



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE MATANZAS
"CAMILO CIENFUEGOS"
SUM AIDA PELAYO PELAYO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

TRABAJO DE DIPLOMA

Plan de Comunicación Interna para contribuir a la eficiencia del sistema comunicativo de la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas.

Autora: Adriana Biart Amengor.

Tutor: M Sc. José Antonio Trujillo Martínez.

Consultante: M Sc. Lorena Martínez Faxe.

Matanzas, 2009.

Declaración de Auditoria

Yo: **Adriana Biart Amengor** declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.

Firma: _____

Fecha _____

Dedicatoria

En especial a mi mamá, por inculcarme la motivación por la superación.

A la Revolución y a Fidel, por la maravillosa idea de la universalización.

A mi hermano, que me inspira cada día ser mejor.

A mi esposo, que me apoyó en todo momento.

El autor...

Agradecimientos

Al M Sc. José Antonio Trujillo, por su incondicional ayuda en la tutoría de mi Tesis y a la ayuda de la profesora Lorena Martínez.

A los profesores que durante toda la carrera ofrecieron su tiempo y dedicación a mi formación como Profesional.

A la Escuela de Formación de Trabajadores Sociales por su ayuda y preocupación.

A mis compañeros de trabajo que me brindaron su ayuda.

A todo el que no se sienta mencionado y cree que merezca ser agradecido.

A todos muchas gracias.

Resumen

El Trabajo de Diploma " Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas " aborda el tema de los procesos de comunicación en dicho centro. Realiza un diagnóstico de la comunicación interna para conocer los problemas que inciden en la Dirección Municipal y se propone un plan de comunicación interna para darle solución a los problemas, que es el objetivo del autor. El informe está estructurado en dos capítulos: el primero refleja el marco teórico y referencial. En el marco teórico se sistematizan las principales teorías que se mueven en torno a la comunicación en las organizaciones, sus características, así como las diferentes dimensiones que las relacionan de manera modélica. En el referencial son expuestos, de lo general a lo particular donde se encuentra situado el campo de acción así, como sus características más sobresalientes. El segundo capítulo aborda lo metodológico, con la explicación de los métodos, técnicas y la muestra seleccionada. Los métodos y técnicas de investigación empleados favorecieron la recopilación de información necesaria acerca del problema a investigar. Se analiza los resultados obtenidos a partir de las técnicas aplicadas en la investigación. Luego de realizado el correspondiente diagnóstico, se propone un Plan de Comunicación Interna para la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas.

ÍNDICE	Págs.
DEDICATORIA	-
AGRADECIMIENTOS	-
RESUMEN.	-
INTRODUCCIÓN -----	1-7
CAPÍTULO I: Marco Teórico y Referencial	8 - 41
1.1 Marco Teórico -----	8 -29
1.1.1 Concepto de comunicación -----	8
1.1.2 Los modelos de la comunicación -----	10
1.1.3 La Comunicación Organizacional -----	15
1.1.4 La Comunicación Interna -----	18
1.2 Marco referencial -----	29-41
1.2.1 Definición de Trabajo Social -----	29
1.2.2 Antecedentes del Trabajo Social. Surgimiento de la Profesión -----	30
1.2.3 Caracterización de la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas.-----	36
CAPÍTULO II: Diseño metodológico. Análisis de los resultados.-----	42- 75
2.1 Diseño metodológico -----	42
2.2 Análisis de los resultados-----	45
2.3 Diseño del Plan de Comunicación Interna-----	54
Conclusiones -----	58
Recomendaciones -----	59
BIBLIOGRAFÍA -----	60-64
ANEXOS -----	65- 75

INTRODUCCIÓN

En la actualidad y desde el punto de vista teórico, la comunicación es una actividad consustancial a la vida del hombre como ser social. Dentro de cada organización, es "el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización " (Lucas Marín, 1997), alma y sistema nervioso central de la empresa. A la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo, que hay que gestionar.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y exige comprensión entre las personas que intervienen en él.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. Por ello es que la misma es fundamental para el análisis de una institución como los trabajadores sociales en cada municipio o a escala nacional. De ahí que conocer el pensamiento estratégico de la comunicación en ellos, analizar su desarrollo y posibilidades de superación, lleva implícito un mensaje de cambio y mejor interrelación y adaptación al entorno en el que vive la organización.

En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Dentro de su complejo sistema de misiones y actividades, los trabajadores sociales no solo deberán lidiar con la calidad de servicios que ofrece a sus públicos, sino en la calidad de vida de la organización. En la búsqueda de la calidad total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado de las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

El estudio de la gestión de la comunicación interna de la Dirección Municipal del Programa de los Trabajadores Sociales en Cárdenas, debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección de la misma.

Junto a la comunicación institucional u organizacional fluyen un conjunto de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas que se forman y fortalecen a través de todo un proceso de interacción entre los miembros de una institución determinada en torno a la realización de una tarea.

Las investigaciones sobre comunicación organizacional, los estudios de comunicación interna en las empresas, entidades e instituciones se hacen cada vez más sistemáticos y profundos. De ahí que, para el programa de los Trabajadores Sociales, el diagnóstico de la comunicación intra – institucional resulta importante para orientar la intervención del comunicador institucional en el interior de dicho Programa: proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes.

Mientras en la Dirección Provincial del Programa de Trabajadores Sociales en Matanzas se han realizado dos estudios de comunicación, un Diagnóstico de la imagen que proyecta dicha institución en los públicos y otro diagnóstico de comunicación interna, en nuestra localidad, Cárdenas, no se ha realizado estudios de comunicación interna de dicha dirección.

La comunicación es una herramienta imprescindible para cualquier organización, reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella tanto para la organización como para las personas que se relacionan con esta. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

Comunicar de puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay retroalimentación y se pierde el sentido. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar una información que no le interesa a nadie, la que interesa no es transmitida, además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo. La comunicación interna sirve para que la misión y la historia de la entidad sean compartidas por todos.

En los diferentes niveles de las oficinas del Programa Nacional de Trabajadores Sociales existen planes y estrategias de comunicación los cuales encierran grupo de acciones para mejorar el sistema de comunicación interna de dicha entidad. Esto le permite difundir sus principios y valores, sus contenidos y avances de manera sistemática, mejorar sus relaciones con los diferentes públicos con el objetivo de facilitar y favorecer la aceptación y la interiorización de los mismos.

Se contribuye, de este modo, a aumentar la motivación, la cohesión y el desarrollo personal en aras de una gestión más ágil, eficiente y eficaz. Solo así podrán “ nuestros médicos del alma ” llevar a cabo su labor de manera eficaz. Dado el valor que tiene que alcanzar para estos jóvenes la comunicación tanto en su público interno como externo, se necesita efectuar un análisis de comunicación organizacional a nivel de base que nos permita conocer las deficiencias que intervienen en la conformación de la comunicación organizacional, con el fin de fortalecer la institución, la relación entre sus integrantes y mejorar su desempeño.

Una débil comunicación interna trae consigo una serie de inconvenientes: déficit en la información, sorpresa, rumores, vivir siempre al límite esperando la próxima situación de crisis, sin sentir el apoyo de la organización, trae consigo no solo preocupaciones, sino una determinada **situación problemática** donde cabe preguntarse:

1. ¿Está la organización preparada para mantener un sistema de comunicaciones que satisfaga las necesidades internas del programa?
2. ¿Están directivos y trabajadores preparados para asumir este reto?

Esta situación y las interrogantes que trae consigo, preparan el camino para la elaboración del **problema científico** de esta investigación: ¿Cómo contribuir a la eficiencia del sistema comunicativo en la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas a partir de la estructura organizacional?, siendo el **objeto de estudio**: El proceso de comunicación interna de los Trabajadores Sociales de Cárdenas, y su **campo de acción**: La Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas.

Objetivo general:

Diseñar un Plan de Comunicación Interna para lograr la eficiencia del sistema comunicativo de la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas.

Objetivos específicos:

1. Construir un marco teórico – referencial alrededor del objeto y campo de estudio seleccionados.
2. Caracterizar la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales.
3. Diagnosticar el sistema de comunicación existente en la organización.
4. Establecer las de acciones que contribuya a elevar la eficiencia de los procesos comunicativos de la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales.

A partir de los presupuestos anteriores se define la siguiente **hipótesis** de trabajo:

El diseño de un Plan de Comunicación Interna para la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas, contribuirá a la eficiencia del sistema comunicativo de la organización.

Dicha hipótesis para su comprobación, necesita de las siguientes variables de trabajo:

Variables:

Variable Independiente	Variables Dependiente	
Plan de Comunicación Interna para la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas.	Eficiencia	Comunicación interna
Conceptualización	Conceptualización	Conceptualización
Toda la realización del procedimiento de comunicación dentro de la organización, incluyendo su diseño, transmisión de los mensajes e informaciones transmitidas de arriba hacia abajo (descendente) y de abajo hacia arriba (ascendente) o de forma longitudinal en la organización. Incluye la ejecución y control de los mensajes e informaciones transmitidos dentro y fuera de la misma.	Grado o relación existente entre lo que se quiere lograr con la comunicación y lo que realmente se comunica o logra. Reciprocidad entre los públicos cuyo análisis comprende lo que se quiere comunicar y lo realmente comunicado. Abarca el estudio de todo el proceso de comunicación interna, permitiendo conocer la interrelación entre los públicos insertados en el mismo, así como su grado de toma de conciencia o participación.	Proceso comunicativo que rige el sistema organizativo interior de la entidad dirigido a conseguir una estabilidad que le permita alcanzar sus fines, creando y manteniendo una determinada manera de hacer y convirtiéndose en el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización. Responde a la interacción humana interna que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de las mismas
Dimensiones	Dimensiones	Dimensiones
Canales de comunicación. Acciones comunicativas	Emisor Receptor	Tipos de comunicación Circulación de mensajes Motivación de los trabajadores sociales
Indicadores	Indicadores	Indicadores
Paradigmas capaces de establecer una comunicación interna eficaz. Parámetros actuales de la comunicación interna en la organización: canales, tipos de comunicación y acciones comunicativas. Establecimiento de un plan de comunicación interna.	Necesidades informativas Caracterización de mensajes Nivel actual	Ambiente comunicativo Nivel de ruido Relaciones interpersonales Rumores Posibilidad de participación

Las **tareas científicas** a realizar fueron:

1. Investigación de estudios precedentes en la provincia sobre el objeto de estudio y el campo de acción seleccionados.
2. **Elaboración del diseño teórico metodológico de la investigación.**
3. Construcción del marco teórico referencial necesario para la investigación
4. Diagnóstico de la comunicación interna de la entidad
5. Diseño de un plan de comunicación interna para la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas.

Esta indagación responde, de manera general, al método dialéctico–materialista de la teoría de la investigación social; ya que el mismo permite dar una visión sistémica del fenómeno investigado y revelar sus características principales.

Los métodos teóricos empleados fueron principalmente de lo general a lo particular, el uso del enfoque sistémico, el paso de lo abstracto a lo concreto, el análisis y la síntesis y la inducción - deducción tanto para la elaboración del sistema conceptual de investigación y la determinación de sus fundamentos como en su desarrollo posterior.

Comunicacionalmente, indica su pertenencia al **tipo de estudios** productivos - aplicados de la Investigación Mixta de la Comunicación Social; ya que sus resultados permitirán mejorar la comunicación interna de la entidad estudiada, mediante el diseño de la correspondiente propuesta de plan, o sea, persigue la solución de problemas prácticos inmediatos sin tener como propósito el hacer una contribución específica al conocimiento teórico de la comunicación organizacional como ciencia.

Es una investigación **exploratoria-descriptiva**, ya que es la primera de su tipo realizada en el territorio, permite estudios posteriores sobre la comunicación en la misma. Busca los porqué de dichos problemas comunicativos (los describe) y brinda una solución a los mismos partiendo de la interrelación dialéctica existente entre su objeto y campo de estudio.

Es un estudio **experimental**, utilizando técnicas mixtas en función de obtener los datos necesarios para resolver los problemas de la investigación y que en la misma se mantenga la objetividad científica necesaria para hacer válidos los resultados de esta y que sirva como

fundamento para realizar la valoración cualitativa a través de la interpretación de los resultados.

Entre los instrumentos o **métodos empíricos** de investigación se encuentran la **observación** (en su variante de observación participante de la unidad), la **matriz DAFO** (a sus ejecutivos), la **entrevista** (a los trabajadores sociales de la entidad), **consulta a expertos**, especialistas o directivos del Programa, así como el **análisis de documentos** (pertenecientes al programa de la dirección nacional o de la dirección municipal cardenense) y del **contenido** obtenido con la necesaria búsqueda bibliográfica, para cumplir los objetivos propuestos y comprobar la factibilidad, pertinencia e importancia de la hipótesis.

La Tesis está **estructurada** en dos capítulos generales, acompañados de introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En la introducción se hace referencia a la **situación problémica** que dio lugar al trabajo como a su importancia y pertinencia; muestra el diseño teórico metodológico. El capítulo primero aborda la fundamentación teórico referencial del estudio, mientras que en el segundo se recogen los datos obtenidos, efectuándose el diagnóstico de la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas. Además, se diseña la propuesta de plan de comunicación interna del referido lugar.

La **novedad** de la tesis descansa en su valor práctico de proponer un plan de comunicación interna para la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas, avalado por un diagnóstico de dicho lugar y la investigación teórica concerniente.

Se fundamenta la necesidad de la cooperación interna, la solidaridad y una eficiente información y comunicación que pueda considerarse como integral.

La propuesta goza de aceptación por los trabajadores sociales del municipio. Descansa en los valores y características que deben caracterizar a los trabajadores sociales y a su dirección en todo el país, sustentado en sus principios rectores.

Capítulo I: Marco Teórico y Referencial

1.1 Marco teórico.

1.1.1 Definición de Comunicación

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. El término comunicación como concepto se presta a muchas interpretaciones, las cuales dependen del momento histórico, así como las exigencias políticas, económicas, culturales y sociales del medio en el cual han surgido; esto ha dado origen a una gran variedad de conceptos; entre los cuales se pueden mencionar:

Para **Aristóteles**, en la antigüedad clásica, la comunicación, es un proceso donde se utilizan todos los medios de persuasión que se tengan al alcance para hacernos entender. A partir del pasado siglo, muchos comunicólogos y especialistas se encargan de definir, de acuerdo a sus intereses, dicho concepto, entre ellos destacan:

Kut Lewin: Define el proceso de la comunicación, como un complejo sistema de acciones e interacciones personales y grupales, donde un individuo trasmite un mensaje a otro y éste a su vez responde a otro mensaje, lo que genera un proceso circular y continuo.

David K. Berlo: Es un proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor.

William Bortot: Expone que la comunicación, es un fenómeno que establece una relación entre dos o más individuos, basada en el intercambio de mensajes y/o ideas, medio a través del cual se desarrollan todas las relaciones humanas.

André Martinet: Es la utilización de un código para la transmisión de un mensaje de una determinada experiencia en unidades semiológicas con el objeto de permitir a los hombres relacionarse entre sí.

B. Lomov (1987) plantea: "la comunicación es la interacción de las personas que entran en ellas como sujetos. No solo influye el flujo de un sujeto sobre otro sino su interacción". Es imprescindible aceptar a las personas en el proceso comunicativo como sujeto activos que interactúan, intercambian no solo información, también experiencias, vivencias, sentimientos, valores,

percepciones, acciones, etcétera, y no solo se transmiten, sino que se desarrollan, refuerzan, transforman y enriquecen.

Como se puede observar, independientemente del autor y momento histórico donde se desarrollan las ideas, todos coinciden en señalar que la comunicación es un proceso por medio del cual los individuos se relacionan entre sí, para hacer del mundo un lugar donde las ideas, los conocimientos, hechos y situaciones sean comunes.

Entre todos ellos se va fusionando el actual concepto de la comunicación tanto en su variante teórica como de práctica social.

En la comunicación no interviene una sola persona. Al que transmite el mensaje, que llamará emisor, lo acompaña siempre el que lo recibe en este caso receptor. El receptor no está allí solamente para escuchar, sino que es parte activa de ese proceso. En la comunicación, y muy especialmente en el mundo empresarial, lo importante es lo que entiende el receptor, no lo que el emisor quiere decir. Si el receptor no comprende un mensaje o lo mal interpreta, seguramente se debe a la falta de claridad por parte del emisor. Comunicar una información es transmitírsela a alguien. Pero el resultado de la comunicación no es solo lo que nosotros decimos, sino lo que los demás entienden.

La comunicación tiene diferentes escalones, alcanza diferentes grados; a estos se les llama **niveles del proceso de comunicación**. La mayoría de los estudiosos del tema señalan la existencia de cinco niveles fundamentales:

Intrapersonal: se corresponde con el procesamiento individual de la información (YO).

Interpersonal: (cara a cara), es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata.

Intragrupal: es la que se establece dentro de un grupo específico como por ejemplo la familia.

Intergrupal: (asociación), es la que se realiza en la comunidad local. A ella le es inherente la comunicación pública, en la cual la información se produce y distribuye por medio de un sistema de comunicación especializado y que concierne a la comunidad como un conjunto.

Institucional (organizacional): su pone la asignación de recursos materiales y humanos a una organización especializada en la obtención, procesamiento y distribución de información destinada a la comunicación pública. Es la referida al sistema político y la empresa comercial.

1.1.2 Modelos de la comunicación

La teoría de la comunicación es la disciplina científica que estudia la comunicación como ciencia, sus concepciones y especificidades. Las teorías comunicativas han ido variando a lo largo de la historia de la comunicación de sus medios. Así observamos como diversos paradigmas o modelos responden a las cuestiones más importantes dentro del campo comunicativo.

El **Paradigma Informacional** está representado, entre otros, por el modelo Conductista de Laswell, el Matemático de Shannon, el Sociológico de Schramm, los seleccionados se refieren a la comunicación como un proceso en el que el emisor elabora y transmite un mensaje que pasa a través de un canal o medio hacia un receptor de manera rígida, directa, casi unidireccional donde la eficacia está dada en la cantidad de información que logre llegar a este último con el menor ruido o interferencia posible.

Modelo Conductista de Laswell.

El modelo planteado por Laswell muestra la representación gráfica clásica del paradigma Informacional y que es muy similar al de Shannon.



El emisor nace deseando controlar los medios, en consecuencia la audiencia y por consiguiente los efectos.

Consciente de la importancia que la comunicación adquiría a nivel social, Las Harold Dwight Lasswell nació en 1902 en Illinois, Estados Unidos. Fue asistente del Departamento de Ciencia Política en la Universidad de Chicago, profesor emérito de la Universidad de Yale, trabajó en el Instituto para el Análisis de la Propaganda, impartió cursos en diferentes universidades, publicó

numerosos libros y artículos en los que hacía énfasis en el estudio de la propaganda política. Intenta delimitar el objeto de estudio dentro del ámbito de la Comunicación de masas. Cuando nos enfrentamos al estudio de la comunicación de masas necesitamos conocer el contenido de aquello que deseamos analizar. Este estudio genera otro estudio de los medios. El análisis de los medios. El receptor es por si mismo otro objeto de estudio y de análisis. Finalmente el estudio de los efectos es necesario para comprender los objetivos de la Teoría de la Comunicación.

La desventaja de Laswell es que no interrelaciona los diversos factores de la comunicación. Cada una de las preguntas puede conllevar estudios independientes.

Este modelo tiene como ventajas su aplicabilidad y la capacidad de síntesis. Es la primera vez que un autor se preocupa por delimitar el objeto de estudio de comunicación. Mediante una sencilla fórmula se estructuran posibles estudios de la comunicación y los campos de investigación a los que corresponden (análisis multidisciplinario).

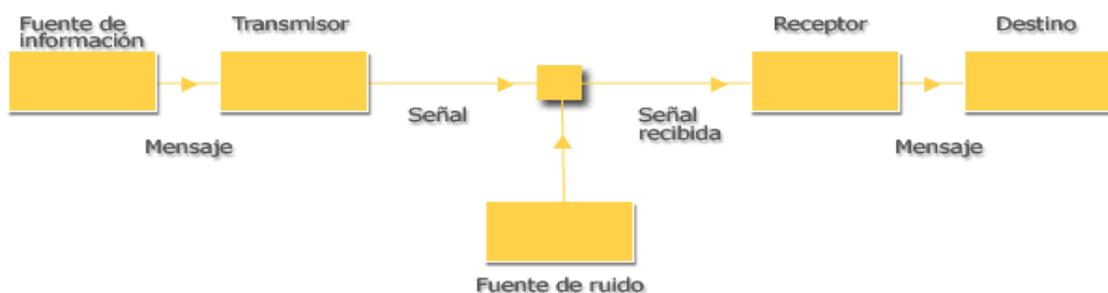
Como desventaja podemos decir que el modelo no permite establecer las interrelaciones entre elementos. Divide el proceso. No tiene en cuenta la multitud de variables que intervienen en el proceso comunicativo (emisor prepotente, poderoso, manipulador, receptor impotente que responde uniformemente ante un estímulo). Se extrapola a la comunicación masiva un modelo que corresponde a la comunicación interpersonal. Tiene el modelo un carácter unidireccional, hay omisión del feedback y considera el mensaje y el receptor como dos entidades separadas e independientes.

Modelo de Shannon

Claude Elwood Shannon nació en 1916 en Estados Unidos. Se graduó de Ingeniero Eléctrico en la Universidad de Michigan en 1936, Master en Ciencias y Doctor en Matemáticas. Es el creador del vocablo BIT (unidad de medida informática que indica la cantidad de pasos binarios que componen una información). Estudia la comunicación a partir de la metodología de la ciencia exacta. A él se debe el salto de la comunicación de presciencia a ciencia

Su modelo de comunicación dio lugar a la denominada “Teoría matemática de la comunicación” o “Teoría de la información”. Desarrollo de la cibernética inicialmente como respuesta al desarrollo bélico alcanzado por EEUU.

A partir de los años 60 bajo la influencia de la cibernética se desarrolló la psicología cognitiva, cuyo objeto no era la conducta que depende directa o indirectamente del estímulo, sino de la actividad humana, de un sujeto activo. La premisa de este modelo es hacer pasar a través de un canal la máxima información posible con las mínimas interferencias y la máxima economía de tiempo y energía. Aborda los aspectos técnicos de la precisión en la transmisión de las señales del emisor al receptor. Es también un modelo lineal y unidireccional. La fuente de información selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes el deseado, el transmisor opera sobre el mensaje codificándolo y transformándolo en señal que a su vez es transmitida a través de un canal que no es más que el medio físico que permite el paso de la señal. Es aquí donde puede incidir la fuente de ruido (distorsiones de sonido, de imagen o errores de transmisión) Cuando la señal llega al receptor este la decodifica devolviéndole su naturaleza de mensaje y la hace llegar al destino o receptor. El modelo optimiza el proceso de comunicación, selecciona el mensaje a transmitir, organiza la información, minimiza la redundancia, todo lo cual equivale a una transmisión eficaz de los mensajes.



Es un modelo de fácil extrapolación. Este es el más claro intento de análisis científico de la comunicación. El mismo goza de las ventajas de los modelos matemáticos: no ambigüedad, verificación y deducción estricta. Introduce una serie de términos de notable repercusión en la Teoría de la Comunicación tales como: entropía, ruido, redundancia, código.

El modelo se considera insatisfactorio desde una perspectiva semiótica en virtud de la cual en el proceso de comunicación desempeñan un papel considerable las actitudes somáticas, la gestualidad, la proximidad espacial que implican la intervención no de uno, sino de numerosos códigos y subcódigos culturales. Se considera insatisfactorio desde una perspectiva. No es aplicable a la comunicación lingüística donde la probabilidad de los signos varía a medida que la fuente los emite.

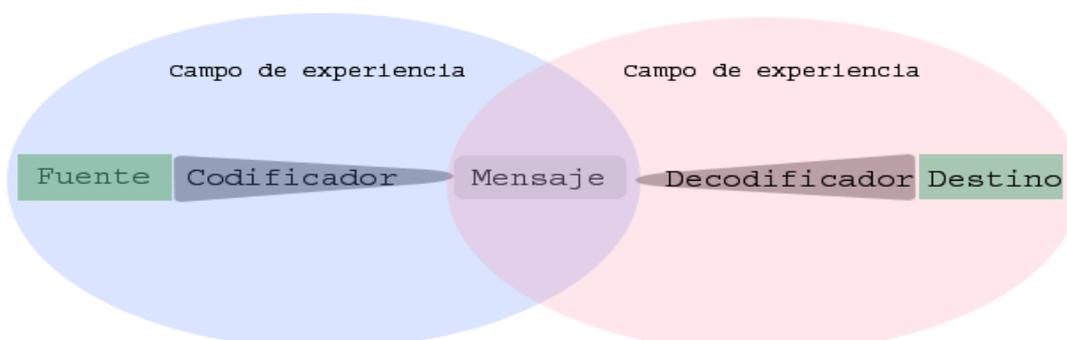
Modelo de Schramm

Wilbur Schramm nació en 1917 en Ohio, Estados Unidos. Periodista, editor, corresponsal, Doctor en Filosofía, Consejero del Dpto. de la Marina y del Dpto. de Guerra, Director de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Iowa y profesor en diferentes Universidades de EEUU.

Ha publicado numerosas obras donde aborda problemas deontológicos y políticos de la comunicación así como el papel de los medios de comunicación. Mediados del siglo XIX. Guerra Fría.

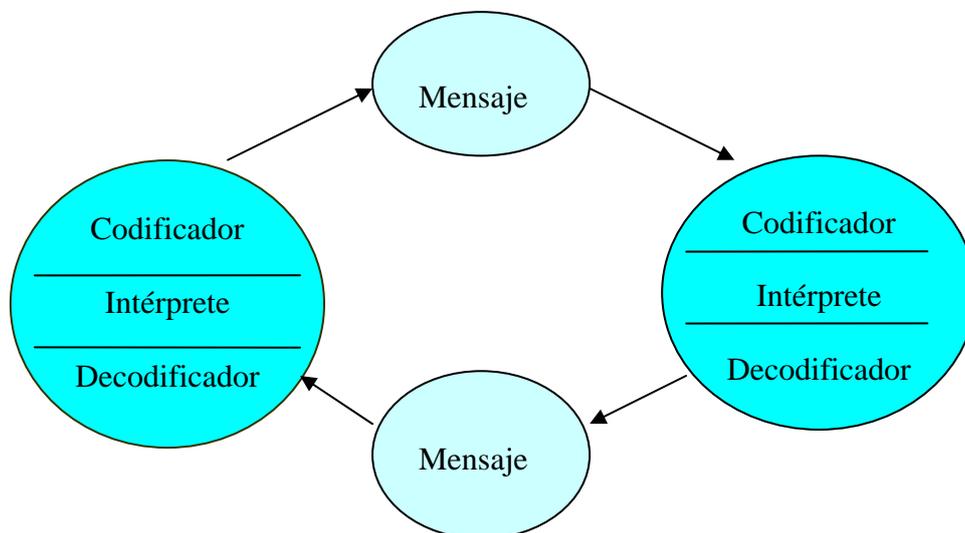
La perspectiva conductista de medios de comunicación poderosa y receptores débiles no se ajustaba a la supuesta sociedad democrática que promovía el capitalismo de la época. Se abandona, por tanto, el paradigma conductista y se inician las investigaciones a partir del paradigma funcionalista que hace énfasis en la función de los medios como instrumentos de difusión que cubren las necesidades de los consumidores (Ley de la oferta y la demanda). El individuo es supuestamente autónomo y libre (democracia).

Desde el punto de vista de la comunicación prevalecía la “teoría de los dos pasos” o “teoría de la comunicación a dos niveles” que plantea que el hombre no es un ser viviente socialmente aislado, sino que es un participante activo de muchas relaciones interpersonales. La información circula a menudo desde los medios masivos a los líderes de opinión y de estos a las personas que son influidas por ellos.



Los círculos representan la experiencia acumulada de dos personas que tratan de comunicarse. La fuente codificada y el destino decodifica según la experiencia de cada uno. Para Schramm, el campo de experiencia es equivalente al conocimiento del individuo. Si los círculos tienen una gran área común, entonces la comunicación será más fácil. Si, por el contrario la superficie común es pequeña, se hará difícil comunicar el significado deseado a la persona.

En su segundo modelo Schramm reconoce que el proceso comunicativo no es lineal. Es decir, en la comunicación humana cada persona es fuente y destino, transmite y recibe. Así, la comunicación interpersonal podrá esquematizarse de la siguiente manera:



En este modelo aparece como un nuevo elemento en el proceso de comunicación.

Reconoce la comunicación como un diálogo entre fuente y destino y no como un proceso lineal. Es aplicable a fuentes con memoria. Es precisamente esa memoria común entre fuente y destino lo que hace posible la comunicación. Otra ventaja es que diferencia la comunicación interpersonal de la comunicación de masas. Plantea claramente la cuestión: ¿qué hace la audiencia con el mensaje?

El modelo reconoce que el emisor no sólo tiene la capacidad de transmitir mensajes pero no va mucho más lejos. No se explica el proceso de producción de la información. No señala suficientemente las diferencias expresivas de los distintos medios de comunicación.

1.1.3 Comunicación Organizacional:

Mientras más fuertes y poderosas se hacen las organizaciones y logran alcanzar un mayor rol en la sociedad, más van a necesitar de la comunicación. De ahí que desde mediados del siglo XX surge un tipo de esta que se caracteriza por su práctica y definir un corte nuevo: la comunicación organizacional.

La necesidad que le da origen a la comunicación organizacional es precisamente la de perfeccionar la comunicación entre los integrantes de las organizaciones.

El objeto de estudio de la disciplina es paradójicamente tan antigua como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

Los especialistas norteamericanos se refieren a ella como comunicación organizacional, mientras los europeos la denominan Comunicación Institucional u Organizacional. En América Latina se le llama de una forma u otra manera. Su nombre indica que este nivel se refiere a los procesos de comunicación que se dan dentro de una organización o institución, sólo que a partir de la labor e intervención de un especialista en esa área.

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

Varias han sido las reflexiones en torno a la Comunicación Organizacional, de ahí que no se pueda referir a un único concepto. Existen algunas tendencias al respecto:

Enfoque Mecánico: Presta atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tienen un enfoque sinérgico y cada área de la comunicación funciona de manera in conexas. El flujo de comunicación es vertical descendente. Se desatiende al

receptor y le falta retroalimentación. Poco uso de las redes informales de la comunicación. (Trelles Rodríguez Irene. 2004: página 8).

Este enfoque responde a un concepto de comunicación dominadora donde no se tiene en cuenta la capacidad creativa del receptor, es un concepto unidireccional, vertical y poco flexible.

Enfoque Psicológico: Traslada el foco de atención al receptor. Se enfatiza en el uso de las redes informales de la comunicación, estudia las necesidades individuales de los actores. En los mensajes predomina el tema humano. (Trelles Rodríguez Irene. 2004: página 8 - 9).

Este enfoque supera al anterior en tanto comienza a pensar el receptor y a tener en cuenta las necesidades de los individuos para resolverlas. Sin embargo, pondera los flujos informales de la comunicación por encima de los formales, lo que puede conllevar a cierto grado de anarquía dentro de la organización.

Enfoque Sistémico: Complementa los dos anteriores. La comunicación asume un rol protagónico. Su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de comunicación está estrechamente relacionada con la dirección de la entidad. Se logra un equilibrio del uso de canales formales e informales. Los flujos de comunicación son descendentes, ascendentes, horizontales y transversales. Se garantiza así la retroalimentación. (Ídem).

Este es un concepto de la comunicación organizacional más completo. La comunicación tiene un carácter democrático, en tanto es bidireccional, dialógica, participativa, la dirección de comunicación ocupa el lugar indicativo dentro de la organización, lo que garantiza un trabajo coordinado entre ella y la dirección general.

Enfoque Simbólico-Interpretativo: Aquí se considera la comunicación un conjunto de proceso de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

Asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio-histórico, político, cultural y económico en el que están insertados. (Ídem).

Este enfoque nos trae una nueva propuesta para pensar la comunicación, se trata de analizar a los procesos de comunicación en el contexto en el que tienen lugar, así como de tener cuenta la realidad en la que viven los actores de estos procesos.

Entre las tendencias teóricas o corrientes principales en cuanto a los conceptos de la organización se citan:

Teoría clásica: Basada en estructura de autoridad. Promueve el managet científico. Especializado y roles formales, cadena mando. Reglas formales y regulaciones.

Teoría de las relaciones humanas: Necesidad individuales y sociales. Vínculos relacionadores entre los grupos de trabajo. En esta teoría es muy importante la satisfacción laboral.

Teoría sistémica: La organización es vista como un proceso, subsistema, parte del otro sistema mayor. Como proceso es una totalidad en sí mismo, y su límite o frontera con el entorno externo, lejos de separarlo o aislarlo del entorno, le permite estar en contacto con el medio de manera permanente.

Teoría contingencia: Su enfoque es sistémico y se orienta hacia la optimización de las formas de supervivencia, para ello se ve obligada a desarrollar formas u estructuras que le permiten el cambio sistemático en el tiempo. Se responde al medio o entorno como esta demanda, por ello lo más importante en la organización es su flexibilidad y capacidad de respuesta.

La utilización de la comunicación organizacional es muy importante para las organizaciones por las funciones que esta desempeña dentro de la organización. Ella coordinada y encamina el plan o las estrategias de comunicación de la organización, gestiona acciones comunicativas para mejorar los procesos comunicativos, así la comunicación será entendible y veraz. La comunicación organizacional cumple las siguientes funciones:

Función descriptiva: Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: Explica las razones por los cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicativos que se están produciendo.

Función de desarrollo: Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

La comunicación está presente en todas las funciones de dirección, sin ella no es posible dirigir la organización; es el medio para garantizar la imagen y la cultura.

La comunicación poco clara en las organizaciones puede hacer que una idea o un proceso complejo resulten ininteligibles. Para lograr una buena comunicación, se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra. Existen cuatro factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizacional:

Los canales formales de comunicación: Abarca una distancia siempre creciente a medida que una organización crece y se desarrolla. Inhiben el flujo libre de la información entre los niveles organizacionales.

Estructura de autoridad: Las diferencias de status y de poder en la organización ayudan a determinar quienes podrán comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y la precisión también se verán afectados por las diferencias de autoridad entre los individuos.

Especialización en el trabajo: Facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a conocer a compartir una jerga común, los horizontes de tiempo, las metas, las actividades y los estilos personales.

Propiedad de la información: Los individuos poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Tal información es una forma de poder para quienes la tienen y estos son capaces de cumplir mejor sus obligaciones que sus compañeros. Muchas personas dotadas de esas habilidades y conocimientos no quieren compartir esa información con otros.

1.1.4 Comunicación Interna:

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, ayuda al individuo a integrarse en el sistema, tanto al entorno interno como externo, y a su vez funciona de manera similar con la organización y su entorno externo.

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo, constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir y conseguir la socialización de sus miembros.

Definida de forma simple, "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas."
(Kreps 24).

La comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo de una organización. Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Establecer un ambiente comunicativo reducirá el nivel de ruido, las relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones y un ambiente de incertidumbre que bloquee todo intento de comunicación; porque así se desvirtúa el cumplimiento de la misión de la organización. Algunos de estos problemas se presentan debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicie un clima laboral agradable y permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias actuales y futuras.

Los beneficios de una comunicación eficaz para las personas de la empresa son:

1. Aumenta la información.
2. Brinda confianza.
3. Permite la participación.
4. Ayuda a la integración.
5. Evita rumores, confusiones.
6. Facilita su evaluación.
7. Permite recoger inquietudes y pensamientos con relación al trabajo.

Tipos de Comunicación Interna:

Comunicación descendente: El flujo comunicacional proviene desde la dirección de la organización y se dirige hacia los empleados. Se utiliza para dirigir, coordinar, informar al trabajador sobre las tareas a realizar, los objetivos y la política empresarial, la evaluación del desempeño, las actividades, los servicios, los beneficios que ofrecen la empresa, la situación económica, etc. Este flujo de comunicación puede presentar dificultades en su desarrollo como la sobre valoración de la comunicación indirecta sin búsqueda de retroalimentación necesaria; la sobresaturación de mensajes; el uso en un momento inadecuado, bien sea con demasiada antelación o con mucha premura; y la filtración de los mensajes en momentos o situaciones inoportunas.

Comunicación ascendente: Es el flujo de comunicación que se dirige desde los empleados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o acuerdos. Tiene gran importancia porque proporciona a los directivos el feedback adecuado acerca de problemas, dificultades o ruidos en la comunicación y el clima organizacional.

Entre sus ventajas se cuenta el apoyo para la toma de decisiones a partir de consensos, conocimientos del público interno, canal eficiente de retroalimentación, fuente de ideas. Permite conocer el nivel de recepción de instrucciones, de cumplimiento de labores y funciones.

Como dificultad se presentan la contaminación del flujo ascendente, ocasionado por modificaciones sucesivas que tergiversan el sentido y restan a la información que llega a los niveles más altos de la organización.

Comunicación horizontal: Consiste en la transmisión de información entre personas que están en un mismo nivel jerárquico. Tiene propósitos de establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que concluye más de un departamento o área.

Comunicación transversal: Es uno de los flujos más contemporáneos que propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles, y uno de los menos frecuentes.

Es la que favorece la participación de todos los integrantes de la organización, la toma de decisiones a partir de consenso.

Comunicación formal: Es la que se produce dentro de una organización de forma estructurada, de acuerdo con la jerarquía establecida y respetando determinadas normas y reglas.

Comunicación informal: Son los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales. Muchos estudiosos utilizan el término "grapevine" (enredadera). Las investigaciones sobre el "grapevine" de Jacobsen y Seashore (1951), Davis (1953^a, 1953^b), Walton (1961), Sutton y Porter (1968), Rudolph (1971) han dado los siguientes resultados: señalan la rapidez y exactitud de los mensajes.

Aunque una parte de ella puede que no sea totalmente exacta. David (1972) llegó a la conclusión de que la exactitud de los mensajes difundidos vía grapevine oscila entre el ochenta y el noventa por ciento.

El conocimiento y utilización de este tipo de red de comunicación puede resultar muy conveniente para el logro de los objetivos de una organización.

Como contrapartida estos tipos de comunicaciones pueden originar ciertos inconvenientes:

En su forma de comunicaciones con contenido formal que, en una estrategia de puenteo, prescinden de una o más instancias intermedias de la jerarquía de autoridad; las disfunciones intermedias a las que se ha ignorado.

En su forma de comunicaciones con contenido informal por canales informales, las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumorología y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de:

Los procesos de distorsión a que están expuestos: por la influencia de valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el procesamiento de la información. En efecto, como afirma L. Puchol (1997), el mejor rumor es peor que la más cruda de las realidades porque distorsionan y exageran la realidad.

Su capacidad de convencimiento y credibilidad: debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar o porque ayudan a racionalizar o justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de las personas y cuando intentan confirmarse resulta difícil identificar su procedencia.

La extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia: a la que llega (pudiendo trascender los límites de la organización) como consecuencia de los beneficios que obtienen las personas que participan en su transmisión: les permite encontrar un significado a los acontecimientos y eliminar las incertidumbres, además pueden mejorar su autoimagen al demostrarse conocedores de información secreta.

Medios o Canales de Comunicación Interna:

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos mediatizados y directos.

Los mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensaje y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplos de este tipo de canales, el teléfono, el televisor, el correo entre otros.

Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo hablar, escuchar, indicios no verbales, etcétera.

Públicos Interno de la Comunicación Organizacional:

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.

El vínculo que se establece entre la institución y, estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución requiere de sus componentes individuales de un sistema, o públicos internos, satisfacen a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales que van, según la escala de Maslow, desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal.

La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria. Esta a su vez, se dará cuando las necesidades de los componentes individuales; es decir, de sus públicos internos, sean satisfechas.

Tipos de Públicos Internos:

Los públicos internos está integrado por los diferentes grupos que conforman la organización, y su estructura y posición estará en concordancia con las características de cada empresa u organismo y el lugar que ocupan en los procesos que dan sentido a la organización sea esta de producción, de servicios, lucrativas o no lucrativas.

Los públicos internos representan a la institución frente a su medio ambiente. En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados.

Los directivos son aquellas personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos, y, por empleados en general todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

Mensajes.

Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. El propósito de los mensajes hace referencia al por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven.

Redding Charles (1967): página 83 ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes:

Los mensajes de tareas: Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, por ejemplo, mensajes sobre la mejora del departamento de ventas, el mercado, la calidad del servicio, o la calidad de los productos. También se consideran mensajes de tarea aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas

Los mensajes de mantenimiento: Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. Los mensajes de mantenimientos están con la realización de la producción.

Los mensajes humanos: Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Por ejemplo, los elogios del superior al empleado (caricias), las entrevistas con vistas a estimar el trabajo realizado; las sesiones para resolver conflictos, las actividades de grapevine, las actividades informales (charlas, almuerzos,

actividades sociales, deportivas, etcéteras) y sesiones de asesoramiento. Las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos es muy probable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización.

Los mensajes en una organización pueden ser estudiados y clasificados de diversas maneras. Atendiendo a la modalidad del lenguaje, pueden ser verbales y no verbales. Los primeros tienen lugar cuando se produce una relación directa mediante el aporte de la lingüística, una conversación, una entrevista, una reunión o una conferencia. Los segundos se apoyan en el lenguaje corporal, en la mirada, en los contactos, el espacio personal, el diseño, el medio ambiente.

Los mensajes diádicos implican la interrelación de los individuos, usualmente la fuente y el receptor. La relación entre ellos afectará necesariamente la manera como se perciba el mensaje.

Los mensajes colectivos que se dan en el interior de la institución pueden subdividirse en: mensajes dirigidos a grupos implican, por regla general, la interacción de más de dos personas. La unidad o cohesión del grupo, las relaciones entre sus miembros y entre ellos y la fuente afectarán la percepción del mensaje, por lo que deberán ser tomadas en cuenta para su diseño.

Los mensajes a nivel institucional abarcan a todos los miembros de la institución sin exclusión alguna. Estos mensajes generalmente hacen referencia a temas de importancia para todos y suelen tener pocas posibilidades de respuesta directa.

Ruido y Redundancia:

Se denomina ruido a cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación, es decir, a cualquier factor que le dificulte o le impida el afectar a cualquiera de sus elementos. Las distorsiones del sonido en la conversación, en radio, televisión o por teléfono son ruido, pero también es ruido la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque este en silencio.

Para evitar o paliar la inevitable presencia del ruido en la comunicación es habitual introducir cierta proporción de redundancia en la codificación del mensaje.

La redundancia en el código del mensaje consiste en un desequilibrio entre el contenido informativo y la cantidad de distinciones requeridas para identificar.

+ Mensaje - Información

La redundancia es la parte del mensaje que podría omitirse sin que se produzca pérdida de información. Cualquier sistema de comunicación introduce algún grado de redundancia, para asegurar que no hay pérdida de información esencial, o sea para asegurar la perfecta recepción del mensaje.

El buen comunicador no debe dejar nada al azar, debe cuidar cada detalle para evitar crear ruidos. En la lucha contra los ruidos un elemento clave es el conocimiento del destinatario, la comunicación abierta.

La información o el mensaje no fluyen en un solo sentido, por el contrario, se puede decir que la comunicación es multidireccional. Y por último, recuerde que mediante ella los individuos comparten sus conocimientos, sentimientos, formas de pensar; es decir interactúan, lo cual es muy importante para la sociedad.

Redes Internas de Comunicación:

La red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentales, personas, etcétera.), por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo con dos personas unas pocas, o por toda una organización.

Muchos son los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, por ejemplo, el rol que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada del flujo de mensajes, el contenido de los mensajes. En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como diagrama de la organización.

Sin embargo, otras redes de comunicación pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa, tal es el caso del grapevine. Cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo

más afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, se dice que fluye a través de la red o redes informales. Estas redes constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas.

La institución puede tener escritas o bien definidas la jerarquía y las funciones, así como los procedimientos, las instrucciones y el flujo de comunicación; pero puede ser altamente exigente en su seguimiento o extremadamente laxa.

El manejo de las redes de comunicación a través de la implementación de tácticas o actividades de comunicación variará según las circunstancias que se enfrentan, pero podría comprender el fortalecimiento de las redes formales de comunicación adecuando la estructura formal de la institución a las necesidades y patrones individuales de comportamiento que se detecten, formalizando algunos canales informales, nuevos canales de comunicación.

Planificación de la Comunicación Interna:

La planificación de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicación intra-institucional del sistema, que estarán idealmente basadas en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación intra-institucional.

La planificación de la comunicación interna, con base en estos dos tipos de información, consiste en la realización de las acciones de comunicación necesarias para lograr orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de sus públicos internos.

Afectar las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos modificar las que de alguna manera lo obstaculizan.

El comunicólogo María Díaz José: página 179, identifica cinco ventajas en el uso de la planificación en organizaciones:

1. Coordinación de esfuerzos y optimización del uso de los recursos.
2. Toma de conciencia de la razón de ser de la organización.
3. Conocimiento del nivel de logro de los objetivos.
4. Aumento del nivel de interacción entre los miembros de la organización.

5. Ampliación del nivel referencial de los líderes y dirigentes, en función del conocimiento del ambiente externo y las oportunidades para la empresa.

En el contexto del perfeccionamiento empresarial cubano, el tema del estudio y planificación de la comunicación se impone como una necesidad insoslayable, y todas y cada una de las ventajas señaladas por Díaz se cumplen en el campo de la comunicación.

La Comunicación Institucional con los directivos de la institución:

El éxito del sistema de comunicación institucional, como coordinador entre la institución y sus públicos para facilitar el logro de los objetivos de ambos, dependerá en gran parte de las relaciones que el comunicador institucional logre establecer con los directivos de la institución. Idealmente el comunicador institucional logre establecer con los directivos relaciones cordiales y de confianza que le permitan intervenir en la formulación, revisión, cambio y mantenimiento de todas las políticas que afecten a los públicos y muy en particular las de comunicaciones institucional.

Es conveniente que el tipo de relación que se establezca sea del tal orden que permita una mutua consulta periódica acerca del estado de las relaciones de la institución con los diversos públicos y acerca de los problemas reales y potenciales que se detecten.

Corresponde al sistema de comunicación institucional el vincular a los directivos con todos los públicos de la institución, lo cual logra proporcionar a aquella información acerca de los públicos, de sus actitudes y reacciones frente a las políticas institucionales. Esta información permite a los directivos orientar sus decisiones de manera que estas faciliten el logro de los objetivos tanto de la institución como de sus públicos.

El sistema de comunicación institucional actúa como sensor del ambiente institucional interno y comunica a los directivos los problemas ambientales que detectan y que impiden o dificultan la armonización de intereses.

La Comunicación Institucional con los empleados:

Los empleados son todas aquellas personas a través de las cuales la institución directamente desarrolla sus funciones y sus actividades; es decir, son quienes directamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

La importancia de este público es definitiva para la institución puesto que de los empleados depende, por una parte, el que el sistema realice las acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos y, por la otra, de ellos depende también en gran medida la imagen que ésta proyecta frente a la mayoría de sus públicos externos.

Para que los empleados se constituyan en eficientes trabajadores y adecuados portadores de la imagen de la institución, es necesario que se establezcan óptimas relaciones de cordialidad y confianza entre ellos y la institución, que se basen esencialmente en el establecimiento de relaciones satisfactorias de trabajo entre ambos.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Definición de Trabajo Social:

Al tratar de definir al trabajo social como profesión es necesario tener en cuenta el nivel de desarrollo alcanzado por esta disciplina, las características económicas, sociales, políticas de cada región o país en que esta profesión se ejerza, de forma tal que no es lo mismo el trabajo social desarrollado por un profesional en Cuba, Bolivia o Estados Unidos. Es por estas razones que el trabajo social se ha intentado definir atendiendo a épocas, ideologías y propósitos.

En el Encuentro Mundial de Trabajadores Sociales, celebrados en Montreal, Canadá, en agosto del 2000, se definió al trabajo social como aquella profesión que actúa en las relaciones sociales entre las personas y sus entornos sociales y su misión es la de facilitar que las personas desarrollen sus potencialidades y capacidades y la prevención de las disfunciones sociales. Esta definición, a nuestro juicio centra su atención en el individuo y sus desajustes y soslaya el papel de las instituciones, de las políticas sociales y de los sistemas políticos,

además minimiza la participación de los individuos y grupos, y su implicación en los procesos sociales.

Una visión estrecha, muy extendida aunque en proceso de superación, es entender al trabajo social como la profesión que atiende a sectores vulnerables, o sectores en situación de carencia materiales, sin embargo, esa tampoco debe ser la concepción que prevalezca en un país con un proyecto social como el cubano.

La formación de los trabajadores sociales en Cuba debe superar la concepción asistencialista, empirista y sectorializada y deberá dotar a sus especialistas de capacidades habilidades para laborar en proyectos de transformación social que incluyan la visión y participación de los sujetos sociales (individuos y colectivos) como actores sociales, es decir con capacidad de transformación autogestora de sus circunstancias.

1.2.2 Antecedentes del Trabajo Social. Surgimiento de la Profesión.

Los antecedentes del trabajo social en Cuba son similares a los antecedentes de la profesión en cualquier otra parte del mundo. La Iglesia Católica, las asociaciones benéficas desarrollaron un conjunto de actividades para socorrer a las personas en desventaja social. A la acción de ellos, se suman las asociaciones de inmigrantes, fundamentalmente de diferentes regiones de España y las primeras asociaciones obreras que surgen como asociaciones de ayuda mutua.

En la década del treinta hay indicios de preocupación por dotar a las personas que trabajaban en organizaciones benéficas y filantrópicas de algunos conocimientos que le permitieran enfrentar con mayor rigor la labor de asistencia social; sin dudas, fue importante en este sentido la fundación en 1938 del Patronato de Asistencia Social por iniciativa de la Sociedad Lyceum.

Con la promulgación de la Constitución del 40, se reconoce por primera vez la responsabilidad del Estado en la Seguridad y Asistencia Social, si embargo, no fue el Estado el que promovió la creación de la escuela sino el Patronato de Asistencia Social, que propuso utilizar como profesores a los miembros del Lyceum y utilizar sus locales. Los primeros fondos económicos los aportó la

Alcaldía de La Habana. Se recibió apoyo de la Universidad de La Habana, lo cual contribuyó a la apertura de la Escuela de Servicio Social el 5 de Mayo de 1943.

La Escuela de Servicios Sociales de la Universidad de La Habana cerró en 1956, al igual que el resto de las especialidades universitarias como consecuencia del clima político en que vivía el país. En el año 1959 cuando se inician de nuevo los estudios universitarios, tras el triunfo de la Revolución, la Escuela de Servicios Sociales abre sólo para aquellos estudiantes que continuaban estudios.

Cuando se produce en 1962 la Reforma Universitaria, desde el punto de vista de la formación se le da prioridad a las carreras técnicas que contribuyan a garantizar el desarrollo socioeconómico acelerado del país. No se contempla la apertura de la Escuela de Servicios Sociales, y se interrumpe así el proceso de formación profesional de los trabajadores sociales.

El Ministerio de Bienestar Social, fue creado mediante la Ley número 49 del 6 de febrero de 1959, para la atención, prevención, asistencia y rehabilitación de individuos y grupos, posibilitarles el disfrute del nivel de vida en correspondencia con el sistema que se instauraba, así como movilizar todos los recursos técnicos y asistenciales existentes.

Este Ministerio se insertaba, como uno de los instrumentos para la realización de las políticas sociales previstas por la Revolución, y como parte del nuevo sistema político que se instaura a partir del triunfo revolucionario.

Entonces, surgen diferentes organizaciones de masas que dentro de sus tareas tendrán el apoyo a las transformaciones sociales que se realizan y entre ellas cabe destacar a los Comité de Defensa de la Revolución, que tuvieron una activa participación en tareas tales como las campañas de vacunación, la alfabetización, etcéteras; y también a la Federación de Mujeres Cubanas que es una organización de masas que agrupa de forma voluntaria a las mujeres cubanas mayores de 14 años, creada en agosto de 1960.

La prevención y atención social ha sido contenido esencial de su labor desde su fundación, está estructurada desde nivel de delegación (que agrupa a las federadas de diferentes cuadras) hasta el nivel nacional.

En el trabajo que desarrolla la federación de Mujeres Cubanas tienen un papel importante las Casas de Orientación a la Mujer y la Familia, a las que se vinculan profesionales voluntarios de diferentes especialidades.

Los temas tratados como la alfabetización y su desarrollo educacional ulterior para alcanzar otros niveles, la Zafra del Pueblo, la eficiencia, la salud, la política agraria, el deporte y la defensa de la Revolución ante las agresiones para destruir la nueva sociedad, tenían el tratamiento conceptual de la propaganda política.

En 1961 se desarrolla uno de los más trascendentales hechos de la Revolución: la Campaña de la Alfabetización llevada a cabo por todo nuestro pueblo, la cual se considera como la campaña estratégica de BP más completa e integrada que realizara el país.

En ella, se pone la voluntad política en función de las masas para beneficio de toda la colectividad. Los esfuerzos de todos transforman la manera de actuar y pensar de la comunidad en beneficio de si misma.

Fue todo un pueblo y sus recursos puestos en función de llevar la luz de la verdad a aquellos que hasta entonces habían sido ignorados.

Junto a los brigadistas llegaban a las zonas más intrincadas médicos y medicinas, se estudiaron las posibilidades cognitivas de las personas, se graduaron la vista y se les pusieron espejuelos a quienes les era necesario.

Era un cambio total de la manera de ver el mundo de dichos asentamientos y comunidades en beneficio de toda la sociedad.

Se mantienen las dedicadas a luchar contra las adicciones (tabacos, drogas, alcohol); ahorro de petróleo, combustibles, luz y/o agua, la defensa de los derechos infantiles, de la mujer y su estatus social todo lo que implica el trabajo conjunto de una parte de la sociedad con otras organizaciones y que tiene numerosas líneas paralelas de desarrollo.

De manera constante, por más de cuatro décadas, se han mantenido las campañas dirigidas a la reducción y prevención de accidentes de tránsito, una de las primeras causas de muerte en nuestro país. Este empeño ha tenido importantes logros. Los que ya peinamos canas creo no logramos olvidar la imagen del oso Prudencio, su voz pausada, densa, inflexible y “osezno” que desde la tele nos decía: “Eso, no se hace...”

Al igual sucede con los esfuerzos de la CTC en torno a trabajos voluntarios, actividades sindicales, movilizaciones productivas, lucha contra los accidentes laborales y por la disciplina laboral.

La atención a la Tercera Edad, creación de círculos de abuelos, lucha por la higiene ambiental, por preservar sistemas ecológicos delicados son campañas que nunca ha dejado de estar presente desde aquella época hasta hoy, entre nosotros.

Parte de Bien Público son las estrategias cederistas de higienización de barrios y cuadras, acerca de la importancia de preservar la flora y la fauna de cada zona, al igual que las donaciones de sangre, vigilancia del orden público y la guardia nocturna.

Responden también a los lineamientos de las campañas de Bien Público las referidas a la erradicación de barrios insalubres y ciudadelas y la manera que se logró que los habitantes de los mismos a través de acciones persuasivas directas se movieran hacia lugares, creados para ellos específicamente, como Alamar por ejemplo.

El MINED ha jugado un gran papel en las campañas por alcanzar el 6to y 9no grado de todos los trabajadores, la incorporación de los jóvenes al estudio, el cuidado de las aulas y la base material de estudio a través de una campaña entre otras de diferente importancia.

Es al Ministerio de Salud Pública a quien le corresponde el mérito de reiniciar los estudios de Trabajo Social de forma sistematizada, al abrir la primera escuela en la ciudad de Camagüey en 1971. Al año siguiente se inauguraría la Escuela de Trabajadores Sociales de Psiquiatría adjunta al Hospital Psiquiátrico de La Habana. Hasta 1998 las Escuelas de Técnicos Medios de Trabajo Social de la Salud fueron las únicas instituciones que formaban a estos especialistas en el país.

Desde inicios de la década del 90, Cuba se enfrentó a una crisis económica provocada, entre otras causas, por el derrumbe del campo Socialista y el recrudecimiento de la política hostil de Estados Unidos hacia el país. La nación ha enfrentado una gran situación económica que tiene consecuencias en el plano social; afloran un conjunto de problemas sociales, surgen nuevos y se acentúan otros que se venían gestando desde años anteriores.

En junio de 1992, se celebra el Taller Identidad Profesional del Trabajo Social, como consecuencia, se organiza el Grupo Nacional de Trabajo Social con representantes de diferentes organismos, organizaciones e instituciones que ejecutan esta labor social, con el objetivo de elaborar perfiles de trabajo comunes, analizar el programa de formación y promover acciones concretas.

La labor del grupo promovió el desarrollo de la profesión en Cuba: la reapertura de los estudios universitarios con la creación en el curso 1998 – 99 de la Licenciatura en Sociología con salida en Trabajo Social.

"El efecto de la crisis se expresó en el plano social en el surgimiento de problemas sociales inéditos y la reaparición de un conjunto de ellos, resueltos en décadas anteriores (...). Sin embargo, no se abandonó la atención a aquellos programas sociales que constituyen logros fundamentales del proyecto socialista."¹

No obstante, para consolidar la justicia y la equidad en las nuevas condiciones sociales se requería de mayores esfuerzos. Para ello, el gobierno cubano y otras organizaciones políticas, donde la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) tiene un papel central, crearon más de 100 programas que han brindado atención directa a la mayoría de los sectores sociales.

Este macro proyecto es conocido como **Batalla de Ideas** y entre sus objetivos ha estado la toma de medidas para soportar la crisis económica y sus consecuencias sociales.

De ahí surgió la idea, en el mes de agosto del 2000, de comenzar a localizar y conocer la situación, uno por uno, de todos aquellos que ni estudiaban ni trabajaban.²

Se identificaron, con ayuda de los cuadros de la UJC y la Federación Estudiantil Universitaria (FEU) 7000 jóvenes desvinculados. Cuando se inició el estudio, 600 estaban en prisión. Se puede comprender la urgente necesidad que enfrentaba el país para dar solución a este fenómeno.

¹ Proveyer, Clotilde (comp.) y otros. (2004). Trabajo Social en Cuba y Suecia. Suecia. Editorial Arcadia, Pág. 11.

² Castro Ruz, Fidel. Discurso pronunciado en el Seminario de preparación de las Brigadas Universitarias de Trabajo Social, Teatro Astral, septiembre del 2000.

Estas acciones fueron el antecedente de la creación de la Escuela de Formación de Trabajo Social (EFTS) de "Cojímar" y paralelo a ello, el protagonismo otorgado a los trabajadores sociales. Se comenzó a estudiar en Ciudad de La Habana en el año 2000 con el objetivo de rescatar el eslabón perdido, así se le consideraba a los jóvenes desvinculados del estudio y el trabajo.

Un año después, el alcance de las acciones sociales emprendidas por los graduados de esta escuela, validó la extensión de esta experiencia a la zona central y oriental del país con la inauguración, en el 2001, de instituciones de este tipo en Villa Clara, Holguín y Santiago de Cuba respectivamente. Actualmente existen escuelas Municipales de Formación de Trabajo Social en todos los municipios de nuestro país.

La socióloga Lourdes de Urrutia Barroso reflejó otras premisas sobre las que se sustentó la creación de estos centros: "la utilización de esta fuerza laboral para vincularla a proyectos de transformación en las distintas esferas de la vida social y para brindar una atención directa a personas, familias y colectivos con necesidades sociales".

La intencionalidad es formar un trabajo social integral, que supere la sectorialización existente. La práctica ha sido la que ha marcado pautas el proceso de formación y la educación en los últimos años ha dado muestras de que puede actuar como factor dinamizador de la profesionalización, máxima cuando se cuenta como en el caso cubano con un Estado socialista interesado en favorecer el cambio.

En defensa del proyecto social cubano, los trabajadores sociales de nuevo tipo cumplen con múltiples funciones profesionales y misiones socio-políticas que les permiten contribuir al logro de la equidad y la justicia social, sustentos básicos del proyecto socialista cubano.

El trabajador social en su quehacer profesional y en la atención a la familia, puede desempeñar funciones de prevención y orientación, especialmente a familias disfuncionales, multiproblemas o que atraviesan momentos de crisis.

En la labor del trabajador social, en su desempeño diario, la comunicación se convierte en un instrumento de trabajo indispensable para desarrollar sus tareas.

En su primer contacto con las familias, con su comunidad, antes de comenzar incluso, a intervenir con ellos, es necesario conocer sus inquietudes, **hablarles**, **preguntarles**, apoyarlos, **informarles** y esto es **comunicarse**. Para poder lograr éxito de su trabajo con las personas a las que ayuda, tiene que tener una buena comunicación con sus compañeros y con su jefatura en cada territorio lo que no siempre ocurre.

De acuerdo a la mayor información que se tenga más puede ayudar a aquellos a quienes va a apoyar y orientar. Fidel señaló la responsabilidad que tienen de demostrar ante los ojos del mundo todo lo que puede hacer una sociedad justa, solidaria y verdaderamente humana. La sociedad del futuro necesita de él, pero sobre todo del trabajo social, expresión de los valores de solidaridad, de justicia, de humanismo que con urgencia se necesitan, como cuestión decisiva para la supervivencia de nuestra especie

1.2.3 Caracterización de la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales.

El trabajo social en el municipio de Cárdenas surge en septiembre del año 2000, por la necesidad de tramitar y solucionar los problemas sociales existentes en las comunidades y a su vez elevar nuestro nivel de vida.

Se agruparon a 21 jóvenes con un nivel escolar de 12 grado que se encontraban desvinculados del estudio y del trabajo. El programa les proporcionaba la oportunidad de estudiar una carrera universitaria y de trabajar a la vez. Estos se graduaron en la escuela de Cojímar después de aprobar el curso de formación de trabajadores sociales que tuvo una duración de un año. Ya graduados comenzaron a realizar trabajo social en el municipio con el apoyo de 4 trabajadores de Asistencia Social.

Estos comenzaron a laborar en diferentes tareas a nivel de municipio tales como:

1. Desvinculados
2. Ex reclusos
3. Niños de 0 a 15 años
4. Pensionados

Fueron estas las primeras tareas, y no se tenía antecedente de esta labor.

La formación de Trabajadores Sociales como Programa de la Revolución desde ese entonces ha sido una tarea más, logrando así un mayor ejército de jóvenes. Este programa ha sufrido cambios en el tamaño y estructura, pues cada 10 meses se le incorporan nuevos graduados, aumentando cuantitativamente el número de trabajadores; pero en los últimos dos años a sufrido bajas de trabajadores.

La Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas se encuentra ubicada en Calzada / Ayllón y Ruiz, en el Consejo Popular Pueblo Nuevo Norte, cuenta con 135 trabajadores sociales, de ellos 101 trabajador del sexo femeninos y 34 masculinos, la edad promedio de los trabajadores es de 23 años.

Existen 107 trabajadores sociales matriculados en la Universidad, en las carrera de Psicología, Derecho, Sociocultural, Comunicación Social y Contabilidad. Constamos con 8 trabajadores sociales graduados en la universidad. Hay 9 comités de base de la UJC con 94 militantes, y un núcleo del PCC formado por 8 trabajadores.

Composición Ocupacional:

La dirección de la organización esta formada por:

Jefe de la dirección del programa: 1

Jefes de Frente: 8

Coordinadores del programa en la demarcación del consejo popular: 10

En marzo del año 2008 el programa pasó a hacer unidad presupuestada formada por diferentes frentes que a continuación le describimos y que se representa en el organigrama de la organización. **(Ver anexo No. 1)**

- Departamento de la Administración.
- Dirección de Formación y Desarrollo.
- Dirección de Atención a los trabajadores sociales y organización del Programa.
- Oficina de Coordinación y Supervisión.
- Frente de Atención a la Población Infantil.

- Frente Prevención y Reinserción Social.
- Frente de Atención a personas con necesidades especiales.
- Frente de Atención al Adulto Mayor.
- Estructura del programa en la comunidad.

Funciones de los Frentes de trabajo:

Dirección de Formación y Desarrollo: Atiende el proceso de continuidad de estudios universitarios de los trabajadores sociales, la capacitación y superación y la habilitación de los nuevos trabajadores sociales.

Dirección de Atención a los trabajadores sociales y organización del programa: Distribuye la fuerza de trabajo en correspondencia a las características del municipio. Atiende el estado de opinión, quejas y reclamaciones de los trabajadores sociales. Controla el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores sociales. Organiza la atención priorizada de los cuadros del programa y mantiene actualizada la información de los trabajadores sociales. Tramita las incorporaciones, bajas, traslados, sanciones y solicitudes de salidas al exterior.

Oficina de coordinación: Atender con respeto, sensibilidad y profesionalidad a las personas que se dirigen a las oficinas del programa. Actualizar la base de datos que recoge los elementos fundamentales de todas las personas atendidas.

Frente de Atención a la Población Infantil: Brinda atención a la población infantil que presenta problemas con su desarrollo normal. Además, trabaja las escuelas de conductas, HSAF, EFI, primarias y secundarias básicas en ellas se identifican los estudiantes con factores de riesgo para su normal desarrollo.

Frente Prevención y Reinserción Social: El frente trabaja con la retención escolar, la continuidad de estudio y la incorporación laboral de los egresados de los centros de enseñanza media superior integral para jóvenes, con los jóvenes que se encuentran desvinculados del estudio y el trabajo y los egresados de los establecimientos penitenciarios con beneficios de libertad anticipadas y sancionados a medidas no privativas de libertad atendidos por el juez encargado del control de la ejecución.

Frente de Atención a personas con necesidades específicas: Atención priorizada a personas con discapacidad ya sea física motor, auditiva, débil visual, mental, retraso mental y con enfermedades de baja prevalencia. El objetivo es promover proyectos de transformación comunitaria para incrementar la participación social y elevar la calidad de vida.

Frente de Atención al Adulto Mayor: Atiende a las personas de la tercera edad, instituciones que brindan servicios al adulto mayor: Unidades del Sistema de atención a la familia (SAF), casa de abuelos y el hogar de anciano.

Estructura del programa en la comunidad: Con el propósito de fortalecer el trabajo directo en la comunidad, se crea un grupo de trabajo del Programa en la demarcación de los Consejo Popular, integrado por trabajadores sociales que actúan en ese territorio. Cada circunscripción será atendida integralmente por un trabajador social. Se designará un jefe de grupo de trabajo, que a su vez será el representante del programa en la demarcación del Consejo Popular.

La comunicación en la organización:

La comunicación es diseñada, preparada y planificada por el jefe del municipio, después de haber recibido las orientaciones de los superiores en sus reuniones mensuales o vía telefónica. Es entonces que se las comunica a los jefes de frente y estos les notifican las informaciones a los coordinadores de cada Consejo Popular, para que se les indiquen a los trabajadores sociales que trabajan con cada uno de ellos. Aquí estamos en presencia de la comunicación descendente dirigida a las instrucciones laborales.

La comunicación ascendente sucede desde los trabajadores sociales que están en cada Consejo Popular hacia los coordinadores, dándole respuesta a lo orientado, los coordinadores transmiten las informaciones recibidas por los trabajadores a los jefes de frente, donde este revisa y evalúa el trabajo.

En la organización también se desarrolla la comunicación horizontal entre los coordinadores que representan cada Consejo Popular y los trabajadores sociales que se encuentran laborando en un mismo consejo popular.

(Ver anexo No. 2)

Aspecto Físico y Ambiental:

La dirección municipal del programa radica en la casa del héroe José Smith Comas, esta es de mampostería su estado constructivo es regular. Está situada en el centro de la ciudad, lo cual permite su cercanía a los lugares más concurridos de esta y la afluencia del público a la misma. Para los usos de la Dirección, su interior se encuentra dividido en seis departamentos cuatro en la planta baja y dos en la planta superior en ellos se encuentran ubicados los jefes de cada tarea con su mobiliario (silla, mesa y archivos). Las puertas y ventanas están deterioradas y carecen de seguridad. Existe un baño interior en buen estado para ambos sexos. Se cuenta con una nevera de agua aunque se carece de un comedor propio. **(Ver anexo No. 3)**

Objeto Social del Programa

Promover transformaciones sociales que contribuyan al desarrollo humano, la igualdad de oportunidades, la integración plena y la responsabilidad social de individuos, grupos y comunidades, para la prevención de problemáticas sociales y elevar la calidad de vida de la población, en correspondencia con los principios de justicia social y el carácter humanista de la Revolución.

Misión de los Trabajadores Sociales

Los trabajadores sociales cubanos son una nueva fuerza de la Revolución. Actúan como gestores sociales para promover el desarrollo comunitario y prevenir las problemáticas sociales. Son profesionales que se desempeñan con sentido de la ética, solidaridad, responsabilidad y creatividad revolucionaria, para contribuir al desarrollo humano, la igualdad de oportunidades y la integración plena de cada persona, grupo y comunidad, en correspondencia con los principios de justicia social de la Revolución.

Principios Éticos de los Trabajadores Sociales:

Los trabajadores sociales en la atención a las personas con necesidades, la vinculación con las instituciones, cumplen un grupo de principios éticos que se ponen de manifiesto en los diferentes espacios de actuación estos son:

1. Disposición para cumplir las tareas que la Revolución nos encomienda.
2. Firmeza revolucionaria y voluntad para perfeccionar cada día nuestro trabajo.
3. Ser ejemplos para toda la sociedad por nuestra conducta.
4. Ser rigurosos en el análisis del cumplimiento de nuestras tareas, tomando en cuenta los más mínimos detalles.
5. Desarrollar un elevado espíritu crítico y autocrítico, y superarnos de manera constante toda la vida.
6. No comulgar jamás con la mentira, las actitudes corruptas e inmorales, el pesimismo ni el desaliento.
7. Ser humildes, solidarios y justos, sabiendo que nuestro compromiso es con el pueblo.
8. Practicar la discreción como una norma inviolable de nuestro trabajo.
9. Ser creativos y estar listos para cambiar todo lo que deba ser cambiado.
10. Saber que ser trabajador social no es un medio de vida sino un sentido de la vida.

Valores que deben caracterizar a los Trabajadores Sociales:

1. Estar comprometido con la Revolución, la Patria, el Partido y Fidel.
2. Ser defensor de la justicia social.
3. Ser responsable.
4. Ser sensible.
5. Ser solidario.
6. Ser creativo.
7. Ser respetuoso.

Capítulo II: Diseño metodológico. Análisis de los resultados.

2.1 Diseño metodológico

En este capítulo nos proponemos realizar el diagnóstico de los problemas que inciden en el proceso de comunicación interna en la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas, de manera que nos permita tener un diagnóstico del comportamiento de la comunicación en esta organización y proponer el Plan de Acciones necesarias para mejorar su comunicación interna.

El proceso de investigación se fundamenta a partir de la utilización de un grupo de herramientas que nos facilite a la explicación del problema.

Los métodos utilizados:

2.1.1 Histórico Lógico: Utilizado en el análisis de la evolución de la Comunicación Organizacional para tener en cuenta en la elaboración de la metodología.

2.1.2 Analítico Sintético: Analiza los componentes, estructuras, interrelaciones en cada momento de la investigación, así como la comprensión integrada de los mismos y su unidad dialéctica.

2.1.3 Inducción y Deducción: Establece características, nexos y relaciones entre objeto de estudio y la incidencia para su formación.

2.1.4 Hipotético-Deductivo: Este método tiene un alto grado de significación, ya que su uso permitió al investigador proponer la hipótesis como consecuencia de sus inferencias, del conjunto de datos empíricos. Al hacer uso del método hipotético permite, primero formular la hipótesis y después, a partir de inferencias lógicas deductivas, arribar a conclusiones particulares, que posteriormente se pueden comprobar experimentalmente.

A continuación exponemos los métodos empíricos que se utilizaron para la realización del diagnóstico:

2.1.5 Análisis bibliográfico y documental.

Se realiza con el objetivo de analizar, interpretar, consultar y profundizar en los distintos temas relacionados con el trabajo, para la confección del marco teórico y referencial.

Se consultaron textos bibliográficos y sitios de Internet que permitieron acotar y ofrecer un capítulo teórico y referencial sobre el objeto de estudio, de esto se hace referencia en la bibliografía expuesta en el cuerpo del trabajo.

2.1.6 Observación participativa.

Se utiliza para la obtención de información acerca del objeto de investigación. El investigador observa lo que sucede en la organización, participando en las tareas y actividades del grupo cuyas conductas quiere observar.

Aún cuando el autor es un eslabón fundamental como coordinador de un Consejo Popular en la organización e interactúa de modo permanente por su contenido de trabajo diario con la dirección y sus trabajadores.

Los **objetivos** a lograr con esta herramienta son:

1. Analizar el comportamiento de los procesos de comunicación durante el desarrollo de los eventos de dirección dentro de la organización.
2. Identificar los medios de comunicación utilizados dentro de la organización para garantizar el desarrollo exitoso de la comunicación interna.
3. Evaluar las condiciones existentes dentro de la organización que puedan afectar el buen desempeño de la comunicación.

Para la aplicación de la observación participativa se ideó una guía estructurada (**Ver anexo No. 4**) dirigida a un registro de detalles con relación a los siguientes aspectos:

1. El desarrollo de los distintos eventos que se efectúan en la organización, donde participan los trabajadores sociales y en los cuales se dan las orientaciones de trabajo.
2. Los medios de comunicación con que cuenta la organización, así como el funcionamiento y estado técnico.

3. Las condiciones medio ambientales, constructivas y todos los factores internos que interfieren el desarrollo exitoso del proceso de comunicación dentro de la organización.

2.1.7 Entrevistas a partir de preguntas abiertas:

Se realiza mediante la interrogación a los sujetos, tiene particularidades de realizarse mediante el proceso verbal, que se da generalmente cara a cara entre los individuos. Esta herramienta va dirigida al público interno de la organización, la misma fue aplicada de forma individualizada, teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

1. Caracterizar el público objetivo.
2. Conocer el comportamiento de la comunicación descendente y ascendente en la Dirección Municipal del Programa de los Trabajadores Sociales de Cárdenas.
3. Determinar los principales problemas que inciden en el proceso de comunicación dentro del colectivo de trabajadores.
4. Identificar el desarrollo, uso y estado técnico de los distintos medios de comunicación con que cuenta la organización.
5. Evaluar el comportamiento del flujo de información hacia la organización, dentro de la organización y hacia fuera de la organización.

Además se elaboró un grupo de preguntas donde da completa libertad al entrevistado de responder. **(Ver anexo No. 5)**

2.1.8 Matriz DAFO:

La Matriz DAFO es un instrumento que nos permite conocer la situación que presenta la organización en lo referente al desempeño y desarrollo del proceso de comunicación dentro de los entornos internos y externos, permitiendo realizar un diagnóstico de ambos entornos.

Las variables que conforman esta matriz dan consecuencia al nombre de la misma; **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades:

Debilidades y Fortalezas: Factores provenientes del entorno interno de la organización sobre los cuales la organización puede controlar y modificar a través de acciones.

Amenazas y Oportunidades: Factores provenientes del entorno externos de la organización sobre los cuales la organización no puede controlar pero que impactan en los resultados de la organización.

Con la aplicación de esta técnica nos proponemos:

1. Conocer la situación interna y externa en la organización que afecta el proceso de comunicación.
2. Recoger las opiniones de los especialistas y del Consejo de Dirección sobre la comunicación del centro.

Este instrumento se aplicó a los directivos del primer y segundo nivel de dirección (9), se utilizó como técnica de aplicación el trabajo en grupo en dos secciones, en un primer momento se identificaron las variable internas y externas que afectan a la comunicación y en un segundo momento se realizó la ponderación del peso de incidencia que tiene la variable en el proceso de comunicación.

2.2 Análisis de los resultados.

A continuación mostramos los resultados que se obtuvieron en cada una de las herramientas de investigación aplicada, a su vez se determinan las conclusiones parciales a las que se llegó en la aplicación de cada instrumentos con el objetivo de poder determinar el banco de problema que conforma el diagnóstico de la organización que afecta a la comunicación interna.

2.2.1 Observación participativa.

Como resultado de la observación realizada se identificaron las principales actividades de dirección que se realizan dentro de la organización, las cuales son:

1. Consejos de dirección
2. Los consejillos todos los lunes (Participan los directivos de la organización)

3. Los despachos que se desarrollan todos los martes (Participan los jefes de frente y coordinadores de cada consejo popular).
4. Reunión de las brigadas (Participan los coordinadores con sus trabajadores).
5. Comisiones de cuadro (Participan los directivos de la organización).
6. Reunión de reservas (Participa la jefa del programa y las reservas del mismo).
7. Despachos individuales (Participan la jefa del programa, los jefes de frente y coordinadores de consejos populares).

Estas actividades se desarrollan todos los meses con diferentes frecuencias dentro del mes, las mismas se efectúan en la Dirección Municipal en un local con condiciones poco favorables. Las mismas están bien planificadas, pues se programan con anterioridad.

Los mensajes se transmiten de forma oral y escritos, nunca utilizan otros medios de comunicación, aunque existen murales en la organización; no son utilizados para informaciones del carácter laboral y se aprecia que la información que brinda en ocasiones esta desactualizada.

La dirección de la comunicación es descendente, ascendente y en ocasiones horizontal, este último tipo de comunicación no se planifica ya que esta comunicación ocurre de forma informal o se pudiera decir no planificada como la comunicación ascendente y descendente.

Se aprecia que en ocasiones los responsables de la realización de los eventos de dirección debido a la falta de experiencia en la actividad no cuentan con la preparación adecuada, lo que afecta la claridad en la transmisión y recepción de los mensajes, provocando dificultades en la realización de las tareas y por supuesto lo ya conocido "ruidos" en los mensajes.

Cuando se convoca a varias reuniones urgentes, no se les brinda a los receptores la información sobre los propósitos de la reunión, creando desorientación entre los mismos.

En los eventos de carácter general se aprecia que la información no llega a todos los miembros de la organización directamente de la fuente por la poca participación de los mismos en estos eventos. Cuando esto ocurre el trabajador se trata de comunicar por medio de otro trabajador, recibiendo el

mensaje de una segunda fuente, lo que trae como consecuencia posibles desviaciones de su contenido, que no se informe adecuadamente, o se omitan contenidos del mensaje original.

Muchas veces, no todos son comunicados de esas actividades y aunque existe un sistema de avisos, que consiste en que el coordinador del consejo popular se comunica con cada uno de los miembros, no es lo suficientemente eficiente, pues, el trabajador que no posee teléfono o no se encuentra al momento del aviso, no puede participar en la reunión.

En las reuniones de trabajo diarias de las brigadas, donde participan los trabajadores sociales junto al coordinador del consejo popular que los dirige, se efectúan los matutinos, se orienta a los trabajadores, se intercambian opiniones, los mensajes el coordinador los trasmite de forma personal (cara a cara) y en ocasiones escritos. Pero luego, en el campo de trabajo, sucede que estas informaciones resultan insuficientes, sea por no estar bien comunicadas o por no poseer las herramientas necesarias (objetivas o subjetivas, de comunicación, preparación u otras) para lograrlo.

Estas actividades se efectúan en locales donde las condiciones no son las mejores, no se cuenta con suficiente espacio, ni mobiliario lo cual trae consigo incomodidad de los participantes, el deseo de dinamizar innecesariamente la reunión, no escuchar, con una rapidez y atropello en el desarrollo de las actividades, que redundan en la poca eficiencia de la escucha y recepción de las informaciones.

Debemos resaltar que no existen despachos individuales, lo que propicia la falta de atención por parte de aquellos trabajadores que no están participando en el chequeo de las actividades (entre el coordinador y el trabajador social).

De trabajarse no grupal, sino de manera individual, la comunicación se vería menos afectada, se producirían menos ruidos y no se entorpecería el proceso de comunicación interpersonal.

Los medios de comunicación utilizados por la organización para desarrollar la comunicación interna son escasos para la cantidad de trabajo que esta realiza. Uno de estos canales es el teléfono. Los frentes de trabajo reciben información continuamente o tienen que llamar para informar sobre la tarea que atienden, es tal el exceso de datos que, a veces se desestiman; en ocasiones, la

información no se da en tiempo por estar los teléfonos ocupados constantemente.

Para el uso interno, los murales se encuentran muchas veces atrasados y por falta de recursos y tiempo no están actualizados. En otros, prima el componente político que, si bien es muy importante, no puede competir con los mensajes de tarea y mantenimiento los cuales posibilitan realizar las tareas, suplir fallas informativas y por ello, se hacen altamente necesarios.

Otro medio de comunicación es el correo electrónico y en la computadora la utilización del sitio FTP los cuales reiteradamente, presentan problemas de funcionamiento. La información que se envía no llega a su destino en tiempo, teniéndose que repetir el proceso de tramitación y esta información debe ser mandada nuevamente.

Cuando se le informa a un trabajador una misión o trabajo urgente, muchas veces no se le aclara o explica el tiempo, necesidades y características del trabajo, lo cual trae consigo que después de empezado este, muchos no puedan llevarlo hasta el final eficientemente.

Las condiciones medios ambientales para el desarrollo exitoso de los procesos de comunicación son inadecuadas.

La entidad no cuenta con suficiente mobiliarios, cuando van a tomar las informaciones algunos deben hacerlo en condiciones dificultosas, las oficinas carecen de luz y ventilación, estas son muy pequeñas para la cantidad de trabajadores que asisten a las reuniones.

Conclusiones parciales:

1. Los murales de la organización no son explotados adecuadamente en la tramitación de informaciones a los trabajadores.
2. Los encargados de la conducción de los eventos no se encuentran preparados para transmitir con claridad la información requerida.
3. No se transmiten los objetivos de los eventos que se realizan con carácter urgente y no planificado.
4. Las condiciones para las reuniones y eventos no son las adecuadas lo que provoca incomodidad en los participantes y atropello en la información a transmitir.

5. El coordinador no realiza despachos individuales planificados con los trabajadores de su Consejo Popular.
6. El sistema de aviso para garantizar la participación en las actividades de la organización no es eficiente.
7. Los medios de comunicación existente en la organización son insuficiente, y los existente su funcionamiento no es el adecuado.
8. La comunicación se afecta por las condiciones medio ambientales de la organización.

2.2.2 Resultados de la matriz DAFO

Durante las secciones de trabajo con los compañeros miembros del Consejo de Dirección, donde en la primera sección se aplicó como técnica de trabajo en grupo la tormenta de ideas, donde cada los integrante del grupo exponen sus ideas y esto permitió conocer las condiciones internas e externas que influyen en el proceso de comunicación de la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales y la determinación de las variables internas de mayor ocurrencia en la comunicación a partir de una valoración cuantitativa, aplicado una escala de 1 a 5 donde 1 son aquellas incidencia que menor peso de incidencia afectan a la comunicación y 5 las de mayor peso de incidencia en la comunicación.

Como resultado del trabajo se determinaron las siguientes variables en cada uno de los entorno de la organización.

Entorno interno

Debilidades

1. No existe una buena comunicación intergrupal en la organización.
2. La organización no cuenta con suficientes medios para la comunicación.
3. Dificultades en el funcionamiento de los medios que garantizan la comunicación electrónica.
4. La falta de sentido de pertenencia que existe en la organización afecta el proceso de comunicación.

5. Las condiciones del local afectan el proceso de comunicación, ya que el mismo se ve interrumpido constantemente.
6. No existe una adecuada educación formal en el proceso de comunicación dentro de la organización.
7. Deficiente recepción de la información por parte de los trabajadores sociales.

Fortalezas

1. La organización cuenta con correos electrónicos, y la posibilidad de comunicarse electrónicamente por el F.T.P
2. Es un colectivo joven de trabajadores, capaz de asimilar cambios dentro de la organización.
3. Existencia de programas para la capacitación de los trabajadores sociales.
4. El 80% de los trabajadores sociales se encuentran matriculados en la universidad.
5. Relaciones de solidaridad, compañerismo y ayuda mutua arraigada entre directivos y trabajadores sociales

Entorno externo

Amenazas

1. Los constantes cambios en las informaciones a transmitir (Organismo Superior)
2. Cambios reiterados en la estructura del programa.
3. No hay control de las orientaciones o informaciones solicitadas por el organismo superior.
4. No hay una correcta información sobre el desarrollo de los eventos provinciales y municipales.

Oportunidades

1. Cuenta el Municipio con una escuela de formación de trabajadores sociales.
2. Facilidad de optar por una carrera universitaria, fundamentalmente Comunicación Social.
3. Facilidad de superación en otras escuelas del país.

Como resultado del trabajo se determinó el peso de incidencia que les otorgaron cada uno de los miembros del grupo de trabajo a las variables internas que afectan a la comunicación, **(Ver anexo No. 6)**

Debilidades

1. No existe una buena comunicación intergrupar en la organización...**4.4 ptos**
2. La falta de sentido de pertenencia que existe en la organización afecta el proceso de comunicación.....**4.4 ptos**
3. Las condiciones del local afectan el proceso de comunicación, ya que el mismo se ve interrumpido constantemente.....**4.3 ptos**
4. No existe una adecuada educación formal en el proceso de comunicación dentro de la organización.....**4.1 ptos**
5. La entidad no cuenta con suficientes medios de comunicación..... **3.3 ptos**
6. Deficiente recepción de la información por parte de los trabajadores sociales.**3.3 ptos**
7. Dificultades en el funcionamiento de los medios que garantizan la comunicación electrónica.**2.3 ptos**

Fortalezas

1. Es un colectivo joven de trabajadores, capaz de asimilar cambios dentro de la organización.....**4.5 ptos**
2. Existen programas para la capacitación de los trabajadores.... **4.3 ptos**
3. El 80% de los trabajadores sociales se encuentran matriculados en la universidad.....**3.7 ptos.**
4. La organización cuenta con correos electrónicos, y la posibilidad de comunicarse electrónicamente por el F.T.P.....**3.5 ptos.**
5. Relaciones de solidaridad, compañerismo y ayuda mutua arraigada entre directivos y trabajadores sociales..... **3.3 puntos.**

2.2.3 Resultados de las entrevistas

Esta herramienta de investigación se aplicó a los trabajadores sociales y a los coordinadores del programa en los consejos populares de la ciudad, que representan el 95% del total de los trabajadores del programa.

La muestra seleccionada para las entrevista constituyó el 62.4% del total de la población, y fueron un total de 44 entrevistados.

Resumen de la información recogida en las entrevistas.

El colectivo de trabajadores entrevistado es un colectivo joven, donde más del 50% de los entrevistados llevan más de cinco años en la organización. El 92 % se encuentran estudiando en la universidad matriculados en las diferentes carreras que esta oferta y el 5 % ya se han graduado en carreras universitarias. Lo que más le agrada a los trabajadores sociales del programa dentro de las actividades que realizan es la atención que le brindan a las personas, el poder ayudar a la revolución, trabajar por consejo popular, la posibilidad de superación (cursos políticos y capacitaciones de diferentes temas que lo ayudan no solo en la desarrollar la profesión, sino también para la vida). Los lazos de amistad que crean tanto a nivel nacional, provincial o municipal. Este grupo de trabajadores no le agrada que el programa cambie constantemente de estructura.

Consideran que se les solicitan una gran cantidad de informaciones, pues cada uno atiende una circunscripción y hay quién tiene más de una, atendiendo en estas, las diferentes tareas del programa.

En lo que respecta a la valoración que tienen sobre la comunicación en la dirección municipal, 37 de los entrevistados manifiestan que es regular lo que representa el 83 %, y el resto la consideró en las demás categorías.

En cuanto a la comunicación que reciben del nivel superior (comunicación descendente) la mayor parte de los entrevistados (el 62%) la consideran que es regular) por la falta de claridad en el mensaje, a veces no saben como dirigirse a los trabajadores no utilizan las palabras correctas. Las orientaciones siempre están variando durante el desarrollo de las actividades.

La comunicación ascendente no es buena debido a la falta de sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, esto trae consigo la demora en la entrega de informaciones e incompletas.

En el proceso de comunicación inciden de modo negativo las condiciones de los locales y las medio ambientales, estas no son las idóneas para ejercer una buena comunicación. En estos no hay condiciones de trabajo, tiene que reunirse en lugares abiertos (parques). Esto induce a la falta de atención por

parte de algunos trabajadores que se distraen, otros se reúnen en locales prestados donde las condiciones medioambientales no son las mejores y entorpecen el proceso comunicativo.

En los Consejos Populares no se utilizan canales mediatizados (indirectos), solamente en Pueblo Nuevo Sur existe un teléfono. Las informaciones se transmiten de forma personal (cara a cara). Existen murales pero la información que existen en estos no son informaciones del proceso laboral.

La calidad de las informaciones que se reciben del nivel superior no tiene la claridad necesaria para su comprensión ya que no están sustentadas por resoluciones e indicaciones que no se conocen en la base.

El proceso de transmisión de información se considera que transita por muchas personas considerándose por la totalidad de los entrevistados que debe realizarse lo más directo posible para evitar la distorsión del mensaje.

La totalidad de los entrevistados consideraron que el rumor tiene incidencias negativas en el proceso comunicativo, porque a veces las informaciones no siguen los canales correspondientes y consideraron que en la organización han existido manifestaciones de rumor como en los casos cuando van hacer cambio en el programa ya sea de puesto de trabajo o de estructura.

Los trabajadores consideran que puede existir otro medio de comunicación que facilite el proceso de comunicación, aunque manifiestan que la comunicación personal (cara a cara) es de gran efectividad.

Otras de las cuestiones planteadas por los trabajadores sociales que dificultan el proceso de comunicación es el carácter de cada persona, falta de respeto de jefe a subordinados y viceversa.

Conclusiones parciales de las entrevistas:

1. Colectivo joven con experiencia en el trabajo y de alta superación cultural, que le agrada el trabajo con las personas.
2. Consideran que en la organización se solicitan muchas informaciones a partir de la estructura del programa.
3. Los entrevistados manifiestan que la comunicación en la organización es regular.
4. La falta de claridad en los mensajes.

5. Comunicación incorrecta hacia los trabajadores así como excesiva la variedad de orientaciones para el desarrollo de las actividades inciden en la calidad de la información de la comunicación descendente.
6. Consideran que la demora en la entrega de la información, en calidad y tiempo son las deficiencias más comunes en el proceso de comunicación ascendente.
7. Manifiestan que la falta de locales cerrados para la realización de los distintos eventos en los consejos populares entorpecen el proceso comunicativo por estar expuesto al efecto negativo del ruido.
8. No se utilizan canales mediatizados ni otros medios de comunicación que faciliten la comunicación en el consejo popular.
9. Consideran que la información transitan por muchas personas, lo que provoca en ocasiones distorsión del mensaje.
10. Consideran que dentro de la organización se originan con frecuencia el efecto del rumor dentro del colectivo de trabajadores.

2.2.4 Diseño del Plan de comunicación interna.

Antes de comenzar con el diseño del plan de comunicación interna que propone este trabajo, es necesario definir que en el mismo se tiene en cuenta, ante todo, la planificación, a partir del concepto del especialista estadounidense Albert Waterston, quien la considera como la manera organizada, consciente y continua de seleccionar las mejores alternativas y los medios disponibles para lograr determinados objetivos.

Para el diseño del plan se establecen metodológicamente, las etapas de planeación encaminadas al fortalecimiento de la comunicación interna.

Etapas que conforman el plan de comunicación interna:

1. Análisis de la situación en la organización.

Como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación desarrollados y analizados en el cuerpo del trabajo, se determinaron las principales deficiencias que tiene la organización, relacionadas con el

desempeño de la comunicación interna, las mismas se muestran a continuación:

- Los murales de la organización no son explotados adecuadamente en la tramitación de informaciones a los trabajadores.
- Los encargados de la conducción de los eventos no se encuentran preparados para transmitir con claridad la información requerida.
- No se transmiten los objetivos de los eventos que se realizan con carácter urgente y no planificado.
- Las condiciones para las reuniones y eventos no son las adecuadas lo que provoca incomodidad en los participantes y atropello en la información a transmitir.
- El coordinador no realiza despachos individuales planificados con los trabajadores de su Consejo Popular.
- El sistema de aviso para garantizar la participación en las actividades de la organización no es eficiente.
- Los medios de comunicación existentes en la organización son insuficiente, y los que existen su funcionamiento no es el adecuado (medios electrónicos).
- No existe una buena comunicación intergrupala en la organización.
- La falta de sentido de pertenencia que existe en la organización afecta el proceso de comunicación.
- No existe una adecuada educación formal en el proceso de comunicación dentro de la organización
- Deficiente recepción de la información por parte de los trabajadores sociales.
- Dificultades en el funcionamiento de los medios que garantizan la comunicación electrónica.
- En la organización se solicitan muchas informaciones a partir de la estructura del programa.
- Como resultado de la investigación se considera que la comunicación en la organización es regular.
- Comunicación incorrecta hacia los trabajadores así como la variedad de orientaciones para el desarrollo de las actividades inciden en la calidad de la información de la comunicación descendente.

- Demora en la entrega de la información, en calidad y tiempo son las deficiencias más comunes en el proceso de comunicación ascendente.
- Falta de locales cerrados para la realización de los distintos eventos en los consejos populares entorpecen el proceso comunicativo por estar expuesto al efecto negativo del ruido.
- No se utilizan canales mediatizados ni otros medios de comunicación que faciliten la comunicación en el consejo popular.
- La información transitan por muchas personas, lo que provoca en ocasiones distorsión del mensaje.
- Dentro de la organización se originan con frecuencia el efecto del rumor dentro del colectivo de trabajadores.

2. Planteamiento de los Objetivos del Plan de Comunicación Interna.

Con el diseño del Plan de comunicación nos proponemos:

- a) Fortalecer las relaciones interpersonales e intergrupales de forma que favorezca el desempeño de la comunicación interna.
- b) Diseñar canales alternativos para la comunicación interna con el objetivo de garantizar el éxito de esta.
- c) Lograr una mejor comunicación interna en la Dirección Municipal.

3. Público al que va dirigido el Plan.

A la totalidad de los trabajadores y directivos de la Dirección Municipal del Programa Trabajadores Sociales de Cárdenas.

4. Estrategias

Con el propósito de garantizar el éxito del proceso de planificación, se trazaron las siguientes estrategias de trabajo.

Estrategias de cooperación

La dirección del programa establecerá coordinaciones con los distintos factores de cada Consejo para la cooperación de trabajo con las brigadas de trabajadores sociales.

Estrategias de capacitación

Se implementarán actividades de capacitación con diversos temas relacionados con la comunicación en la organización.

Se podrán utilizar los murales para la divulgación de temas relacionados con la comunicación en la organización.

Estrategias de dirección.

Exigir la preparación de cada uno de los directivos que deben conducir eventos de dirección dentro de la organización.

Estrategia de organización: Se establecerá actividades dentro de la entidad que permitan fortalecer las relaciones entre los trabajadores cuadros y directivos de la organización. Además que posibiliten un ambiente de sinceridad y compañerismo.

5. Plan de acciones.

El plan de acciones a desarrollar se muestra en el anexo No. 7

6. Evaluación

La dirección de la organización deberá establecer el programa de evaluación y chequeo del plan propuesto con el objetivo que garantice el éxito del mismo.

Conclusiones.

El trabajo de investigación realizado abarcó los elementos básicos referentes al proceso de comunicación de la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas. La fundamentación teórica reúne el conocimiento científico necesario, para la realización del diagnóstico, el cual posibilitó identificar los factores que inciden de forma negativa en el sistema comunicativo de la organización, facilitando el diseño del Plan de Comunicación Interna dirigido a la eficiencia comunicacional de la entidad.

Recomendación Única.

Proponer a la Dirección Municipal del Programa de Trabajadores Sociales de Cárdenas el estudio, análisis y aplicación de los resultados del presente trabajo en aras del mejoramiento de la comunicación interna de la organización

Bibliografía

1. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). Para investigar en Comunicación Social.: Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
2. Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (2005). " Metodología de la investigación y estadística para comunicadores ". Revista Espacio. 10. La Habana, Cuba. Creaciones Gráficas S.A. Enero-Abril.
3. Barba, J. (2000). "Complejidad, Caos y Organizaciones". Ensayos de Arte y Ciencias. Universidad San Francisco de Quito. Quito, Ecuador.
4. Bonilla, M. (2003), "La Comunicación Organizacional o Institucional", en: López Viera, Luis (comp.). Comunicación social. Selección de textos, ED. Félix Varela, La Habana.
5. Castro Ruz, Fidel (2001) Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe, en la graduación de los alumnos del primer curso de la Escuela de Trabajadores Sociales, (Versiones Taquigráficas - Consejo de Estado).
6. _____ . (2005). "Podemos construir la sociedad más justa del mundo". Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado de la República de Cuba, La Habana, Cuba.
7. Colectivo de autores (2000) Selección de lecturas sobre Trabajo Social Comunitario. Universidad de La Habana, La Habana
8. Colectivo de autores (2003) Selección de lecturas: Sociología y Trabajo Social Aplicado Ed. Félix Varela, La Habana.
9. Colectivo de autores. (2000). Compilación: Selección de lecturas sobre Sociología y Trabajo Social. Centro Gráfico de Villa Clara.
10. Colectivo de autores. (1989). Temas sobre la actividad y la comunicación.: Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
11. Colectivo de autores (2007). Metodología de la Investigación 1. La Habana. Editorial Félix Varela.
12. Colectivo de autores. (2007). Metodología de la Investigación 2. Editorial Félix Varela. La Habana
13. Costa, Joan. Comunicación en el siglo XXI. (online) Consultado: Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comsigloXXI.html> (Agosto de 2009).

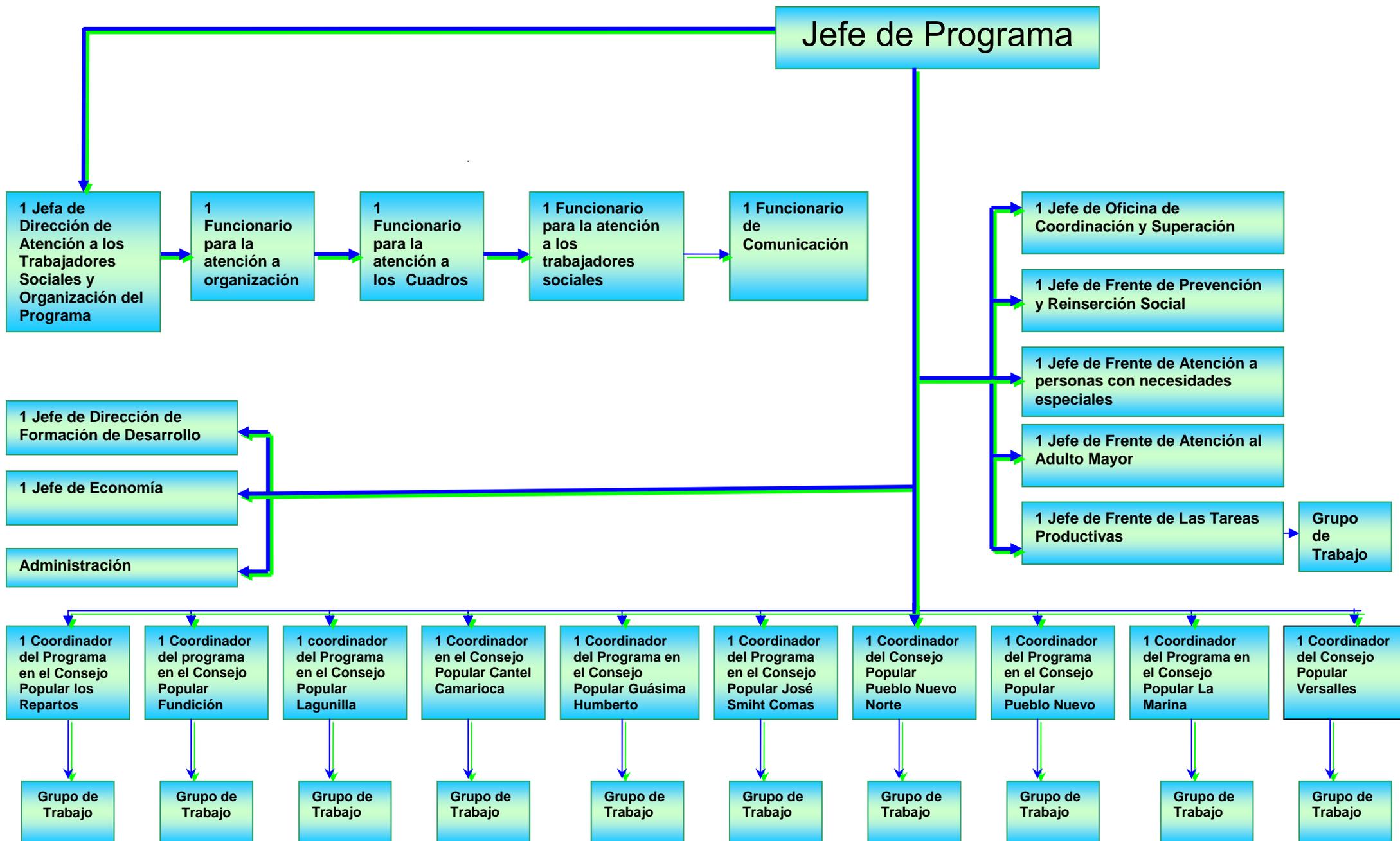
14. Delgado, Juan Manuel, Juan Gutiérrez. Ed. (1995) Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Ed. Síntesis, Madrid, España.
15. Díaz, M. y Moros, H. (2005). Selección de Lecturas de Psicología Organizacional., Cuba: Ed. Félix Varela. La Habana
16. Eco, U. (1985). Cómo se hace una tesis. Técnicas de procedimiento, investigación y escritura. Editorial Gedisa. Barcelona
17. Enciclopedia Microsoft® Encarta® (2009). © 1993-1999 Microsoft Corporation.
18. Fabelo, J. R. (2003): Los valores y sus desafíos actuales, ED. José Martí, La Habana.
19. Fernández, Carlos (2000). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. McGraw Hill. México.
20. Galindo Cáceres, Luis Jesús (1998). Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación social. Biblioteca Universidad Veracruzana, 1998.
21. García Consuelo M. Cambios en la cultura organizacional. Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/cambio-cultura.htm>[. Consulta: Enero 2008].
22. González Morales, Julio César: (2003) "Comunicación interpersonal. Criterios para una definición", en: López Viera, Luis. Comunicación social. Selección de textos, ED. Félix Varela, La Habana,
23. Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse (CD-ROM)(1998) Larousse Editorial, S.A.
24. Gordon, J. (1996). Comportamiento organizacional. Méjico: 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
25. Hernández Sampier, Roberto. (2003) Metodología de la Investigación 1. Editorial Félix Varela. La Habana.
26. _____ (2003) Roberto. Metodología de la Investigación 2. Editorial Félix Varela. La Habana,
27. Ibarra Martín, Francisco y coautores (2001). Metodología de la investigación Social.. Editorial Félix Varela. La Habana
28. Jiménez Fiol, Mª Julia y Doris Camerón Pérez. (2000) "Valores morales, contenidos, esencia y transmisión". Rev. Repertorio americano, Nueva Época, Nos. 9-10, Enero-Diciembre.

29. Katz D. y Kahn R. (1969) Psicología social de las organizaciones. Ed Trillas, México.
30. Lucas Marín, Antonio, (2001) tomado de Trelles, Irene. Selección de Lecturas. Comunicación Organizacional. Editorial Félix Varela. La Habana.
31. Martín Barbero, J. (1980). Los procesos comunicativos y la necesidad de una teoría propia de la comunicación. Conferencia San Juan, Puerto Rico.
32. Martín Serrano M. (1991) Teoría de la comunicación, epistemología y análisis de la referencia, UNAM/ENEPA
33. Martínez, Lorena (2005) Tesis de Maestría Lo más noble de ti. Facultad de Comunicación Social. Universidad de La Habana. Inédito.
34. Martínez. Rodríguez M. y Vázquez Vellazón M. (2004) Psicología Organizacional I y II. Ed Félix Varela, La Habana.
35. Medina Mora, J.P. (2001). La importancia de los valores en la empresa. Disponible en: [http //www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). [Consulta: Septiembre 2009].
36. Menguzzato, M. (1989). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.
37. Minguéz Arranz, Norberto. (1999) La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa. En nuevos conceptos de comunicación. Eds. Juan Benavides y Elena Fernández. Madrid. Fundación General de la UCM – Ayuntamiento de Madrid, España.
38. Muriel, Maria Luisa y Gilda Rota. (1883) Comunicación institucional, Enfoque social de Relaciones Humanas. Editorial Andina, Quito. Ecuador.
39. Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", [en línea] 5campus.com., Sociología <http://www.5campus.com/leccion/comui> [Septiembre 2009].
40. Ritzer, George. . (2003). Teoría Sociológica contemporánea. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana.
41. Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional Méjico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

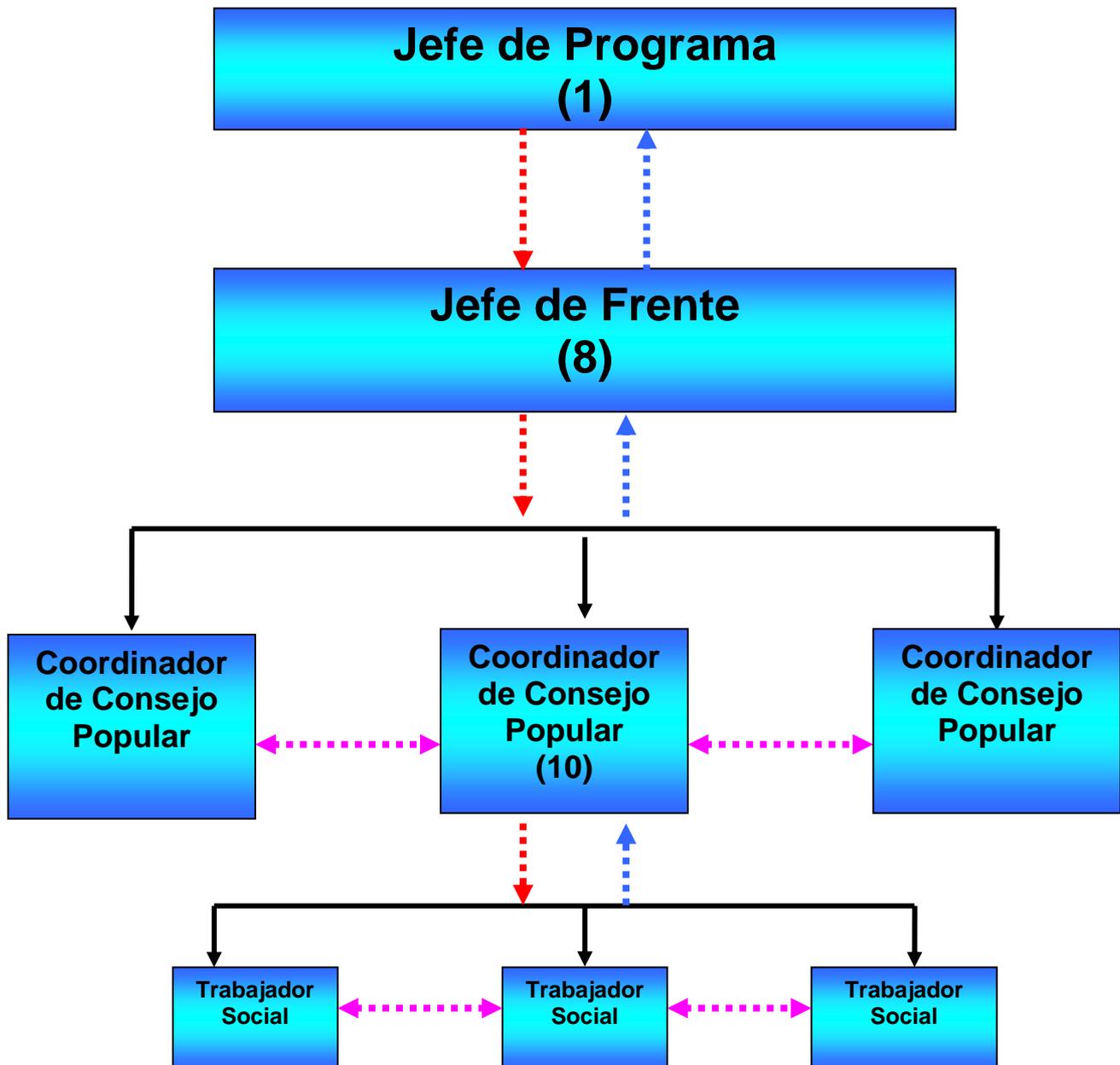
42. . Rodríguez Gómez, Gregorio; Gil Flores, Javier y García Jiménez, Eduardo. (2002) Metodología de la investigación cualitativa. Impreso en Prograf Santiago de Cuba,
43. Rodríguez Gómez, Gregorio. (2004). Metodología de la Investigación Cualitativa La Habana: Editorial Félix Varela.
44. Saladrigas Medina, H. (2001) Introducción a la Teoría y la Investigación en Comunicación. Selección de lecturas. Ed. Capitán San Luis, La Habana.
45. _____ . (2005) Introducción a la Teoría y la Investigación en Comunicación (comp) Ed. Editorial Félix Varela, La Habana.
46. Vidal Valdés, J. R. (2003) Existe la Teoría de la Comunicación. Enfoques.
47. _____ (2003). "Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de la comunicación", (comp.): Comunicación social. Selección de textos, ED. Félix Varela, La Habana.
48. .Schein, Edgar H. (2002). La cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión dinámica. Editorial Félix Varela. La Habana.
49. _____ (1985). Psicología de las organizaciones. Barcelona: Plaza & Janes. España,
50. Tabloide: "Curso de Formación de Trabajadores Sociales", Módulo sin fecha, sin editorial.
51. Trelles, Irene. " (2000) .Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. " en Revista Espacio No. 3, La Habana.
52. _____ (2004). Comunicación Organizacional.: Editorial Félix Varela. La Habana.
53. Universidad de la Habana. (2000). / CDRoom / Programa Nacional Trabajadores Sociales. Ciudad Habana. 7 CD.
54. Urrutia de Barroso, Lourdes. (Comp) (2003) .Sociología y Trabajo Social aplicado. Selección de lecturas, ED. Félix Varela, La Habana.
55. Valdés, Raiza y otros: (2008) Trabajo Diplomado Comunicación Social ACCS. (Inédito) Matanzas
56. Valero Chávez, Aída. (1999). El Trabajo Social en México. Desarrollo y perspectivas. UNAM. México.

57. Vidal Valdés, José Ramón (2003) "Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de la comunicación", en: López Viera, Luis (comp.). Comunicación social. Selección de textos, ED. Félix Varela, La Habana,

Anexo No. 1 Organigrama de la organización



Anexo No. 2 Flujo de comunicación.



Leyenda:

- - - - - **→** Comunicación Descendente
- - - - - **←** Comunicación Ascendente
- - - - - **↔** Comunicación Horizontal

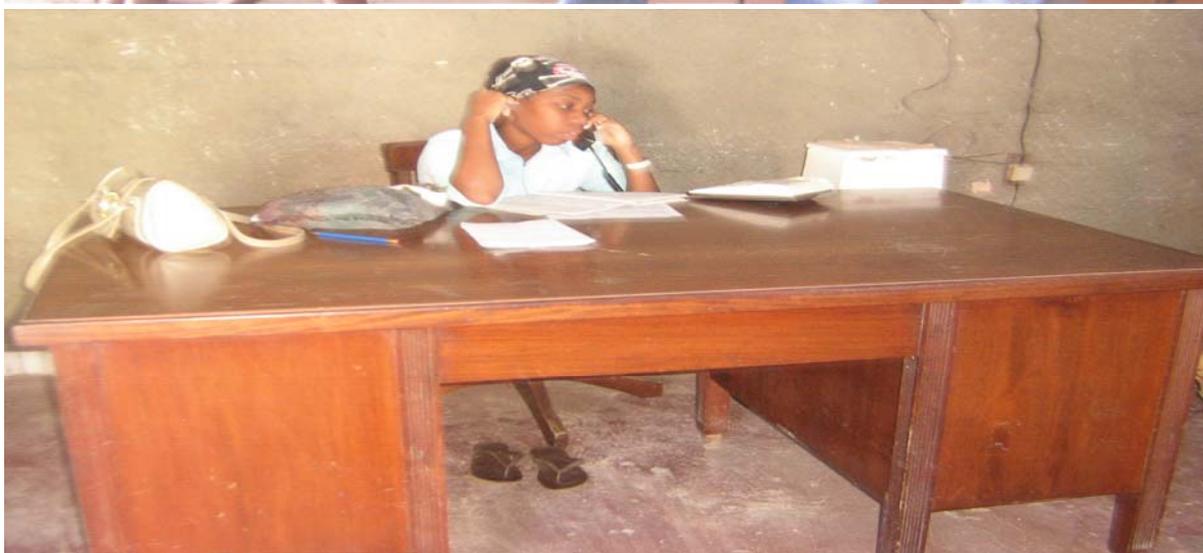
Anexo No. 3 Aspecto Físico y Ambiental de la Dirección Municipal de trabajadores Sociales.







En los Consejos Populares de Versalles y Pueblo Nuevo Sur...



Anexo No. 4 Guía para la realización de la Observación Participativa.

Objetivos

1. Analizar el comportamiento de los procesos de comunicación durante el desarrollo de los eventos de dirección dentro de la organización.
2. Identificar los medios de comunicación utilizados dentro de la organización para garantizar el desarrollo exitoso de la comunicación interna.
3. Evaluar las condiciones existentes dentro de la organización que puedan afectar el buen desempeño de la comunicación.

Período: Trimestre Julio – Agosto –Septiembre

Aspectos a observar:

4. El desarrollo de los distintos eventos que se efectúan en la organización, donde participan los trabajadores sociales y en los cuales se dan las orientaciones de trabajo.
5. Conocer los medios de comunicación con que cuenta la organización, así como el funcionamiento y estado técnico.
6. Evaluar las condiciones medio ambientales, constructivas y todos los factores internos que interfieren el desarrollo exitoso del proceso de comunicación dentro de la organización.

Desarrollo del proceso:

1. Elaboración de la guía
2. Realización de la observación.
3. Procesamiento y análisis de la información.

Anexo No. 5 Guía de entrevista

Objetivos

1. Caracterizar el público objetivo.
2. Conocer el comportamiento de la comunicación descendente y ascendente en la Dirección Municipal del Programa de los Trabajadores Sociales de Cárdenas.
3. Determinar los principales problemas que inciden en el proceso de comunicación dentro del colectivo de trabajadores.
4. Identificar el desarrollo, uso y estado técnico de los distintos medios de comunicación con que cuenta la organización
5. Evaluar el comportamiento del flujo de información hacia la organización, dentro de la organización y hacia fuera de la organización.

Guía de preguntas

1. ¿Qué tiempo llevas laborando como trabajador social?
2. ¿Qué carrera estudias en la universidad?
3. ¿Qué es lo que más le agrada de este trabajo y que no le agrada del mismo?
4. ¿Cómo valoras la comunicación en la Dirección Municipal?
5. Puede evaluar usted la comunicación de arriba hacia abajo (descendente) y de abajo hacia arriba (ascendente).
6. Diga las dificultades que inciden de manera negativa en el proceso de comunicación descendente y ascendente.
7. Enumere las dificultades (si existen) con los distintos medios de comunicación con que cuenta la entidad.
8. Evalúe la calidad de la información que usted recibe y que está relacionada con el proceso laboral.
9. Durante el proceso de transmisión de información relacionado con tareas que debe desempeñar los trabajadores. ¿Cómo evalúa usted este proceso de comunicación?
10. Valore las condiciones medios ambientales que interfieren en el proceso de comunicación durante el desarrollo de este.
11. Considera usted que el rumor tiene incidencias positivas o negativas dentro del proceso comunicativo de la Dirección. ¿Cómo se manifiesta?

12. Cree usted que pueda existir otras formas y medios de comunicación que pudiera consolidar el proceso de comunicación dentro de la organización.

13. Mencione todo aquello que usted considere que afecte el proceso de comunicación y que no se haya recogido en esta entrevista.

Anexo No. 6 Matriz DAFO

DEBILIDADES	ESPECIALISTAS									PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
No existe una buena comunicación intergrupala en la organización.	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4.4
La organización no cuenta con suficientes medios para la comunicación.	5	1	4	4	1	4	3	4	4	3.3
Dificultades en el funcionamiento de los medios que garantizan la comunicación electrónica.	3	1	4	4	1	4	3	3	3	2.8
La falta de sentido de pertenencia que existe en la organización afecta el proceso de comunicación.	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4.4
Las condiciones del local afectan el proceso de comunicación, ya que se ve interrumpido constantemente.	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4.3
No existe una adecuada educación en el proceso de comunicación.	4	3	3	5	4	4	5	4	5	4.1
Deficiente recepción de la información por parte de los trabajadores sociales.	4	2	3	4	3	5	4	2	3	3.3

FORTALEZAS	ESPECIALISTAS									Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Colectivo joven de trabajadores, capaz de asimilar cambios dentro de la organización	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4.5
Existencia de programas para la capacitación de los trabajadores sociales.	4	4	5	5	1	5	5	5	5	4.3
Todos los trabajadores sociales se encuentran matriculados en la universidad.	1	1	5	4	5	5	4	5	4	3.7
La organización cuenta con correos electrónicos.	3	5	3	5	1	4	3	4	4	3.5
Existe correo por el F.T.P.	3	4	3	4	1	4	3	3	4	3.2
Relaciones de solidaridad, compañerismo y ayuda mutua arraigada entre directivos y trabajadores sociales.	4	4	5	1	1	4	3	4	4	3.3

No	Anexo # 7	Actividades	Fecha de ejecución	Responsable	Participantes
1		Habilitar murales en los locales pertenecientes al programa o en aquellos que son de otras organizaciones y son usados por la organización, para ser usado por los coordinadores de consejo. Dirección.....Marina y Fundición EFTS (escuela)..... Pueblo Norte	Mensuales	Dirección y Coordinadores	Los responsables: Dirección y Coordinadores
2		Facilitar a los coordinadores de los Consejos Populares Marina y Fundición que no tienen locales para sus eventos de dirección las condiciones necesarias para estos.	Inmediato	Dirección	Coordinadores y Brigadas de Trabajadores
3		Establecer las coordinaciones con la EFTS para la realización de los eventos de dirección del consejo popular Pueblo Nuevo Norte	Inmediato	Dirección de Formación y Desarrollo	Coordinadores y Brigadas de Trabajadores
4		Establecer dentro de los eventos de trabajo en los consejos populares los despachos individuales con los trabajadores sociales	Semanales (por grupos)	Coordinadores	Coordinadores y Brigadas de Trabajadores
5		Programar actividades de preparación de los eventos de dirección que por su complejidad lo requieran antes de la realización del propio evento.	De acuerdo al programa de actividades	Dirección EFTS (escuela)	Encargado de dar cada evento
6		Habilitar en cada uno de los locales de los consejos y en la propia oficina de la organización buzones para la recogida y entrega de información.	Inmediato	Dirección y Coordinadores	Coordinadores y Brigadas de Trabajadores
7		Establecer un programa de capacitación en el puesto de trabajo y en los eventos de dirección con temas relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación formal. 	Mensualmente según programa de capacitación	Dirección EFTS (escuela)	Dirigentes y Brigadas de Trabajadores

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglas del escucha. ▪ Comunicación 			
8	<p>Realización de matutinos en los distintos niveles de dirección de la organización que faciliten el intercambio de opiniones y criterios con los trabajadores y cuadros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todos los trabajadores • Por consejos Populares 	Mensuales T/días	Dirección Coordinador	Personal seleccionado T/trabajadores
9	<p>Realización de chequeos de emulación por cada uno de los niveles de dirección de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todos los trabajadores • Por consejos Populares 	Mensual Trimestral	Coordinador Dirección	Trabajadores del Consejo T/trabajadores
10	<p>Realización de eventos de dirección que permitan el intercambio de criterios y tareas en iguales niveles de dirección con el objetivo de fortalecer la comunicación horizontal.</p>	Cada quince días	Miembro del C/D	Coordinadores