

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER LOS PROCESOS COMUNICATIVOS EN EI PROGRAMA DE TRABAJADORES SOCIALES EN MAJIBACOA

Esp: Adriana Téllez Carralero
Lic. Mariluz Carbonell Tamayo
Lic. Miguel Jorge López Pérez
Ing. Darlis Reynaldo Rodríguez

adrianatc@ult.edu.cu

Centro Universitario Municipal
Majibacoa. Las Tunas. Cuba.

RESUMEN

Este trabajo de diploma fue realizado en el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa. Con esta investigación se contribuye al fortalecimiento de los procesos comunicativos presentes en la organización, pues el estudio de la comunicación organizacional se hace cada vez más importante para el desarrollo de las instituciones cubanas. Dicha investigación tuvo como objetivo el diseño de un plan de comunicación interna que fortalezca los procesos comunicativos que afectan el buen funcionamiento de dicho Programa hacia el logro de sus objetivos. Se Diseñó un plan de comunicación con sus respectivos pasos y se emplearon un conjunto de métodos y técnicas como la Observación, la encuesta y la entrevista, los cuales fueron se aplicaron a una muestra de tipo no probabilística pues fue escogida por la autora de la investigación. Estos arrojaron como resultado principal, que son insuficientes las acciones de comunicación existentes, que la comunicación interna no fluye adecuadamente según las necesidades de la entidad, por lo que se propone poner en práctica el plan de comunicación propuesto en este estudio.

La investigación se ha estructurado en tres capítulos: En el primero se plantean los fundamentos teóricos conceptuales asociados a la Comunicación Organizacional, en el segundo se abordan los aspectos relacionados con el diagnóstico sobre los procesos comunicativos, para en un tercero proponer el diseño de un Plan de Comunicación Interna.

Palabras claves: Comunicación Organizacional, Comunicación interna, Diagnóstico de Comunicación, Plan de comunicación.

SUMMARY

This dissertation was conducted at the Social Workers Program Majibacoa. This research contributes to strengthening the communication processes present in the organization, because the study of organizational communication becomes increasingly important for the development of Cuban institutions. This research aimed at designing an internal communications plan to strengthen the communication processes that affect the proper functioning of the Programme towards the achievement of its objectives. We designed a communication plan with their steps and used a set of methods and techniques such as observation, survey and interviews, which were applied to a sample was not random because it was chosen by the author of the research. They gave as the main outcome, that insufficient existing communication actions, that internal communication does not flow properly to the needs of the entity, it is proposed to implement the communication plan proposed in this study.

The research is structured into three chapters: The first raised the theoretical concepts related to organizational communication, the second addresses the issues related to the diagnosis of communication processes to a third party to propose the design of a Plan Internal Communication.

Keywords: Organizational Communication, Internal Communication, Diagnosis of Communication, Communication Plan.

INTRODUCCIÓN

La globalización neoliberal constituye la más desvergonzada recolonización del tercer mundo, los inmensos males que agobian a este hemisferio son, las amenazas no solo de la destrucción del medio natural de vida de los pueblos, sino también grandes riesgos políticos, armas cada vez más sofisticadas de destrucción y exterminio masivo, hacen que sea más convulsa la vida de los seres humanos.

Es por ello que la necesidad del estudio y gestión de la comunicación se ha ido desarrollando considerablemente en el mundo y en Cuba. Es significativo destacar el progreso que ha cobrado en los últimos tiempos el conocimiento de la comunicación organizacional. Hoy más que se hace necesario, el dominio de las técnicas de la comunicación para enfrentar las exigencias de estos tiempos. Aunque las palabras y los gestos constituyen la base de la comunicación entre las personas, no se trata solamente de hablar, sino de transmitir eficazmente un mensaje, de convencer, de dar y recibir información.

Este tipo de investigación no solo puede desarrollarse en las grandes empresas o gerencias, sino también en el Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa en el que los procesos comunicativos no tiene un enfoque comunicativo es decir, es vertical y descendente, desde la dirección hacia la base; existen numerosos eslabones por los que transita el mensaje con alto riesgo de deformación lenta, y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación, existe tendencia a la codificación de ideas atomísticas y lacónicas; con frecuencia violan las reglas sintácticas, cambian dinámicamente el tema de conversación o discusión, dejan las ideas inconclusas, manifiestan pobre vocabulario que limita los procesos de convencimiento y persuasión.

Las personas constituyen la verdadera esencia de las sociedades y su única vía para dirigir las y conducir las hacia la competitividad, por ello es de esencial importancia que estas adopten técnicas de gestión avanzadas no solo para su desarrollo sino también para que posibiliten la autorrelación humana y profesional de quienes la componen.

En las organizaciones no solo le dan sentido a la acción, sino que además le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertenencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada

organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones. La lealtad de los miembros de una organización sustentada en los procesos de comunicación, brindan la posibilidad de que la planeación estratégica coincida con las posibilidades reales del colectivo laboral identificándolo y convirtiendo dicha estrategia en parte de la objetividad de la organización.

Desde los marcos organizacionales el trabajo con los procesos comunicativos constituye un factor clave que persigue la máxima eficiencia y eficacia, la iniciativa, la creatividad, la innovación, la complejidad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores, sustentando todo ello en la atención al hombre y a la mujer, sus condiciones de vida y trabajo en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo, ayuda y cooperación. Este modelo se sustenta en un tipo de organización estatal para la cual la optimización de los resultados es un reto para el logro de objetivos sociales, mediante la participación amplia de todos los trabajadores. Las empresas que sustentan su gestión en los procesos de comunicación buscan el compromiso de los trabajadores y directivos, el fomento del diálogo y la participación. Esto se complementa con un proyecto cultural y con las políticas de formación continuada.

En este sentido juegan un rol decisivo en el Programa Nacional de Trabajadores Sociales toda vez que la función principal de directivos y trabajadores sociales es la atención directa a personas, familias y colectivos necesitados de apoyo social, promover su participación social, canalizando la relación entre sujetos sociales y las instituciones implicadas en la solución de problemas individuales y sociales con carácter activo y transformador.

Este Programa nacional tiene su derivación en todos los territorios del país donde para su implementación fue preciso crear una organización estructural. En el caso del municipio Majibacoa, espacio social y físico donde se realiza la presente investigación, quedó organizado según las orientaciones nacionales y aunque muestra avances en el cumplimiento de su cometido social presenta en su funcionamiento irregularidades expresadas en: problemas con el aprovechamiento de la jornada laboral, inasistencia e impuntualidades en la tarea de superación en la universalización además de no

tramitar la boleta de traslado temporal cuando van a cumplir misión fuera del municipio, falta de interés por el estudio revertido en incremento de matriculas pasivas y otros ni incorporados, disponibilidad para el cumplimiento de tareas de dirección y no así para otras más operativas, así como el no cumplimiento de los seminarios correspondientes a las tareas en las cuales se encuentran.

Como antecedentes teóricos y prácticos de investigación sobre el tema de los procesos de comunicación, no existe ninguna constancia escrita.

En la exploración preliminar se aprecia que existe un elevado nivel de desconocimiento de los procesos comunicativos tanto en los trabajadores sociales como en los directivos del programa. En la organización existe el documento sobre los valores éticos sin embargo no se promueven acciones para su fortalecimiento ni existen los mecanismos para diagnosticar las transformaciones en los sujetos.

También se conoció que desde la creación del programa ha existido inestabilidad en el jefe del programa y de los funcionarios responsables de frentes a nivel territorial, situación que influye negativamente en el mantenimiento de una línea de trabajo estable imposibilitando la unidad y generándose cierto atraso a la hora de movilizar la organización hacia la obtención de un resultado.

Teniendo en cuenta lo abordado anteriormente y por ser los procesos de comunicación determinante en la asunción de Trabajadores Sociales, así como por ser los directivos los principales responsables de fomentar el desarrollo de estos, se decidió realizar la presente investigación, identificando como tema la elaboración de un plan de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicativos en el Programa de Trabajadores Sociales del municipio Majibacoa.

Por cuanto el **problema de investigación** se concreta en la siguiente interrogante ¿Cómo fortalecer la comunicación interna en el Programa de Trabajadores Sociales en el municipio Majibacoa?

Se traza como **objetivo general**: proponer un plan de comunicación interna, que fortalezca los procesos comunicativos en el Programa de Trabajadores Sociales del municipio Majibacoa.

La investigación se enmarca en un período de tiempo de diciembre 2010 hasta septiembre 2012.

Como **Objetivos específicos:**

1. Establecer los fundamentos teóricos conceptuales asociados a la Comunicación Organizacional.
2. Diagnostico sobre los procesos comunicativos en la dirección del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa.
3. Diseñar la propuesta del plan de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicativos en el Programa de Trabajadores Sociales del municipio Majibacoa.

Para dar respuesta a la problemática planteada, se parte de la **Idea a defender** que el diseño de un plan de acciones de comunicación interna permite fortalecer los procesos comunicativos en el Programa de Trabajadores Sociales del municipio Majibacoa.

Objeto: el funcionamiento de la comunicación Interna en el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Campo: el plan de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicativos en el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Categorías Analíticas

- 1 Comunicación Organizacional.
- 2 Comunicación Interna.
- 3 Plan de Comunicación Interna.

Con la utilización de la metodología cuantitativa y cualitativa se logró la triangulación metodológica, y consistió en aplicar diferentes métodos y técnicas al estudio de un fenómeno determinado, para luego contraponer los resultados en un análisis entre coincidencias y divergencias, y poder lograr una mayor exactitud en la validación de la idea a defender y el análisis de los resultados

La investigación se identifica con el paradigma Hermenéutico, su énfasis radica en la interpretación del fenómeno tal como se da en la realidad.

Métodos y técnicas

Se emplearon en esta investigación variados métodos y técnicas necesarios para lograr los objetivos trazados.

Histórico – Lógico: permite estudiar y descubrir el comportamiento histórico –lógico que ha tenido los procesos comunicativos en el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa, como elemento investigativo que nos ocupa en el campo de la ciencia social. Se usó para comprender y explicar los procesos comunicativos y su influencia en los Directivos del Programa de Trabajadores Sociales particularmente, en el municipio Majibacoa, provincia de Las Tunas.

Inducción y Deducción: permite reflexionar y generalizar, acerca de los principales problemas que trae consigo un inadecuado desarrollo, establecimiento de los procesos comunicativos en el Programa de Trabajadores Sociales, aún más cuando el país se encuentra inmerso en transformaciones. Se empleó para orientar el trabajo orgánicamente de lo general a lo singular, atendiendo al desarrollo del fenómeno.

Análisis y Síntesis : está integrado por el desarrollo del análisis y la síntesis, a través de los cuales se descompone el objeto, fenómeno o proceso que se investiga, conociendo los principales elementos que lo integran para analizar, valorar, conocer sus particularidades, para a través de la síntesis integrar lo analizado.

Entrevista: es una técnica muy empleada en los estudios de comunicación para obtener datos relevantes a los efectos de la investigación. En este caso se empleó de forma semiestructurada y aplicada a los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa con el objetivo de obtener información relacionada con las creencias, actitudes y sentimientos hacia la dirección y especialmente hacia el trabajo con los procesos comunicativos.

Encuesta: se utiliza para recoger información a escala masiva en poco tiempo, se empleará a una muestra en forma de formulario impreso, para recoger opiniones, actitudes hechos y el dominio de las personas en torno a los problemas que

existen en la comunicación interna en el Programa de Trabajadores Sociales en el Municipio de Majibacoa.

Revisión de Documentos: la revisión de documentos es un método destinado hacia la búsqueda de la información que nos permite conocer más elementos acerca de las características de la organización así como sobre las directrices, estrategias y planes que se desarrollan.

Observación: la observación fue sistemática, por lo que se puede decir que para su ejecución es necesario tener en cuenta principios, tareas y plazos. Específicamente en la Dirección del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa se realizó una observación participante, estructurada, durante varios días se logró formar parte de todas las actividades que desarrollaron el consejo de dirección, compartiendo integralmente la jornada laboral. Es necesario señalar la importancia que tiene la observación, mucho más si es participativa, ya que esta nos permite medir la conducta de los sujetos.

Población y Muestra

La población esta constituida por 155 trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa, de ellos 63 conforman la muestra, siendo esta de tipo no probabilística porque fue escogida por la autora de la investigación.

El aporte más significativo de la investigación es la propuesta del diseño de un plan de comunicación interna que contribuya a fortalecer los procesos comunicativos en el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

El presente Trabajo de Diploma se ha estructurado en tres capítulos: capítulo I “Establecer los fundamentos teóricos conceptuales asociados a la Comunicación Organizacional”, en el capítulo II abordan los aspectos relacionados con el diagnóstico sobre los procesos comunicativos, y en el capítulo III se propone un Plan de Comunicación Interna.

CAPITULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN ASOCIADOS A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

El capítulo está dedicado al posicionamiento crítico de la teoría, en un primer epígrafe se profundiza sobre la comunicación organizacional, como la principal categoría analítica que orienta todo el proceso investigativo; en un segundo epígrafe se aborda sobre al comunicación interna en las organizaciones con sus elementos relacionales; para en un tercero establecer definiciones sobre los diagnósticos de comunicación y planes de acciones.

La referencia teórica que se toman en consideración constituyen la base fundamental para la elaboración de la propuesta de solución al problema de investigación.

1.1 La Comunicación Organizacional, un acercamiento necesario.

Comunicación, entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros (Miller, 200)

Otra definición la considera como: herramientas que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces constituyen la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma (Arrugo, 2001)

La Comunicación como objeto de estudio ha sido eje de interés de innumerables disciplinas científicas, que reflexionan sobre ella teóricamente y la analizan empíricamente, a partir de sus respectivos paradigmas, de ahí que para algunos es disciplinar , para otros pluridisciplinar, trans-multi e interdisciplinaria . Pero lo cierto es que se trata de un objeto de estudio complejo que ha sido abordado desde diversas posturas de conocimiento y tradiciones teórico- metodológicas, rasgo común de las ciencias sociales y humanísticas (Saladrigas H, 2002:25).

La comunicación social es un proceso amplio que abarca, varios niveles: interpersonal, intragrupal, intergrupar, institucional u organizacional y público, dentro de este último se encuentra el masivo. En la presente investigación se hace énfasis en el organizacional, pues precisamente el objeto de estudio se ubica en la aplicación a una organización. Se tendrá en cuenta precisamente, el resto de los niveles debido a la sinergia existente entre cada uno de ellos.

David K. Berlo (1984) afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor.

En resumen, resulta consecuente aseverar respecto a la comunicación que está destinada a facilitar y agilizar los procesos que se llevan a cabo en una entidad laboral. No puede verse como algo aislado sino como un importante factor que funciona en coordinación con los demás elementos de la misma, dando a conocer su importancia a los públicos internos y externos, los cuales se mantienen en constante intercambio para que los mecanismos propios de la entidad funcionen adecuadamente.

Comunicación Organizacional es una disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez, recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafaña, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente se ha enraizado en América Latina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael

Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica.

Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

Según Costa la comunicación organizacional consiste “en todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad y su relación con el entorno” (Costa; 2001:25).

Por comunicación corporativa Costa entiende “la cultura interna, la identidad, la imagen y la comunicación que son corporativos en el sentido de que toda empresa es un "corpus", un todo armónico e indivisible. La comunicación corporativa es la suma de las diferentes formas de la comunicación empresarial: interna - externa, institucional - comercial, interpersonal - mediática” (Costa; 2001: 30).

Se define entonces como comunicación corporativa a los diferentes tipos de comunicación existentes en una empresa, considerando los públicos tanto internos como externos, así como sus intereses; si se tiene en cuenta que en las organizaciones todos sus elementos actúan mutuamente y la armonía entre estos, contribuye a su mantenimiento como sistema.

Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”(Collado:1997:43).

Según esta visión designa como herramientas:

- La comunicación interna: actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la

circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

- La comunicación externa: actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- Las relaciones públicas: actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- La publicidad: mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- La publicidad institucional: actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Por su parte, Trelles asevera que “la Comunicación Organizacional 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.”(Trelles; 2000:25)

Dentro de las funciones que se le atribuyen a la comunicación en organizaciones, están: la función descriptiva, que persigue exponer lo que sucede, el estado de las cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización; la función evaluadora, que explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales actúan y la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional y la función de desarrollo, que efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.

Dentro de sus objetivos fundamentales están: (Trelles; 2001: 80)

- Intercambio y difusión de información.

- Estimular la integración del personal y la organización en su conjunto.
- Superar a los trabajadores en el orden profesional y personal.
- Diagnóstico y evaluación de los aspectos comunicativos.
- Potenciar las fortalezas de la empresa.
- Fortalecer la identidad y los valores de la organización.
- Renovar o fortalecer los valores compartidos.
- Conocer el ambiente externo.
- Cohesión e implicación de los trabajadores.

La organización transforma, produce, reúne y mantiene a partir de su desarrollo, aporta unidad a sus componentes, convirtiéndolos en un todo, y ofrece solidez y seguridad, pues aporta equilibrio al sistema. La comunicación entonces está destinada a facilitar y agilizar los demás procesos que se llevan a cabo en la empresa.

A los efectos de la presente investigación, el criterio de Trelles aporta a la misma, debido a que se aplica en el contexto en el que se desenvuelve la empresa objeto de estudio, la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos.

La comunicación institucional no se puede dejar a la casualidad pues de ella depende en gran medida la imagen y por tanto el lugar que ocupa la institución y sus productos en la mente de los consumidores. Hay varios contextos en los que la comunicación institucional debe gestionarse y ser efectiva. Uno de ellos lo constituye la comunicación interna.

1.2 La comunicación Interna y los procesos comunicativos. Referentes necesarios de una organización.

Al hablar de las organizaciones podemos pensar en unidades sociales compuesta de dos o más personas que interactúan entre sí y que necesitan de la comunicación para poderse relacionar. Es por ello que la comunicación dentro de las organizaciones, incluye mucho más que mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, de interacción, de convivencia.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna esta se puede definir como las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la misma, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación y con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.(Trelles;2004:43)

Se puede afirmar entonces que la comunicación interna es el intercambio que se produce entre el público interno de una organización, para desarrollar con éxito los procesos que en esta se llevan a cabo. Constituye además, expresión de la cultura y la identidad organizacional, manifiesto en los comportamientos que se proyectan, incluso, hacia el exterior, a continuación se detalla las funciones Thomas (2002):

Implicación del personal.

- Mantener una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la organización,
- Perseguir que los empleados consigan la mayor cultura organizacional

Cambio de actitudes.

- La dinámica del cambio.
- La incorporación de las nuevas tecnologías
- La internacionalización de las empresas y de las nuevas economías

Mejora de la productividad.

- Transmisión de información operativa.
- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la organización

Al igual que con la calidad, la comunicación se hace patente, cuando se atiende el costo que implica la no-comunicación dentro de una organización, involucrando problemas como descoordinación, duplicidad de funciones, y mal clima laboral. La comunicación interna debe de actuar como un factor de cohesión e integración de las personas hacia la consecución de resultados. Si se contempla la comunicación de esta manera, aporta a la empresa una clara visión de la situación actual en la que se encuentra, y que tramo se debe de recorrer para lograr la situación deseada. (Andersen, marzo 2002).

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que estos también conozcan el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. En la organización actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los mandos superiores. (Berlo, 1984)

Desde el punto de vista de la organización, un elemento que hace dinámicas las acciones dentro de las organizaciones, que puede considerarse como el lubricante de la empresa, es la comunicación interna, la cual deberá favorecer la participación e implicación de todos en un proyecto común de la empresa. (Ortiz, 2001).

La comunicación interna está constituida por los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en ella actúan los diferentes integrantes de su público interno, el cual está determinado por todas las personas que forman parte del sistema a manera de componentes individuales de su estructura representan la institución frente a su medio ambiente y en función a la jerarquía se dividen en directivos o jefes y los empleados en general o subordinados, el estudio de este público es sumamente importante ya que los directivos establecen las políticas generales, por eso la relación de los directivos con el resto del público interno tiene que

corresponderse en función del cumplimiento exitoso de la política trazada, la correspondencia de estos dos tipos de públicos se ve como una unidad dialéctica a favor de la imagen y organización de la unidad Centro de Gestión, pues de ellos devienen las decisiones para el logro de los objetivos trazados .

Es una de las principales actividades de la organización, un proceso que construye valores de la cultura organizacional, coordina las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, ejecutan tareas, realizan cambios, les da orientación a las relaciones interpersonales. Según Kreps “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”(Trelles; 2001:43)

Se constata así que en la aplicación del sistema mediático que tenga la empresa se fomenta una fuente de apoyo a la comunicación interna pues como señala Ramos: “La comunicación interna esta conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo” (Ramos; 1991: 26). Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

También se hace una pauta en cuanto a las formas en que se hace tangible la comunicación interna desde el campo de estudio para el objeto pues en todo grupo de trabajo estas formas necesitan ser investigadas para el actuar del comunicador en función de mejorar los resultados del grupo.

En este sentido, tanto la comunicación formal como la informal son parte funcional de la comunicación interna y se condicionan a la cultura de cada miembro, lo que generan la eficacia de los flujos de información, los cuales al igual que las formas de comunicación interna también son formales e informales.

La comunicación formal interna se manifiesta a través de las redes de comunicación que siguen el flujo de mensajes dentro de la organización bajo la estructura del organigrama de la entidad, y se materializa de diferentes formas: la comunicación descendente se dirige desde el superior inmediato hacia el subalterno, desde el jefe hacia el trabajador o los trabajadores, utilizada para la asignación de tareas e

instrucciones e informar sobre las políticas y procedimientos; la ascendente lleva un sentido contrario a la anterior, lo que contribuye a la retroalimentación de los líderes y /o directivos, con mensajes sobre sugerencias para solucionar problemas y sobre la marcha de las tareas asignadas; la horizontal es la que se establece entre colegas situados a un mismo nivel jerárquico, facilita la coordinación y la correcta u oportuna información y actualización.

La comunicación interna, en su concepción de comunicación informal corre el riesgo inevitable de generar a través de los flujos de información transmitidos los rumores y conflictos, ya que los mismos no siguen la estructura jerárquica de la organización: estos tienen que ser bien tratados para que no perjudiquen la imagen del grupo o empresa, pues el principal motivo de desarrollo de la comunicación informal es la falta de información a los miembros de la organización.

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

De acuerdo a los criterios anteriores se puede entender que la comunicación interna debe integrarse a la comunicación externa, a fin de lograr la consonancia que se requiere para que el sistema de comunicación organizacional actúe como un todo.

La relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la entidad mantenerse flexible ante las transformaciones del entorno, logra un adecuado flujo de comunicación tanto de adentro hacia fuera, como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos, permitiéndole mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y al caos.

Tipos de mensajes que se emiten en una organización:

La comunicación es un proceso dinámico que es transaccional personal y seriado.

Transaccional: la comunicación implica el envío y la recepción simultánea de mensajes, jamás dos de comunicación, son idénticos ni pueden ni pueden vivirse de nuevo, ni están aislados de su medio ambiente , ni son estáticos.

Personal: la comunicación implica la singularidad de las personas debido a las diferencias en los sistemas nerviosos y en el medio ambiente, nuestras percepciones serían distintas y la conducta y la interpretación de los mensajes también será distinta.

Seriado: la comunicación implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Unas personas envían y reciben mensajes a unas personas que los producen por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final. Esta naturaleza seriada provoca que los mensajes puedan surtir distorsiones o cambios.

Los mensajes se clasifican según.

Relación: en (activo de la comunicación orales software)

1. Didácticos. Se realiza entre dos o tres personas.

Ejemplo: conversaciones casuales, entrevistas de orientaciones.

Pequeños grupos: se realizan entre 6 o 7 personas.

Ejemplo una reunión entre director y ejecutivos.

Públicos: se realiza de forma interna entre un considerable número de personas de la organización.

Ejemplo: reuniones sindicales.

2. Redes de difusión.

- Formales los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización comunicación o por función laboral.

- Estas pueden ser descendentes, ascendentes y horizontales.

• **Descendentes,** Hace referencia a los mensajes de tarea o mantenimiento y fluyen desde los superiores hasta los empleados.

• **Ascendentes,** desde los empleados hasta los superiores, con el propósito normal de formular preguntas, proporcionar feedback o hacer referencia.

• **Horizontales,** intercambio lateral de mensajes entre individuos de la misma organización.

Informales: son los mensajes que o fluyen siguiendo las líneas escolares o funcionales : estos mensajes por el sinónimo de conducta son mencionados como grapevine (enredadera), se caracterizan por sus exactos, rápidos , contienen mucha información y se arreciman , son un canal para los mensajes emocionales dan la gerencia importante feedback de activo y moral de empleados En el grapevine se incluye la información falsa que pueden ser destructivas para la organización (el método para contratarse es explicar clara y rápidamente los hechos).

4. Los propósitos:

- Tarea: relacionada con productos, servicios o producción (dirección manda a subordinados).
- Mantenimientos: relacionado con la política y las regulaciones (garantiza vida a la organización).
- Humanos, relacionado con las actitudes, la moral y la realización de las personas.

5. Los receptores.

- Interno.
- Externo.

6. El lenguaje.

- Verbal, a través de mensajes orales o escritos.
- No verbal, a través de símbolos o gestos.

7. Método de difusión:

- Hardware, movido por la energía eléctrica o mecánica (computadoras, teléfonos, etc).
- Software, son orales o escritos (se hace cara a cara, ejemplo reuniones, conversaciones, entrevistas, grapevine funciones sociales, ect).
- Canales, método de difusión para enviar mensajes se dividen en :
 - Mediatizados: requieren de tecnología (radio, televisión).

- Directos, requieren de capacidad y habilidad individual de comunicarse cara a cara (hablar, escuchar ,indicios no verbales, ect)

Durante siglos la comunicación ha sido concebida más como un medio que como un fin en sí misma. Se consideraba junto con la racionalidad, la capacidad de la contemplación y hasta la facultad para crear herramientas, como una característica más de la naturaleza humana, sin que mereciera ello una aprobación profunda al fenómeno en sí propiciándose las barreras de la comunicación y se ponen de manifiesto en la relación interpersonal siendo un asunto delicado y complejo que requiere el desarrollo y la actualización de cierto número de habilidades. Es fácil por tanto, que se presenten deficiencias en el proceso y surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento (Fernández; 2002: 64). Davis & Keith (1999) definen de la siguiente manera las diferentes barreras que la comunicación puede presentar con frecuencia:

Barreras Personales: estas se presentan cuando la comunicación se ve interferida por sentimientos y valores humanos o deficiencias en el hábito de escuchar, ya sean por razones de educación, raciales, de sexo, de nivel socioeconómico, etc. Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica (una sensación de exclusión emocional) entre individuos, semejante a la distancia física (Collado 2002:60).

Barreras Físicas: se refiere a la interferencia que el medio puede hacer para que la comunicación no sea efectiva, ya sea el ruido, la estática o algún muro. Las barreras físicas pueden ser transformadas en fuerzas positivas mediante el control del entorno, por medio del cual el emisor efectúa una alteración en las circunstancias con el propósito de influir en sensaciones y conductas del receptor (Collado 2002: 61).

Barreras Semánticas: son las limitaciones en el conocimiento de los significados, es decir, las barreras semánticas son resultado de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos. Por lo general los símbolos tienen muchos significados lo que nos obliga a elegir uno de ellos (Collado 2002:62).

El autor está de acuerdo con lo expresado por Collado, ya que las barreras se ponen de manifiesto en todas las organizaciones fundamentalmente las semánticas ya que

no siempre se conoce el significado de los símbolos, ni se hace un buen empleo de los mismos, para el logro de una correcta comunicación.

Técnicas para superar las barreras.

- El superar las barreras es un proceso de dos etapas:
- Reconocer los distintos tipos de barreras.
- Actuar para superarlas.
- Explicar el mensaje de manera que lo entiendan los que tienen diferentes puntos de vista.
- Comunicar un mensaje importante.
- Entender las relaciones de otros y prepararse de antemano para afrontarlo.
- Favorecer un ambiente de apoyo, confianza y seguridad.

La comunicación es un proceso de amplia relevancia en el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. A la integración y la formación de la labor de comunicación se une el de la planificación, enfoque que posibilita un redimensionamiento permanente de acciones presentes y futuras. De ahí que es muy importante la aplicación de estrategias y tácticas de comunicación para el logro positivo de los objetivos de una organización o programa social.

Estrategias y Tácticas de la Comunicación

En ocasiones se asumen acciones de comunicación de manera rápida, sin haber realizado el estudio del diagnóstico necesario, toman como punto de partida aproximaciones intuitivas. La planificación en la comunicación es una necesidad insoslayable. Permite la coordinación de esfuerzos y la optimización de los recursos. Brinda la posibilidad de conocer cómo se alcanzan los objetivos propuestos, qué problemas se presentan y esto a su vez ayuda a la adecuación de los planes en función de la solución de los mismos.

Los procesos comunicativos, por ser precisamente la base de toda la comunicación y teniendo en cuenta las dificultades presentadas en la organización en el desarrollo de dichos procesos, es que se hace necesario tenerlos presentes

en nuestra investigación, pues son inherentes a cualquier grupo, organización o sociedad, y su estudio constituye la razón de ser de la Comunicación Organizacional.

1.3 Diagnóstico y plan de Acciones: una aproximación

Según Goldhaber, el diagnóstico es un proceso que ayuda a entender el funcionamiento de una organización, además de que nos provee la información necesaria para diseñar habilidades de cambio en esta (1977: 82). A esto Rebeil y Ruiz (1990: 15) añaden que el diagnóstico es el reconocimiento de un problema y sus posibles soluciones.

En el ámbito de la comunicación implica detectar las necesidades sociales de comunicación presentes en determinadas condiciones, es decir, la diferencia entre la información necesaria y la disponible para la comprensión y orientación de la práctica social de individuos, grupos, extractos, clases o naciones.

A decir de María Luisa Muriel y Gilda Rota, “el diagnóstico de comunicación, al que también se le conoce con el nombre de revisión, es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación” (Muriel, Rota, 2004:246-249). En este concepto el Diagnóstico de Comunicación se analiza desde el punto de vista institucional.

Daniela Bruno plantea que “el diagnóstico de comunicación es una herramienta que nos permite conocer y comprender de manera sistemática, las prácticas sociales y sus procesos internos. La vida cotidiana es el escenario donde se constituyen los actores-sujetos de de las prácticas sociales” (Bruno, 2007). Aquí se plantea cómo un Diagnóstico de Comunicación, se puede emplear para analizar cómo se comporta la comunicación en la sociedad, ya sea entre las instituciones, población u otros elementos de la misma

Para la autora de la investigación el diagnóstico no es más que la manera de conocer el estado real y el funcionamiento de una organización para darle solución a las dificultades detectadas es por ello que de los conceptos expresados el que más se adecua es el de Daniela Bruno.

Dentro del estudio de la comunicación organizacional se inscriben las metodologías de investigación para caracterizarlas en las empresas y organizaciones, así como el establecimiento de propuestas de acciones y/o actividades para solucionar o mejorar la diversidad de problemas y aspectos negativos que puedan aparecer, las más idóneas y eficaces, según estudios realizados, resultan el diagnóstico y el plan de acciones.

El diagnóstico se implementa para conocer las interioridades de la comunicación organizacional, un proceso investigativo que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación en las empresas y organizaciones, facilitando la toma de decisiones y los ejes de acción a seguir para obtener mejoras, un método de análisis del desempeño de la organización que identifica fortalezas, debilidades, obstáculos y resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación se analiza desde diferentes momentos y circunstancias, y es posible aumentar la eficacia de la misma al:

“...dar la posibilidad de definir líderes y patrones comunicativos permitiendo el diseño, planeamiento y difusión de disímiles mensajes en la institución, asegura una información confiable sobre los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la organización, determinando las características deseables en estos procesos para cada una en específico y detectando problemas en las redes y flujos de comunicación interna. (Trelles: 2004. 247)

Las etapas fundamentales del diagnóstico consisten en:

- La búsqueda de datos, a través de la cual se conoce la política comunicacional de la institución.
- El análisis, que permite el estudio de las actividades de comunicación definidas en la primera, sus objetivos, funciones, el uso de técnicas de medición para determinar puntos fuertes y débiles del sistema con factores situacionales, la estructura, el liderazgo, la dirección y flujos.
- La evaluación, que recoge el resumen de los datos, las conclusiones, consecución de objetivos y recomendaciones, así como el diseño y evaluación de estrategias de comunicación organizacional.

Para Maria Luisa Muriel y Gilda Rota el diagnóstico de comunicación es: "... un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución " (Trelles;2001: 246)

Este procedimiento es útil para la orientación de la comunicación hacia el interior de la entidad, que unido al análisis de los elementos característicos de lo públicos externos, permitirá el establecimiento o propuestas de una estrategia. Plan de comunicaciones para preservar, fortalecer, o perfeccionar la comunicación a niveles intra y extrainstitucionales.

El tratamiento a los problemas y deficiencias detectadas en el diagnóstico, para su solución o erradicación, debe instrumentarse a través de un planeamiento estratégico que tome en cuenta los valores culturales organizacionales y las ventajas y limitaciones de los medios de comunicación a su alcance, de ahí la pertinencia de la implementación de un plan de acciones que supere o atenúe las deficiencias encontradas, definido como: " la manera más eficaz de estructurar la fluidez de la información, la planeación de medios, canales, y soportes, que utilizados oportunamente contribuyan a alcanzar y materializar los objetivos propuestos en un horizonte de tiempo determinado, fijando responsabilidades y presupuestos para su puesta en marcha" (Serrano; 1990: 78).

A partir del análisis de la definición dada por este autor anteriormente se considera que aunque esta se corresponde con al dinámica de la investigación aún no refleja la esencia de la misma por lo que se asume como definición del Plan de comunicación la ofrecida en el libro (El problema de la Identidad Corporativa en las auditorias de comunicación) por el autor Heriberto Cardoso Milanés que plantea que:

El Plan acción de comunicación constituye el componente práctico y operativo más importante de una organización, ya que en él se define el conjunto de acciones y medios de comunicación que habrán de ponerse en ejecución para poder cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de tiempo, espacio, responsabilidades y demás elementos a especificar para cada uno de ellos.

La estructura y formato del Plan suele ser variada, en dependencia del profesional que realiza el proyecto, aunque se recomienda que incluya los siguientes elementos:

- 1. Acción o medio específico a realizar:**

2. Fecha o período de ejecución:

3. Ejecutor:

4. Público destinatario

5. Objetivo a cumplir:

Como es de suponer, este plan de acciones y medios con llevan una estrecha coordinación entre sus ejecutores, una planificación evaluativa, la identificación de los públicos objetivos a los que va destinado, un análisis de los mensajes a divulgar, y por último, un análisis de costos de cada acción para evitar imprevistos a la hora de utilizar las logística.

Los objetivos de un plan de comunicación, por su parte, se derivan de la misión, visión y objetivos corporativos más generales de la organización. Guardan relación con las funciones informativa, educativa, movilizativa o persuasiva del proceso de influencia. Por tanto al referirlas a los efectos a alcanzar en el receptor, se expresan en términos de conocimientos, sentimientos, convicciones, actitudes y habilidades. Han de ser igualmente concretos, realizables y medibles al cabo de las acciones comunicativas, razón por la cual emplean términos cuantitativos (%) comúnmente en el lenguaje. Desde el punto de vista del contenido, aquí se precisarán los valores y atributos de la organización y/o sus productos, servicios, en dependencia del plan de comunicación.

También se hará referencia al papel de las técnicas y medios de comunicación (relaciones públicas, publicidad, prensa, canales de información directos o indirectos). Es recomendable o posible, por otra parte, estructurar plan de comunicación y su ejecución a través de varios programas de comunicación y estos a su vez suelen incluir campañas (1año aproximadamente) o jornadas centrales en algunas fechas, evento o motivo especial, a más corto plazo (desde una semana hasta varios meses) aunque estos (programas, campañas y jornadas) pueden planearse también de manera independiente, según las necesidades comunicativas de la entidad.

En cualquiera de los casos, las definiciones de plan de comunicación constituyeron el elemento que da coherencia y cohesión a los procesos comunicativos,

independientemente de las técnicas y lenguaje vehicular, ofrecen su discurso multidimensional de la organización.

Análisis del presupuesto:

El análisis del presupuesto debe ser detallado, referido al precio de cada una de las acciones y medios o el valor de recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el plan de acción de comunicación. Los datos expuestos deben permitir a quienes decidirán acerca del mismo valorar la dimensión de los gastos que implica la realización del mismo en cada momento y las ventajas que obtendrá la organización a cambio de ello.

Control y evaluación del plan de comunicación

El control y la evaluación del plan de comunicación y sus resultados deberá ser una tarea permanente, combinando instrumentos de medición sistemáticos con otros de mayor profundidad y alcance. Este proceso abarca dos dimensiones: la Administrativa y de efectividad.

El control administrativo: se refiere a la ejecución o no de las acciones planificadas y su calidad. Este corre a cargo de los departamentos de relaciones públicas y adopta la forma de informes verbales o escritos que se presentan a la instancia correspondiente, con sus propuestas de ajustes o adecuaciones si fuera necesario.

El control de la efectividad: a cambio, está en línea con los objetivos comunicativos propuestos. Ello implica la necesidad de instrumentos como la observación, entrevista y sondeos periódicos entre clientes internos y externos, de manera sistemática; en combinación con auditorias parciales o totales al concluir programas, campañas o etapas y al momento que da fin a la estrategia, para ceder su lugar a una nueva.

Los diferentes elementos expuestos, como componentes indispensables de todo plan de comunicación, deberán quedar debidamente expresados en un documento rector o programa que servirá de guía directriz a todo el proceso de ejecución que tal plan implica.

La autora arriba como conclusiones del capítulo en cuestión, que los fundamentos teóricos metodológicos permiten exponer argumentos respecto a la comunicación, imprescindibles para abordar con alcance necesario todo lo concerniente a las organizaciones, así como la de destacar el papel preponderante desempeñado por la comunicación y cómo la instrumentación de un diagnóstico profundo posibilita concebir un plan de comunicación, cuya materialización permita alcanzar el cometido de la investigación que realiza.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL DEL PROGRAMA DE TRABAJADORES SOCIALES DE MAJIBACOA.

En este capítulo se abordará aspectos relacionados con la propuesta de solución al problema de investigación detectado, con los fundamentos teóricos en los que esta se sustenta, se realiza un diagnóstico de la situación comunicacional de la entidad, además de una breve historia y caracterización del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa y el análisis de la matriz DAFO con el objetivo de encontrar los puntos fuertes y débiles, para tener bien identificados estos últimos que permita poder actuar en consecuencia.

2.1 Historia y caracterización del programa de Trabajadores Sociales.

Históricamente en relación con los orígenes del Trabajo Social, se aprecia cómo desde los primeros siglos de esta era aparecen preocupaciones e iniciativas dirigidas al mejoramiento de las condiciones del ser humano; pero las mismas tenían una expresión esporádica en contadas personas y patrocinadas por instituciones poderosas como la Iglesia, siempre encaminadas a sectores limitados de la población.

Estas acciones con magníficas intenciones, innegablemente resultaban insignificantes para colmar la ayuda que recababan los males sociales, además nunca atacaban las causas reales que daban origen a los disímiles problemas que se presentaban.

El empleo de métodos científicos de investigación posibilitó el enriquecimiento paulatino del Trabajo Social. En sus inicios, fue considerado como un arte en el que los conocimientos de la ciencia de las relaciones humanas y su aplicación práctica posibilitaron la movilización de actitudes en el individuo y los recursos de la comunidad.

Más tarde, se define como tecnología social, al aplicar las teorías de las ciencias sociales en el campo del bienestar social.

Existen criterios que el Trabajo Social ha dejado de ser arte y tecnología para devenir en disciplina científica, por cuanto da cumplimiento a las leyes del desarrollo social y el método científico que propicia bienestar a los colectivos humanos. Según Ander Egg (1993: 178), en la historia del Trabajo Social se definen tres momentos esenciales: Asistencia Social, Servicio Social y Trabajo Social; definiendo este último sobre la base

de una concepción operativa, expresando al respecto: "El Trabajo Social tiene una función de concientización, movilización y organización del pueblo para que en un proceso de formación del autodesarrollo, individuos, grupos y comunidades realizando proyectos de trabajo social, inserta críticamente y actuando en sus propias organizaciones, participen activamente en la realización de un proyecto político que signifique el tránsito de una situación de dominación y marginalidad a otra plena participación del pueblo en la vida política, económica y social de la nación que cree las condiciones necesarias para un nuevo modo de ser hombre" . El Trabajo Social es concebido como un modo superior de Asistencia y de Servicio Social.

En Cuba comienza a desarrollarse el Trabajo Social de manera profesional en 1943, pero al igual que en otros países sólo servía para aliviar algunas necesidades y orientar a una pequeña muestra de la población necesitada y es a partir del año 1959 cuando se pone en práctica por primera vez el principio de que todas las personas sea cual fuere su origen, raza y condición, tienen derecho a alcanzar y participar en todos los bienes materiales y culturales que la sociedad posee, así como el deber de contribuir y desarrollar esos bienes. Se elimina por completo los conceptos de caridad, limosna y gratificación, para empezar a hablar de derechos y deberes. La revolución plantea una máxima: eliminar las condiciones que causan los males de la sociedad con el propósito de erradicarlos y con ello la posibilidad de lograr un hombre nuevo, que reciba por derecho y que dé por deber.

Luego de 1959 esta profesión fue impulsada por la Federación de Mujeres Cubanas y el Ministerio de Salud Pública también se suman los Comités de Defensa de la Revolución y las Direcciones de Asistencia Social de Ministerios como Trabajo y Seguridad Social, del Interior y el Instituto de la Vivienda. Ya a finales de la década de los 90 para darle continuidad a este proceso se incorporan las universidades y el Estado cubano a través de las organizaciones juveniles, y como parte de un grupo de Programas Sociales creados para los jóvenes por iniciativa del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. Pioneros en el impulso de la profesión luego de 1959, lo fueron: las Direcciones de Asistencia Social como Trabajo y Seguridad Social.

Cuba dio respuesta en el año 1993, al llamado de las Naciones Unidas exponiendo los resultados obtenidos en el decenio 1983-1993 destacando los logros alcanzados en las esferas de la prevención, rehabilitación, integración social y equiparación de oportunidades en las personas con Necesidades Especiales. Resultados que no hubieran sido posible de no existir una política integradora y coherente de desarrollo social con la participación activa de las propias personas con Necesidades Especiales y la cooperación plena de toda la población. Teniendo en cuenta la voluntad del Gobierno Cubano que sustenta la realización plena de iniciativas e ideas en materia de las Necesidades Especiales y valorando el desarrollo alcanzado en esta esfera de la política social, en el año 1994 se decidió elaborar un Plan de Acción Nacional que incluye un grupo de programas vinculados al proceso económico y social del país, tomando como base el modelo cubano de integración para las personas con Necesidades.

Las medidas contenidas en el referido plan se vinculan estrechamente con las redes existentes en materia de salud, empleo, educación, seguridad social, barreras arquitectónicas, ocio y tiempo libre y medios de comunicación social con la finalidad de lograr una mayor sensibilidad en toda la población. Esto significa la voluntad de potenciar las condiciones que faciliten a las personas con Necesidades de cualquier índole, oportunidades iguales a las de toda la población y una participación equitativa en el mejoramiento de la calidad de vida resultante del desarrollo social y económico. A partir de la década de los 90 en Cuba comenzó un período diferente, caracterizado por cambios drásticos y agudizaciones de problemas económicos y sociales, todo debido al derrumbe del campo socialista y al recrudecimiento del cruel bloqueo norteamericano implantado al país hace más de 40 años. Por esta razón la más alta dirección del país se vio a la necesidad de dar una solución a estas situaciones que aquejaban a la población y al buen funcionamiento y desarrollo de las tareas encaminadas al progreso de nuestra Revolución.

Cuba socialista, desde hace más de 40 años está tratando de estructurar una sociedad superior basada en la justicia social y donde se concibe el desarrollo desde una perspectiva integral, llamada a transformar las condiciones de vida, la estructura social y la conducta y conciencia de los individuos. Históricamente, el Trabajo Social ha

estudiado las distintas formas de la acción social vinculada a la ayuda al necesitado, que se transforma de la asistencia social a la organización de los servicios sociales, y a la implementación de políticas generadas por los diferentes estados, en diferentes momentos históricos.

Esta disciplina a través de la intervención debe intentar prevenir resolver desarrollando las capacidades en el individuo para enfrentar situaciones conflictivas o simplemente perfeccionar su modo de hacer, de vivir, de relacionarse con los otros y con el medio; lo prepara para asumir su cuota de responsabilidad individual o social; y sobre todo lo entrena para participar en la solución de los problemas. Hay que crear espacios donde sistematizar el saber especializado, que de acuerdo a la experiencia de intervención, indique la manera de seleccionar individuos o grupos sociales, jerarquizar los problemas, adelantar soluciones y permita de la manera más acertada posible usar los métodos para involucrar los sujetos en las acciones sociales.

Es por ello que en septiembre de 2000 se crea El Programa de Trabajadores Sociales, dentro del conjunto de programas que conformaban la Batalla de Ideas que estaba llevando a cabo el país. Desde sus inicios convirtió a un importante grupo de jóvenes cubanos en microscopios de la sociedad para detectar desigualdades y problemas sociales. El trabajo social en Cuba se encuentra en un proceso de expansión desde el punto de vista de su institucionalización y profesionalización, marcado por la aparición de las Escuelas de Formación Emergente de Trabajadores Sociales. Cuando nos referimos a la profesionalización, entendemos por ello, el proceso mediante el cual son calificados los miembros de una profesión para la posesión y utilización de prácticas, conocimientos y habilidades, para proveer servicios adhiriéndose a valores y a un código de ética. Constituir una fuerza especializada capaz de apoyar a las familias más desposeídas que aún existen en Cuba, y ofrecerles la ayuda y herramientas necesarias para alcanzar la justicia plena, fue el objetivo de una idea hoy extendida con disímiles tareas dentro de la comunidad. Los propios fundamentos del programa lo condujeron desde sus inicios a la labor asistencial que deben desarrollar estos jóvenes de apenas 21 años de edad como promedio, al convertirse en gestores sociales, actores y promotores de cambios en las personas.

Los médicos del alma, como los calificara el comandante, Fidel Castro, salen de las aulas con capacidades y habilidades para el acercamiento al ser humano como objeto y sujeto de trabajo y para la creación de proyectos de transformación social. Todo ello requiere de una alta sensibilidad humana, solidaridad, sentido de justicia social, pensamiento creativo y el dominio de los métodos con que han sido habilitados. Para promover las estrategias de intervención y desarrollo social sostenible que demanda cada comunidad, aclaró Barrios, debe conocer el contexto económico, político y social del mundo cada vez más interrelacionado y globalizado, y su influencia en el medio en que va a actuar.

De ahí su significativa responsabilidad como fuerza política de vanguardia dentro la comunidad, por lo cual está llamada a orientar a la población en los servicios que requieran, actuar como mediadores en las relaciones interpersonales e interinstitucionales. Pero lo más importante es su acompañamiento solidario y afectivo a las personas y familias en momentos de adversidad. Así, desde el 2000 los trabajadores sociales sobresalen en toda la geografía cubana en prácticamente todo el quehacer del país: ayudan a un anciano, una madre soltera, un ex recluso, apoyan tareas económicas o participan activamente en la Revolución Energética. En los más recónditos lugares investigan, gestionan y apoyan a cada cubano, según sus necesidades o problemas. De esa manera tocan a la puerta de los hogares, preocupados por los niños o jóvenes con trastornos de conducta, aquejados de enfermedades crónicas o necesitadas de ayuda alimentaria. Basados en principios socialistas de solidaridad humana y en una orientación científica de la sociedad, los trabajadores sociales en Cuba superan los conceptos asistencialistas que definen esa labor en otras naciones.

Ya a partir del año 2001 se crean en varios municipios del país, una dirección del Programa de Trabajadores Sociales, entre los que se encuentra el municipio de Majibacoa en la provincia Las Tunas, centro de estudio en esta investigación. El programa de Trabajadores Sociales cuenta en este municipio con una plantilla de 155 Trabajadores sociales 111 femeninos y 44 masculinos. Actualmente del total de esta fuerza, 24 se encuentran de licencias de maternidad.

La fuerza de trabajo se distribuye en:

- 8 Brigadas integrales.

Su estructura organizacional esta conformada de la siguiente forma:

1 - Jefe de Programa

1- Supervisor de las tareas del Programa.

1- Secretaria.

1 - Funcionaria de Cuadro y atención a la Población.

1- Jefe de la Subdirección de Trabajo Social.

1- Informático

2- Trabajadores Sociales de la subdirección de Trabajo Social.

1 - Jefe de Economía y Recursos Humanos.

2 Técnicos en Recursos Humanos

1- Técnicos en Economía.

1- Técnicos en contabilidad.

1- Administrador

3- Custodios

1- Auxiliar de General

1- Técnico de mantenimiento.

La **misión** del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa es:

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

La **visión** del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa declara que:

Ser el programa de apoyo por excelencia de las familias con problemáticas sociales, con carácter activo y transformador, hasta constituir un modelo en eficiencia en el país que promueva el autodesarrollo social.

El Programa tiene como objetivos:

1. Promover en los trabajadores sociales la realización de investigaciones, estrategias de trabajo y proyectos que permitan transformar y prevenir situaciones sociales concretas, donde se muestren determinadas carencias y necesidades humanas insatisfechas, y proyectos de transformación comunitaria en las comunidades identificadas como mayor incidencia de indisciplinas sociales y riesgo a la comisión de delitos.

2. Mantener la sistematicidad en la realización de talleres de sistematización de experiencias que logran brindar al trabajador social nuevas herramientas para fortalecer las acciones de trabajo social en la atención de cada problemática identificada.

3. Fortalecer la calidad de caracterizaciones, diagnósticos, planes de acciones objetivos y participativos en los diferentes niveles de intervención que permitan la correcta identificación de situaciones problemáticas.

4. Incrementar la participación de los trabajadores sociales en la evaluación e implementación de las Políticas y Servicios Sociales.

5. Potenciar la realización de actividades de trabajo social durante el verano, a través de la identificación de individuos, grupos vulnerables y estudiantes en situación de riesgo a la no incorporación; así como la elaboración de un sistema de acciones que permitan prevenir o transformar los riesgos.

6. Fortalecer la realización de estrategias de trabajo comunitario en el municipio y los proyectos de transformación comunitaria.

7. Lograr mayor exigencia de los trabajadores sociales con responsabilidad de dirección (jefes de grupos) en el análisis de las evaluaciones de desempeño y en el control del cumplimiento de las funciones de cada trabajador.

8. Alcanzar y mantener la condición de Contabilidad Confiable.
9. Fortalecer la preparación de los cuadros y sus reservas en temas de dirección y de carácter económico.

El Programa tiene las funciones siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente y las disposiciones internas que rigen en la entidad.
2. Establecer las medidas necesarias para el cumplimiento del control interno y la prevención de hechos de corrupción, delitos o ilegalidades.
3. Conocer y atender de manera directa e integral a personas y grupos sociales en correspondencia con sus necesidades.
4. Diseñar, implementar y evaluar sistemas de acciones orientadas a la prevención y transformación de problemáticas sociales y sus causas.
5. Realizar labor de educación social con individuos y grupos orientada al desarrollo de sus capacidades para que sean sujetos de autotransformación.
6. Contribuir a la implementación de políticas y servicios sociales.
7. Promover, diseñar, coordinar y participar en proyectos de transformación social.
8. Gestionar con las instituciones que corresponda, la respuesta a necesidades y la atención a problemáticas sociales.

La calidad del trabajo del programa de Trabajadores Sociales es una responsabilidad del director de la institución unido a todos sus trabajadores de planificar, organizar, dirigir y controlar.

Para ello deben fomentar los siguientes valores éticos y prácticos:

- Humanismo: el ser humano es lo más importante.
- Honestidad: trabajar con transparencia y no tolerar lo mal hecho.
- Solidaridad: ayudar a todo el que lo necesita según las posibilidades, brindar apoyo moral y espiritual.

- Incondicionalidad: estar dispuestos a cumplir cualquier tarea que la Revolución asigne sin importar el lugar y las circunstancias.
- Patriotismo: ser un ejército de vanguardia comprometido por entero con la Revolución y dispuesto a darlo todo por ella.

Valores prácticos:

- Colectivismo, disciplina, creatividad, consagración, sentido de la crítica y la autocrítica.

2.2 Diagnostico de la Comunicación.

Comunicarse significa interrelacionarse, es decir, saber expresar lo que se quiere decir y saber escuchar lo que nos quieren expresar, significa entender a nuestros semejantes.

Un buen comunicador es un buen oyente y aprende a entender hasta el lenguaje de la expresión corporal. Su importancia se refleja en:

- ❖ Logra mejores relaciones y entendimiento con los grupos sociales, entre los compañeros de trabajo jefes e instituciones.
- ❖ Permite que los trabajadores sientan que son parte de la organización.
- ❖ Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- ❖ Conduce a una mayor efectividad
- ❖ Aumentan la motivación y el compromiso con la organización
- ❖ Permite vivenciar los valores más cercanos a cada propósito a través del sistema de reuniones de trabajo de la organización y los contactos informales con los colegas y otros trabajadores.

Para realizar este diagnostico primero se contactó con todos aquellos que pueden ser, individuos, organizaciones, instituciones, funcionarios, investigadores, hombres, mujeres, etc. Que son afectados por las políticas de decisión o acciones dentro de un sistema particular. En la Dirección del Programa de Trabajadores Sociales deben existir dos formas de comunicación la descendente de jefe a subordinado y la

ascendente de subordinado a jefe.

Es importante que el hombre, como ente social, es imposible de concebirse si no tiene relación con algún tipo de organización. En el momento que el ser humano adquiere roles, funciones o tareas que lo llevan a la obtención de un beneficio mutuo hablamos de una organización automáticamente. Es por ello que necesariamente para que exista comunicación en primer lugar es necesaria la existencia del hombre y después de la organización.

Una comunicación formal entre los trabajadores y los directivos debe establecerse en forma descendente de manera que a estos les lleguen, instrucciones, exponer razonadamente los trabajos, llegar a acuerdos, en esta institución esto debe suceder a través de los consejos de dirección, matutinos, reuniones sindicales pero no se logra pues el flujo de información no fluye como es debido, hay fallos en los canales de comunicación.

Facilitar o tener poca información, no quedar claro del mensaje, no poseer una explicación en detalle de lo que se desea transmitir, la existencia de discrepancia al tomar la idea son elementos que afectan la comunicación.

Existen barreras en la comunicación que pueden ser: las distracciones físicas, problema semántico (vocabulario no comprensible), diferencias de culturas y muy significativo los estados de ánimo tanto del emisor como del receptor.

La comunicación transmitida verbalmente sufre transformaciones que puede estar condicionada por el estado de ánimo de cada cual, así como la tendencia a borrar los detalles superficiales del tema o la utilización de lenguajes desiguales o formas de expresarse.

2.3 Análisis sobre los métodos y técnicas empleadas.

La realización de esta investigación estuvo sustentada por el empleo de métodos teóricos, empíricos entre los que se encuentran:

Teóricos: análisis y síntesis, histórico-lógico.

Empíricos: entrevista, encuesta, observación participante.

Al realizar un análisis de las técnicas y métodos empleados, para determinar el estado real de la comunicación interna en la organización, se pudo apreciar que el 95 % plantea estar totalmente de acuerdo en que es un lugar bueno para trabajar, que el jefe se preocupa por conocer y dar solución a los problemas de sus subordinados no del todo que logra comprometer a los cuadros y trabajadores en la realización de las tareas, los cuadros y trabajadores tienen la posibilidad de plantear sus problemas y preocupaciones, los cuadros tienen posibilidad de superación y de avanzar a puestos de mayor jerarquía, cuentan con diferentes vías a través de las cuales reciben información de su trabajo, Reunión del Sindicato, Despachos, Reunión de coordinación la información es clara y precisa y se tiene preparación del trabajo que se realiza, el ambiente de trabajo es positivo si tenemos en cuenta las relaciones de trabajo son buenas. (Anexo I, II)

Descripción y objetivos:

Análisis y Síntesis: constituye el método a través del cuál se realiza un análisis de la situación problémica como un todo. En este caso su uso favoreció el análisis y la síntesis de todo lo concerniente al tema de los procesos comunicativos.

Histórico Lógico: permite estudiar los fenómenos y acontecimientos en el de cursar de la historia sin repeticiones y detalles, describe solo la esencia del fenómeno. Este se utilizó a la hora de realizar el análisis en torno al tema de la Comunicación Social y de los procesos comunicativos, favoreciendo la unidad del contenido expresado sin caer en redundancias innecesarias.

Entrevista: constituye una vía a través de la cual y mediante la comunicación se obtienen datos relevantes a los efectos de la investigación. En la investigación la entrevista fue realizada de forma semiestructurada por la posibilidad que esta brinda de elaborar preguntas en torno al tema y según los parámetros establecidos en el momento de su aplicación. Este método fue aplicado a los siguientes sujetos, con los siguientes objetivos:

- A directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa para conocer el proceso de confección de la estrategia de la organización y la representación subjetiva

entorno al trabajo con los procesos comunicativos, unido al estilo de dirección empleado para su cumplimiento.(Anexo III)

- A trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa para conocer las características de su desempeño laboral y su participación en la toma de decisiones (Anexo IV)

Observación Participante: se ubica en el contexto habitual, directamente y sin producir cambios. Esta técnica está presente en todo momento y apoya las entrevistas realizadas, además permite corroborar la información obtenida a través de las técnicas y métodos aplicados, así como recopilar nuevas informaciones, además brinda la posibilidad de estudiar lo expresado a nivel verbal y extraverbal. (Anexo V)

2.4 Caracterización de la muestra y criterios de selección.

Para realizar la presente investigación se realizó un muestreo no probabilística que dando la muestra conformada por los 8 miembros del consejo de dirección de la Dirección Municipal de Trabajo Social Majibacoa, 7 mujeres y 1 hombres, con una edad promedio de 25 años. Y 55 Trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa, de ellos mujeres 34 y hombres 21, conforman la muestra. (Anexo VI)

Análisis e integración de los resultados.

Mediante el análisis realizado a través de los diferentes instrumentos exploratorios se conoció que a pesar de que los directivos se caracterizan por trabajo riguroso y sistemático, pues el 100% de la muestra así lo considera, además esto se pudo apreciar en la cotidianeidad de la institución ya que ellos buscan soluciones creativas y trabajan constantemente para mantenerse prestando un buen servicio a las personas que lo demandan.

También coincide el 92% de la muestra en que el trato amable hacia las personas con las que intercambian, interactúan en la organización en este sentido, son su razón de ser. Alegando que estas personas con las que trabajan se sienta satisfecho. La prioridad número uno de la institución es la amabilidad que es esencial para lograr un buen estado de ánimo en estos.

De igual forma manifiestan que las carencias materiales que presenta el Programa

de Trabajadores Sociales de Majibacoa pueden no tener solución a corto plazo pero el trato amable sí depende de ellos y tiene un efecto inmediato. El trato a la población a partir de la expresión oral en sentido general estuvo mediatizado por mucha amabilidad durante el servicio que allí tiene lugar.

En este análisis se ha hecho referencia al cliente externo, no obstante es importante señalar que se observaron algunas insatisfacciones en el cliente interno respecto a las interacciones entre ellos se caracterizan por ser amables y respetuosas pero en la expresión extraverbal se perciben elementos que contradicen lo anterior.

Por otro lado el Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa cuenta con pocos recursos para ofrecer las condiciones de trabajo ideales a sus empleados, pero se percibió como los directivos crean nuevas alternativas y se esfuerzan por buscar soluciones.

Se puede apreciar cómo se establece una relación entre los Directivos del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa y el resto de los trabajadores en los procesos de comunicación que le han servido de mecanismo para distinguir la identidad del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa por la calidad humana en la atención y seguimiento a las personas que se atienden.

Las relaciones entre los miembros del consejo se caracterizan por el trato respetuoso. A través de las entrevistas se conoció que los sentimientos de compañerismo, solidaridad y ayuda mutua se encuentran vigentes en cada persona. Esto se percibió claramente al incorporarse un nuevo miembro a la dirección del programa ya que el resto de los directivos mantuvieron una actitud activa y solidaria ante el acontecimiento, aprovechando la oportunidad para unirse en función de hacer más provechosas las reuniones. En este sentido se infiere que los sentimientos de manera general se encuentran interrelacionados, aunque siempre resalta algún caso individualizado o dirigido a sus propios logros laborales.

Consideramos importante señalar que para el desarrollo de factores determinantes en la manifestación de un trabajo más efectivo en el Programa es necesario: un excelente cumplimiento de normas, funciones, un profundo análisis de los problemas para la búsqueda de soluciones y una fluida comunicación.

Por otra parte el 100% de la muestra demanda que exista una comunicación viable y fluida entre todos los niveles. Consideran desde sus creencias que la misma constituye el eslabón fundamental para lograr los objetivos propuestos. Vemos como existe una coherencia entre esta demanda y lo analizado anteriormente respecto al trabajo en equipo, interpretando la necesidad de una comunicación efectiva en esta organización.

Los directivos perciben la comunicación como necesaria e importante para el desempeño exitoso, por tanto la sitúan en un lugar primordial para el cumplimiento de las tareas asignadas. En este sentido le adjudican toda la importancia en tanto con su mejora, al tener en cuenta los criterios de todos los miembros estos se sentirían involucrados en el proceso de toma de decisiones de la organización.

Durante la investigación los directivos mostraron honestidad con relación al reconocimiento de las dificultades que poseen como colectivo, así como el deseo de erradicarlas. Se puede decir que manifiestan deseos de mejorar en todos los aspectos, motivados fundamentalmente, por el compromiso que sienten de obtener buenos resultados en su desempeño como directivos. Se observa en ellos como una necesidad importante el reconocimiento a su trabajo tanto en el orden material como espiritual.

Como se había señalado anteriormente la institución se ha visto afectada por cambios de Jefes de Programas. En este sentido se percibe una estructura organizativa que no tiene en cuenta las posibilidades reales para su cumplimiento, lo que trae como consecuencia que trabajen por objetivos anuales y que no exista actualidad en la planeación estratégica de la institución.

En sentido general este consejo constituye una fortaleza para el desempeño de sus funciones directivas y de manera general para el cumplimiento de la estrategia de la organización. Están motivados por el deseo de mejorar en sentido general y lograr un excelente trabajo. Siendo significativa la necesidad de sensibilizarlos para que apoyándose en los procesos comunicativos, empleen sus postulados y principios como un método eficaz para alcanzar logros de mayor impacto y de alcance social.

2.5 Análisis a través de la DAFO

Para la implementación del plan antes referido se requiere del análisis de la matriz DAFO para encauzar el proceso investigativo. Independientemente, el Programa de Trabajadores Sociales se sustenta en la dirección por procesos, el desarrollo del capital humano, la atención directa a personas, grupos y comunidades necesitadas de acción social. En la presente investigación solo se elaborará la DAFO teniendo en cuenta las insuficiencias del proceso comunicativo.

MATRIZ DAFO

Debilidades.

Una parte de la comunicación informal entorpece el buen funcionamiento de la organización (rumores infundados, chismes...).

Inadecuadas condiciones de trabajo en los locales debido al hacinamiento.

Falta de privacidad en la comunicación.

Empleo inadecuado del lenguaje y la comunicación no verbal.

La carencia de un especialista en comunicación.

No hay retroalimentación de las informaciones.

Insuficiente preparación política e ideológica de los trabajadores.

Desorganización del sistema de trabajo.

Falta de comunicación efectiva y afectiva.

No se ponen en práctica los métodos de dirección recibidos en los diferentes cursos.

Irregulares métodos y estilos de dirección.

Insuficiente solución de los problemas planteados por los trabajadores en las diferentes reuniones que se realizan.

Amenazas.

Poca receptividad ante las sugerencias que se realizan para mejorar los procesos comunicativos dentro del público interno del Programa de Trabajadores Sociales.

No existe pleno dominio por parte de los trabajadores sociales sobre los documentos rectores y normativos del programa.

Fortalezas.

Contar con toda la fuerza de trabajo organizada en brigadas de trabajo en cada consejo Popular.

Contar con los documentos rectores del Programa de Trabajadores Sociales.

Superación de los trabajadores en actividades afines con su labor.

Tener el trabajo organizado mediante la instrumentación del plan de trabajo anual y el plan de temas del Consejo de Dirección.

Oportunidades.

Facilidades para la capacitación de todo el personal, en estudios de nivel superior, cursos para cuadros y estudios afines a las especialidades.

La colaboración de instituciones con el Programa ha permitido el fortalecimiento y el desarrollo del mismo.

Breve análisis de la matriz DAFO

Las debilidades influyen directamente en el público interno pues existe falta de información en el colectivo de trabajadores de la institución, lo que provoca una grave situación de impaciencia y molestia, haciendo que se divulguen las falsas noticias y los rumores, los mensajes de comunicación no fluyen se desvían de las redes tradicionales.

Otro punto que afecta al público interno es el insuficiente nivel de preparación cultural de los trabajadores ya que la mayoría poseen un bajo rendimiento académico en los estudios superiores, esto influye directamente en la comunicación y en la organización del sistema de trabajo.

Los trabajadores se sienten desmotivados al no dársele importancia ni solución a los planteamientos que manifiestan en las asambleas sindicales y reuniones de trabajo, siendo esto un obstáculo para la retroalimentación en el proceso comunicativo ya que no se logra que el mensaje sea recibido ni comprendido por los trabajadores, esto

demuestra que no se pone en práctica lo estudiado en los diferentes cursos de dirección.

Las fortalezas de la institución la hacen reconocida por las personas que la visitan al darle la posibilidad al mismo de acercarse más a la institución al tener ubicada brigadas en todos los consejos populares del municipio. Otra de las fortalezas, y una muy importante para la institución, es contar con todos los documentos rectores para el Trabajo Social.

Igualmente las oportunidades que brinda el entorno permiten que la mayoría de los trabajadores y dirigentes se encuentren incorporados a los estudios superiores a fines con su labor.

En cuanto a las amenazas, existe poca receptividad ante las sugerencias que se realizan para mejorar los procesos comunicativos dentro del público interno del Programa de Trabajadores Sociales, además de que no existe pleno dominio de los documentos rectores del mismo, lo que atenta contra la institución al propiciar insuficiencias en la calidad, veracidad de las informaciones emitidas o decisiones tomadas en el ámbito de actuación del trabajo social.

Para dar cumplimiento a la Misión y la Visión que propone la institución, y para lograr fortalecer los procesos comunicativos conviene partir del modelo de las siete C citado por Ivonne Torrente Pons.

Este modelo de Clavelos Ríos, nos hace reflexionar en cuanto a un nuevo paradigma de comunicación y una manera diferente de aplicar el modelo en el proceso de elaboración de la Misión y la Visión.

1. Credibilidad: para lograr la credibilidad es fundamental involucrar a las personas en el proceso. De ahí que sea necesario:

- Lograr la amplia participación del personal de la empresa en la elaboración de la Misión y la Visión. Contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de la empresa e incorporarlos como elementos esenciales de la Misión y la Visión.

2. Contexto: para que el mensaje se adapte a las realidades del entorno tiene que existir un diálogo abierto. No se trata de persuadir a los públicos, sino de asumir como misión y visión lo que esos públicos esperan de la empresa.

3. Contenido: que tenga un significado para los públicos de la empresa, además de los beneficios, la Misión y la Visión deberán expresar los valores esenciales de la empresa, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores y de la sociedad. Valores tales como voluntad de aprender, de compartir conocimientos, de utilizar la capacidad creativa e innovadora en el trabajo, respeto al cliente, al medio ambiente.

4. Claridad: por supuesto que lo más importante es que tanto la Misión como la Visión se redacten con un lenguaje sencillo, claro, preciso. Con los mismos códigos de los interlocutores (público interno y externo).

5. Continuidad Y Consistencia: no basta con estudiar la frecuencia de repetición del mensaje, sino que se hace necesaria una plena coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

6. Canales: con el público interno lo más importante es mantener los canales "desbloqueados". Un diálogo permanente con todo el personal de la empresa que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, de hacer circular la información, de aceptar iniciativas. Con el público externo, a través de darle respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos.

7. Capacidad del Auditorio: este aspecto se tiene en cuenta desde la propia concepción de la elaboración, porque más que un auditorio paciente al que se le presenta una Misión y una Visión elaboradas por otros, ellos han sido partícipes de su formulación.

CAPITULO III. PLAN DE ACCION PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL PROGRAMA DE TRABAJADORES SOCIALES DE MAJIBACOA.

3.1 Introducción

Es de vital importancia esclarecer que en la Dirección de Trabajadores Sociales de Majibacoa, los procesos comunicativos no tiene un enfoque comunicativo es decir, es vertical y descendente, desde la dirección hacia la base; existen numerosos eslabones por los que transita el mensaje con alto riesgo de deformación lenta, y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación esta constituye, sin dudas, la base para mantener un buen desarrollo del trabajo.

Es la comunicación la que permite la caracterización con sus diferentes públicos y un mejor desenvolvimiento entre ellos y a la vez contribuye a la conformación de los grupos y es una pieza clave en los mismos. En la institución debe existir una profunda capacidad para comunicar, coordinar y servir de enlace activo y dinamizador entre las personas, grupos sociales e instituciones implicadas.

El plan de acción permite organizar, ordenar y formular claramente en el tiempo las acciones que se desean emprender en la institución. Es importante la definición de los objetivos. Estos pueden concebirse a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo con las prioridades, la complejidad de lo que se proponga, el tiempo y los medios.

El plan a ejecutar responde al desarrollo de habilidades en el proceso de auto preparación y a las necesidades del La Dirección de Trabajadores Sociales de Majibacoa incorporando a la comunicación como vía y herramienta.

Para entender las partes funcionales del plan de acción es importante tener presente las definiciones siguientes:

- **Acción o medio específico a realizar:** las acciones se deben especificar de manera concreta qué se debe ejecutar por los responsables y cómo llevar adelante un determinado sistema. Esto incluye, con qué lo va a ejecutar y los recursos materiales que necesita para poder realizar un balance integral de los que son necesarios.
- **Fecha o período de ejecución:** estas deben aparecer en el plan de acciones de manera detallada o en términos de meses, año o frecuencia de su empleo o realización.

- Ejecutor: entidad, agencia, persona o personas que participarán en la realización de la acción o medio comunicativo, un grupo determinado o una persona, pero siempre debe dejarse claro, quién es el responsable en caso de estar implicado más de dos personas.
- Público destinatario: personas o instituciones, segmento o público meta al cual está dirigida la influencia comunicativa.
- Objetivo a cumplir: propósito que se pretende alcanzar en los públicos metas. En dependencia de las funciones del medio: informativas, educativas, identitarias, de orientación general, recreativas.

Para que exista objetividad en el cumplimiento de las acciones planificadas y el control sea realmente efectivo, es necesario la implementación de un sistema de comunicación eficiente, que favorezca el flujo constante de informaciones relevantes y oportunas en dirección ascendente y descendente. Este, ayuda a la adopción de medidas rápidas mediante un verdadero seguimiento y monitoreo del comportamiento de todas las actividades internas de la comunidad para detectar debilidades, potenciar fortalezas y del entorno social que permitan evaluar las amenazas y oportunidades.

3.2 Plan de Acción de Comunicación.

Identificación del público meta

Público Interno: constituido por un colectivo laboral de 155 trabajadores. Cada año se aprueban los objetivos y dentro de ellos las proyecciones de trabajo, prestándole una especial atención a la autopreparación y capacitación de todos los trabajadores, dirigentes y sus reservas.

Problemas que se pretenden resolver con el plan de comunicación.

- La insuficiente preparación y superación de los trabajadores y directivos sobre aspectos teóricos, metodológicos, para desarrollar una efectiva comunicación interna.
- En el Trabajo Social no se definen acciones que permitan fortalecer las relaciones interpersonales e intergrupales.
- Los grupos de trabajo en su labor, presentan deficiencias relacionadas con la comunicación, planificación, coordinación, integración y sistematización de las acciones

llevadas a cabo en su actuar diario con las personas objetos de atención social.

- No se emplean los medios de comunicación masiva del municipio para divulgar las actividades diseñadas en el Trabajo Social.
- Prevalece el verticalismo en la comunicación, se orientan métodos y estilos de trabajo concebidos de manera uniforme sin tener en cuenta las particularidades de cada lugar y sus intereses.
- Falta de motivación y creatividad de los grupos de trabajo social que influye de maneara negativa en las personas atendidas y en la propia dirección del trabajo social.

Objetivos:

- Capacitar a todos los trabajadores y dirigentes del Programa en el ejercicio de sus funciones y en materia de comunicación.
- Fortalecer los procesos comunicativos a partir de las relaciones interpersonales e intergrupales para perfeccionar la comunicación interna de la institución.
- Desarrollar un sistema de actividades de carácter sociocultural para fomentar las relaciones interpersonales.
- Elaborar un plan de acción que dé respuesta a las necesidades detectadas como resultado del diagnóstico de comunicación en el Programa de Trabajadores Sociales.

Eje Promocional:

- Comunicar en la institución, una tarea de todos.
- La comunicación, vía y herramienta.
- Trabajamos por elevar la calidad y eficiencia del trabajo.

Plan de acción

Periodo de tiempo: Septiembre 2011 a Septiembre 2012 (1año)

Distribución de medios y acciones en tiempo y espacio

Acción 1: desarrollar matutinos especiales por cada grupo y área de trabajo para dar comienzo a la puesta en práctica del plan de acciones. El primero será para dar a

conocer a los trabajadores el plan de acción y los objetivos del mismo; los demás se realizarán para dar informaciones sobre la evolución de este y para dar a conocer el quehacer de la institución.

Objetivo: informar a los trabajadores sobre las actividades que se desarrollaran como parte del plan de acción que se llevará en la institución.

Fecha: trimestralmente iniciando el 1ro de septiembre del 2011.

Medios de comunicación que se utilizarán: Comunicación interpersonal e intergrupala con técnicas de comunicación participativa.

Ejecutor: secretaria de la sección sindical.

Público al que se destina: grupos de trabajo y directivos del Programa de Trabajadores sociales.

Acción 2: desarrollar un plan de capacitación para todos los trabajadores y directivos relacionando los siguientes temas:

- La comunicación Organizacional.
- La comunicación Interna y los procesos comunicativos.
- Temas de interés del Trabajo social.

Objetivo: capacitar a todos los trabajadores en diferentes temas sobre la comunicación y el trabajo social para un mejor ejercicio de sus funciones.

Fecha: del 20 de octubre del 2011 al 10 de febrero 2012.

Medios de comunicación que se utilizarán: computadoras, gráficos

Ejecutor: capacitadora del Programa.

Público al que se destina: grupos de trabajo y directivos del Programa de Trabajadores Sociales.

Acción 3: actualización de los murales informativos en cada grupo y área de trabajo, donde se establezcan además los parámetros emulativos encaminados a lograr que los trabajadores se interesen y motiven para el trabajo en grupo a través de nuevas iniciativas, desarrollando actividades de conjunto.

Objetivo: mantener informados y actualizados a todos los trabajadores sobre los principales acontecimientos y tareas de la institución.

Fecha: diario.

Medios de comunicación que se utilizará: gráficos, boletines.

Ejecutor: jefe de Programa Trabajadores Sociales

Público al que se destina: grupos de trabajo y directivos del Programa de Trabajadores Sociales.

Acción 4: realizar entrevistas a las reservas de cuadros.

Objetivo: conocer el estado de preparación integral y las principales necesidades de superación de las reservas de cuadros.

Fecha: trimestralmente, iniciando en noviembre de 2011.

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación interpersonal cara a cara.

Ejecutor: funcionaria de cuadro

Público al que se destina: reservas de cuadro.

Acción 5: se insertará el programa en los medios de comunicación masiva a través de entrevistas a la radio y la televisión de los mejores trabajadores que en su desempeño han obtenido buenos resultados como medio de estímulo a los mismos.

Objetivo: estimular a los trabajadores en el ejercicio de su profesión hacia el logro de resultados.

Fecha: enero 2011, septiembre 2012

Medios de comunicación que se utilizará: Corresponsal de Radio y TV del municipio.

Ejecutor: jefe de Programa de Trabajadores Sociales.

Público al que se destina: a toda la población y al colectivo de Trabajadores Sociales.

Acción 6: desarrollar actividades con los trabajadores, que permitan elevar el nivel de motivación y participación en las mismas, ejemplo cumpleaños colectivos, chequeos de emulación, actividades por el 14 de Febrero, el 8 de Marzo y día de las madres y los padres. Marco propicio para hacer entrega de postales, almanaques, reconocimientos y felicitaciones.

Objetivo: lograr la participación de todos los trabajadores en las actividades que desarrolla el Programa.

Fecha: mensual.

Medios de comunicación que se utilizará: computadoras, impresora, equipo de audio.

Ejecutor: secretario de la sección sindical.

Público al que se destina: a todos los trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales.

Acción 7: aplicar encuestas a los trabajadores para medir el nivel de compromiso, satisfacción y motivación que tienen para con la institución.

Objetivo: realizar un análisis del nivel de compromiso, satisfacción y motivación de los trabajadores con el Programa.

Fecha: abril 2012

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación Interpersonal oral y escrita.

Ejecutor: funcionaria de organización.

Público al que se destina: a todos los trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales.

Acción 8: realizar actividades deportivas con todos los trabajadores y cuadros, en saludo al aniversario del Programa, espacio donde se use el uniforme rojo y azul para conformar dos equipos, donde además se estimularán los ganadores.

Objetivo: fortalecer las relaciones interpersonales e intergrupales mediante la motivación.

Fecha: 20 de mayo 2012.

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación interpersonal e intergrupales con técnicas de comunicación participativa.

Ejecutor: secretario de la sección sindical.

Público al que se destina: a todos los trabajadores y cuadros del Programa.

Acción 9: invitar a los directivos a participar en las discusiones de trabajos universitarios sobre la institución.

Objetivo: conocer las principales deficiencias detectadas y las propuestas de soluciones, así adquirir conocimientos en diferentes materias.

Fecha: enero 2012, junio, julio 2012.

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación Interpersonal oral.

Ejecutor: jefe de Programa de Trabajadores Sociales.

Público al que se destina: dirigentes del Programa de Trabajadores Sociales.

Acción 10: se realizarán debates en materia de comunicación interna y procesos comunicativos con la dirección del Programa con la colaboración de profesionales pertenecientes a la Sede Universitaria, especialistas en la disciplina que propicien ampliar los conocimientos sobre comunicación institucional.

Objetivo: ampliar los conocimientos sobre comunicación institucional y procesos comunicativos en los directivos del Programa de Trabajadores sociales.

Fecha: trimestralmente, el segundo viernes en el horario de la mañana.

Medios de comunicación que se utilizarán: computadora, comunicación interpersonal.

Ejecutor: profesionales de la Sede Universitaria municipal.

Público al que se destina: dirigentes del Programa de Trabajadores Sociales.

Acción 11: proponer en el consejo de dirección la participación de los trabajadores en eventos científicos del municipio.

Objetivo: lograr la participación del Programa en eventos científicos.

Fecha: primera semana de Junio del 2012

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación interpersonal cara a cara.

Ejecutor: especialista que atiende la universalización.

Público al que se destina: trabajadores sociales.

Acción 12: se confeccionarán materiales en soporte digital e impreso para la entidad sobre comunicación interna, que permitan informar sobre las principales.

Objetivo: contribuir a la autopreparación profesional de los trabajadores del Programa.

Fecha: julio del 2012.

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación interpersonal cara a cara.

Ejecutor: especialista que atiende la universalización.

Público al que se destina: trabajadores del programa.

Acción 13: organizar talleres de experiencias sobre el trabajo social y los documentos rectores que lo rigen en los distintos consejos populares.

Objetivo: conocer el trabajo realizado por los trabajadores sociales en el terreno y el nivel de conocimiento que poseen sobre los documentos rectores.

Fecha: mensual

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación interpersonal cara a cara e intergrupala.

Ejecutor: jefe de la subdirección de trabajo social.

Públicos al que se destina: a todos los trabajadores del programa.

Acción 14: sugerir al Jefe de Programa la participación en la discusión de trabajos universitarios de la carrera de comunicación Social.

Objetivo: elevar el nivel de conocimientos sobre los elementos de comunicación en las instituciones y reconocer las principales deficiencias que presenta la entidad objeto de investigación y las sugerencias para la erradicación.

Fecha: enero y julio 2012.

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación interpersonal cara a cara.

Ejecutor: especialista que atiende la universalización.

Público al que se destina: jefe de Programa de Trabajadores Sociales.

Acción 15: crear un buzón de amigos, una forma de comunicación anónima.

Objetivo: conocer las opiniones de los trabajadores con respecto a los otros y que los trabajadores ejerciten técnicas de comunicación.

Fecha: 15 de julio 2012.

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación escrita anónima.

Ejecutor: funcionaria de organización y atención a la población.

Público al que se destina: a trabajadores del programa.

Acción 16: organizar una fiesta para la celebración del aniversario del Programa, en la que se invitará a todos los trabajadores. Se hará la presentación de la actividad con una gala cultural con la colaboración de la brigada de instructores de arte del municipio, donde todos los invitados tendrán acceso a la mayor parte de la información sobre la entidad y los logros obtenidos en 11 años de arduo trabajo.

Objetivo: fortalecer las relaciones humanas y personales entre los trabajadores y directivos además de divulgar los principales resultados de trabajo durante los 12 años de fundado el Programa de Trabajadores Sociales.

Fecha: septiembre 2012

Medios de comunicación que se utilizará: comunicación Interpersonal oral, equipo de audio.

Ejecutor: funcionaria de organización.

Público al que se destina: a todos los trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales.

Evaluación y control

Una vez concluido el plan de acciones, se recomienda evaluar sus resultados a través de cuestionarios y entrevistas aplicados a los diferentes públicos objetivos de la investigación.

Por lo que se propone evaluar la comunicación interna del Programa de Trabajadores Sociales anualmente. Estos resultados se verificarán con los de la investigación previa realizada y así se determinará si se han logrado los objetivos en estos sentidos de forma alta, media o baja y así valorar si ha sido fructífera la realización de este plan de acciones.

3.3 Análisis Presupuestal.

El presupuesto para este plan de acciones se establece en función de los objetivos, y admite la estimación de los costos y recursos necesarios en cada actividad para alcanzar los objetivos de comunicación propuestos, acción esta que se planificará con la dirección económica de la entidad.

No	Recursos	Cantidad	Precio	Moneda	Total
1	Electricidad.	12 KWH	\$0.09	MN	\$ 1.08
2	Hojas	2 paquetes	\$250.00	MN	\$500:00
3	Lápices	170	\$1:00	MN	\$170:00

4	Lapiceros	170	\$5:00	MN	\$850:00
5	Marcadores	5	\$1:00	MN	\$5:00
6	Libretas	170	\$5:00	MN	\$850:00
7	Pegamento	1 frasco	\$5:00	MN	\$5:00
8	Postales	80	\$1:00	MN	\$80:00
9	Almanaques	50	\$1:00	MN	\$50:00
10	Libros	20	\$5:00	MN	\$100:00
11	Reconocimientos	25	\$1:00	MN	\$25:00
12	Cartulina	10 Pliegues	\$10:00	MN	\$100:00
13	Pintura (aceite)	1 litro	\$30:00	MN	\$30:00
14	Merienda	200	\$3:00	MN	\$600:00
15	Café	16(4 frecuencias)	\$1:00	MN	\$60:00
16	Alquiler de guaguas.	2 guaguas	\$100:00	MN	\$200:00
	Total	-----	-----	-----	\$3 626.08

Total: \$ 3 626.08 MN

CONCLUSIONES

La investigación realizada ayudo a identificar que:

- La comunicación interna no fluye adecuadamente según las necesidades de la entidad.
- Con la elaboración de un plan de comunicación interna se contribuye a fortalecer los procesos comunicativos existentes en el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.
- Esta propuesta de diseño de un plan de comunicación será de utilidad a los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa, para que sea aplicada en esta organización y de esta forma podrá verse el impacto de la misma en la práctica y la solución a los problemas comunicativos existentes.

RECOMENDACIONES

1. Poner en práctica el plan de comunicación concebido para el Programa de Trabajadores Sociales.
2. Evaluar y controlar sistemáticamente el plan de comunicación elaborado.
3. Proponer la investigación como documento de consulta y referente obligatorio para emprender las acciones.
4. Proponer la realización de otras investigaciones sobre el tema.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, Maria Margarita E Hilda Saladrigas (2002). *Para investigar en comunicación Social*. Ciudad de La Habana: Félix Varela.
2. Arrugo, M (2001). *El fin de la comunicación interna*. "A Trabajar". (Google), en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.atrabajarpr.com>
3. Berlo, David (1984). *Redes de la Comunicación*. México: Norma.
4. Bruno, Daniela (2007). *Diagnóstico y participación*. Argentina: Universidad de La Plata. Disponible en:
<http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogstop.com/2007/05/diagnostico-de-la-com>.
5. Cardoso, Heriberto (2002). *El problema de la Identidad Corporativa en las auditorias de comunicación*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
6. Colectivo de Autores (2004). *Metodología de Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
7. Costa, Joan (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: Ediciones la cruzía.
8. Domenech, Yolanda (2006). *Introducción al trabajo social con grupos*. Manual de apuntes. La Habana. Félix Varela.
9. Colectivo de Autores (2004). *Metodología de Investigación Cualitativa*. La Habana. Félix Varela.
10. Colectivo de autores (2008) . *Orientaciones Metodológicas y de Contenido para la docencia del módulo Trabajo Social*. La Habana. Félix Varela.
11. Estrada Rodríguez Yenisley (2009) *Plan de acciones de comunicación para perfeccionar la Imagen Pública de la Empresa VASCAL Industria- Artesanía de Las Tunas*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Comunicación Social, Centro Universitario de Las Tunas.

12. Fernández, Carlos (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
 13. Guía de Estudio (2003). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. La Habana.
 14. Goldhaber, Gerald (1977). *Comunicación Organizacional*. México: Logos Consorcio.
 15. Hersey, P., Blanchard, K.H.Jonson, D.E., (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice may.
 16. López Viera, Luís (2003) *Comunicación Social, selección de textos*. La Habana. Félix Varela.
 17. Lucas Marín, Antonio (1197) *.La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona. Colección Bosch Comunicación.
 18. Rebeil, M y Ruíz (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Plaza Valdés.Rodrigo, Miguel (2005). *Introducción a la Teoría y la Investigación en la Comunicación*. Madrid: Tecnos.
 19. Martínez, Omar (2009). *Procedimientos para Fortalecer la Comunicación Interna en la sucursal Cubalse. Las Tunas*. [Formato Digital.
 20. Ministerio de Educación Superior/ Universidad de la Habana: Programa de la asignatura Fundamentos de la Comunicación Organizacional. Ciudad de la Habana.
 21. Miller (2000) *.Investigación de Mercados*. Colombia. Mc Graw Hill.
 22. Ortiz, Miguel Ángel (2001). *Curso práctico de técnicas de Comunicación oral*. Madrid. Tecnos.
- (URL): www.comunicacion.upsa.es/index.php?sec=asignatura&id=23
23. Trelles, Irene, Muriel María Luisa y Gilda Rota (2004). *Comunicación Organizacional, Investigación social y comunicación*. La Habana: Félix Varela.
 24. Trelles, Irene (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Felix Varela.

25. Trelles, Irene (200). *Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba*. La Habana: Logos.
26. Trelles, Irene (200). *Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba*. Revista Espacio #3. La Habana. Logos.
27. Thomas, H (2002). *La importancia de comunicación interna a través de Intranet*. En la siguiente dirección electrónica. (URL): <http://www.yahoo.com.mx>

ANEXO I

Compañero (a):

Estamos realizando una encuesta para conocer el estado de la comunicación en esta Institución, con el fin de elaborar un Plan de acción que contribuya al fortalecimiento de los procesos comunicativos, por ello le solicitamos que colabore con nosotros, respondiendo las preguntas con la mayor sinceridad posible.

La encuesta es anónima y el tratamiento de los datos recopilados será analizado de forma confidencial. Le agradecemos su colaboración y le damos las gracias por anticipado.

ENCUESTA

1.- ¿Cuáles son las vías a través de las cuales usted recibe información sobre su trabajo?

Reunión del sindicato _____ Despachos _____ Entrevistas _____
Reunión de coordinación _____ Reunión de secretarios
generales _____ Resoluciones, circulares, _____ Murales _____ Otras
vías _____ Cuáles _____

2.- ¿Considera usted que recibe con claridad toda la información que necesita?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3.- ¿ Puede comunicarse fácilmente con sus superiores u otras personas de las que requiere información?

Si- _____ No _____

En el caso de ser negativo explique el por qué.

4.- ¿Considera tener toda la preparación que necesita para el desempeño de su

labor Si_____ No_____ en caso de sernegativo se le dan facilidades para obtener la preparaci3n que le falta?

5.- ¿C3mo considera las relaciones con sus compa1eros y sus superiores?

<u>Categorías.</u>	<u>Excelentes</u>	<u>Buenas</u>	<u>Regulares</u>	<u>Malas</u>
Superiores	_____	_____	_____	_____
Compa1eros	_____	_____	_____	_____

6. - ¿Recibe usted informaciones relacionadas con su trabajo por otras vías que no son las oficiales por la instituci3n? SÍ___No___ En caso afirmativo, diga con qué frecuencia Habitualmente___A veces___ Esporádicamente___ A través de cuáles vías. Compa1eros de trabajo___ Amigos___ Vecinos___Otro profesionales de su misma categoría ocupacional ___ Medios de comunicaci3n masiva___ Otros_____

¿Cuáles?_____

7. ¿D3nde cree usted que se interrumpe el flujo de la comunicaci3n en la organizaci3n?

En la Direcci3n provincial Si_____ No_____

En la Direcci3n municipal Si_____ No_____

En las brigadas Si _____ No_____

ANEXO II

ENCUESTA

Para cada situación aparece una escala de 1 a 4, donde:

- 1 Totalmente de acuerdo
- 2 Medianamente de acuerdo
- 3 Medianamente en desacuerdo
- 4 Totalmente en desacuerdo

		1	2	3	4
1	Este lugar es bueno para trabajar				
2	Es ocasiones se propagan rumores por falta de exactitud en la información.				
3	Mi jefe se preocupa por conocer y dar solución a los problemas existentes en las diferentes áreas de trabajo.				
4	Los trabajadores cuentan con los medios necesarios para realizar su trabajo.				
5	Mi jefe se preocupa por conocer y evitar cualquier aspecto que afecte la claridad y comprensión del proceso comunicativo.				
6	Mi jefe se preocupa por el bienestar personal de los trabajadores.				
7	Los trabajadores cuentan con la información que necesitan para realizar su trabajo.				
8	Los trabajadores tienen la oportunidad de plantear los problemas que afectan su trabajo.				
9	Los trabajadores están motivados por la actividad que realizan.				
10	Mi jefe es educado y se expresa correctamente al dirigirse a sus subordinados.				

11	Mi jefe le da ciertas libertades para tomar decisiones a sus subordinados.				
12	Mi jefe reconoce el buen trabajo y estimula en consecuencia.				
13	Los trabajadores se mantienen informados sobre los resultados del colectivo.				
14	Los trabajadores tienen posibilidad de superación y desarrollo en el colectivo.				
15	Mi jefe es capaz de escuchar a sus subordinados y dar respuestas a sus inquietudes.				
16	Mi área o local cuenta con buenas condiciones de trabajo				
17	Mi jefe logra a implicar a todos los trabajadores en el logro de los objetivos de la organización.				
18	Mi jefe es justo en la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y la de los cuadros.				
19	Mi jefe tiene capacidad y habilidad para evitar y manejar adecuadamente conflictos.				

ANEXO III

Entrevista a directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Objetivo.

- Conocer el funcionamiento general del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Aspectos a evaluar:

1. Estructura organizativa del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.
2. Desarrollo alcanzado por el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.
3. Proceso que utilizan para la confección de la estrategia.
4. Conocimientos sobre la Comunicación Organizacional.
5. Conocimientos sobre la comunicación interna y los procesos comunicativos.

Protocolo de observación.

- Manifestaciones del lenguaje verbal y extraverbal.
- Posición corporal.
- Disposición a brindar las respuestas.
- Tipo de comunicación.
- Congruencia entre los contenidos expresados verbalmente y las conductas asumidas respecto a los mismos

ANEXO IV

Entrevista dirigida a los trabajadores

Compañero (a): Este cuestionario se aplica con el objetivo de conocer el criterio que a usted le merece el clima interno de su centro de trabajo. Estos resultados servirán para trazar estrategias, con el fin de lograr que usted se sienta mejor en el puesto que desempeña.

Muchas gracias.

1- ¿Usted recibe el saludo de sus compañeros?

___ De algunos ___ De todos ___ De ninguno.

2-¿Cree usted que fluya la comunicación en el Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa?

___ Si ___ No

En caso de ser negativa la respuesta, explique por qué.

3- ¿Cómo evalúa las relaciones con sus compañeros? Argumentar en cada caso

Con el Jefe Superior.

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala

Con el resto de los Jefes

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala

Con el resto de los Compañeros.

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala

4- ¿Cómo evalúa la escucha por parte de su Jefe?

___ Le interrumpe ___ Interrumpe a veces ___ Escucha hasta el final

5- ¿Cuáles de estos aspectos influyen en el mal funcionamiento de la comunicación en la entidad?

___ Insatisfacción.

___Desmotivación.

___No se reconoce el esfuerzo y logros alcanzados en el trabajo.

___ Desconocimientos y falta de información de las tareas que realiza.

6- ¿Piensa que en las relaciones interpersonales hay agresividad?

___ Si ___ No ___ A veces.

¿Por qué?

ANEXO V

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Tiempo de frecuencia: 3 veces a la semana

Duración: 2 meses

1. Observar el desarrollo de las reuniones de la dirección municipal.
2. Observar el desempeño de los cuadros y dirigentes sindicales en las brigadas en cada consejo popular.
3. Observar como fluye la comunicación desde la dirección municipal hasta las brigadas.
4. Observar si existe una correcta retroalimentación desde cada uno de los niveles de dirección.
5. Observar el nivel de capacitación que poseen los jefes de las brigadas en los consejos populares y los cuadros de la dirección municipal.
6. Observar el cumplimiento y conocimiento a partir de cómo fluye la comunicación y el cumplimiento de las tareas en tiempo y forma de acuerdo al flujo de la comunicación en los diferentes niveles de dirección.

ANEXO VI

Caracterización de la Muestra.

