaciones.
6. Los murales: mantiene a los trabajadores actualizados en cuanto a las tareas que se estén realizando y las informaciones del día a día.

Implementar estos canales de manera efectiva puede transformar la comunicación interna de la entidad, mejorando la eficiencia y el ambiente laboral.

## **Diseño de plan integral de comunicación**

Según el caso estudiado y luego de obtener los resultados del diagnóstico de comunicación interna realizado en la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus, tomando en cuenta las características positivas y negativas, de acuerdo con la teoría investigada y los objetivos diseñados se propone que:

**La estrategia de comunicación interna debe estar orientada a contener las siguientes acciones (Anexo 4):**

- Presentar la estrategia de comunicación al consejo de dirección y a los demás trabajadores. Responsable: encargado de la gestión de comunicación.
- Determinar el área y los profesionales encargados de la gestión de comunicación, subordinadas a la máxima instancia del centro. Responsable: Directora.
- Contar con los recursos indispensables para la actividad de comunicación institucional. Responsable: Directora.
- Diseñar los documentos rectores en materia de comunicación (Diagnóstico de Comunicación, Manual de Gestión de la Comunicación y Estrategia de Comunicación). Responsable: encargado de la gestión de comunicación.
- Implementar y consolidar las acciones de comunicación dirigidas a potenciar el impacto público del deporte, la educación, cultura y recreación físicos, en apego a los objetivos estratégicos definidos. Responsable: Directora y encargado de la gestión de comunicación.
- Aplicar la Indicación Nro. 1/2018 del Presidente del INDER sobre la implantación del Sistema de Comunicación del INDER. Responsable: Directora.
- Lograr que la identidad visual del centro sea adecuada y se corresponda con lo establecido por el ente superior correspondiente. Responsable: Encargado de la gestión de comunicación.
- Rescatar y emplear adecuadamente los símbolos identitarios de la organización. Responsable: Encargado de la gestión de comunicación.
- Planificar encuentros informales de recreación entre el público interno de la organización. Responsable: Encargado de la gestión de comunicación.
- Realizar periódicas reuniones con los trabajadores en general para orientar el trabajo de comunicación a ejecutar. Responsable: encargado de la gestión de comunicación.

- Actualizar con sistematicidad los murales deportivos. Responsable: encargado de la gestión de comunicación.
- Asesorar metodológicamente a las estructuras encargadas de la labor comunicacional en el ámbito del deporte y fortalecer las alianzas con instituciones especializadas en este tema. Responsable: encargado de la gestión de comunicación.
- Implementar la Ley de Comunicación Social y los documentos rectores en materia de comunicación aprobados por el INDER y la instancia Provincial. Responsable: Encargado de la gestión de comunicación.
- Insertar la disciplina en los planes de capacitación del centro y planificar cursos y otras acciones de superación dirigidas a los recursos humanos de la entidad. El movimiento se depura en base a la calidad de los mismos y su compromiso. Responsable: encargado de la gestión de comunicación.
- Gestionar con la dirección de la carrera de comunicación social en el territorio la capacitación de los trabajadores de la entidad sobre temas relacionados con la Comunicación organizacional interna. Responsable: Director y encargado de la gestión de comunicación.
- Capacitar sobre las nuevas tecnologías de la información a los trabajadores de la institución. Responsable: Informático y encargado de la gestión de comunicación.
- Organizar sesiones de capacitación para enseñar a los empleados cómo utilizar las nuevas plataformas digitales, dígase Facebook y X. Responsable: encargado de la gestión de comunicación.
- Integrar a redes sociales: Conexión con cuentas de X y Facebook del INDER para compartir actualizaciones importantes y fomentar la participación. Responsable: Encargado de la gestión de comunicación.
- Incentivar el uso de las plataformas digitales. Responsable: Encargado de la gestión de comunicación.
- Reconocer a los empleados más activos en dichas plataformas. Responsable: Encargado de la gestión de comunicación.
- Crear un buzón de quejas y sugerencias en cada área. Responsable: Director

- Diseñar murales donde se expongan la misión, visión, valores compartidos y otros aspectos propios de la institución. Responsable: Encargado de la gestión de comunicación.
- Estimular a los mejores trabajadores según sus resultados y desempeño laboral. Responsable: Director
- Diseñar e implementar el Manual de bienvenida a los nuevos trabajadores. Responsable: Encargado de gestión de comunicación.
- Evaluar periódicamente la Guía de auditoría para evaluar la comunicación. Responsable: Director y encargado de la gestión de comunicación.

#### **Evaluación y Retroalimentación:**

La evaluación será un proceso transversal a la implementación de la estrategia. Deberán realizarse cortes evaluativos cada mes para analizar el cumplimiento de las acciones. El control y evaluación de la estrategia de comunicación interna siempre que se implemente será una tarea de constancia, dónde se combinen instrumentos de medición como la observación y sondeos periódicos, con otros de mayor profundidad como entrevistas, cuestionarios. Esto constituye una responsabilidad de la encargada de la gestión de comunicación institucional.

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

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

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

#### **2.4. Conclusiones parciales**

El procedimiento propuesto, dada su concepción y consideración de los resultados del diagnóstico, contribuye a perfeccionar y potenciar los procesos comunicativos ajustándose a las características propias de la entidad.



## **CONCLUSIONES**

1. Los fundamentos de la Teoría de la Comunicación, así como los criterios ofrecidos en diferentes escenarios por especialistas, desde la ciencia y la práctica, permiten, desde la científicidad, estructurar la propuesta de este estudio.
2. El diagnóstico realizado en la Dirección Provincial de Deporte en Sancti Spíritus visibilizó que los procesos comunicativos son resultado del empirismo e improvisación.
3. El diseño de la estrategia comprendió la formulación de acciones sinérgicas que tiene como fin contribuir a generar hacia el interior de la institución un clima de confianza, motivación así como restaurar la imagen pública y la reputación corporativa de la Dirección Provincial de Deportes en Sancti Spíritus.

## **RECOMENDACIONES**

Incluir la herramienta propuesta a los contenidos de la asignatura de Comunicación organizacional de la carrera de Comunicación Social, de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí.

Proseguir estudios científicos para evaluar la estrategia, tras su la implementación. Puede así, convertirse en referente para las Direcciones municipales del INDER.

Implementar la estrategia de comunicación propuesta en esta investigación para mejorar la comunicación interna en la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, B. P., Domínguez, D. C., y Navarro, P. B. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330.
- Andreieva, G. M. (1984). *Psicología social*. Moscú: Vneshtorgizdat.
- Arevalo Acuña, J. A. (2023). *Comunicación interna y manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao*, Bellavista, 2023. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/132927>
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1995). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. CEDE, Facultad de Economía, Universidad de los Andes.
- Brezo., J. M. (s.f.). *La Comunicación en las organizaciones. Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo amigo)*. Valencia: Universidad.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID-19 [Management of internal and external communication in private hospital institutions in Spain during the COVID-19 crisis]. *Revista de Comunicación y Salud*, 102, 525-547. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).525-547](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547)
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-86262020000100043&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-86262020000100043&script=sci_arttext)
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Colección Inclusiones. Ediciones La Crujía. Argentina.
- Del Sol, L., Mirabal, J., & Tejeda, J. (2017). Los métodos teóricos: una necesidad de conocimiento en la investigación científico-pedagógica. *Endumencentro*, 9(4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742017000400021](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742017000400021)
- Enrique Jiménez, A. M. (2021). The strategic value of corporate social responsibility (CSR): the present and future of its management. *Profesional de la información*, v. 30, n. 3, e300312. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.12>
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Gestión.
- Fundora, Y. S., Mirabal, R. R., Becerra, H. C., & Arávalos, D. D. (2015). Estrategia de comunicación para las revistas científicas del CENSA. *Ciencias de la información*, (25) 23 - 28
- García-Vargas, O., & Mena-De la Cruz, A. (2020). La organización informal; expresión de cultura?. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-23. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/4488>
- Garrido, F. J. (2004). *Comunicación Estratégica*. Madrid, España: Gestión 2000.

- González Rey, F. (1983). La comunicación. Su importancia en el desarrollo de la personalidad [Communication: Its importance in personality development]. *Revista del Hospital Psiquiátrico de La Habana*.
- González, V. M. G., & Proaño, I. S. P. (2022). La comunicación institucional dentro de la gestión universitaria. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5, 186-192. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778112022.pdf>
- Graverán D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.
- Grillo G. (2007). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior de Ciudad de La Habana*. Tesis en opción al grado de máster en ciencias de la comunicación.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación*. Parte I y II. Félix Varela.
- Hernández-Sampieri, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006): *Metodología de la Investigación* (4ta. Ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Laffitte Santiesteban M.E. (2013). *Manual de la Comunicación Interna de Cubatur*.
- Ley de Comunicación social, su significado e impacto en nuestra sociedad. <http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesa-redonda/2023/06/08/nueva-ley-de-comunicacion-social-su-significado-e-impacto-en-nuestra-sociedad->
- Linares P., S. R. (2012). *Buenas prácticas. Comunicar e informar*. La Habana: Editorial Academia.
- Lomov BF. (1989). *El Problema de la Comunicación en Psicología*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. Editorial Logos.
- Muñiz R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*.
- Muriel M. L., R. G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones públicas*. Quito: Editora Andina.
- Oszlak, O., y O'Donnell, G. (1995). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Redes*, (105) 99 - 128.
- Peña Ferreiro C., B. H. (2011). Manual de Gestión de la Comunicación. Trabajo de Diploma.
- Ponce, G. I. A., Cantos, M. A. B., & Chimbo, C. S. C. (2022). La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: Caso Asociación Asoproakuri, ciudad de Archidona. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 266-276. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8363201>
- Ramos, S. A. V., & Polo, M. P. (2018). La reputación corporativa como gestión de la comunicación en las instituciones sanitarias privadas. *Revista Estudios Institucionales: Revista Internacional de Investigación en Instituciones, Ceremonial y Protocolo*, 5(9), 243-252.
- Rivero, M. (2017). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del*

- Estado.* Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.
- Robert K. Yin. (1984). *Case study research: design and methods.* Michigan: Sage Publications.
- Rodríguez, G. Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa.* La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Saladrigas Medina H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional.* Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social no publicada, Universidad de La Habana, La Habana.
- Saladrigas Medina, H., Portal Moreno, R., & de la Noval Bautista, L. A. (2021). La comunicación para el cambio social: una aspiración dentro del campo académico de la comunicación social en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2). <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308->
- Saladrigas, H (2002). Para investigar en Comunicación Social. Pablo de la Torrente.
- Suárez-Caimary, I. L., Bermejo-Salmon, M., & Charón-Durive, L. (2022). El sistema de comunicación integrado a los sistemas de gestión en el contexto organizacional. *Revista Científica retos de la Ciencia*, 6(12), 51-61. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/386>
- Tellez, O. B., Rodríguez, K. A., Mariño, C. A., Valdés, A. T. B., González, A. G. R., & Pérez, D. I. G. (2023). La comunicación interna en el Ministerio de Salud Pública. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (41). <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1421>
- Torres L. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional.*
- Trelles, I. (2001):“Comunicación y Cultura Organizacional: entramados e interrelaciones”. En Revista Espacio. ACCS. No 5.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones.* Unpublished [Tesis inédita de doctorado, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.]
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional. Compilación de textos.* Félix Varela, La Habana.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa.* Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Villacorta-Méndez, J. E., Colina-Ysea, F. J., Pantigoso-Leython, N., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. [https://ve.scien.org/scielo.php?pid=S2542-30882023000200032&script=sci\\_arttext](https://ve.scien.org/scielo.php?pid=S2542-30882023000200032&script=sci_arttext)
- Vivas, A., Solis, D., & Quiñonez, J. (2022). Comunicación Organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 2937-2953. <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17497>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

## ANEXOS

### Anexo 1. Análisis bibliográfico-documental



#### Objetivos:

- Analizar la documentación existente y así valorar la existencia y estado de planeación de acciones de Comunicación interna.
- Determinar presencia de indicadores de la comunicación interna en las normativas establecidas en la institución.

## **Anexo 2 Guía de observación**

Nombre del observador:

Fecha y lugar de la observación:

Objetivo de la observación:

- Evaluar la efectividad de la comunicación dentro del equipo de trabajo.

Contexto:

- Reuniones, actividades diarias y proyectos colaborativos.

Categorías a observar:

1. Canales de Comunicación:

- ✓ ¿Qué canales de comunicación se utilizan (correo electrónico, reuniones, boletines, etc.)?

- ✓ ¿Con qué frecuencia se utilizan estos canales?

2. Claridad y comprensión:

- ✓ ¿Los mensajes son claros y comprensibles para todos los empleados?

- ✓ ¿Se observa alguna confusión o malentendido frecuente?

3. Participación y retroalimentación:

- ✓ ¿Los empleados tienen oportunidades para dar retroalimentación?

- ✓ ¿Se fomenta la participación activa en las comunicaciones?

4. Eficiencia y rapidez:

- ✓ ¿Qué tan rápido se transmiten los mensajes importantes?

- ✓ ¿Hay retrasos significativos en la comunicación?

5. Ambiente de comunicación:

- ✓ ¿El ambiente de comunicación es abierto y colaborativo?

- ✓ ¿Se percibe algún tipo de barrera en la comunicación (jerárquica, cultural, etc.)?

### **Anexo3 Guía de entrevista semiestructurada dirigida a los directivos, metodólogos, especialistas de la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus.**

#### Información General

1. Nombre del entrevistado:
2. Puesto de trabajo:
3. Años en la organización:

La Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus en conjunto con la Dirección Provincial de Deportes Sancti Spíritus realizan un estudio encaminado a identificar, y evaluar los procesos de comunicación interna en el sistema empresarial cubano, se estudia el caso único en la entidad. Para ello se ha confeccionado la presente guía que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer el nivel de conocimiento e importancia que se le brinda al tema en cuestión.

Por su colaboración, muchas gracias.

Conceptualización de la Comunicación organizacional / Comunicación interna en el ámbito institucional.

- ✓ Importancia que le concede a la Gestión de Comunicación.
- ✓ ¿Cómo describirías la comunicación interna en el INDER?
- ✓ ¿Qué aspectos consideras positivos?
- ✓ ¿Qué aspectos crees que necesitan mejorar?
- ✓ ¿Con qué frecuencia recibes información relevante sobre la organización y tu trabajo?
- ✓ ¿A través de qué medios recibes esta información (correo electrónico, reuniones, boletines, etc.)?
- ✓ ¿Sientes que tienes la oportunidad de expresar tus ideas y opiniones en el trabajo?
- ✓ ¿En qué situaciones te sientes más cómodo compartiendo tus ideas?
- ✓ ¿Cómo evalúas la efectividad de las reuniones de equipo en términos de comunicación?
- ✓ ¿Qué sugerencias tienes para mejorar estas reuniones?
- ✓ ¿Consideras que la información que recibes es clara y comprensible?
- ✓ ¿Hay ejemplos específicos donde la comunicación no fue clara?
- ✓ ¿Cómo es la comunicación entre diferentes departamentos en el INDER?

- ✓ ¿Existen barreras que dificultan esta comunicación?
- ✓ ¿Qué herramientas o canales de comunicación interna utilizas con mayor frecuencia?
- ✓ ¿Son estas herramientas efectivas? ¿Por qué?
- ✓ ¿Has recibido capacitación sobre comunicación interna?
- ✓ ¿Qué tipo de capacitación crees que sería útil?
- ✓ ¿Puedes dar ejemplos de cómo una buena o mala comunicación ha impactado tu trabajo?
- ✓ ¿Qué cambios propondrías para mejorar la comunicación interna en el INDER?

#### Anexo 4 Diseño de acciones de la estrategia de comunicación interna

ACCIONES	RESPONSABLE	OBJETIVO	FECHA
Presentar la estrategia de comunicación al consejo de dirección y a los demás trabajadores.	Encargado de la gestión de comunicación.	Potenciar la cultura organizacional: promover los valores y la identidad de la entidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados.	Noviembre 2024
Determinar el área y los profesionales encargados de la gestión de comunicación, subordinadas a la máxima instancia del centro.	Directora.	Potenciar la cultura organizacional: promover los valores y la identidad de la entidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados.	Noviembre 2024 a Febrero 2025
Contar con los recursos indispensables para la actividad de comunicación institucional.	Directora.	Potenciar la cultura organizacional: promover los valores y la identidad de la entidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados.	Noviembre 2024 a Febrero 2025
Diseñar los documentos rectores en materia de comunicación (Diagnóstico de Comunicación, Manual de Gestión de la Comunicación y Estrategia de Comunicación).	Encargado de la gestión de comunicación.	Potenciar la cultura organizacional: promover los valores y la identidad de la entidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados.	Febrero a Julio 2025.
Implementar y consolidar las acciones de comunicación dirigidas a potenciar el impacto público del deporte, la educación, cultura y recreación físicos, en apego a los objetivos estratégicos definidos.	Directora y encargado de la gestión de comunicación.	Perfeccionar la coordinación y el trabajo en equipo: facilitar la colaboración entre diferentes departamentos y equipos para alcanzar los objetivos comunes.	Febrero a Julio 2025.
Aplicar la Indicación Nro. 1/2018 del Presidente del INDER	Directora.	Potenciar la cultura organizacional: promover los valores y la identidad de la	Febrero a Julio 2025.

sobre la implantación del Sistema de Comunicación del INDER.		entidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados.	
Lograr que la identidad visual del centro sea adecuada y se corresponda con lo establecido por el ente superior correspondiente.	Encargado de la gestión de comunicación.	Fomentar la alineación con los objetivos institucionales: garantizar que todos los empleados comprendan y se alineen con la misión, visión y objetivos de la entidad.	Julio a Diciembre 2025.
Rescatar y emplear adecuadamente los símbolos identitarios de la organización.	Encargado de la gestión de comunicación.	Fomentar la alineación con los objetivos institucionales: garantizar que todos los empleados comprendan y se alineen con la misión, visión y objetivos de la entidad.	Julio a Diciembre 2025.
Planificar encuentros informales de recreación entre el público interno de la organización.	Encargado de la gestión de comunicación.	Facilitar la retroalimentación: establecer canales efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias.	Julio a Diciembre 2025.
Realizar periódicas reuniones con los trabajadores en general para orientar el trabajo de comunicación a ejecutar.	Encargado de la gestión de comunicación.	Perfeccionar la coordinación y el trabajo en equipo: facilitar la colaboración entre diferentes departamentos y equipos para alcanzar los objetivos comunes.	Julio a Diciembre 2025.
Actualizar con sistematicidad los murales deportivos	Encargado de la gestión de comunicación.	Informar a los trabajadores: asegurar que todos los miembros de la entidad estén al tanto de las políticas, cambios y noticias relevantes de la organización.	Julio a Diciembre 2025.
Asesorar metodológicamente a las estructuras encargadas de la labor comunicacional en el ámbito del deporte y fortalecer las alianzas con instituciones especializadas en este tema.	Responsable: encargado de la gestión de comunicación.	Potenciar la cultura organizacional: promover los valores y la identidad de la entidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados.	Julio a Diciembre 2025.
Implementar la Ley de Comunicación Social y	Encargado de la gestión de comunicación.	Potenciar la cultura organizacional: promover los	Julio a Diciembre 2025.

los documentos rectores en materia de comunicación aprobados por el INDER y la instancia Provincial.		valores y la identidad de la entidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados.	
Insertar la disciplina en los planes de capacitación del centro y planificar cursos y otras acciones de superación dirigidas a los recursos humanos de la entidad. El movimiento se depura en base a la calidad de los mismos y su compromiso.	Encargado de la gestión de comunicación.	Incorporar dentro del plan de superación de la organización temas relacionados con la comunicación Social y en específico sobre la gestión de la comunicación interna: en aras de elevar la cultura de los integrantes en temas tan vitales en la actualidad.	Julio a Diciembre 2025.
Gestionar con la dirección de la carrera de comunicación social en el territorio la capacitación de los trabajadores de la entidad sobre temas relacionados con la comunicación organizacional interna.	Metodóloga de superación y encargado de la gestión de comunicación.	Incorporar dentro del plan de superación de la organización temas relacionados con la comunicación Social y en específico sobre la gestión de la comunicación interna: en aras de elevar la cultura de los integrantes en temas tan vitales en la actualidad.	Julio a Diciembre 2025.
Capacitar sobre las nuevas tecnologías de la información a los trabajadores de la institución.	Informático y encargado de la gestión de comunicación.	Facilitar la retroalimentación: establecer canales efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias.	Julio a Diciembre 2025.
Organizar sesiones de capacitación para enseñar a los empleados cómo utilizar las nuevas plataformas digitales, dígase Facebook y X.	Encargado de la gestión de comunicación.	Facilitar la retroalimentación: establecer canales efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias.	Julio a Diciembre 2025.
Integrar a redes sociales: Conexión con cuentas de X y Facebook del INDER para compartir actualizaciones	Encargado de la gestión de comunicación.	Facilitar la retroalimentación: establecer canales efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias.	Julio a Diciembre 2025.

importantes y fomentar la participación.			
Incentivar el uso de las plataformas digitales.	Encargado de la gestión de comunicación.	Facilitar la retroalimentación: establecer canales efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias.	Julio a Diciembre 2025.
Reconocer a los empleados más activos en dichas plataformas.	Encargado de la gestión de comunicación.	Facilitar la retroalimentación: establecer canales efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias.	Julio a Diciembre 2025.
Crear un buzón de quejas y sugerencias en cada área.	Director.	Facilitar la retroalimentación: establecer canales efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias.	Julio a Diciembre 2025.
Diseñar murales donde se expongan la misión, visión, valores compartidos y otros aspectos propios de la institución.	Encargado de la gestión de comunicación.	Informar a los trabajadores: asegurar que todos los miembros de la entidad estén al tanto de las políticas, cambios y noticias relevantes de la organización.	Julio a Diciembre 2025.
Estimular a los mejores trabajadores según sus resultados y desempeño laboral.	Director.	Promover un ambiente de trabajo positivo: crear un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados y motivados.	Julio a Diciembre 2025.
Diseñar e implementar el Manual de bienvenida a los nuevos trabajadores.	Encargado de la gestión de comunicación.	Informar a los trabajadores: asegurar que todos los miembros de la entidad estén al tanto de las políticas, cambios y noticias relevantes de la organización.	Julio a Diciembre 2025.
Evaluar periódicamente la Guía de auditoría para evaluar la comunicación.	Director y encargado de la gestión de comunicación.	Perfeccionar la coordinación y el trabajo en equipo: facilitar la colaboración entre diferentes departamentos y equipos para alcanzar los objetivos comunes.	Diciembre 2025.