

**Ministerio de Educación Superior  
Universidad de Las Tunas  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas  
Comunicación Social  
Curso para trabajadores Las Tunas**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO  
EN COMUNICACIÓN SOCIAL.**

**TEMA:** Diseño de una campaña de Relaciones Públicas para perfeccionar la Comunicación Interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas.



**AUTOR:** Ing. FERNANDO E. RICABAL AVILÉS

**Las Tunas, junio de 2011.**

## ÍNDICE

### Resumen

Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: Marco Teórico Conceptual sobre las Relaciones Públicas....</b>	<b>8</b>
I.1 Principales Tendencias internacionales sobre las Relaciones Públicas. ....	8
I.2 Las Relaciones Públicas en la Comunicación.....	11
I.3 Una aproximación al conocimiento de la comunicación organizacional.....	15
I.4 La comunicación interna en el marco de la organización.	21
I.5 Las Campañas de Relaciones Públicas.....	25
<b>CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE LA FILIAL MUNICIPAL DEL INASS EN LAS TUNAS Y DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>32</b>
II.1 Antecedentes al surgimiento de la filial municipal del INASS en Las Tunas.....	32
II.2 ¿Qué es y qué hace la filial municipal del INASS en Las Tunas?.....	33
II.3 Diagnóstico de la comunicación interna en la filial municipal del INASS en Las Tunas.....	39
II.4 Análisis de los Resultados.....	39
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DE UNA CAMPAÑA DE RELACIONES PÚBLICAS PARA CONTRIBUIR AL PERFECCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FILIAL MUNICIPAL DEL INASS EN LAS TUNAS.....</b>	<b>50</b>
III.1 Análisis de la situación.....	50
III.2 Definición del problema y las oportunidades.....	51
III.3 Objetivos.....	51
III.4 Públicos.....	52
III.5 Selección del mensaje.....	53
III.6 Estrategia de medios.....	53

III.7	Estrategias.....	53
III.8	Calendario y equipo de trabajo.....	56
III.9	Presupuesto.....	70
III.10	Evaluación.....	71
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>72</b>
	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>73</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>74</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>78</b>

## RESUMEN

La Filial Municipal del INASS en Las Tunas se ha trazado como ,meta lograr la certificación de INASS de Excelencia en los servicios, para ello la calidad de los procesos de comunicación interna son determinantes en su gestión empresarial, por lo que el eje fundamental en la investigación lo constituye la propuesta de una campaña de Relaciones Públicas que contribuya a resolver el problema formulado de la siguiente forma: ¿Cómo contribuir a perfeccionar la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas? El objetivo fundamental de la investigación consiste en Diseñar una Campaña de Relaciones Públicas que contribuya a perfeccionar la comunicación interna en dicha entidad.

En esta campaña se recomendaron estrategias y acciones para perfeccionar la comunicación en función de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, para ello se realizó una caracterización general de la filial y se diagnosticó el estado actual de la comunicación interna, para el diseño de la Campaña de Relaciones Públicas. La investigación se estructuró en tres capítulos: El número uno es el Marco Teórico Conceptual sobre las Relaciones Públicas, el segundo la caracterización y diagnóstico de la comunicación interna en el INASS, y el tercero y último el Diseño de la Campaña de Relaciones Públicas. Se demostró que con el Diseño de una Campaña Relaciones Públicas se perfecciona la comunicación interna.

Se utilizó la complementariedad multimetodológica con el empleo de los siguientes métodos: análisis y síntesis, histórico-lógico, inducción-deducción, observación-participante; y técnicas como la revisión bibliográfica, el análisis de documentos, encuestas, entrevistas y la triangulación de datos.

## ABSTRACT

Municipal Affiliate INASS in Las Tunas has set itself, a goal to achieve certification of INASS of Excellence in services, for this quality of internal communication processes are crucial to their business management, so that the fundamental axis in the research is the proposal of a public relations campaign to help solve the problem formulated as follows: How can help to improve internal communication within the Municipal Branch of INASS in Las Tunas? The main objective of this research was to design a public relations campaign to help improve internal communication within the entity. In this campaign, recommended strategies and actions to improve communication in terms of improving the efficiency and effectiveness of processes for that purpose a general characterization of the subsidiary and diagnosed the current state of internal communication for the design of the Public Relations Campaign. The research was structured into three chapters: Number one is the conceptual framework on public relations, the second characterization and diagnosis of internal communication INASS and the third and final Design Public Relations Campaign. It was shown that the design of a PR campaign is enhanced internal communication.

Multimethodologic complementarity was used with the use of the following methods: analysis and synthesis, historical, logical, induction-deduction, participant-observation, and techniques such as literature review, document analysis, surveys, interviews and triangulation of data.

## **INTRODUCCIÓN.**

Cuba actualmente atraviesa una crisis económica que incide directamente en el sistema empresarial estatal socialista está obligada a tomar alternativas viables que le permitan lograr un mayor nivel de ahorro, ser más creativos y a su vez lograr una mayor competitividad dentro del ámbito empresarial. Ante esta problemática, las empresas e instituciones deben perfeccionar sus procesos de comunicación interna con el objetivo de lograr una posición superior con respecto a la competencia, para lo cual las campañas de Relaciones Públicas constituyen una herramienta eficaz.

Desde mediados de la década de los años cincuenta numerosas empresas cubanas y sobre todo las norteamericanas radicadas en Cuba, utilizaban las Relaciones Públicas como parte de su gestión administrativa. (Citado en Manual de Relaciones Públicas; 2002; 21) actualmente se hace más imperioso su uso debido a la importancia del Perfeccionamiento Empresarial para el buen desempeño de las empresas e instituciones, donde la comunicación juega un papel determinante en el nuevo escenario económico en que se encuentra inmerso el país. Muchas son las empresas que se encuentran en este proceso, y se destacan dentro del trabajo relacionístico en la provincia, entre las que podemos citar:

METUNAS (Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas); ACINOX (Aceros Inoxidables); ETECSA (Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A); COPEXTEL S.A (Corporación de Producción y Exportación de Técnica Especial Electrónica S. A) y la ENPA (Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios), donde se han realizado trabajos de investigación por parte de los estudiantes de la carrera de Comunicación Social, dentro de los que se encuentran, campañas de Relaciones Públicas, Estrategias de identidad e Imagen Corporativa, Planes y estrategias de Comunicación., Estudios de mercado, entre otros.

Constituyen antecedentes en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas, los estudios realizados por parte del autor, entre los que se encuentran diagnósticos

de Comunicación Organizacional, de Cultura Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa, Marketing y Relaciones Públicas.

Esta institución a diez años de su creación desarrolla importantes funciones en la prestación de servicios a los beneficiarios del sistema de la Seguridad Social; con grandes esfuerzos ha cumplido importantes tareas que forman parte de su misión social, pero por razones objetivas y subjetivas no ha logrado un desarrollo que le permita credibilidad y confianza entre sus públicos objetivos, paralelamente a lo anterior presenta deficiencias en la comunicación interna que constituyen obstáculos en la meta que se ha propuesto este colectivo, de ser declarado, INASS de excelencia en los servicios.

Se escoge este marco para realizar una investigación que propicie los elementos necesarios para realizar una campaña de Relaciones Públicas, que contribuya a que los trabajadores adquieran conocimiento de la organización, eleven la motivación y el sentido de pertenencia, se complementen los valores institucionales, se logre un mejor clima organizacional. También se busca perfeccionar la comunicación interna y con ello favorecer la actual imagen externa de la institución.

Se consultará la bibliografía especializada en el tema que se aborda, así como, documentos internos de la institución, sitios de internet, y otras bibliografías actualizadas que eleven la calidad de la investigación y consoliden la postura marxista desde una óptica dialéctica materialista.

Luego de un análisis preliminar se determinó que la filial tiene dificultades tales como:

- Insuficiente dominio de los métodos de dirección.
- Deficiencias en la comunicación interna.
- Ineficaz utilización de los medios de comunicación para facilitar el trabajo.
- Dificultades en los flujos de comunicación.
- Falta de motivación y de sentido de pertenencia de sus trabajadores.

Con el antecedente de la situación anterior y el propósito del colectivo de ser declarado INASS de Excelencia en los servicios, se evidencia la necesidad de investigar los elementos que inciden negativamente en la comunicación interna. Por lo que se determina como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a perfeccionar la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas?

Se propone como **Objetivo general**: Diseñar una campaña de Relaciones Públicas que contribuya a perfeccionar la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas.

Para el cumplimiento del objetivo general se proponen a continuación los siguientes **objetivos específicos**:

- 1-Argumentar los referentes teóricos acerca de las Relaciones Públicas.
- 2-Characterizar a la Filial Municipal del INASS, en Las Tunas.
- 3-Realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas.
- 4- Diseñar una campaña de Relaciones Públicas que contribuya a perfeccionar la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas.

De lo expuesto anteriormente se especifica como **Objeto de la investigación**: la comunicación interna y como **campo de investigación** las Relaciones Públicas.

La **idea a defender** : El diseño de una campaña de Relaciones Públicas dirigida al público interno en la Filial Municipal del INASS, en Las Tunas, contribuye a perfeccionar la comunicación interna de la organización.

Para la realización del marco teórico conceptual se tendrán en cuenta las siguientes:

### **CATEGORÍAS ANALÍTICAS**

- Relaciones Públicas.
- Comunicación interna.



- Campaña de Relaciones Públicas.

La presente investigación se considera directa o empírica de tipo correlacional pues esta dirigida esencialmente a establecer la concordancia que existe entre los elementos presentes en la comunicación interna a partir de la aplicación de un diagnóstico, lo que va a contribuir a la elaboración de una campaña de Relaciones Públicas que favorezca su fortalecimiento.

Se utiliza además la complementariedad multimetodológica con los elementos que aporta la investigación cualitativa y cuantitativa y se enmarca dentro del paradigma interaccionista, pues se interpretan los fenómenos que ocurren en los sustentos teóricos, analizando la interconexión de los elementos que intervienen en la comunicación interna para alcanzar una mejor interpretación de la misma.

Constituye esta una investigación para la producción, ya que se realiza un análisis que sirve de antecedente a la elaboración del diseño de una campaña de Relaciones Públicas. Se fundamenta en la caracterización de la filial, el análisis sobre el tipo de comunicación que predomina, los métodos o medios de difusión de mensajes que se utilizan, los tipos de mensajes.

Para la realización de la investigación se escogió la **población** de la filial, la misma es de 33 trabajadores.

Para la muestra la investigadora determinó escoger el total de la plantilla de la filial (33) teniendo en cuenta que es fácil encuestar a la totalidad de los trabajadores, por lo que se considera no probabilística intencional.

La unidad de análisis es la Filial Municipal del INASS en Las Tunas; lugar donde se va a realizar la investigación y se pondrán en práctica las acciones para dar solución a los problemas existentes.

### **Métodos y técnicas utilizados en el desarrollo de la investigación.**

#### **En el nivel teórico:**

Análisis y síntesis, histórico-lógico, inducción-deducción, observación-participante; y técnicas como la revisión bibliográfica, el análisis de documentos, encuestas, entrevistas y la triangulación de datos, entre otros.

**Análisis – Síntesis:** para la realización del estudio bibliográfico a partir de las ideas de los diferentes autores estudiados y poder establecer regularidades del comportamiento de las Relaciones Públicas y la comunicación interpersonal.

**Histórico – Lógico:** para estudiar el comportamiento de la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS, en Las Tunas, y hacer un estudio de las Relaciones Públicas desde su origen y evolución en el tiempo, así como el origen, evolución y actualidad del INASS.

**Inducción-deducción:** para poder hacer conjeturas científicas durante las diferentes etapas de la investigación y para poder llegar a conclusiones propias en cada etapa, que ayuden a dar respuesta al problema formulado.

**Observación participante:** para evaluar el estado actual de la comunicación interna, además del comportamiento de los implicados en el proceso: se utiliza con el objetivo de conocer el clima laboral que vive la institución, métodos o medios de comunicación que se utilizan, flujos de comunicación, formas de comunicación (formal e informal), tipos de mensajes.

**Encuesta:** en este caso, consistió en una serie de preguntas, varias de ellas con carácter abierto lo cual, sin dudas, le dio un matiz cualitativo y por tanto, más intensivo y profundo al instrumento. La manifestación de opiniones que muestran el comportamiento de la comunicación interna y el sentir de los trabajadores.

**Entrevista en profundidad:** (A los dirigentes administrativos (Directora y técnico A en gestión de los Recursos Humanos).

Para esta investigación, las mismas se concibieron a partir de un grupo semiestructurado y flexible de interrogantes previamente elaboradas sin excluir la posibilidad de otras que aparecieran en la dinámica del intercambio. En este caso, jugaron un papel decisivo, pues sirvieron de sustento a la hora de interpretar los resultados finales para comparar las percepciones sobre la comunicación interna, los canales de comunicación, flujos de comunicación, tipos de mensajes, con las declaraciones hechas en la encuesta por los sujetos incluidos en la muestra.

**Análisis bibliográfico:** este método proporciona información detallada y profunda sobre el tema a investigar, ayuda a sistematizar conocimientos teóricos y contar con opiniones autorizadas sobre la materia a tratar.

**Técnica de triangulación de datos:** se utiliza este procedimiento para dar validez a la investigación; consiste en la utilización de variadas fuentes de información sobre nuestro objeto de conocimiento, con el propósito de contrastar la información recopilada.

### **Aporte que ofrece la investigación**

El autor considera que a través de la investigación se diagnóstica el comportamiento de la comunicación interna en la filial, para encaminar acciones que contribuyan a perfeccionarla y su fundamental aporte está dado en el diseño de una campaña de Relaciones Públicas, como instrumento para la dirección de la filial, que facilite una mayor integración del colectivo, fortalecimiento de los valores compartidos, de la identidad e imagen empresarial y la capacitación general en temas de la comunicación. Con la aplicación correcta de la campaña se contribuye al logro de un INASS de Excelencia.

La tesis tiene la siguiente estructura: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El primer capítulo se titula: Marco teórico conceptual sobre las Relaciones Públicas, Se complementa con las Principales tendencias internacionales de las Relaciones Públicas, las Relaciones Públicas en la comunicación, una aproximación al conocimiento de la comunicación organizacional, y la comunicación Interna dentro del marco de la organización, así como la metodología para realizar una campaña de Relaciones Públicas.

El capítulo número dos, Caracterización de la Filial Municipal del INASS en Las Tunas, donde se hace una caracterización general de la filial desde su surgimiento hasta la actualidad, su misión, visión, objeto social, y un diagnóstico del comportamiento de la comunicación interna, para con los resultados obtenidos fundamentar la campaña.

En el capítulo número tres se realiza un Diseño de la campaña de Relaciones Públicas, para contribuir al perfeccionamiento de la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas, donde se exponen los elementos necesarios para realizar la campaña que se propone con el objetivo de darle solución al problema que se plantea, además de las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.**

En este capítulo se realiza un estudio de los diferentes razonamientos hechos por destacados estudiosos del tema abordado, para cimentar los fundamentos teóricos de la investigación. Se estudian los conceptos de Relaciones Públicas, comunicación organizacional, comunicación interna y campaña de Relaciones Públicas, además se ponen de manifiesto los fundamentos metodológicos para el diagnóstico de la comunicación interna en la organización y los pasos a considerar en una campaña de Relaciones Públicas.

### **1.1 Principales tendencias internacionales de las Relaciones Públicas.**

Las Relaciones Públicas por su importancia práctica son aplicadas en todo el mundo, con el objetivo de lograr mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que las empresas e instituciones están o deberán estar vinculados, pero es interpretada desde diferentes aristas en dependencia de la corriente de pensamiento que le de origen.

Se consideran tres vertientes ideológicas profesionales:

- La Escuela Norteamericana.
- La Escuela Europea.
- La Escuela Latinoamericana.

Al realizar un estudio de las relaciones públicas desde su origen y evolución en el tiempo se puede percibir que han ido adquiriendo características diversas que la diferencia en alguna medida, con el surgimiento de varias tendencias se hace necesario estudiarlas con profundidad para establecer las diferencias y puntos en común a partir de los cuales adoptar un posicionamiento.

Para la Escuela Norteamericana, las Relaciones Públicas tienen como finalidad el cuidado de la imagen de la institución, así como también la defensa del sistema social, económico y político capitalista.

Las Relaciones Públicas son un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización y su finalidad es influir en las actitudes de varios grupos

ante ella. Esas actividades pueden proponerse construir o conservar una buena imagen de una organización y una relación favorable con sus públicos.

El punto de vista de William Stanton, un especialista de marketing, bien conocido en el medio es coincidente con el de otro muy conocido mercadólogo norteamericano, Philip Kotler, para el cual las Relaciones Públicas son la función de management que evalúa las actitudes del público, que identifica las políticas o procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para obtener la comprensión y aceptación. (Piedra; 2002:44)

En 1903 Ivy Lee se une con George Parker, funda la primera firma especializada en Relaciones Públicas ('Parker & Lee'). En 1919 separado de su socio se une a Thomas J. Ross dando nacimiento a la firma 'Ivy Lee & T. J. Ross Associates'. En el mismo año Edward Bernays, a quien las Relaciones Públicas le deben numerosos escritos, abre su propio gabinete al crear el título de 'Consejero en Relaciones Públicas'.

Entre los pioneros de las Relaciones Públicas norteamericanas cabe citar, además de los ya mencionados a: John Hill, Carl Byoir, Earl Newson, Paul Garrett, Hampton Baumgartner, James Drummond Ellsworth, George Michaelis, Robert Small y Pandleton Dudley.

Utiliza esta escuela el cabildeo eficazmente como recurso para la persuasión y un nexo muy estrecho con el marketing, o sea su tendencia fundamental son las Relaciones Públicas y el Marketing.

### **Escuela Europea de Relaciones Públicas**

Para la Escuela Europea, las Relaciones Públicas constituyen una técnica psicológica dirigida al establecimiento de relaciones de solidaridad y confianza entre las organizaciones y los grupos sociales que las constituyen o que se relacionan con ellas.

En Europa Sam Black, que es el máximo representante de esta escuela ofrece un enfoque diferente de las Relaciones Públicas, cuando enuncia que: El ejercicio de

las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad y en una información total. Debe notarse que en esta ocasión más que una definición, lo que se hace es plantear un objetivo general (Piedra; 2002:44)

En esta región las Relaciones Públicas no crecen con la misma intensidad que en los Estados Unidos, debido a la presencia de gobiernos totalitarios que impidieron el desarrollo de la disciplina.

En la actualidad las Relaciones Públicas se han extendido a todos los países entre los que se puede destacar a Gran Bretaña, Francia, Italia, Alemania y Bélgica como los más avanzados. La tendencia fundamental de esta escuela es las Relaciones Públicas y la responsabilidad social.

### **Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas.**

Para la Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas, esta disciplina se fundamenta en el interés de la comunidad. Los profesionales de esta corriente, encabezados por Ramón Pérez Senac sostienen que el accionar profesional debe responder a su peculiar realidad histórica y regional y estudiar principalmente los factores propios de su realidad económica, social, política, que inciden en el ejercicio profesional y que los obligan a enfrentarse a una realidad organizacional que está dramáticamente comprometida con problemas derivados de la inflación, la recesión, la deuda externa, el desempleo, la explosión demográfica y otros condicionamientos de la problemática regional.

Al margen de las diferencias expuestas sobre las corrientes existentes, hay un elemento común en el que se puede estar de acuerdo: ésta es una disciplina que trata de las relaciones de una entidad con sus diferentes públicos; es una relación entre hombres y mujeres condicionados socialmente, que son agentes del cambio y de las transformaciones sociales, en tanto que los profesionales de las Relaciones Públicas son medios de relación entre los individuos, las entidades y la sociedad, no pueden ser excluidos de la práctica social, pues está comprobado que éstos son necesarios en toda actividad donde exista la interrelación social.

Para una visión de las posturas latinoamericanas puede obtenerse de la muy famosa declaración de México, firmada en 1978 por un gran número de asociaciones y especialistas del continente, que por su parte ha presentado la siguiente propuesta:

El ejercicio de las Relaciones Públicas es la conjugación del arte y la ciencia social de analizar las tendencias, prever sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización y poner en práctica los programas de acción, previamente planificados, que sirvan tanto al interés de la organización como al del público.

La tendencia de esta vertiente es las Relaciones Públicas, sociedad e integración humana.

Generalmente todos los países del mundo aplican las Relaciones Públicas, tanto en el ámbito empresarial como social, Cuba la asumió con valentía y la adecuó a su sistema político y social en sus Empresas Estatales Socialistas. En el transcurso del tiempo ha adquirido experiencia en la aplicación de esta disciplina y bajo los postulados de la Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas ha brindado sus aportes.

En Cuba, las Relaciones Públicas se alinean necesariamente con las posturas latinoamericanas, y aunque resulta demasiado arriesgado aventurar una definición acorde con la propia experiencia nacional, no es posible dejar de reconocer que en ella deberá de ocupar un lugar preponderante el componente social, que al apoyarse en la comunicación sirve a los intereses de la organización, en primer lugar y a toda la sociedad, por extensión. (Piedra; 2007:33)

## **I.2 Las Relaciones Públicas en la Comunicación.**

Las Relaciones Públicas constituyen hoy una herramienta indispensable para la comunicación institucional en todas las ramas de la economía y los servicios. Han surgido como una necesidad para comunicarnos unos con otros, para promover y sostener sanas y productivas relaciones con personas, instituciones, empleados o comerciantes y con el público en general, en beneficio de la sociedad. Su nombre



está compuesto por dos vocablos: Relaciones y Públicas que significan vinculaciones con los públicos.

Sam Black, insigne profesor británico, apunta la existencia de más de cuatrocientas definiciones básicas de Relaciones Públicas, pero concluye afirmando que “Es más sencillo definir las por lo que no son, que por lo que son.”(Citado en Piedra 2002:43).

A continuación se pueden ver algunas definiciones de Relaciones Públicas tratadas por diferentes autores:

Al respecto, Piedra (2002:44) en el Manual de Relaciones Públicas, reseña a diferentes estudiosos, definiciones que considera válidas, aunque tengan diferencias. Así, menciona que una visión latinoamericanista se declaró en México 1978 con la firma por un gran número de asociaciones y especialistas de nuestro continente, quienes señalaron que: “El ejercicio de las Relaciones Públicas es la conjunción del arte y la ciencia social de analizar las tendencias, prever sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización y poner en práctica los programas de acción, previamente planificados, que sirvan tanto al interés de la organización como al del público”.

Añade que, según William Stanton (1989), es “Un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización, y su finalidad es influir en las actividades de varios grupos ante ella. Esas actividades pueden proponerse construir o conservar una buena imagen de una organización y una relación favorable con sus públicos.” (Citado en Manual de Relaciones Públicas et al, 2007)

Al respecto, Stanton (1989) tiene puntos coincidentes con Philip Kotler (1985) cuando dice que es “la función de gerencia que evalúa las actitudes del público, identificando las políticas o procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para obtener la comprensión y aceptación”.(citado en Manual de Relaciones Públicas et al, 2007).

Sam Black (1994) enuncia las Relaciones Públicas como: “... el arte y la ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad y en una información total”. (Citado por Trelles, 2002:44).

A juicio de Mercedes Martín García (1999), las Relaciones Públicas tratan a la filosofía de organización, que se expresa en una serie de acciones de comunicación, generalmente de carácter informativo, cuyo objetivo general es crear o modificar actitudes, creencias o conductas del público objetivo. Un público objetivo que puede ser físico (una persona) o jurídico (una empresa).

Se tiene en cuenta lo expresado por Mario Piedra Rodríguez (2002:) de que: "Ninguna organización, por poderosa que fuere, es tampoco completa en si misma, requiere de la cooperación de su entorno, de buena voluntad, comprensión y sobre todo de conductas positivas hacia ella." Toda organización debe establecer relaciones de cooperación con su entorno ya sea interno o externo y este último de vital importancia para la misma por la interdependencia que se establece entre los implicados ya sea institución, proveedores, clientes, abastecedores, usuarios, público en general que recibe una prestación de servicios. En dependencia del funcionamiento de la institución y su buen trabajo se va creando un posicionamiento en la mente del público externo; creando una imagen positiva o negativa, lográndose esto a través de herramientas de la comunicación como las Relaciones Públicas.

En las Relaciones Públicas, la mayoría de las acciones son comunicación persuasiva de tipo interpersonal colectivo y no masivo, presentada en general de forma predominantemente informativa, para estimular o influir en las personas, crear o modificar actitudes, creencias o conductas del público objetivo. Son aquellas que buscan establecer una relación cordial en permanente comunicación, fomentan actitudes favorables a la institución, es decir, una buena imagen institucional. Son una función directiva, de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas, tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados.

Las Relaciones Públicas no pueden quedar en una imagen de la entidad con los públicos, sino que deben optar por alcanzar un diálogo comprometido y solidario de la entidad con la sociedad en su conjunto, que al apoyarse en la comunicación,

sirve a los intereses de la organización y a toda la sociedad. De este modo se concuerda con Piedra (2007:34) cuando define a las Relaciones Públicas como “una mediación comunicacional entre la entidad y sus públicos, apoyada en la investigación y para lo que dispone de una gama de acciones que se estructuran en planes y programas con el objetivo de integrar los intereses de ambos para un mejor servicio a la sociedad”.

Según se conozcan los pormenores de la situación, se puede desarrollar un programa de acciones que permitan una comunicación más efectiva de los mensajes deseados, ya que las organizaciones se desenvuelven en contextos sociales específicos que están integrados por personas. Además, para su actividad requieren de la comprensión y conocimiento por parte de esos individuos que, mediante su actitud y conducta, pueden facilitar o dificultar el éxito de los objetivos específicos de la institución.

Con el ánimo de que la comunicación que se establezca constituya un verdadero diálogo, capaz de producir una integración auténtica entre la organización y su entorno social, las Relaciones Públicas son también las encargadas de obtener información, ideas, criterios y estados de opinión de los públicos, pues no solo tienen en cuenta los intereses de su entidad u organización, sino también los de los públicos en cuestión.

La comunicación, a través de las Relaciones Públicas, tiene por objetivo establecer un clima de comprensión y de confianza entre la organización y sus públicos. Aplicada a la institución, se convierte en un trabajo permanente en el ámbito del comportamiento y la información. Ella permite poner en conocimiento del público los valores de la institución, en definitiva, es la proyección de la imagen corporativa a través de un esfuerzo deliberado, planificado y continuo.

Como parte de la comunicación a través de las Relaciones Públicas, las relaciones institucionales sirven para establecer contactos sociales, plasmar el protocolo, conjunto de normas técnicas de uso social necesarias para la planificación, preparación, desarrollo y ejecución de cualquier acto que encierre una cierta relevancia. Por la variedad de objetivos que puede perseguir, actúa en un campo

amplio que exige utilizar diversos soportes y herramientas, así como las aplicaciones de otras acciones de comunicación.

Las herramientas de las que se valen las Relaciones Públicas, para cumplir con sus objetivos y funciones, son muchas y diversas. Los planes y campañas de Relaciones Públicas deben elaborarse para apoyar la estrategia general de la organización, es decir, estar en concordancia con su misión, visión y objetivos, con el fin de lograr sus metas. (Citado en Piedra ,2005:165).

A pesar de las diferentes definiciones y las diferencias de criterios entre algunos estudiosos del tema, sus razonamientos tienen puntos coincidentes, A criterio de el autor, coincide en que generalmente las Relaciones Publicas buscan, teniendo en cuenta las definiciones existentes, establecer los mecanismos de comunicación encargados de orientar, persuadir y convencer a la administración de la necesidad de accionar a favor del logro de armonía entre los diferentes públicos involucrados en la gestión de la organización y entre ellos y la misma.

### **1.1 Una aproximación al conocimiento de la comunicación organizacional.**

Lograr el establecimiento de una comunicación efectiva en el marco de las empresas e instituciones para el logro de los objetivos empresariales, constituye una prioridad. La búsqueda del camino correcto para su puesta en práctica es un reto que atrae la atención de muchos estudiosos de la materia.

Varios autores e investigadores han ofrecido explicaciones y soluciones para resolver los problemas de comunicación organizacional que se plantean en nuestros sistemas. Diversos enfoques han definido el estudio de esta disciplina del campo de las ciencias sociales, cada uno de ellos con los aportes de su experiencia teórica y práctica.

Algunos vinculan la comunicación organizacional con el área del intercambio de información. Para ellos la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización” (Redding y Sanborn; 1964), o” es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido” (Katz y Kahn; 1966).

Más recientemente Greenbaum (1971, 1972) percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas y considera el papel de la comunicación como de *coordinación* (de los objetivos personales y de la organización así como los de las actividades que generan problemas).

Para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales o comunicación interna, tanto directa como mediática, formal o informal. Partiendo de un concepto más amplio, se habla de todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático (Goldhaber, 1944).

Acertadamente Goldhaber (2000:18) define a la comunicación organizacional como, el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Con esta definición se manifiesta la interrelación que existe entre las distintas variables que conforman los procesos comunicativos.

Por otro lado, (Van Riel, 1990) define la Comunicación Organizacional como un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna o externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficiente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (Trelles; 2005: 25). Es decir ve a la comunicación organizacional como un instrumento de gestión.

En Cuba especialistas como Irene Trelles han conceptualizado la comunicación organizacional de la siguiente forma: “Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.

Por tanto puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; pues,

no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (Trelles, 2000:25).

Coincidiendo con Collado (1997:31).lo antes expuesto, se refiere a la problemática de la Comunicación Organizacional con el fin de perfeccionar el funcionamiento de la institución.

Analizando las diferentes concepciones planteadas y teniendo en cuenta su valor estratégico se llega a sintetizar las particularidades de la comunicación organizacional, por lo que el autor de esta investigación la define como la disciplina social a través de la cual las empresas o instituciones mediante el estudio, determinación, clasificación y mejoramiento de las complicadas variables que conforman los procesos de comunicación, pueden contribuir exitosamente a una mejor planificación estratégica de la comunicación, logrando una mejor relación entre sus miembros y entre estos y el entorno, para el logro de mejores resultados empresariales.

Su objetivo fundamental es establecer una estrecha vinculación con sus públicos tanto interno como externo, propiciar eficaces relaciones interpersonales entre los trabajadores, crear los canales de comunicación más efectivos que respondan a los intereses organizacionales, propiciar estabilidad en los flujos comunicativos; todo ello con el fin de lograr que los mensajes emitidos respondan a los intereses de sus públicos, lo que se manifiesta en la motivación, el sentido de pertenencia, el fortalecimiento de los valores compartidos y la armonía con el entorno.

Teniendo en cuenta las características del contexto cubano, para los efectos de esta investigación serán tomados en cuenta los razonamientos hechos por Irene Trelles y Fernández Collado, por sus contribuciones a la investigación de la comunicación organizacional.

Según manifiesta Collado, en realidad encontramos gran cantidad de enfoques, corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones que puede resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de

sistemas y la contingencial. Las cuales garantizan el estudio del comportamiento de los procesos comunicativos en el interior de las organizaciones.

Goldhaber plantea que, La escuela clásica “trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales” (Goldhaber, 2000: 30). Lo que expresa que el aspecto humano era desatendido, es decir, las necesidades de los empleados no eran importantes. Se tenía entonces un enfoque comunicativo mecánico. En opinión de Trelles, Se le daba prioridad a las redes formales de comunicación y por tanto los procesos comunicativos no tenían un enfoque sinérgico. Trelles (2004:8).

EL 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 inconexa. El flujo de comunicación es vertical descendente. Se desatiende al receptor y le falta retroalimentación. Hace poco uso de las redes informales de comunicación. (Trelles, 2001:8). Este enfoque responde a un concepto de comunicación dominadora, donde no se tiene en cuenta la capacidad creativa y crítica del receptor, es un concepto unidireccional, vertical y poco flexible.

Con el surgimiento de la escuela humanista, es superada esta teoría, la cual a menudo se considera la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones. En esta escuela se puede encontrar el enfoque psicológico que a decir de Trelles (2004: 9) se centra en el receptor y enfatiza el uso de las redes informales, por lo que el estudio de las necesidades individuales de los integrantes del público interno y la búsqueda de soluciones para ella son el centro de atención; además, aquí los mensajes son de tema humano. En ella, los autores más importantes aquí considerados, parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa.

(Goldhaber, 2000:45) Plantea que “Inherentes a este método son las relaciones existentes entre las partes de la organización con la organización en su conjunto y

la naturaleza interdependiente de dichas relaciones”, hecho que se manifiesta en otra de las escuelas del comportamiento organizacional, la escuela sistémica.

El enfoque sistémico contempla 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 o informales. Los flujos de comunicación son descendentes, ascendentes, horizontales y transversales. Se garantiza así la retroalimentación. (Idem: 10\_11). Este es un concepto de la comunicación más completo. La comunicación tiene un carácter democrático, en tanto es bidireccional, dialógica, participativa, la dirección de comunicación ocupa el lugar indicado dentro de la organización, lo que garantiza un trabajo coordinado entre ella y la dirección general.

Por fin la comunicación adquiere su verdadero valor dentro de las organizaciones. Se establece una armonía entre los canales y flujos de comunicación, aspecto fundamental para el establecimiento de una eficaz comunicación. No obstante el hecho de obviar el componente cultural, contribuye al fracaso de este enfoque a pesar de que había superado a los anteriores. Para las organizaciones, saber explicar el comportamiento del público es muy importante y esto es imposible si no se estudia la cultura organizacional.

El enfoque Simbólico interpretativo, aquí se considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora 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 (Idem:11). Este enfoque no trae una nueva propuesta para pensar la comunicación, se trata de analizar a los procesos de la comunicación en el contexto en el que tienen lugar, así como de tener en cuenta la realidad en la que viven los actores de estos procesos. ( Citado en Bonilla, 2007:52). Es la única que se encarga de estudiar el componente cultural.



La teoría contingente: esta corriente constituye un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores que brinden una posición completa y realista del fenómeno de estudio, dado que sus primeras premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.

En términos generales, la teoría contingente da un paso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el "estimulo", en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta". En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Pero el panorama no termina ahí, no todas las organizaciones responden igual al medio, ya que, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, etc., facilitarían o restringirían las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

En resumen, esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerían de si son "contingentes" al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. Irene Trelles;(2001: 33).

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

Cada una de estas escuelas con sus respectivos enfoques, hacen aportes positivos, que se deben considerar para establecer una comunicación adecuada y que surta los efectos deseados, el autor de la investigación considera determinantes los enfoques de la sistémica y la contingencial.

La escuela sistémica plantea la integralidad con respecto a su estructura y las relaciones humanas y la contingencial dirige su atención al ambiente y a la

relación con el entorno, favoreciendo una armonía entre la organización y el contexto social.

El enfoque simbólico interpretativo dio lugar al surgimiento de otras teorías que centraron su atención en los estudios culturales de la comunicación.

Las escuelas del comportamiento organizacional y sus diferentes enfoques se integran unas con otras y ayudan a la organización a obtener una visión más integral de cómo planificar la comunicación de manera más eficaz.

### **1.1.2. La Comunicación Interna en el marco de la organización.**

La comunicación interna no ha contado con una correcta presencia entre las acciones de las relaciones públicas. Sin embargo, desempeña un papel esencial en la estrategia de comunicación dirigida a los empleados y constituye una herramienta fundamental de relación entre organización y públicos. Con este artículo se realiza una aproximación a la estrategia y a las técnicas de la comunicación interna y se aboga por su inserción entre las funciones de las relaciones públicas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación interna es fundamental en el correcto desempeño de las organizaciones. El logro de los objetivos empresariales, sin duda está determinado por la eficacia de la misma, donde ambos públicos son importantes pero su incidencia fundamental está dada en el interno.

Debido a la necesidad de establecer una comunicación efectiva que garantice el éxito de las tareas planificadas en las organizaciones, valiosos investigadores han realizado grandes esfuerzos a favor de encontrar la forma más conveniente de aplicar la comunicación dentro del contexto de las organizaciones. El análisis de los diferentes puntos de vista contribuye a una mejor interpretación al respecto.

Trelles (2006: 42) y Collado (1997) coinciden en sus criterios cuando consideran que, los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vista 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 la cultura y conseguir la socialización de sus miembros.

De forma más sencilla, Kreps afirma que “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” (Citado en Trelles, 2004:43).

el autor de esta investigación considera que si los procesos de comunicación desarrollados dentro de las organizaciones son considerados la comunicación interna ,y que estos se establecen con el objetivo de mantener al público interno integrado y motivado, como plantea Fernández Collado o como plantea Kreps, que exista una interacción humana favorable dentro de la estructura organizacional, entonces es necesario considerar los elementos que intervienen en la comunicación, lo que se logra a través de un estudio pormenorizado que permita su identificación y evaluación para poder crear estrategias que favorezcan un clima organizacional y un sentido de pertenencia favorable.

La comunicación interna se muestra de dos formas:

Según afirma Trelles, (2006:44) La comunicación formal es aquella que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los canales de traslado de información planeados para la organización. Estas se presentan de diversas formas, horizontales, vertical (descendente y ascendente) y la diagonal. Estas formas de comunicación son las que se entienden como flujos de comunicación.

La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos de la misma organización. Es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Lucas Marín citado en Trelles (2006). Por su parte (Massie, 1960), citado en Trelles, (2006:90). Considera que la comunicación horizontal consiste en el intercambio de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

La comunicación vertical descendente hace referencia a los mensajes de tarea o mantenimiento y fluyen desde los superiores hasta los empleados. Es la que va

desde la dirección a los miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. También Smith, y otros (1972) citado por Trelles, (2006: 85). Plantean que la comunicación descendente es la dimensión de canales más frecuentemente estudiada, marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

Por otra parte se plantean otros flujos de comunicación presentes en las organizaciones y que van a tener una importancia indiscutible para el establecimiento de la retroalimentación entre superiores y subordinados.

La vertical ascendente es aquella en que los mensajes fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Smith, y otros (1972), citado en Trelles, (2006:88). Es decir es la comunicación que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel(a menudo directivo). Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

La comunicación informal: es aquella que se da cuando los mensajes no siguen las redes formales de comunicación, estos mensajes por el sinónimo de conducta son mencionados como Grapevine (enredadera), se caracterizan por sus exactos, rápidos, contienen mucha información y se arraciman, son un canal para los mensajes emocionales, dan a la gerencia importante feedback de activo y moral de empleados. En el grapevine se incluye la información falsa que puede ser altamente destructiva para la organización.

Definimos el método de difusión como la particular actividad de comunicación que se emplea durante la transmisión de un mensaje a otras personas. La difusión de mensajes ha sido limitada al hardware movido por la energía eléctrica o mecánica (computadoras, teléfonos, televisión, télex, radio) y por software que depende de la capacidad y habilidad para comunicarse de los individuos implicados, son

orales o escritos (se hace cara a cara, ejemplo reuniones, conversaciones, entrevistas, grapevine funciones sociales, escuchar o escribir. etc.). (Citado en Trelles; 2006:79).

Para cualquier institución, empresa u organización, es de vital importancia elegir los medios más adecuados para transmitir la información, para lo cual debe tener en cuenta el público al que va dirigido, el tipo de información, y la necesidad de comprensión y entendimiento del mismo, para que logre los objetivos que la organización persigue.

Reding (1967) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: Tarea, mantenimiento y humanos (citado en Trelles, 2006:81). Los mensajes de tarea: Son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluye actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas. Relacionada con productos, servicios o producción (dirección manda a subordinados).

Los mensajes de mantenimiento: ayudan a la organización a seguir su vida y a perpetuarse a sí misma. Entre ellos se incluyen órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. Relacionado con la política y las regulaciones (garantiza vida a la organización).

De los mensajes humanos: podemos señalar que 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. Relacionado con las actitudes, la moral y la realización de las personas.

En opinión de la Autor este tipo de mensaje es fundamental en el logro de la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores por la organización, por lo que a pesar de la importancia de los mensajes de tarea y mantenimiento, los mensajes humanos no pueden obviarse.

La comunicación interna no ha contado con una correcta presencia entre las acciones de las relaciones públicas. Sin embargo, desempeña un papel esencial en la estrategia de comunicación dirigida a los empleados y constituye una herramienta fundamental de relación entre organización y públicos. Con este artículo se realiza una aproximación a la estrategia y a las técnicas de la comunicación interna y se aboga por su inserción entre las funciones de las Relaciones Públicas.

A pesar de que la importancia de la comunicación interna se remarca desde variados puntos de vista económicos, recursos humanos, management organizativo, es necesario señalar que no cuenta con la suficiente cobertura material y psicológica de las organizaciones. Materialmente porque no cuenta con un presupuesto consolidado que se mantiene año tras año y con el personal calificado que requiere este tipo de comunicación y psicológicamente porque no se apoya con la suficiente fortaleza moral desde las direcciones de las organizaciones.

Como apuntan algunos autores (Piñuel, 1997: 103 y Hernández, 1991: 268) la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es el elemento que permite que los públicos internos de una organización participen en el proceso de formalización y de toma de decisiones mediante la información y la participación y que todo ello redundar en la mejora de la comprensión, la motivación y la consecución de objetivos comunes, las empresas e instituciones deben proyectar sus esfuerzos en una eficaz planificación de la misma que complemente un enfoque sinérgico, para el logro más eficiente de sus objetivos empresariales.

#### **I.5. Las campañas de Relaciones Públicas.**

Se toman como referencia las recomendaciones hechas por Magda Rivero Hernández, en el capítulo 5 del Manual de Relaciones públicas sobre como planificar una campaña de Relaciones Públicas y los pasos a seguir para lograr el éxito de la misma. (Piedra; 2002:173)

En Relaciones Públicas se usa una fórmula llamada IACE:

- Investigación.
- Acción.
- Comunicación.
- Evaluación.

El profesor de Relaciones Públicas John Marston publica en 1963 un libro titulado "La naturaleza de las Relaciones Públicas." donde define la especialidad como un proceso planeado, cuidadosamente organizado y complejo para descubrir los hechos y escuchar la opinión de otras personas.

El objetivo es: definir el problema, visualizarlo y darle medida.

La planificación es en la práctica un grupo de acciones que responden a la formulación de qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién debe hacerlo, qué medios utilizar y cuánto cuesta hacerlo.

En resumen consiste en:

Decidir dónde se quiere estar en el futuro.

Cómo se llega hasta ahí.

Los planes y campañas de Relaciones Públicas deben elaborarse para apoyar la estrategia general de la organización, es decir, estar en concordancia con su misión, visión y objetivos, a fin de lograr sus metas.

Por tanto las campañas y planes de Relaciones Públicas deben dirigirse a:

- Crear conciencia en el público externo a fin de que se conozca la organización, se sepa qué hace y de qué forma le beneficia que la organización exista.
- Crear credibilidad, ya que para toda organización es muy importante que las personas le tengan confianza a lo que hacen.

- Establecer y mejorar la comunicación con los diversos públicos de interés (Internos y externos) y saber mantenerlas en aras de lograr un mutuo entendimiento, estableciendo sentimientos de empatía y comprensión.
- Aumentar el prestigio de la Empresa. El prestigio o imagen es una construcción mental que se forma a través de las opiniones.

Existen dos clases de campañas que forman parte del plan general del programa o estrategia: transitorias y permanentes. (Citado en Piedra; 2002; 179

**Transitorias:** Se realizan en los casos en que se deseen obtener resultados inmediatos o a corto plazo. Ej. celebrar un aniversario, inaugurar un nuevo local, lanzamiento de un nuevo producto o servicio, recibimiento de una visita especial, o frente a una emergencia, crisis o conflicto.

**Permanentes:** Campañas a más largo plazo, para apoyar el cumplimiento de planes generales en la Empresa. Ej. Campaña anual de publicidad, para lograr estabilidad de las publicaciones que emite la entidad, para elevar los niveles de satisfacción del público interno, etc.

Lo ideal es establecer planes o campañas permanentes que se apoyen a través de campañas transitorias.

Según el Manual de Relaciones Públicas (2006) los pasos de una campaña de Relaciones Públicas y que se adaptan al contexto cubano son los siguientes:

### **Pasos de una campaña de Relaciones Públicas**

1. Análisis de la situación.
2. Definición del problema y las oportunidades.
3. Objetivos.
4. Públicos.
5. Estrategias.
6. Tácticas.
7. Calendario y equipo de trabajo.



8. Presupuesto.

9. Informe.

10. Evaluación.

**Análisis de la situación:** Tener un conocimiento profundo de la organización y particularmente de su situación comunicativa. Para conocer la situación de la comunicación en la empresa implica no solo conocer los problemas, sino también sus potencialidades, no solo lo que falta si no también lo que se tiene y muchas veces no se aprovecha. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Hay que partir de una investigación de la empresa y su entorno, conocer sus públicos, problemas, imagen pública, las metas. Dirigir entrevistas al personal clave dentro y fuera de la organización.

Es necesario conocer: Datos de la empresa, productos y servicios, nivel de ventas, resultados económicos, recursos humanos, clientes, proveedores, antecedentes históricos, posibilidades futuras.

Sobre la identidad corporativa: Qué acciones se han desarrollado para establecer cómo debe de percibirla el público.

Sobre los recursos humanos: Qué tipo de liderazgo tiene la empresa, características de quienes la conducen y quienes laboran en ella, relación entre la administración y el capital humano.

Ventajas: conocer qué políticas o actividades de la organización dan lugar a opiniones favorables, nivel de aprovechamiento.

Desventajas: Conocer qué políticas o actividades de la organización dan lugar a opiniones desfavorables, qué modificaciones se sugieren al respecto.

Oportunidades: Conocer características del clima laboral actual o situación en la que se encuentre la organización constituyen oportunidades y pueden ser usadas por las Relaciones Públicas.

De los obstáculos y amenazas: Conocer características del clima laboral o situación actual de la organización, incluye personal y políticas que obstaculicen la programación de las Relaciones Públicas.

**Definición del problema o problemas y las oportunidades:** Durante la investigación anterior saldrán a la luz muchos problemas y oportunidades. En cuanto a oportunidades se puede valorar el tener equipamiento técnico superior o personal altamente calificado que puede situar a la empresa en mejor posición con respecto a la competencia.

**Objetivos:** Ya conociéndose los problemas o el problema que desea enmendarse, entonces los objetivos son los estados o resultados deseados, a donde quiere llegarse. Para que sean eficaces deberán ser específicos, cumplibles y medibles. Estar orientados a solucionar un problema o explotar una oportunidad.

**Públicos:** Es un conjunto de personas no matizado; por otro lado, actores como Stanon proponen una definición deliciosa en su vasta vaguedad, un público es cualquier público. (Piedra; 2007.). Un público puede estar definido como un conjunto de personas u organizaciones que, por su vinculación con la entidad, o actividad, constituyen un interés de la comunicación. (Piedra; 2007.)

**Públicos Internos:** Aquellos que forman parte de la plantilla de la organización, y en dependencia del lugar que ocupen en el organigrama de la organización. Los públicos serán segmentados por grupos suficientemente homogéneos, a fin de que les surta efecto el mismo tratamiento comunicacional. Conocer sus hábitos de comportamiento, grado de involucramiento, actitudes. Luego de identificarlos, hay que subdividirlos por orden de prioridad.

**Selección del mensaje:** Mensaje que lleva la campaña, preciso, directo y claro, de forma que se cumpla el objetivo de comunicación propuesto.

**Estrategia del mensaje:** Soportes en los cuales se sustenta el mensaje para cumplir el objetivo de comunicación de la campaña.

**Estrategias:** Cómo se van a alcanzar los objetivos. Es el corazón de la campaña. Consiste en seleccionar actividades específicas, planificadas y medibles para resolver un problema.

**Tácticas y herramientas:** Define el cómo, cuándo y dónde se desarrollarán las estrategias. Se trata de seleccionar entre las múltiples alternativas o acciones propuestas, las que parezcan más útiles para hacer cumplir los objetivos y estrategias. Las tácticas deben ser adecuadas. Luego que se ejecuten permiten alcanzar el objetivo practicable. Pueden ser ejecutadas con el personal, dinero, material y equipamiento disponibles o posibles de obtener, aceptables (se verifica si una vez ejecutadas el resultado compensa los gastos).

**Calendario y equipo de trabajo:** Describir las actividades concretamente y ponerle el plazo para su cumplimiento y responsable.

**Presupuesto:** Pronosticar los costos e ingresos.

**Informe:** Después de tener toda la información enumerada anteriormente se realiza el informe de la campaña, el cual constituye el elemento material que permite hacer la presentación de las acciones a quién decide la ejecución o no de la misma y da la aprobación para destinar el presupuesto necesario. Por esta razón, la argumentación exhaustiva de la situación que provoca la elaboración de la campaña, los beneficios que puede provocar, las acciones, el tiempo y el presupuesto invertido son decisivos para lograr su aprobación.

**Evaluación:** Después de llevarse a efecto la campaña se aplican post test que verifiquen la efectividad de la misma, o sea, el mejoramiento de la situación causa del problema detectado, o el cumplimiento de las metas propuestas.

Una vez conceptualizados todos los elementos que intervienen en el ejercicio de las Relaciones Públicas empresariales resulta muy provechosa la caracterización y diagnóstico de la organización para conocer el lugar que ocupa la comunicación y tomar las medidas pertinentes para elevar su eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

Al juicio del autor las campañas de Relaciones Públicas tienen una significativa importancia práctica. Las mismas sirven tanto para darse a conocer como organización y lograr la armonía con sus públicos como para hacer el lanzamiento de un producto o servicio.

Diseñar una eficaz campaña de Relaciones Públicas contribuye a realzar los valores de la empresa, obtener nuevas experiencias y solucionar deficiencias, con el objetivo de avanzar en su gestión empresarial.

## **CAPÍTULO II CARACTERIZACIÓN DE LA FILIAL MUNICIPAL DEL INASS, EN LAS TUNAS Y DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

En el presente capítulo se realiza una caracterización de la Filial Municipal del INASS en Las Tunas, los antecedentes en la provincia al surgimiento de la filial municipal, qué es y qué hace el INASS municipal, así como un diagnóstico con el objetivo de determinar la situación actual de la comunicación interna.

### **II.1 Antecedentes al surgimiento de la filial municipal del INASS en Las Tunas.**

La concesión de las prestaciones de la Seguridad Social y su control se realizaba por un departamento que existía en las Direcciones de trabajo con subordinación al MTSS, cuando triunfa la Revolución y luego con la división político administrativa se pasa a los gobiernos de cada territorio existiendo en cada municipio y provincia un departamento en las direcciones de Trabajo que se encargaba de las funciones antes mencionadas, luego con el incremento del número de beneficiarios y la necesidad de ejercer un mayor control de los recursos presupuestarios y mejorar los servicios, surge como Institución el Instituto Nacional de Seguridad Social el 22 de junio de 2001 mediante decreto Ley N0 220 emitido por el Consejo de Estado a partir de aquí obtiene personalidad jurídica como una institución subordinada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social con filiales provinciales y municipales pasando a asumir las actuales funciones que en materia de Seguridad Social desarrollaba la Dirección de Seguridad Social del referido ministerio.

Mediante la resolución 588 de fecha 13 de diciembre de 2001 del Ministerio de Economía y Planificación se autoriza la creación de la Unidad Presupuestada Denominada Instituto Nacional de Seguridad Social subordinado al MTSS, con el objeto social de garantizar un adecuado y eficaz servicio a la población beneficiaria de la seguridad social y la correcta planificación, administración y control de los recursos financieros, materiales y humanos destinados a ese fin. .

Luego en el proceso de revisión del objeto social es emitida la resolución No 254 de abril de 2004 con vigencia a partir del primero de junio de ese mismo año del

ministerio de economía y planificación donde el objeto social queda modificado de la siguiente forma:

Garantizar un óptimo y eficaz servicio a la población beneficiaria de la seguridad social, así como valar por la correcta planificación, administración y control de los recursos financieros, materiales y humanos destinados a ese fin.

La unidad presupuestada denominada Instituto Nacional de Seguridad Social se le agrega la forma abreviada INASS, a todos los efectos legales.

Seguidamente la resolución N0 48 del 19 de diciembre de 2001 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resuelve la creación del Instituto como unidad Presupuestada con domicilio legal en Ciudad de La Habana y crear 14 filiales provinciales y una en el municipio especial Isla de la Juventud, así como una filial en cada uno de los 168 municipios del país.

A partir de esta fecha es que se crea la Filial Provincial del INASS en Las Tunas como centro de pago con 8 filiales municipales, realizándose la apertura de las cuentas mediante autorización emitida por el Director Económico Administrativo de la dirección nacional el 28 de diciembre del 2001, comenzando las operaciones a partir de enero del 2002.

## **II.2.- ¿Qué es y qué hace la filial municipal del INASS en Las Tunas?**

El Instituto Nacional de seguridad social, Filial Municipal de las Tunas (INASS) está ubicada en Avenida Camilo Cienfuegos # 368 %Leonardo Gamboa y Aquiles Espinosa Reparto Buena vista. Se encuentra rodeada por centros laborales, en su frente, (ICAP) Instituto Cubano de Amistad con los pueblos, a su izquierda la Empresa Cárnica Provincial, el fondo colinda con el taller de transporte del CITMA (Ciencia Tecnología y Medio Ambiente).

Para realizar su actividad cuenta con un total de 33 trabajadores, de ellos 19 son mujeres para un 57 % y 14 hombres. Es un colectivo joven y entusiasta con una edad promedio de 39 años, 4 trabajadores son militantes del Partido Comunista de Cuba, para un 12%, no existe Comité de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas. Dentro del colectivo 28 trabajadores prestan servicios directo a la

población beneficiaria del sistema de la Seguridad Social y 5 indirectos que corresponde al Grupo de Seguridad Interna (3), la recepcionista y la auxiliar de limpieza.

Esta entidad tiene características especiales pues 14 gestores (gestores integrales de la Seguridad Social), se encargan de llevar la misma a las comunidades, para ello cuentan con 33 puntos de atención (entrega de chequeras y atención a los jubilados y pensionados), distribuidos por los 19 Consejos Populares del municipio.

Los trabajadores se encuentran distribuidos en cuatro departamentos, trámites, presupuesto, ejecución y control, que es el de mayor volumen de trabajadores, al que se subordinan los gestores de los consejos populares e informática, todos subordinados a la directora de la filial. Se observan dos niveles de dirección; el primer nivel o superior le corresponde a la directora y en el segundo nivel están los dirigentes no cuadros (especialistas de los departamentos.).

También tiene creado el Consejo de Dirección, la Sección Sindical y un Núcleo del PCC, que en conjunto trabajan con el objetivo de darle seguimiento a la preparación técnica de los trabajadores, el cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos vigentes, y velar por el cumplimiento de la disciplina laboral.

La Filial Municipal del INASS en Las Tunas, perteneciente al Sindicato de la Administración pública tiene como:

**Objeto social:** brindar la información necesaria, así como dar soluciones a las distintas situaciones a las que se enfrente en los temas referentes a la Política de Salario; seguridad y salud y seguridad social. También brindar el tratamiento a los beneficiarios de la seguridad social y a los familiares con derecho a recibir pensiones, la protección a las madres trabajadoras, así como amparar a los Jubilados. El objeto social que tiene forma parte de la Batalla de ideas, en la lucha por un mundo mejor, por una seguridad social para todos.

**Misión:** garantizar un adecuado y eficaz servicio a la población beneficiaria de la seguridad social, así como la correcta planificación, administración y control de los recursos financiero, materiales y humanos destinados a ese fin.

**La Visión:** el instituto Nacional de Seguridad Social es una entidad, promotora y orientadora de actividades con los beneficiarios de la seguridad social, que realiza una gestión especializada en la materia, en donde conjugan la búsqueda de la eficiencia, una alta profesionalidad, la prestación de un servicio público de excelencia, el control eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos y una imagen que responda a las crecientes demandas de los beneficiarios, el país y los retos del entorno.

**Entre las Competencias Básicas colectivas presentes en el INASS se encuentran:**

**Capacidad de aprender:** Demostrar la conducta de aprender, mediante la actualización de los conocimientos, la capacidad de innovación y la proposición de ideas, métodos y procedimientos para lograr que la dirección donde actúa alcance resultados destacados.

**Promoción y adaptación al cambio:** Actuar con inmediatez, flexibilidad y pro actividad ante los cambios en la entidad y el entorno.

**Calidad del servicio:** Obtener resultados en la labor superior al registrarlo como el de mayor calidad en el país en la actividad que se realiza.

**Trabajo en equipo:** Demostrar la actitud consciente del trabajo en equipos la cooperación, el debate y el diálogo.

**Habilidades de comunicación:** Saber escuchar y transmitir los mensajes con precisión, claridad, amabilidad y ejercer una influencia adecuada.

#### **Direcciones estratégicas identificadas**

Servicio integral, con calidad, que debe prestarse para el otorgamiento de las prestaciones y en la atención general de los beneficiarios de la seguridad social.

Concesión y modificación del derecho a los pensionados.

Ejecución y Control de los trámites con la población.

Presupuesto de la Seguridad Social.

Informática aplicada a la gestión y administración de la Seguridad Social.



## **Valores compartidos:**

**Incondicionalidad a la Patria y la Revolución:** Es indudable que tener claridad de las ideas que enarbolan el concepto de patria y revolución, permite comprender que todos los programas y proyectos que se lleven a cabo en nuestra esfera y en otras de la sociedad es gracias a estos preceptos, ninguno de ellos sería viable ni posible en otra sociedad, con las limitaciones que hoy presentamos. Luchar y hacer lo posible por brindar un servicio de excelencia a las personas que lo necesitan, es cumplir con esta incondicionalidad.

**Destacados valores éticos y morales socialistas:** Los valores éticos y morales socialistas se deberán entender como el conjunto de normas y formas de actuar acordes con nuestro sistema social, así como también a nuestro marco de acción, debiéndose caracterizar los mismos por altos niveles de profesionalidad, sensibilidad humana, respeto a sus semejantes, modestia y una alta responsabilidad ante las tareas que debemos cumplir.

**Unidad de acción y sentido de pertenencia:** Sin la unión de todos los factores involucrados en nuestra gestión, entiéndase en primer lugar nuestros dirigentes, especialistas y trabajadores en general, instituciones sociales y políticas relacionadas con la actividad e incluso la acción de los propios beneficiarios de nuestro sistema, sin ello es imposible lograr resultados viables.

La unidad en el actuar no será formal, sino labrada día a día con la ejemplaridad que parta de nosotros mismos, así como por los resultados concretos de las acciones que emprendamos en beneficio del pueblo. Sin dudas esto es imposible de lograr sino consideramos cada hecho, idea o proyecto como nuestro, solo así podrán ser perdurables.

**Creatividad, innovación permanente, visión de futuro y rapidez en su gestión:** Partimos de la búsqueda de nuestras ideas para ajustarlas a las nuevas circunstancias, así como mejorar constantemente todo lo que hacemos para tener un futuro mejor, es premisa básica para el actuar de cada día y alcanzar una imagen pública a la altura de los objetivos propuestos para nuestra institución.

**Consagración, excelencia y eficacia en el trabajo:** Debemos dedicar todo el tiempo que sea necesario e imprescindible para el ejercicio de nuestra profesión, velando siempre por que la cantidad de tareas no mellen la calidad y la excelencia de la ejecución de las mismas. El único indicador que nos podrá señalar si vamos por el camino correcto en este sentido es la tramitación y solución rápida y oportuna de los problemas y solicitudes realizadas por los usuarios de nuestros servicios.

**Profesionalidad y elevado espíritu de superación:** Se deberá manifestar este valor en el grado en que cada uno de nuestros especialistas analicen y pongan en práctica de forma eficiente y eficaz las funciones concebidas en cada puesto de trabajo, una alta valoración en las competencias laborales para el cargo en cuestión, así como una superación continua en materias relacionadas directa o indirectamente con su actuar, de manera que seamos capaces de trazarnos objetivos, cada vez de mayor relevancia.

**Respeto, amabilidad y adecuada atención a la población:** El buen trato y respeto a las personas con que trabajamos y a los que debemos un servicio es premisa básica para nuestro trabajo, más aún cuando gran parte de nuestros beneficiarios han arribado a edades avanzadas, que por sus características físicas- biológicas, necesitan un trato paciente, tolerante y afable, proyectando además en todo momento una imagen personal adecuada

#### **Papel de la Filial Municipal del INASS:**

El papel de la Filial Municipal del INASS en Las Tunas tiene su base en la proyección estratégica del INASS y en los objetivos que dimanan de ella y es eslabón fundamental para cumplir la misión de la institución, centrando la atención en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio a los beneficiarios de la Seguridad Social y a la población en general.

En el ejercicio de su papel la Filial Municipal mantiene un vínculo estrecho con la Dirección de Trabajo Municipal y fundamentalmente con el área de seguridad social, pues ambas actividades se complementan en el esfuerzo que se lleva a

cabo para mejorar la atención y la prestación del servicio que se brinda a los pensionados y a la población en general.

**Entre las tareas esenciales del INASS se encuentran.**

Mantener un contacto sistemático con los pensionados de la Seguridad Social para conocer su situación socioeconómica.

Actividad de cuadros y recursos humanos.

Brindar con calidad un servicio de orientación sobre la Seguridad Social y otros aspectos socioeconómicos.

Concesión del derecho a las prestaciones de la Seguridad Social.

Ejecución y control.

Trámites de incidentes.

La informática y el control de los pensionados.

Presupuesto de la Seguridad Social.

Actividad económica interna.

**Posibles escenarios:**

Los posibles escenarios en que debe actuar el INASS, se enmarcan en los identificados por el MTSS y además se tendrán en cuenta los siguientes:

Envejecimiento de la población cubana.

Progresivo crecimiento de la población beneficiaria del sistema.

Disminución paulatina de los arribantes a edad laboral.

Puesta en vigor de las modificaciones previstas a la ley de Seguridad Social.

Extensión paulatina del perfeccionamiento empresarial y de la contribución de los trabajadores en la medida que se aplique la nueva escala salarial.

Puesta en marcha de nuevos programas sociales desarrollados por la Revolución y fortalecimiento de los actuales.

Desarrollo de la informática y las comunicaciones.

Decisión del gobierno de perfeccionar la gestión y administración de la seguridad social.

### **II-3.- Diagnóstico de la comunicación interna en el INASS municipal, en Las Tunas.**

El siguiente diagnóstico se realizó en el público interno de la filial municipal del INASS en Las Tunas, con el objetivo de conocer el estado de la comunicación interna. El estudio se realizó a través de la utilización de métodos tales como: la observación participante, la entrevista a especialistas y directivos y la encuesta a los trabajadores.

#### **Objetivos del diagnóstico realizado:**

**General:** Conocer el comportamiento de la comunicación interna en la filial Municipal del INASS en Las Tunas, para poder diseñar la campaña de Relaciones Públicas.

#### **Objetivos Específicos:**

Realizar un diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS, en Las Tunas.

Conocer los factores que influyen negativamente en la comunicación interna.

Analizar los medios o métodos de comunicación interna, flujos de comunicación, tipo de mensajes que circulan, tipo de liderazgo.

### **II.4.- Análisis de los resultados**

Por un periodo de cuatro meses se practicó la observación participante para el estudio del comportamiento de la comunicación interna, los métodos o medios de comunicación, flujos de comunicación, tipos de mensajes predominantes, tipo de liderazgo, con la cual se obtuvo información preliminar.

Al aplicar la encuesta a los trabajadores de la filial (ver anexo 2 ) se pudo constatar que existe desconocimiento en un número considerable de trabajadores con respecto a elementos importantes para la entidad como el año de su fundación como institución, su misión y objeto social. Al respecto preocupan los

resultados, por lo tanto es necesario establecer acciones concretas que propicien un mayor conocimiento de la institución, su misión, visión y razón de ser por parte de los trabajadores.

Con respecto a la toma de decisiones un porcentaje considerable (51.51%) afirma que están centralizadas en la dirección, un (27.27%) plantea que en pocas ocasiones los trabajadores participan y el resto que luego de ser tomadas es muy poco probable que puedan ser cambiadas. En estos resultados se evidencia la prevalencia de un liderazgo autoritario y la necesidad de establecer mecanismos de retroalimentación entre la dirección y los trabajadores.

En respuesta a la interrogante sobre la existencia o no de problemas de comunicación en el interior de la filial se obtuvieron resultados sorprendentes. Un (75.75%) reconoce la problemática y la relacionan con la ineficaz planificación de la comunicación, y a que no se ha logrado establecer un vínculo laboral estrecho entre departamentos, debido a que en el INASS cada departamento es un eslabón de la cadena, por lo que deben trabajar en estrecha relación y a las deficiencias con respecto a las orientaciones de trabajos por parte de los directivos.

Los especialistas de los departamentos y dirigentes administrativos, manifiestan que la causa de los problemas fundamentales se encuentra en la responsabilidad de cada uno con las tareas a desarrollar y en que los trabajadores en su mayoría deben lograr ser integrales. También reconocen que esta problemática afecta la imagen externa de la organización.

Como aspecto positivo vale señalar que el colectivo reconoce las dificultades, y el papel que juega cada uno dentro de las mismas, manifestando su disposición de contribuir a erradicarlas.

- **Medios o métodos de comunicación.**

Las repuestas evidencian que la utilización de los métodos de difusión software orales son los más empleados por los directivos y especialistas de la filial para orientar las actividades a desarrollar, pues los encuestados ante un listado que se le proporciono sobre los mismos identificaron en un 95% a los vespertinos como el más utilizado en la entidad y en el caso del departamento de ejecución se

obtuvo un 100% para los despachos semanales. En este caso la especialista coincide con los subordinados alegando que este medio pudiera ser más efectivo pero tiene elementos desfavorables que se deben a las interrupciones constantes de la población solicitando servicios; aspecto en el que no se ha alcanzado gestionar la comunicación para evitar la problemática.

Con respecto lo anterior la directora manifiesta que la atención a jubilados y pensionados es la función fundamental de la institución y si los mismos continúan asistiendo a la filial en busca de orientaciones o para recoger los medios de pago, esto se debe a la incapacidad de los gestores de comunicarse con los factores de la comunidad que son los máximos responsable de resolver el problema.

Los especialistas de los demás departamentos, respondieron en un 100% que orientaban a sus subordinados cara a cara, pero que además los vespertinos de son considerados otro medio importante, teniendo en cuenta que los gestores de los consejos populares solo vienen a la filial los lunes, razón por la cual todas las orientaciones se dejan ese día.

A criterio de la Autor y teniendo en cuenta las características de las funciones de los gestores en los consejos populares, cabe señalar que se debe organizar el trabajo de manera tal que se atienda a la población, pero se respete el día de despacho por considerarse un medio adecuado para que fluya la comunicación dentro del departamento.

Con respecto a otros medios de comunicación interna, los dirigentes administrativos, explican que el teléfono no satisface las necesidades, debido a la inexistencia de una pizarra telefónica en la filial ya que tres departamentos no poseen extensiones del único número existente, es uno solo para recibir llamadas de la población beneficiaria y de las empresas, así como de relaciones de trabajo intermunicipales, por lo que es muy difícil tener acceso a ese medio y en cuanto al correo electrónico o el Pandión no pueden ser utilizados debido a que las computadoras no se encuentran conectadas en red y señalan la tecnología como una de las limitaciones que tiene la filial en cuanto a la comunicación interna. Esta opinión coincide con la de los trabajadores en su totalidad.

También durante la observación se pudo corroborar el uso del software escrito, ya que a los trabajadores (fundamentalmente a los gestores) se le orientan investigaciones a realizar y siempre estas se les dan por escrito, siendo esta una forma eficaz de comunicar el trabajo.

Existe dos murales, uno informativo y otro sindical, en ambos casos no cumplen con el importante objetivo como medio de comunicación, pues no se actualiza debidamente, razón por la cual los trabajadores no se acercan al mismo; hecho que se pudo corroborar a través de la observación ya que durante todo el tiempo que duro, la investigadora no tuvo la oportunidad de ver ningún interés de los trabajadores de acercarse a los murales. Al respecto se considera que la filial desaprovecha el uso de un eficaz medio de comunicación interna.

Se pudo observar la realización de los Consejos de Dirección, donde se trataron todos los temas previstos en el orden del día aunque se debe señalar que es necesario establecer profundidad en los informes y que estos recojan la esencia de los problemas existentes.

Todos los elementos que fueron corroborados demuestran que los medios de comunicación que utiliza el INASS para transmitir las informaciones requieren de una eficaz planificación.

La máxima dirección de la filial debe proyectarse en función de emplear los métodos y medios de difusión de mensajes más adecuados teniendo en cuenta sus características y lograr una planificación más eficaz de su comunicación con vistas a mejorar el funcionamiento interno y la imagen externa.

### **Flujos comunicativos predominantes.**

La comunicación formal en la organización está planificada para que funcione siguiendo los diferentes niveles del organigrama, o sea, las decisiones o informaciones se generan en el Consejo de Dirección y cada especialista es el encargado de transmitírselas a sus subordinados. Dicho Consejo se realiza mensualmente y está compuesto por siete miembros; todas las áreas de la organización están representadas en él. Se supone que la información llegue a cada uno de los trabajadores desde la plana mayor hasta la base.

Del total de trabajadores encuestados el 98% manifiesta que las orientaciones para realizar su trabajo son recibidas por el especialista del departamento unos a través del despacho semanal en el caso del departamento de Ejecución y Control y los demás cara a cara.

La dirección y la especialista de ejecución manifiestan que el problema que existe sobre el tema es que en ocasiones surgen orientaciones imprevistas de niveles superiores y se dificulta la localización de los trabajadores que ejercen sus funciones en los Consejos Populares, lo que trae consigo incongruencias en el trabajo y problemas con la comunicación.

Las encuestas también arrojaron que otro elemento a destacar son las dificultades en la comunicación horizontal dentro de la estructura formal, pues más de la mitad de los encuestados considera que la comunicación con sus compañeros, la solidaridad y la colaboración en el trabajo son regulares, debido al poco compañerismo y solidaridad que existe entre ellos, a pesar de esto, en otras preguntas relacionadas con estos mismos aspectos los resultados obtenidos no fueron los mismos.

Más de la mitad de los encuestados expresó que los distintos departamentos colaboran poco entre sí; atribuyéndolo a la escasa unidad en el colectivo ya que los mismos se reúnen por afinidad, sólo el 5% consideró que existe buena colaboración entre los departamentos, lo que alerta sobre la necesidad de implementar acciones que contribuyan a fortalecer los vínculos entre departamentos ya que el trabajo en esta entidad funciona como un sistema. Al respecto la Autor considera que la comunicación entre las diferentes estructuras es insuficiente.

La comunicación vertical ascendente debe llevarse a cabo entre cada trabajador y su jefe inmediato, y así sucesivamente hasta llegar a la máxima dirección de la institución; sin embargo en numerosas ocasiones esto se viola, se saltan los niveles oficiales y los trabajadores se comunican con la dirección antes de acercarse a su jefe inmediato. Ante esta situación, la dirección debe establecer un



orden de jerarquía funcional y hacerlo respetar para evitar vacíos o dificultades en la comunicación formal.

Mayoritariamente la comunicación con los superiores es valorada de regular. Estos resultados están determinados por la ineficaz aplicación de los métodos de dirección y la necesidad de coordinar las orientaciones, lo que se pudo comprobar a través de la observación.

Las respuestas demuestran que los trabajadores se limitan para establecer la comunicación ascendente, consideran que la solución a sus planteamientos y canalización a sus quejas e inquietudes no son tenidas en cuenta, este hecho denota el predominio de un liderazgo autoritario y la ineficacia de la comunicación ascendente que sin duda desempeña un papel fundamental en cuanto a aceptación de decisiones, sugerencias valiosas y comprensión de orientaciones (feedback).

Al respecto más de la mitad de los encuestados considero positivo el establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias, como vía fundamental de posibilitar una mayor retroalimentación entre directivos y subordinados.

En el caso de la existencia de rumores dentro del colectivo, la mayoría de los trabajadores los consideraron como un canal poco útil pero existente en la filial. De los encuestados que piensan que existen rumores, la mayoría señala que esto ocurre porque la información que recibe es insuficiente o porque los directivos concentran la mayor parte de la información, y cuando existe alguna situación o problema dentro de la organización, los trabajadores se enteran por los rumores antes que se haga oficial .

En general, la tendencia en la filial fue considerar el rumor como chisme o como un elemento dañino, solo el 6% de los encuestados lo consideró normal, aunque también afirmaron que hay ocasiones que no se les presta la suficiente atención a los comentarios y se dejan correr, estén o no relacionados directamente con la institución. No obstante la esencia de esta problemática se halla en la incorrecta organización de los espacios formales establecidos que permitan una adecuada

circulación de los mensajes dentro de la filial; hecho que se puede corroborar a través de los elementos expuestos con anterioridad.

### **Tipos de mensajes:**

Para los directivos, el flujo constante de información entre los niveles que componen la organización es lo que permite realizar el trabajo mediante los mensajes de tareas y labores a realizar.

El predominio de los mensajes de tarea y mantenimiento por encima de los mensajes de tipo humano es otro de los elementos que incide negativamente en la comunicación interna; la afirmación anterior está fundamentada en el alto porcentaje ( 57.57% ) que considera que predominan los mensajes para orientarles las tareas a desarrollar y los procedimientos administrativos que no pueden violar y los mensajes de control y supervisión para constatar los resultados de trabajo y el porcentaje más bajo sobre atención al trabajador como ser humano. En relación con este aspecto todos los dirigentes administrativos a través de la entrevista afirmaron que si existe preocupación de su parte por los problemas, necesidades y preocupaciones de los trabajadores, sólo que la entidad no cuenta con recursos como para ayudar a los mismos materialmente cuando atraviesan algún problema, hecho que se contradice con la opinión de la mayoría de los trabajadores.

A través de la observación la investigadora pudo comprobar que predominan los mensajes de tarea y mantenimiento y los de tipo humano se ven pero en menor medida.

### **Otros elementos a considerar.**

Con respecto a la estimulación tanto moral como material en esta institución, los trabajadores, la administración y la investigadora a través de la observación aplicada, coinciden en que es insuficiente. Los dirigentes atribuyen esta situación a que la institución es presupuestada y tiene limitados sus recursos y carece de posibilidades para estimular a los trabajadores y a la falta de iniciativas del Sindicato. Al respecto el Sindicato no tiene en cuenta que este aspecto incide negativamente en la motivación y en el sentido de pertenencia de los trabajadores, y que la desmotivación es motivo de desinterés y mal trabajo. Por lo que se

considera que la administración y el Sindicato deben encargarse de solucionar el problema.

La Autor al evaluar este aspecto considera que el máximo responsable es el sindicato que no busca alternativas de estímulo, que aunque no exista presupuesto, deben buscar alternativas para la estimulación moral. Hecho que debe inquietar a la máxima dirección de la filial y a los representantes de la Sección Sindical pues los trabajadores en su totalidad consideran que su única función dentro de la institución es el cobro de la cuota sindical y que defiende muy poco las razones de los trabajadores.

El total de la muestra afirma que las condiciones de trabajo son pésimas, existe hacinamiento en los departamentos, no cuentan con materiales de oficina para desempeñar el trabajo, el mobiliario está en muy malas condiciones, la atención al hombre es imperceptible y uno de los elementos que causa mayor descontento es lo referente al servicio de alimentación, entre otras deficiencias. Las percepciones antes señaladas se agravan en las opiniones de los gestores de los Consejos Populares, debido a la situación en la que realizan su trabajo. Estas son las causas fundamentales por las que un porcentaje considerable demuestra insatisfacción con su trabajo.

Se considera como un aspecto positivo que a pesar de las dificultades y aún en las difíciles condiciones en que realizan el trabajo, se cumple con las tareas.

La directora no niega que existen problemas en la comunicación interna, al respecto señala que la comunicación formal está establecida, a través de los Consejos de Dirección, asambleas sindicales, matutinos, vespertinos y despachos por departamento; la comunicación descendente se establece siguiendo las líneas formales del organigrama.

Plantea que es cierto que los murales no se actualizan debidamente, pero a pesar de la responsabilidad de la Sección Sindical, los trabajadores también tienen su cuota de responsabilidad, ya que los departamentos no cumplen con la tarea cuando les toca y ella en su condición de directora por no exigir debidamente.

Afirma que a su juicio, si se percibe desmotivación y falta de sentido de pertenencia en un grupo de trabajadores, lo que tiene su influencia en los resultados de trabajo y en que actualmente la filial no cuente con una buena imagen externa.

Respecto a la comunicación con los trabajadores considera que es del conocimiento del colectivo, su disposición de escuchar críticas, sugerencias y de intercambiar con los trabajadores, siempre que medie el respeto y el lugar adecuado.

## **FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS: Matriz DAFO**

### **Debilidades:**

Desconocimiento sobre la historia de la organización, su objeto social, misión y visión.

Relaciones interpersonales desfavorables.

Los locales son insuficientes generándose hacinamiento y condiciones de trabajo inadecuado, lo que atenta contra la calidad de los servicios.

Deficiente comunicación interna, tanto ascendente como descendente.

Insuficiente calificación técnica de un grupo de trabajadores y falta de preparación de la reserva.

Escasa circulación de mensajes relacionados con el aspecto humano de los trabajadores.

Los trabajadores no aprovechan la autopreparación como vía ideal de preparación y superación personal.

Insatisfacción y falta de motivación de los trabajadores por la inexistencia de atención básica a sus necesidades de alimentación, escasez de recursos, materiales de oficina y sistemas de estimulación que los incentiven.

Deficiencias organizativas del trabajo.

Resistencia al cambio.

### **Fortalezas:**

El Consejo de Dirección está compuesto por un cuadro y especialistas con preparación técnica y profesional, que se caracterizan por ser, inteligentes, abiertos al cambio y actúan con responsabilidad.

Colectivo generalmente joven.

La existencia de un sistema de Seguridad Social armónico y estructurado.

Tener identificados los principales roles que corresponden a cada eslabón del sistema de la filial.

Trabajadores calificados y con experiencia.

Todos los departamentos tienen acceso a la informatización.

Se cumple con el proceso de capacitación.

A pesar de las difíciles condiciones en que se realiza el trabajo un alto porcentaje de trabajadores mantiene su disposición de cumplir con las tareas.

### **Amenazas:**

En el presupuesto asignado no se contempla partida de gastos para gestionar la comunicación.

La incidencia de la crisis económica mundial en la economía cubana.

Carencia de recursos materiales, lo que atenta contra la calidad de los servicios.

No asignación de un presupuesto en MLC, que atenta contra la gestión de los recursos e incide negativamente en la calidad de los servicios.

### **Oportunidades**

El sistema de seguridad constituye una prioridad del Estado y el Gobierno.

La seguridad social es un trabajo que se prestigia en la sociedad cubana.

Garantía del presupuesto que el Estado destina anualmente a la seguridad social.

Existencia de posibilidades de preparación técnica y profesional de los trabajadores en el centro de capacitación (IPEL).

Desarrollo de la informática y las comunicaciones.

La ACCS (Asociación Cubana de Comunicadores Sociales) radicada en el municipio cabecera cuenta con profesionales capacitados en materia de comunicación, que en convenio con organismos e instituciones tienen la mejor disposición de impartir cursos especializados en la materia.

A través del análisis de la comunicación interna de la filial del INASS municipal en Las Tunas, se pudo constatar que es necesario la búsqueda de mecanismos para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades, reducir las amenazas y debilidades.

Por medio de la Campaña de Relaciones Públicas es necesario desarrollar actividades dentro de la institución que permitan obtener logros significativos en cuanto al perfeccionamiento de la comunicación, para con ello lograr un mejor nivel de entendimiento, un mayor sentido de pertenencia, recursos indispensables para lograr establecer la política de INASS de excelencia en los servicios, como nos está pidiendo la máxima dirección de nuestra Revolución. Para el logro de este empeño, se considera determinante el papel que desempeñaría la Campaña de Relaciones Públicas que se propone.

### **CAPITULO III. DISEÑO DE LA CAMPAÑA DE RELACIONES PÚBLICAS PARA CONTRIBUIR AL PERFECCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FILIAL MUNICIPAL DEL INASS EN LAS TUNAS.**

**Titulo de la campaña: “Por un INASS de excelencia.”**

**Lema central.**

Se utilizará el lema o slogan **“Por un INASS de excelencia”**. El mismo cumple con el requisito de sencillez, claridad y precisión. Se escoge el mismo porque hace alusión al objetivo de los trabajadores de lograr la excelencia en los servicios. Y la necesidad de solucionar las deficiencias en la comunicación interna para el logro de los objetivos esperados.

#### **III: 1 Análisis de la situación**

Los resultados obtenidos a través del diagnóstico que se realizó a la filial municipal del INASS en Las Tunas demuestran que en la misma el sistema de comunicación es ineficaz. El mismo no posee un enfoque sinérgico que le permita vincular los elementos de la comunicación interna para alcanzar una mejor gestión de la misma.

A través de los mensajes comunicativos y en las acciones planificadas para llevar a cabo las estrategias de la campaña, se realizarán acciones de Relaciones Públicas que permitan solucionar los problemas existentes teniendo en cuenta la misión, visión y objeto social de la institución, con el objetivo fundamental de estrechar el vínculo con el público interno, establecer adecuados canales de comunicación entre los distintos departamentos, y aportándole un mayor nivel de disponibilidad de información se garantizará mayor calidad en los resultados de trabajo y servirán de base para tomar medidas concretas que perfeccionen la comunicación interna y contribuyan al logro de la excelencia en los servicios.

A continuación se exponen los problemas internos que se detectaron:

- Problemas con la utilización y selección de los medios de comunicación.
- Escasa circulación de mensajes humanos.

- Problemas de cooperación entre los departamentos.
- Predominio de flujos de comunicación descendente.
- Evidente predominio de un enfoque mecánico de comunicación.
- Incumplimiento de la disciplina laboral.
- Carencia de retroalimentación entre obreros y directivos (insuficiente uso de los flujos de comunicación ascendentes).

La campaña que se propone se planifica como transitoria y se proyecta teniendo en cuenta las deficiencias determinadas, a encaminar acciones en pos de su solución.

### **III: 2 Definición del problema y las oportunidades**

**Problema:** ¿Cómo perfeccionar la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas?

Oportunidades; Fueron especificadas en el capítulo dos de este trabajo. (Pág. )

### **III: 3 Objetivo General:**

Perfeccionar de la comunicación interna en el público interno de la filial municipal del INASS en Las Tunas.

### **Objetivos Específicos:**

- Lograr que los canales formales de comunicación interna establecidos cumplan sus objetivos.
- Elevar los niveles de satisfacción laboral.
- Contribuir a fortalecer valores compartidos: Comportamiento ético, profesionalidad, la responsabilidad, creatividad, sentido de pertenencia.
- Fomentar y mantener un vínculo estrecho entre todos los departamentos que conforman la filial.
- Reconocer la capacidad de los trabajadores de la Filial Municipal del INASS en Las Tunas.



- Fomentar y mantener un vínculo estrecho entre los trabajadores y la dirección de la filial.
- Despertar el interés por mejorar las relaciones interpersonales con el objetivo de crear un clima de trabajo más favorable.
- Darle mayor importancia a los mensajes relacionados con el factor humano de los trabajadores.

### **III: 4. Identificación y caracterización del público objetivo**

Los públicos son los protagonistas de los procesos comunicativos en la organización.

Las acciones de Relaciones Públicas deben tener en cuenta el público al que van dirigidas para ser programadas adecuadamente, razón por la cual el público es segmentado teniendo en cuenta el organigrama de la organización y dentro de el, a los niveles de dirección, la investigadora identifica dos niveles a tener en cuenta.

En el público interno directivo se encuentran dos niveles de dirección. Un primer nivel conformado por la directora de la filial y un segundo nivel en donde se encuentran los dirigentes no cuadros integrados por los especialistas de los departamentos., suman la cifra de cinco personas, con una edad que oscila entre los 30 y 45 años.

Este público está compuesto por cinco mujeres, la directora, Los especialistas de los departamentos. Se puede afirmar que dentro de este público es necesario reafirmar los conocimientos en materia de comunicación, debido a que sobre el recae el peso fundamental de la comunicación entre los trabajadores.

Los trabajadores subordinados son un total de 28, integrado por 14 hombres y 14 mujeres, son trabajadores jóvenes y entusiastas, muchos de los cuales iniciaron su vida laboral en la filial, su nivel de escolaridad en cuatro casos es de nivel superior, y los restantes son técnicos medios y graduados de nivel medio superior.

Dentro de este público se observan conflictos y una deficiente comunicación interpersonal, Esta realidad está determinada por el insuficiente conocimiento

que tienen en cuanto a la comunicación y el irrespeto a las normas de cortesía y respeto entre ellos. Aunque vale señalar que la organización cuenta con varios trabajadores, fundadores de la misma, con gran experiencia en la Seguridad Social.

La campaña tendrá una duración de un año, se hará el lanzamiento en el mes de julio de 2011.

Contará con tres etapas, la primera de ellas abarcará los meses de julio a octubre del 2011, la segunda desde noviembre hasta febrero de 2012 y la tercera de marzo a julio del mismo año.

Cada tres meses, a partir de la puesta en marcha de la misma, se realizará una evaluación para analizar el estado de las acciones comunicativas. Además, se realizarán los ajustes necesarios en el transcurso de la campaña, a fin de lograr una mayor y mejor recepción de los mensajes.

### **III: 5 Selección de mensajes:**

Cada acción que se ejecute va orientada a comunicar que la Filial Municipal del INASS, en Las Tunas. Encamina sus esfuerzos a lograr satisfacer las necesidades espirituales del público interno.

#### **III.6 Estrategia de medios:**



### **III: 7 Estrategias**

1- Capacitar a los trabajadores en materia de comunicación. (Organizacional, interpersonal y Relaciones Públicas).

2- Propiciar espacios de participación que faciliten el flujo de comunicación y el intercambio entre los trabajadores.

3- Estrechar los vínculos de comunicación entre los trabajadores, estableciendo medios que contribuyan a elevar la motivación, el sentido de pertenencia.

**Estrategia No.1.** Capacitar a los trabajadores en materia de comunicación organizacional, interpersonal y Relaciones Públicas.

### **Tácticas**

- Curso de Relaciones interpersonales para el colectivo de trabajadores: Con el objetivo de perfeccionar las relaciones interpersonales y establecer adecuadas normas de comportamiento entre compañeros.
- Curso de Comunicación organizacional: Con el objetivo de adquirir conocimientos básicos respecto a la comunicación organizacional.
- Curso de Relaciones Pública: Con el objetivo de preparar a los directivos de la institución en los conocimientos básicos de las Relaciones Públicas.
- Concurso “Por un INASS de excelencia” Este concurso fue diseñado con el objetivo de que los trabajadores de esta institución se interesen por el conocimiento de la organización..El plazo de admisión cierra el día 10 de Abril de 2012. Y los requisitos son:

a) Ser trabajador del INASS.

b) Entregarlo impreso en original y dos copias, se exigen dos cuartillas como mínimo.

Temáticas:

Establezca una relación entre la misión, la visión y el objeto social del INASS, en función de lograr la excelencia en los servicios.

¿Qué importancia le atribuyes a los servicios que brinda el INASS para la sociedad?

Recomendaciones a la dirección del INASS para perfeccionar la comunicación con su público interno.

**Estrategias 2-** Propiciar espacios de participación que faciliten el flujo de comunicación y reconocimiento a los trabajadores por sus resultados.

### **Tácticas**

- Establecer un buzón de quejas y sugerencias: Con el objetivo de darle a los trabajadores la posibilidad de emitir quejas, sugerencias, inconformidades, permitiendo un flujo comunicativo ascendente (desde el inicio de la Campaña).
- Comisión de apoyo: Se fundamenta en un grupo encargado de visitar a aquellos trabajadores que por situaciones de salud o problemas personales, se ausentan del trabajo con el objetivo de manifestar los valores de humanismo, solidaridad y afecto.
- Agregar en el orden del día de los Consejos de dirección y de los despachos semanales un punto a la atención del factor humano y a las inquietudes de los trabajadores.
- Establecer un espacio de reconocimiento moral y material a los trabajadores por sus resultados en las asambleas sindicales, de acuerdo a las posibilidades de gestión del Sindicato.
- Realizar una tormenta de ideas para intercambiar criterios y opiniones a favor de una mayor retroalimentación en cuanto a como mejorar la comunicación interna.

**Estrategia No 3.** Estrechar los vínculos de comunicación interpersonal entre los trabajadores, estableciendo medios que contribuyan a elevar la motivación, el sentido de pertenencia a la institución.

### **Tácticas**

- Celebración de cumpleaños colectivos: con el objetivo de estrechar los vínculos de amistad y compañerismo entre los trabajadores y conocer

acerca de sus intereses, gustos, preferencias, así como propiciar momentos de esparcimiento y recreación.

- Intercambio regalos entre los trabajadores de la filial: se busca lograr la motivación de los trabajadores y establecer relaciones cordiales de solidaridad, respeto y amistad.
- Cena por la amistad: crear un espacio de amistad y unidad en el colectivo y un estímulo a ser mejores compañeros y trabajadores.
- Encuentro deportivo: propiciar un encuentro especial de recreación donde los trabajadores participen en un encuentro deportivo. Proporcionar un día de esparcimiento, interacción e intercambio.
- Celebración de fechas conmemorativas: lograr la integración del colectivo, que contribuya a materializar los valores compartidos y el sentido de pertenencia a la institución.

### III.8 Calendario y equipo de trabajo

No	Fecha	Hora	Acción	Respon- sable	Ejecuta	Participan
1	1/7/2011	10 :a.m.	Apertura de la campana .actividad en saludo al 26 de julio	RRPP:	Consejo de dirección	Trabajadores de la filial e invitados
2	Todos los lunes	8:00 AM	Debatir en los despachos semanales un punto referente a las inquietudes de los	Especiali- stas de cada departa- mento	Especialista del departamento	Trabajadores del departamen- to.

			trabajadores.			
<b>3</b>	Julio/2011	3:00 PM	Curso de Relaciones Interpersonales para trabajadores.	RRPP	Asociación cubana de comunicadores sociales.	Trabajadores de la filial y especialista en la materia
<b>4</b>	Trimestralmente, durante el año que dure la campaña	.	Celebración de cumpleaños colectivos	RRPP.	Sección Sindical	Trabajadores de la filial
<b>5</b>	26/7/2011	8:00 a.m.	Acto en conmemoración por el 26 de julio, día de la rebeldía nacional.	RRPP	Administración y Sección Sindical.	Trabajadores de la filial.
<b>6</b>	23/8/2011	10:00 a.m.	Intercambio de regalos en conmemoración al aniversario de la FMC.	RRPP	Sección Sindical	Trabajadores de la filial.
<b>7</b>	5/9/2011	9:00 a.m.	Encuentro deportivo entre los Trabajadores de la filial.	RRPP.	Sección Sindical	Trabajadores de la filial.

<b>8</b>	Octubre de 2011		Curso de Relaciones Públicas.	RRPP	Asociación cubana de comunicadores sociales	Trabajadores de la filial y especialista en la materia
<b>9</b>	10/10/2011	8:00 a.m.	Actividad por el día de la independencia nacional.	RRPP.	Consejo de Dirección	Trabajadores de la filial.
<b>10</b>	15/1/2012		Espacio establecido para establecer una Tormenta de Ideas.	RRPP.	Sección sindical.	Trabajadores de la filial.
<b>11</b>	Enero de 2012		Curso de Comunicación Organizacional	RRPP	Asociación cubana de comunicadores sociales	
<b>12</b>	14/2/2012	2:00 a.m.	Cena por la amistad en saludo al 14 de febrero.	RRPP.	Sección sindical.	Trabajadores de la filial.
<b>13</b>	8/3/2012	2:00 a.m.	Actividad por el día internacional de la mujer.	RRPP.	Sección sindical	Trabajadores de la filial.
<b>14</b>	15/4/2012	3:00 p.m.	Concurso "Por un INASS de excelencia" en	RRPP	Sección sindical	Trabajadores de la filial.

			conmemoración al día internacional de los trabajadores.			
15	1/5/2012	7:00 a.m.	Actividad por el día internacional de los trabajadores.	RRPP	Sección sindical	Trabajadores de la filial
16	8/5/2012	4:30	Actividad recreativa por el día de las madres.	RRPP	Consejo de Dirección	Trabajadores de la filial
17	26/7/2012	10:00	Cierre de la campaña Actividad por el 26 de julio.	RRPP	Consejo de Dirección	Trabajadores de la filial.

**Acción 1:** Apertura de la campaña.

Actividad en saludo al 26 de julio.

**Lugar:** INASS municipal

**Duración:** 3:00 Horas.

**Objetivo de la acción:**

Explicar la importancia de la campaña para los trabajadores y para lograr los objetivos de la filial, la unidad del público interno y el perfeccionamiento de la comunicación interna.

**Aseguramientos:**

Banderas cubanas y del 26 de Julio. Merienda (bocaditos de jamón).Refrescos.



**Guión:**

8:00a.m. Se reunirán los trabajadores en la filial a las 8: AM. (Es inviolable la puntualidad.)

9:00a.m. Comenzará el acto. Presidido por Madelin Scriba Santiesteban en su condición de directora del INASS provincial., Teresa Leticia García Cordovés, directora INASS municipal, Una representación de la Sección Sindical, Y el PCC, como representación política de la institución y los trabajadores de la base.

A continuación el encargado de la Campaña de Relaciones Públicas dará lectura al informe de lanzamiento de la campaña donde hará énfasis en los objetivos de la misma y su importancia para el buen funcionamiento de la comunicación en la filial.

Al terminar el acto se repartirá la merienda y se dará por terminada la actividad.

**Acción 2:** Debatir en los despachos semanales un punto referente a las inquietudes de los trabajadores y al debate de los mensajes de tipo humano.

**Objetivo:** Establecer un espacio de comunicación ascendente donde los trabajadores puedan exteriorizar sus inquietudes, quejas, opiniones y donde se de prioridad a los mensajes humanos.

**Acción 3:** Curso de Relaciones interpersonales para trabajadores. Este curso se efectuará en el mes de julio de 2011, al iniciar la campaña, la fecha no se ha especificado.

**Lugar:** INASS municipal

**Duración:** 3Horas

**Objetivo de la acción**

- Capacitar a los trabajadores en los temas referentes a la comunicación interpersonal y para establecer adecuadas normas de comportamiento entre compañeros. Trabajadores de la filial y especialista en la materia.

**Acción 4:** celebración de cumpleaños colectivos.

**Lugar:** INASS municipal.

**Duración:** (no está prevista)

**Objetivo de la acción:**

- Estrechar los vínculos de amistad y compañerismo entre los trabajadores.
- Crear un espacio de reconocimiento a los trabajadores del centro.

**Aseguramientos:** kake. Bocaditos de jamón. Refrescos. Helado. Platos y vasos desechables. Un equipo de música.

**Guión:**

1:00 p.m            Al iniciar la actividad se explicará el objetivo de la misma y se presentarán los trabajadores homenajeados, donde se le hará entrega de un estímulo material por parte del colectivo.

Se pondrá música a gusto de los participantes y comenzará el brindis, la terminación de la actividad se dejará a decisión de los participantes.

**Acción 5:** Acto en conmemoración por el 26 de julio, día de la rebeldía nacional.

**Lugar:** Plaza de la Revolución Mayor General Vicente García.

**Duración:** 3:00 horas.

**Objetivo de la acción:**

Manifestar la importancia del conocimiento de nuestra historia para mantener las conquistas alcanzadas.

Lograr la integración del colectivo.

Participar en un día de fiesta popular.

**Aseguramientos:** Dulces. Refrescos. Bocaditos. Termo con agua. Sombreros. Banderas cubanas y del 26 de julio, y carteles alegóricos a la fecha.

Todos los trabajadores irán vestidos con los colores de la bandera del 26 de julio

**Guión:**

6:30.a.m. Los trabajadores del INASS se reunirán en el punto tradicional para la celebración de fechas conmemorativas, para esperar el inicio del acto.

Al concluir el acto se distribuirá la merienda y por decisión colectiva se escogerá el área para participar en la fiesta popular.

**Acción 6:** Intercambio de regalos en conmemoración al día internacional de la mujer

**Lugar:** INASS municipal

**Duración:** 3:00 Horas

▪ **Objetivo de la acción:**

Lograr la motivación de las trabajadoras.

Establecer relaciones cordiales de solidaridad, respeto y amistad.

Resaltar en el colectivo el valor de la mujer en el desarrollo de la sociedad y su valor dentro del colectivo de trabajadores.

Intercambiar regalos entre las mujeres,

**Aseguramientos:** Kake Refrescos Ensalada fría Bocadillos .Platillos, vasos y servilletas desechables.

Los regalos son personales e individuales. y se compraran con los recursos personales de cada una.(El precio es de 2:00 CUC)

**Guión:**

10:00 a.m. Se convocará a los trabajadores en su totalidad. La sección

Sindical dará lectura a un comunicado a las mujeres por su condición de federadas a través del cual se hará énfasis en el importante papel de las mismas para el desarrollo social. Se le hará entrega de una postal dedicada por la Sección Sindical.

10:40 a.m. Se dará comienzo al intercambio de regalos y al concluir se repartirá el brindis.

**Acción 7:** Encuentro deportivo, entre los Trabajadores de la filial.

**Lugar:** Sala techada Raúl Gómez García.

**Duración:** 2 Horas.

**Objetivo de la acción:**

- Propiciar un encuentro especial de recreación donde los trabajadores participen en un juego de entretenimiento.
- Proporcionar un día de esparcimiento, interacción e intercambio.

**Aseguramientos:** Pelota de voleibol. Refrescos de sirope. .Bocadito de queso. Frutas.

**Guión:**

8:00.a.m. Se reunirán los trabajadores en la filial para de ahí partir para la Sala Techada, lugar escogido para el encuentro deportivo

8:30.a.m. Comenzarán los preparativos para el encuentro deportivo

Al terminar el partido se repartirá la merienda y se dará por concluida la actividad.

**Acción 8:** Curso de Relaciones Públicas

**Lugar:** INASS

**Duración:** 3: Horas

**Objetivo de la acción:** Preparar a los directivos y especialistas Sobre los conocimientos básicos de las Relaciones Públicas.

**Aseguramiento:** Realizar un convenio con la (ACCS;) Asociación cubana de comunicadores sociales.)

**Acción 9:** Actividad por el día de la independencia nacional.

**Lugar:** INASS

**Duración:** 1:00 Hora

**Objetivo de la acción:**

Manifestar la trascendencia histórica del 10 de octubre y el significado del acontecimiento para nuestra historia nacional.

**Aseguramientos:** Documentos referentes a la fecha. Adornar los departamentos.

**Guión:**

8:00.a.m. Se hará un acto en recordación a la importante fecha

**Acción 10:** Se realizara un encuentro para establecer una tormenta de ideas que sirva de retroalimentación en función de perfeccionar la comunicación interna.

**Lugar:** INASS

**Duración:** 3:00 Horas.

**Objetivo de la acción:**

Contribuir a potenciar la retroalimentación entre trabajadores y directivos.

**Aseguramientos:**

Una merienda. (Aún no especificada).Agua fría

**Guión:** El día señalado, se reunirán trabajadores y directivos de la filial municipal del INASS en las Tunas con el objetivo de establecer una tormenta de ideas, donde se escuchen todos los criterios y las opiniones del público interno, con el objetivo

de establecer una retroalimentación, que sirva de conocimiento en función de perfeccionar la comunicación interna.

**Acción 11:** Cena por la amistad en saludo al 14 de febrero.

**Lugar:** INASS municipal

**Duración:** A criterio de los participantes.

**Objetivo de la acción:**

Crear un espacio de amistad y unidad en el colectivo.

Lograr un estímulo a ser mejores compañeros y trabajadores.

Estimular a los trabajadores y sus parejas en el valor de la amistad y el amor.

**Aseguramientos:** Pollo frito .Congrí .Yuca hervida. Dulce de fruta bomba con queso (postre).Cerveza.

**Guión:**

6:00 p.m. Se dará inicio a la actividad con la intervención del encargado de las Relaciones Públicas, donde se hará alusión al significado de la fecha y el objetivo de la celebración.

6:30p.m. Comenzará la, Cena por la amistad, donde cada trabajador y su pareja escogerá la otra pareja de compañeros que lo acompañará en la velada.

El local estará limpio y organizado y las mesas estarán decoradas con manteles, búcaros con flores.

Los participantes deben vestirse adecuadamente.

El local será amenizado con música del recuerdo.

**Acción 12:** Actividad por el día internacional de la mujer.

**Lugar:** INASS municipal.

**Duración:** 3 horas.

**Objetivo de la acción:**

Reconocer en el colectivo el papel de la mujer.

Estimular a las mujeres a ser mejores cada día como madres y trabajadoras.

Aprovechar el marco de la fecha para homenajearlas.

**Aseguramientos:** Una caldosa tunera .Viandas. Especias. Carne de cerdo. Cóctel de frutas.

**Guión:**

3.00p.m.                    Se dará inicio a la actividad con un comunicado de la Sección Sindical dirigido a las mujeres en homenaje al día internacional de la mujer.

3:30:p.m.                    Todos los trabajadores pasarán al patio para comenzar los preparativos de la caldosa.

La actividad se extenderá a voluntad de las homenajeadas.

**Acción 13:** Actividad por el día de los pioneros y la juventud.

**Lugar:** INASS

**Duración:** 2:00 Horas.

**Objetivo de la acción:**

Estimular a los jóvenes del centro a ser cada día mejores.

**Aseguramientos:**

Comunicado de la Sección Sindical dedicado a los jóvenes del centro. Mesa cubana con platos tradicionales. Platillos y vasos desechables.

**Guión:**

1:30 p.m.                    Se reunirán los trabajadores con el objetivo de recordar la fecha del cuatro de abril y resaltar la labor y los resultados de

trabajo de los jóvenes del centro.

2:00 p.m. La Sección Sindical dará lectura a un comunicado dirigido a los trabajadores más jóvenes del centro. y a continuación los trabajadores pasaran a servirse de los diferentes platos tradicionales.

**Acción 14:** Concurso Por un “INASS de excelencia” en conmemoración al día internacional de los trabajadores.

**Lugar:** INASS municipal.

**Duración:** Un mes

**Objetivo de la acción:**

Motivar a los trabajadores por el conocimiento de la misión, visión y objeto social de la entidad.

Motivarlos por el cumplimiento del código de ética de la entidad.

Lograr que los trabajadores se sientan orgullosos de la noble tarea que realizan.

**Aseguramientos:**

Un regalo consistente en: Jabones y champú, Libros. Lapicero, Folletos, souvenir, reconocimiento especial.

**Guión:**

3:00 a. m: Se dará inicio al acto en el cual se lanzará la convocatoria para el concurso “Por un INASS de excelencia., donde se darán a conocer las base para el mismo, los temas a tratar, y los premios para el concursante que resulte ser el ganador.

**Acción 15:** Actividad por el día internacional de los trabajadores.

**Lugar:** Plaza de la Revolución mayor general Vicente García.



**Duración: 3:00** horas.

**Objetivo de la acción:**

Patentizar nuestro compromiso inquebrantable con la Revolución en defensa de las conquistas alcanzadas.

Fomentar una conciencia política e ideológica en el público interno.

Participar en un día de fiesta popular que estimulé la unidad del colectivo.

**Aseguramientos:**

Banderas cubanas, Pancartas alegóricas al primero de mayo, Refrescos, bocaditos.

Termo con agua potable.

Sombreros.

**Guión:**

6:30.a.m. Los trabajadores del INASS se reunirán puntualmente en el área de concentración. Irán vestidos con los colores de la bandera.

8:00.a.m. Dará inicio el acto por el día internacional de los trabajadores

Al concluir el acto se distribuirá la merienda y por decisión colectiva se escogerá el área para participar en la fiesta popular

**Acción 16:** Actividad recreativa por el día de las madres.

**Lugar:** INASS

**Duración:** 3:00 Horas

**Objetivo de la acción:**

Estimular a las madres del centro, por su esfuerzo y dedicación a la familia y el trabajo diario

**Aseguramientos:**

Los hombres del centro serán los encargados de organizar la actividad.

Un modesto brindis por el día de las madres.

Cada mujer recibirá de las manos de uno de sus compañeros, un ramo de flores.

Ensalada fría. Un Kake .Refresco. Dos botellas de vino. Vasos y platos desechables.

**Acción 17:** Cierre de la campaña actividad por el 26 de julio.

**Lugar:** INASS Municipal.

**Duración:** 3:00 Horas.

**Objetivo de la acción:** En un acto político por el día de le rebeldía nacional se dará las conclusiones de la campaña. Se, escogerá este marco para intercambiar con los trabajadores sobre su opinión respecto a si se cumplieron los objetivos de la misma.

Aseguramiento: Se realizará un acto político con el objetivo de dar las conclusiones de la campaña,

Presidirá el acto Madelin Scriba Santiesteban en su condición de directora del INASS provincial., Teresa Leticia García Cordovés, directora INASS municipal, Una representación de la Sección Sindical, Y el PCC, como representación política de la institución y los trabajadores de la base.

A continuación el encargado de la Campaña de Relaciones Públicas dará lectura al informe de las conclusiones de la campaña, los resultados obtenidos y si se cumplieron o no los objetivos. se hará énfasis en los objetivos de la misma y su importancia para el buen funcionamiento de la comunicación en la filial.

### III.9 Presupuesto.

En los momentos actuales teniendo en cuenta la grave crisis económica mundial y su incidencia directa en la economía cubana, además del hecho de que el INASS municipal es una institución presupuestada que no tiene autonomía para crear un presupuesto extra, se hace necesario que sea valorada su aprobación y puesta en práctica. El presupuesto será usado en la impresión de los distintos soportes de comunicación y para los medios y soportes que se utilizarán en la campaña.

DESCRIPCIÓN	U/M	CANT	Precio Unitario		Importe		
			CUC	CUP	CUC	CUP	
<b>Meriendas</b>	U	150		8.00	0.00	1200.00	
<b>Alquiler de Banderas</b>	U	10		20.00	0.00	200.00	
<b>Alimentos(Almuerzos)</b>	U	150		25.00	0.00	3750.00	
<b>Audio</b>	U	2		250.00	0.00	500.00	
<b>Regalos para a los trabajadores</b>	U	33		50.00	0.00	1650.00	
<b>Foto</b>	U	40	0.35		14.00	0.00	
<b>Refrigerio</b>	U				0.00	0.00	
<b>Regalos para ganadores de concurso.</b>	U	3	5.00		15.00	0.00	
<b>Materiales promocionales</b>	Afiches	U	10		50.00	0.00	500.00
	Sueltos A4	U	100		2.00	0.00	200.00
	Mural	U	1		100.00	0.00	100.00
<b>Materiales de oficina</b>	Lapiceros	U	40	0.70		28.00	0.00
	Hojas A4	U	2	3.85		7.70	0.00
	Tonel de Impresora Láser	U	1	80.00		80.00	0.00
<b>Cursos</b>	Comunicación organizacional.	U	1		300.00		300.00
	Cultura organizacional.	U	1		300.00		300.00
	Relaciones Públicas.	U	1		300.00		300.00
<b>TOTAL</b>					<b>140.70</b>	<b>9000.00</b>	

### **III.10 Evaluación**

En cada acción se llevará un control para saber si ha sido adecuada o inadecuada la ejecución de la misma al seguir los siguientes parámetros: Opinión de los participantes, Cortesía empleada, Ética, Ambientación de los locales, Calidad de la Acción, Cumplimiento de los Objetivos.

Después de cada acción se deben hacer las observaciones para la posterior evaluación de la campaña. Para la evaluación final se aplicarán técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta para corroborar si se cumplieron los objetivos.

## CONCLUSIONES

El autor afirma que se ha cumplido con los objetivos formulados, pues se diagnosticó la comunicación interna y se elaboró una propuesta de Campaña de Relaciones Públicas.

La comunicación interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas, es deficiente, hecho que atenta contra la calidad del trabajo y los servicios e impide el logro de declarar a la filial, INASS de Excelencia, como está previsto.

El hecho de que el INASS como institución desconozca las bases fundamentales de la comunicación organizacional afecta la correcta planificación, la calidad y eficacia de los procesos de comunicación dentro de la misma.

Los elementos anteriores provocan que los flujos de comunicación sean inestables y el predominio de los mensajes de tarea y de mantenimiento por encima de los humanos.

Los medios que se utilizan para la comunicación dentro de la filial son insuficientes para la gestión de los procesos.

Las malas condiciones en que se desarrolla el trabajo y la ausencia de estimulación tanto moral como material, se manifiesta en la desmotivación y la falta de sentido de pertenencia de los a los trabajadores.

Los resultados obtenidos a través del diagnóstico sirvieron de cimiento para la propuesta de la Campaña de Relaciones Públicas con la que se intenta perfeccionar la comunicación interna en la filial municipal del INASS en Las Tunas; la cual se proyecta en función de capacitar a los directivos y trabajadores en materia de comunicación, establecer los mecanismos para la correcta circulación de los flujos de comunicación y a fortalecer los valores compartidos, así como el sentido de pertenencia y la colaboración entre los trabajadores de la institución.

## Recomendaciones

- Presentar al Consejo de Dirección de la Filial Municipal del INASS en Las Tunas, el diseño de la campaña de Relaciones Públicas para que sea valorada su aprobación y puesta en práctica.
- Confeccionar un manual de Comunicación que contribuya a gestionar la misma dentro de la filial.
- Crear en la filial la plaza de especialista en comunicación.
- Dar a conocer a los trabajadores de la filial municipal del INASS en Las Tunas la importancia de la campaña de Relaciones Públicas para perfeccionar la comunicación interna.
- Que luego de la puesta en práctica de la campaña, se apliquen post test que verifiquen la efectividad de la misma, o sea su eficacia en el perfeccionamiento de la comunicación interna.
- Que esta campaña de Relaciones Públicas se utilice como referencia para ser aplicada en otras filiales del INASS en el territorio.

## **Bibliografía**

1. ALONSO, Margarita e Hilda Saladrigas. Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica. Ed. Félix Varela, La Habana, 2002.
2. BARRETO Martínez, Dianitsy. Auge y Presencia de las Relaciones Públicas en Cuba de 1990 al 2005. La Habana, 2007.
3. BARQUERO Cabrero, José Daniel y Barquero Cabrero, Mario. El Libro de Oro de las Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000, SA. Barcelona, 1996.
4. BRIONES, G. (1986). Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México.
5. CERVERA Fantoni, Ángel Luis. Comunicación Total. ESIC Editorial. Madrid 2006.
6. COLECTIVO de Autores, Comunicología, Editorial Félix Varela, La Habana, 2006.
7. COLECTIVO de Autores, Selección de Lecturas Metodología, Métodos y Técnicas de Investigación Social I , Editorial Félix Varela La Habana, 2005.
8. COLECTIVO de Autores, Selección de Lecturas Metodología, Métodos y Técnicas de Investigación Social II, Editorial Félix Varela La Habana, 2005.
9. DECRETO Ley 281/2007 del Consejo de Ministros. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
10. FACULTAD de Comunicación de la Universidad de La Habana. Guía de estudio de Comunicación Organizacional. La Habana, 2003.
11. FACULTAD de comunicación de la Universidad de La Habana. Guía de estudio de Relaciones Públicas. La Habana, 2003.
12. FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.

13. GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. Ed. Pablo de la Torriente, La Habana, 2000.
14. GONZÁLEZ Silva, Evaristo J. “La gestión de Relaciones Públicas: un marketing para el cambio”, Espacio, No. 8. Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. La Habana, 2002.
15. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Tomo I La Habana: Ed. Félix Varela, 2003.
16. . HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Tomo II. La Habana: Ed. Félix Varela, 2003.
17. .MURIEL, María Luisa; Gilda Rota. Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas. Editora Andina, Quito, 1980.
18. . Pérez Senac, Román. “Deontología para relacionistas Código de ética de la CONFIARP”, Espacio, No.8. Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. La Habana, 2002.
19. PIEDRA Rodríguez, Mario. Colectivo de Autores. Manual de Relaciones Públicas. La Habana. Ed. Félix Varela, 2004..
20. PIEDRA Rodríguez, Mario. Colectivo de Autores. Manual de Relaciones Públicas. La Habana. Ed. Félix Varela, 2007.
21. PIEDRA Rodríguez, Mario. “Sin pasos en falso”, Espacio, No. 2. Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. La Habana, 2000.
22. RAMÍREZ Txema. Gabinetes de Comunicación. 1995.
23. RAMÍREZ Villamar, David Alejandro. Diseño de Campaña de Relaciones Públicas por el Décimo aniversario de la creación de la Empresa de Diseño e Ingeniería, CREVER, Las Tunas. 2010.
24. REGA. Los procesos culturales en el proceso de las Relaciones Públicas. Espacio. No.11. asociación Cubana de Comunicadores Sociales. La Habana. 2007.



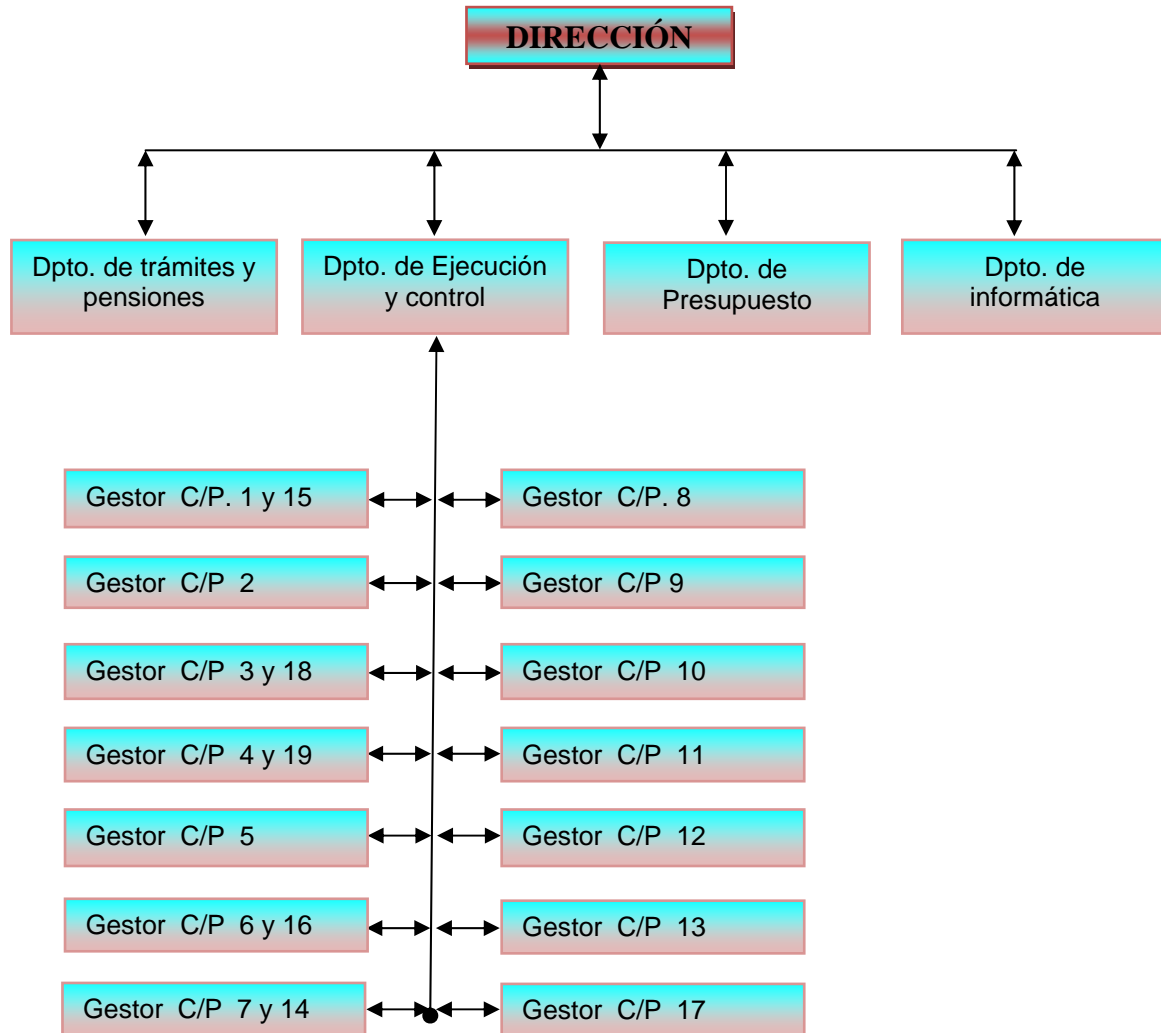
25. SCHEIN, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Cuba, Libro reproducido por el MES, 1995.
26. TRELLES Rodríguez, Irene (Compiladora). Comunicación organizacional. Ed. Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2004.
27. TRELLES, Irene: "Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba". Revista Espacio #3, Ed. Logos, La Habana, 2000.

## **WEBGRAFÍA**

1. "Plan de relaciones públicas". Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/planypuestaenmarchadelasrpp.htm>. Consultado 14 de abril del 2011.
2. "Historia de las Relaciones Públicas". Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/apuntes.htm>. Consultado 14 de abril del 2011.

## Anexos Nº.- 1

Organigrama de Comunicación Interna INASS.



## **Anexos Nº. 2** Guía de observación.

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico del comportamiento de la comunicación interna a través de la observación de las **categorías** siguientes:

Comportamiento de la comunicación interna.

Uso de los medios de comunicación.

Flujos de comunicación interna.

Formas de comunicación (formal e informal).

Comportamiento de los mensajes. (De tarea, mantenimiento o humanos).

**OBJETO:** Observar el comportamiento de los trabajadores y dirigentes durante el desarrollo de las tareas habituales.

**UNIDADES DE OBSERVACIÓN:** Recepcionista, custodios, informático, grupos de trabajo en los diferentes departamentos, y directivos.

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** Participante (Desde 1ro de enero de 2011 hasta el 30 de abril de 2011).

**Horarios:** horario laboral de la entidad, de 8:00 am a 4:30 pm.

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías (Que utilizan)</b>			<b>Frecuencia de observación</b>
	Hardware	Software		
Medios de comunicación.		Escritos	orales	1ro de enero/31 de enero.
Formas de comunicación	Formal	Informal		1ro de febrero/28 de febrero.
Flujos de comunicación	Ascendente	Descendente	Horizontal	1ro de marzo /31 de marzo.
Tipos de mensajes predominantes.	De tareas	Mantenimiento	Humanos	Permanente

### Anexos Nº 3

#### Encuesta a los trabajadores del INASS.

Compañero(a) La aplicación de esta encuesta tiene como objetivo conocer el comportamiento de la comunicación interna de esta institución, para elaborar una Campaña de Relaciones Públicas, que contribuya resolver los problemas detectados. Los resultados serán tratados de manera confidencial. Le damos las gracias de antemano por su colaboración.

Área de trabajo:

\_\_\_\_\_ Departamento de Presupuesto                      \_\_\_\_\_ Departamento de Ejecución.

\_\_\_\_\_ Departamento de Informática                      \_\_\_\_\_ Departamento de Trámites.

1. ¿Conoce el año de fundación del INASS? SI\_\_\_ NO\_\_\_ Escríbalo\_\_\_\_\_.

2 .Enuncie la misión y el objeto social del INASS.

---

---

3-Considera que en la filial existen problemas de comunicación.

Sí\_\_\_ No\_\_\_

a) En el caso que su respuesta sea positiva menciones los problemas que a su juicio afectan más a la organización.

---

---

---

4-. ¿A la hora de tomar decisiones importantes, como se actúa en la filial?

<b>Aspectos</b>	<b><u>Generalmente</u></b>	<b><u>Casi siempre</u></b>	<b><u>Rara vez</u></b>	<b><u>Algunas veces</u></b>
Se consideran diversos factores	_____	_____	_____	_____
La participación es amplia	_____	_____	_____	_____
Las decisiones están totalmente Centralizadas en la dirección.	_____	_____	_____	_____
Una vez tomada la decisión Nada puede cambiarla.	_____	_____	_____	_____

5-¿Está usted satisfecho de su trabajo?

Si \_\_\_ no----- En lo absoluto\_\_\_ Un poco\_\_\_ Bastante\_\_\_

6-. Teniendo en cuenta los siguientes medios de comunicación. Diga cuales se utilizan en la filial para orientarle las tareas a desarrollar.

\_\_\_ Murales. \_\_\_ Correo electrónico.  
\_\_\_ Matutinos o vespertinos \_\_\_ Teléfono  
\_\_\_ Cara a cara. \_\_\_ Despachos  
\_\_\_ Reuniones del departamento. \_\_\_ Documentos.

a) De ellos diga: Cual le gustaría fuera el más utilizado.

-----  
-----  
-----

7- Los superiores en el desarrollo diario de sus funciones, emiten variedad de mensajes en la comunicación con sus subordinados: En su caso personal considera que estos mensajes.

\_\_\_ De atención a usted como ser humano.  
\_\_\_ Para orientarle tareas y procedimientos que usted debe cumplir.  
\_\_\_ Para controlar o supervisar el cumplimiento de su trabajo.

8.- En relación con las relaciones interpersonales internas ¿Como aprecia las siguientes relaciones?

<b>Nº</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
1	Entre los trabajadores de su departamento.	___	___	___
2	Entre los trabajadores de su departamento y los de otros departamentos.	___	___	___
3	Con especialistas de otras áreas	___	___	___
4	Con el especialista principal del departamento.	___	___	___
5	Con la Directora.	___	___	___

a) En el caso de que su respuesta sea negativa explique por qué.

---

---

9- Es reconocido el resultado de su trabajo moral o materialmente, dentro de la filial. SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

a) Argumente: \_\_\_\_\_

---

---

—

10- ¿Quién le orienta a usted sobre el trabajo o tareas a desarrollar?.

\_\_\_ Su jefe inmediato.

\_\_\_ Un compañero del departamento.

\_\_\_ Un compañero de otro departamento.

\_\_\_ No recibe orientaciones de nadie para desarrollar su trabajo.

11- ¿Cómo consideras que son relaciones interpersonales en la filial:

De amistad \_\_\_ De hostilidad \_\_\_

De solidaridad \_\_\_ De competencia \_\_\_

De colectivismo \_\_\_ De individualismo \_\_\_

a) En el caso de que su respuesta sea negativa explique sus razones:

---

---

12- A través de que vías usted canaliza sus inquietudes

-----En asambleas sindicales.

-----Despachos.

-----Cara a cara con su jefe inmediato.

13- Cuando recibes orientaciones de tu jefe para desarrollar el trabajo percibes que se preocupa por qué no tengas dudas al respecto.

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Nunca \_\_\_

14\_ ¿Existe en la filial un buzón de quejas y sugerencias?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

a) ¿Te gustaría poder contar con uno para emitir tus consideraciones, quejas, inquietudes respecto a lo que te disgusta o necesita de análisis dentro de la filial?

Si\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ Argumente

---

---

15- ¿Qué tan frecuentes son los rumores dentro de la filial?

Frecuentes\_\_\_\_\_ Poco frecuentes\_\_\_\_\_ No existen\_\_\_\_\_



#### **Anexos Nº 4.** Encuesta a especialistas de los departamentos

Compañero(a) La aplicación de esta encuesta tiene como objetivo conocer el comportamiento de la comunicación interna de esta institución, para elaborar una Campaña de Relaciones Públicas, que contribuya resolver los problemas detectados. Los resultados serán tratados de manera confidencial. Le damos las gracias de antemano por su colaboración.

Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en su trabajo \_\_\_\_\_

1- A su juicio opina que existen problemas en la comunicación interna en la filial.

Sí \_\_\_ No \_\_\_

a) Si escoge la variante positiva. Argumente su respuesta.

2- ¿Qué actitud asume ante las sugerencias o inquietudes de los trabajadores. Los escucha?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Nunca \_\_\_

3- Al transmitir una información u orientación, usted se esfuerza en que exista retroalimentación.

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ en ocasiones \_\_\_ Nunca \_\_\_

---

4- Considera la comunicación con los subordinados:

\_\_\_ Muy buena \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_ Muy mala.

5-Qué medios utiliza para orientar a sus subordinados.

\_\_\_ Cara a Cara.

\_\_\_ En los vespertinos o matutinos.

\_\_\_ Por documentos normativos.

\_\_\_ En los despachos semanales.

\_\_\_ Otros medios.

---

---

a) Los considera efectivos. Sí\_\_\_ No\_\_\_

Argumente:.

---

---

6- Los rumores en el colectivo son:

\_\_\_ Frecuentes \_\_\_ Poco frecuentes\_\_\_ No existen\_\_\_\_\_

7- ¿Te consideras satisfecho con tu trabajo?:

Bastante\_\_\_ Un poco\_\_\_\_\_ En lo absoluto\_\_\_\_\_--

Fundamente su respuesta:

---

---

8- ¿Cómo valoras las relaciones entre los diferentes departamentos que conforman la filial.

\_\_\_Relaciones de cooperación.

\_\_\_ Individualismo.

\_\_\_De solidaridad.

9- ¿Cómo valorarías las relaciones interpersonales?

Excelentes\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_Regulares\_\_\_\_\_ Malas\_\_\_\_\_

De ser negativa su respuesta: Argumente.

---

---

10- ¿Qué sugerencias haría para contribuir a mejorar el trabajo de la filial.?

11- Los superiores en el desarrollo diario de sus funciones, emiten variedad de mensajes en la comunicación con sus subordinados: En su caso personal considera que estos mensajes.

\_\_\_ De atención a usted como ser humano.

\_\_\_ Para orientarle tareas y procedimientos que usted debe cumplir.

\_\_\_ Para controlar o supervisar el cumplimiento de su trabajo.

**Anexos Nº 5. Entrevista a los dirigentes administrativos** (Directora y Técnico A de los Recursos Humanos)

Esta entrevista tiene como objetivo fundamental conocer su opinión como figura representativa dentro de esta institución, sobre la comunicación interna en la Filial Municipal del INASS en Las Tunas.

1. -¿La filial tiene establecido su sistema de comunicación interna?
2. ¿Cuál es su opinión personal acerca del estado actual de la comunicación interna.
3. ¿Existe retroalimentación entre los trabajadores y la dirección? .Explique.
4. -¿Participan los trabajadores en la toma de decisiones importantes?
5. ¿Qué medios utiliza usted para orientar a sus trabajadores? Los considera efectivos?
6. -¿En su opinión considera que se sienten motivados e identificados los trabajadores con la filial?
7. -¿En qué medida cree usted que influye el estado de la comunicación interna y las relaciones interpersonales en el trabajo diario de la filial?
8. -¿Considera que un cambio positivo en la comunicación interna contribuiría a obtener una mejor imagen externa de la filial?
9. ¿Cómo valora usted la relación que existe entre los trabajadores de los distintos departamentos?
10. ¿Qué posición adopta usted ante las sugerencias o críticas de los trabajadores?
11. ¿Qué opinión personal tiene usted respecto a la comunicación con los trabajadores?
- 12.- En la filial son reconocidos los resultados de trabajo. ¿Qué medios se utilizan para ello?

## Anexos Nº. 6

Valores compartidos existentes:

<b>Competencia o valor</b>	<b>Que se expresa en:</b>
Comportamiento ético	Poseer una moral revolucionaria intachable, consagración al trabajo, combatividad ante lo mal hecho y prestigio en la comunidad y el colectivo laboral.
Incondicionalidad a la patria y a la Revolución.	Luchar y hacer lo posible por brindar un servicio de excelencia a las personas que lo necesitan, es cumplir con esta incondicionalidad.
Profesionalidad:	Ser eficaz y eficiente y buscar soluciones alternativas para solucionar los problemas. Demostrar educación formal y nunca dejar pendiente una gestión para satisfacer a la población, incluyendo los trabajadores del organismo y usuarios de nuestros servicios
Responsabilidad	Mantener la conducta de cumplir los compromisos asumidos y las normas establecidas, dando los criterios que posea en lugar, tiempo y forma.
Creatividad	Poseer las habilidades requeridas como trabajador de la Filial Municipal del INASS y caracterizarse por proponer nuevas ideas, métodos e innovaciones para lograr alto desempeño humano, económico y social.
Unidad de acción y Sentido de pertenencia	Defender con la conducta práctica y el trabajo sistemático y que la Filial Municipal cumpla el rol en la Batalla de Ideas que libra la sociedad.

## Anexos N°. 7. Canales formales de comunicación

Canal	Frecuencia	Documento regulatorio	Responsable	Temas a Tratar
<b>Matutinos</b>	Jueves	Reglamento de la entidad para a ejecución de los matutinos	Sindicato y administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informaciones del Organismo superior.</li> <li>-Efemérides y actividades.</li> <li>-Cumplimiento de la guardia obrera.</li> <li>-Informaciones de carácter nacional e internacional.</li> <li>-Presentación de nuevos trabajadores.</li> <li>-Dar a conocer la Política, Objetivos y Estrategias de trabajo.</li> <li>-Dar a conocer los acuerdos del Consejo de Dirección y su cumplimiento.</li> </ul>
<b>Asamblea de afiliados del sindicato</b>	Mensual	Plan de temas	Sindicato y dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe de la administración.</li> <li>-Análisis del plan de prevención contra la corrupción, el delito y las ilegalidades, control interno.</li> <li>-Planteamiento de los trabajadores (inquietudes, mejoras organizativas).</li> </ul>
<b>Despachos</b>	Semanal	Registro de despachos	Especialistas de los departamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión de las tareas a desarrollar en el plan de trabajo.</li> <li>-Cumplimiento de las tareas de la Semana anterior.</li> <li>-Orientación del trabajo a desarrollar en la semana.</li> </ul>
<b>Consejo de Dirección</b>	Mensual	-Plan anual de temas de Consejos de	Directora	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rendición de cuentas de los departamentos.</li> <li>-Valorar el</li> </ul>

		Dirección -Orden del Día de C/D		comportamiento de la disciplina laboral. -Valorar el Cumplimiento de las tareas. - Analizar y Evaluar el funcionamiento de cada área.
<b>Correo electrónico</b>	Diario	Reglamento de uso y explotación del correo electrónico.	Informático	-Orientaciones del nivel central. -Comunicación con organismo Superior. -Comunicación intermunicipal, e interprovincial entre filiales.
<b>Intranet</b>	Diario	Reglamento de uso de Intranet	Especialistas de los Departamentos, Directora	-informaciones. - Efemérides. - Para transferencia de documentaciones de todo tipo.
<b>Mural sindical</b>	Mensual	Acuerdos del C/D y activos sindicales	Secretario de la sección sindical y departamentos.	-Mantener la adecuada información sobre: -Noticias nacionales e internacionales. -Convenio colectivo de trabajo. -Indicadores de la emulación socialista. -Plan de prevención contra corrupción, delito e ilegalidades. -Plan de matutinos y guardia obrera. -Mejores trabajadores. -otras informaciones importantes