



SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL

Facultad de Humanidades

Especialidad: Licenciatura en Comunicación Social

Título: Propuesta de un Plan de Acción de Comunicación para lograr un mejor aprovechamiento del potencial femenino en la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.

Autor: Milagros Miriam del Sol Cabrera.

Tutores: Dra. Luisa de los Ángeles Rodríguez Domínguez.

Lic. Ramón Barreras Ferrán.

Cienfuegos

Curso: 2008-2009

... existen los problemas que se relacionan con una serie de temas llamados “domésticos” que han esclavizado a la mujer a través de la historia; y las mujeres necesitan de instituciones que las rediman también de esas obligaciones, que requieren tanto esfuerzo y tantas energías humanas.

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria

A:

*Mi mamá porque me lo ha dado todo y nunca sabré como
agradecerlo.*

*A mi papá por haberme traído a la vida. Aunque físicamente no
estuvo presente, espiritualmente siempre me acompaño, gracias
donde quiera que estés.*

*Mi hija Janeisy por su cariño y dedicación, por las noches y
amaneceres de ayuda, por su entrega incondicional, por la
paciencia con que asumió la responsabilidad para que yo lograra
mi objetivo final.*

*Duly que siempre me acompañó como una hija más y formo parte
en este trabajo apoyando con sus conocimientos y siempre muy
preocupada.*

*Yanko por su incondicionalidad y cooperación que siempre me ha
brindado cada vez que lo he necesitado.*

*Mi hija Janet y a mi esposo que día a día comparten conmigo
momentos felices y dolorosos y que me han dado toda la fuerza del
mundo para seguir adelante venciendo cada obstáculo que la vida
nos impone.*

*A mi nieto Marcel que a pesar de lo pequeño que es, me da la
alegría y la fuerza para seguir adelante.*

*Mi familia en general, mis hermanos que siempre han estado
preocupado e interesados por mí durante toda esta etapa.*

*La memoria de todo el que deseo poder estar a mi lado en estos
momentos.*

Agradecimiento

Esta tesis no habría sido posible sin la colaboración continuada de numerosas personas, a las que quiero agradecer su inestimable ayuda.

A:

Mis hijas, nieto y esposo que son la familia que tengo a mi lado en todos los momentos sean buenos o difíciles, y sin ellos no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

Mis tutores por todo el tiempo y dedicación que utilizaron sin escatimar sacrificio, y por los conocimientos que adquirí de ellos.

Marisol por la confianza que depositó en mí cuando decidió que podía presentarme a tesis, por su delicadeza y comprensión donde le estaré eternamente agradecida por esta oportunidad que me dio.

Todo el colectivo de profesores que durante estos seis años de carrera pusieron todo su empeño y dedicación en función de transmitir sus conocimientos desinteresadamente.

A mi organismo el Buró Provincial de la ANAP que me ha dado la posibilidad de poder simultanear mis responsabilidades laborales con el estudio, además de darme la oportunidad de poder alcanzar un título universitario.

A mis compañeras y compañeros de trabajo que mucho me han ayudado en poder llegar hasta aquí, se han mantenido siempre muy preocupados durante estos seis años de la carrera y que siempre les agradeceré la colaboración brindada.

A todas aquellas personas que me hayan ayudado o sencillamente sientan satisfacción por el hecho de haber concluido mis estudios en la enseñanza superior.

...Y a todos aquellos, que aunque sus nombres no aparezcan, de una forma u otra han dado su granito de arena para que esto pudiera andar...

MUCHAS GRACIAS.

Resumen

En esta investigación se llevó a cabo un Diagnóstico de Comunicación Interna en la CCS Manuel Ascunce Domenech del municipio de Cienfuegos, en el cual se evaluaron algunos indicadores tales como: la concepción de los directivos y de las mujeres sobre la comunicación, los flujos comunicativos, los distintos tipos de mensajes que circulan dentro de la organización y su objetividad en función de lograr un mejor aprovechamiento del potencial femenino dentro de la cooperativa, entre otros. Como resultado fundamental, se obtuvo que la comunicación existente es espontánea y no planificada, lo que conduce a la carencia de una gestión de los procesos comunicativos. En consecuencia, se propone un Plan de Acción de Comunicación Interna.

Introducción.....	6
Capítulo I: Marco teórico.....	10
1.1 Comunicación como proceso.....	10
1.2 Comunicación organizacional.....	12
1.2.1 Perspectiva de comunicación.....	19
1.3 Ámbito de la comunicación: interna y externa.....	21
1.4 Gestión de Comunicación Institucional.....	22
1.4.1 Estrategia de Comunicación Institucional.	
1.5 Descripción de la comunicación en la ANAP.....	26
Capítulo II: Referencial y Metodológico.....	30
2.1 El movimiento cooperativo en Cuba.....	30
2.2 Caracterización de la CCS Manuel Ascunce Domenech.....	33
2.2.1 Caracterización del público interno.....	34
2.3 Métodos empleados para realizar al investigación.....	37
2.3.1 Métodos de recogida de información.....	39
2.4 Diagnóstico de Comunicación Institucional.....	42
Capítulo III: Análisis de los resultados y propuesta del Plan de Acción de Comunicación Institucional.....	46
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73
Bibliografía.....	74
Anexos.....	79

Introducción

'La comunicación' es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para intercambiar información. Comunicar significa poner en común e implica compartir.

La comunicación se inicia con el surgimiento de la vida en nuestro planeta y su desarrollo ha sido simultáneo al progreso de la humanidad. Se manifestó primero a través de un lenguaje no verbal, evolucionando y complejizándose conforme el hombre mismo evolucionaba.

Todos los días los seres vivos se comunican de diferentes maneras, pero sólo los seres humanos podemos hacerlo racionalmente llevando a cabo infinidad de actividades, tales como: conversar, reír, llorar, leer, callar, ver televisión, entre otras.

Metafóricamente, comunicarse es lograr “entrar en la orquesta”. Y esta orquesta es siempre del orden de la acción y de carácter colectivo. Por lo tanto, acción y comunicación van de la mano, o sea que comunicación y cultura son dos elementos entrelazados. Penetrar en el área de lo comunicacional implica, necesariamente, adentrarse en dimensiones culturales, entendiendo por cultura los valores y representaciones que poseen comunidades y/o grupos. Por ende, indagar en lo comunicacional, es necesariamente inquirir en las representaciones, actitudes, nociones y preconcepciones vinculadas a prácticas concretas. Entender los modos de comunicación es acceder a pautas culturales. E indagar en las pautas culturales es introducirse en los modos de “hacer cosas” y los modos de “construir sentido”. Desde allí, su correlato y pertinencia con el orden de género y la afirmación inicial sobre el carácter básico e ineludible de apelar a ella en una intervención centrada en la equidad de género.

Hablar de género significa dejar de creer que los roles sociales y culturales asignados entre hombres y mujeres son naturales, es por ello que se hace necesario sensibilizar al sector productivo, la sociedad, las familias y las propias mujeres sobre los aportes femeninos al desarrollo y sobre la remoción de marcas de género en el empleo y la formación.

En el sector cooperativo y campesino lo anteriormente expuesto está aún más arraigado debido a su bajo nivel cultural y su formación social, por lo que se hace

más difícil reconocer la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres en todos los ámbitos y a todos los niveles de vida.

A pesar del desarrollo que ya ha alcanzado nuestra sociedad y la participación activa que tienen las mujeres en todos los sectores, la incorporación de la mujer al sector campesino y el aprovechamiento de su potencial son insuficientes. De la observación diaria y la experiencia laboral de diez años de trabajo del investigador, se han podido constatar una serie de problemas de comunicación en el sector campesino-cooperativo los cuales se relacionan a continuación:

- El que dirige la asamblea siempre lo hace empleando un lenguaje sexista.
- Al darles la palabra a los integrantes de la asamblea, si levanta la mano una mujer y un hombre al mismo tiempo se le sede la palabra al hombre.
- Cuando existen opiniones diferentes entre hombres y mujeres del tema tratado llegan a conclusiones con el criterio del hombre.
- No reconocen en la asamblea los méritos de la mujer.

Breve argumentación teórica del problema

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

La comunicación es un elemento importante entre los integrantes de un grupo, es por ello que lograr una comunicación fluida favorece el crecimiento y el buen desempeño de estos.

En el sector campesino se manifiestan grandes dificultades al respecto por su bajo nivel cultural y su formación social, por lo que se hace más difícil reconocer la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres en todos los ámbitos y a todos los niveles de vida, es por ello que se necesita un plan de acción de comunicación que permita una mejor comprensión de los roles y necesidades tanto de las mujeres como de los hombres.

De todo lo anteriormente planteado se identificó como problema científico:

Problema Científico:

¿Cómo lograr un mayor aprovechamiento del potencial femenino dentro de la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos?

Idea a defender

Una comunicación efectiva favorece el mejor aprovechamiento del potencial femenino dentro de la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.

El **campo objeto de estudio**, es la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.

El **objeto de estudio**, la comunicación para el aprovechamiento del potencial femenino dentro de la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.

Objetivo General

Elaborar un plan de acción de comunicación que posibilite un mayor aprovechamiento del potencial femenino en la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.

Objetivos Específicos

1. Revisión teórica y conceptual que explique la importancia de la comunicación para lograr un mayor aprovechamiento del potencial femenino en la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.
2. Caracterización de la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.
3. Diagnóstico de la comunicación interna en la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.
4. Proponer un plan de acción de comunicación, que permita un mejor aprovechamiento del potencial femenino en la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.

Propuesta de métodos a utilizar

Se emplearan los métodos de análisis y síntesis, la dinámica de grupo y de solución de problemas, la observación, así como los instrumentos y técnicas de investigación (entrevistas, y encuestas), y los indicadores arrojados fueron analizados por las tablas dinámicas del Procesador de datos Microsoft Excel. Finalmente se triangularon los resultados para establecer las relaciones entre los diferentes factores.

El presente trabajo **ha quedado estructurado** de la forma siguiente:

La **introducción**, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; el **Capítulo I**, que contiene el marco teórico; el **Capítulo II** dirigido a la explicación de los métodos utilizados en la recogida de la información conjuntamente con el procedimiento para darle cumplimiento al objetivo que se propone y la caracterización del objeto de estudio; el **Capítulo III**, donde se muestran los resultados y se propone el plan de acciones comunicativas. Culmina con un cuerpo de **Conclusiones y Recomendaciones**, la relación de la **Bibliografía** consultada y finalmente un grupo de **Anexos**, como complemento de los resultados obtenidos.

El aporte

El aporte fundamental de la presente investigación está dado en que se proponen acciones de comunicación que permitan el mejoramiento de las relaciones del colectivo con el fin de lograr una mayor integración de la mujer y por tanto un mejor aprovechamiento del potencial femenino en la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio del municipio Cienfuegos.

Capítulo I: Marco Teórico.

En el presente capítulo se abordan los principales conceptos del proceso de comunicación organizacional, sus perspectivas, funciones e importancia, así como diferentes elementos que conforman la gestión del proceso de comunicación interna. Todo ello partiendo del análisis de la comunicación como proceso y teniendo en cuenta la perspectiva sistémica de la misma. A tales fines, resulto imprescindible analizar los trabajos de diversos autores y estudiosos en el tema a fin de contar con un marco referencial enriquecedor que brinde un nivel de actualización ineludible. Además de manera general se hace una descripción de cómo se manifiestan estos conceptos y tendencia en la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) de Cienfuegos.

1.1 Comunicación como proceso

La conceptualización de la **comunicación como proceso**, varía de acuerdo al enfoque que sobre la misma proporcionaron los teóricos desde sus respectivas miradas. Aunque la mayoría coincidieron en la concepción del esqueleto del proceso comunicativo, integrado por emisor, mensaje y receptor. Dicho proceso se fue alimentando teóricamente a partir de la particular significación que a los elementos del esquema de comunicación y a sus interrelaciones le proporcionaran los estudios norteamericanos o Mass Communication Research, las escuelas europeas, modelos, paradigmas y enfoques latinoamericanos.

“La comunicación implica siempre un proceso que ocurre entre las personas las cuales se comunican entre sí a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. No es un proceso lineal (...) es un proceso mediante el cual se comparte y se rescata lo común entre la fuente y el receptor en el intercambio de mensajes y donde siempre se le da un sentido a ese mensaje por parte de los interlocutores” (Llibre, 2003)

Orozco, citado por Benítez (2005) amplía las fronteras del término comunicación:

*“La **comunicación**, a diferencia de otras disciplinas u objetos de estudio, es a la vez que paradigma, campo interdisciplinario, fenómeno, práctica o conjunto de prácticas, proceso y resultado, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se*

gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias y movimientos sociales, herramientas de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguaje y lógica de articulación de discurso, dispositivo de la representación, herramienta de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías, de los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de las prácticas sociales. Comprenderla en su compleja dimensión es, en todo caso, un objetivo parcialmente accesible y siempre por alcanzar”.

Pero no es fin de esta tesis ahondar en la génesis del fenómeno de la comunicación como proceso inherente a las actividades propias del ser humano (Serrano, 1980), dado por el lenguaje, los gestos, señales o signos, sino comprenderla como el proceso mediante el cual dichas funciones básicas del ser humano contribuyen y se complementan en la interacción e intercambio de información, símbolos y significados compartidos. No se trata de un procedimiento lineal, donde el protagonista sería la fuente de la cual es emitido el mensaje, lo que básicamente plantea la Teoría Hipodérmica (Wolf), sino de una bidireccionalidad en la que tiene relevancia tanto el emisor como el receptor y en el que influyen los códigos de ambos en la codificación y descodificación de los mensajes (Eco), los cuales -de acuerdo con Fernández Collado (1997)-, portan información que para que sea coherente dentro del fenómeno comunicativo debe poseer un *valor comunicativo*, en otras palabras, símbolos y significados compartidos.

La bidireccionalidad planteada se entiende como el proceso de **retroalimentación** en el que *“se intercambian roles, o sea, el destinatario expresa una respuesta y toma el papel del emisor (...) permite aclarar si el mensaje fue recibido, interpretado como el emisor deseaba, aceptado y utilizado”.* (Betancourt, 2003). *“En la recepción son numerosos los factores que pueden enturbiar el proceso: el «ruido» (físico, semántico, etc.), las trabas comunicativas (actitudes poco receptivas por parte del receptor o carentes de estímulos por parte del emisor), etc.”* (Ramírez, 1995) De ahí que la retroalimentación sea el componente que permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. *Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva. En las organizaciones, la falta de retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de la producción, aumento del ausentismo o rotación del personal, falta de coordinación o conflictos entre las unidades.”* (Fernández Collado, 1997).

1.2. Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional es un fenómeno inherente a toda organización, estudia la manera en que se da el fenómeno de la Comunicación en las organizaciones y entre éstos y su medio ambiente.

Según Pérez (2007) *es el conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de Comunicación en las organizaciones.*

Por su parte, Redding y Sanborn, citado por Hernández Lorenzo (2006), la definen como: *“El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Se incluyen en esta definición las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones.”*¹

Rebeil (1998) señala que la Comunicación Organizacional *“se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole”.*

Por su parte, Goldhaber (s/f) delimita a la Comunicación Organizacional como *“el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la Comunicación Organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones”.*

Según Hernández Lorenzo (2006), son varios los exponentes (Redding, Jablin, Putnam, Kreps, Costa, Villafañe, Piñuel, Gaitán, Bartoli, Van Riel, entre otros) que han desarrollado interesantes teorías sobre la Comunicación, la cual ha sido nombrada de disímiles formas: institucional, organizacional, corporativa, empresarial, pero que en esencia se refieren al mismo fenómeno. La mayoría de estos exponentes coinciden en centrar su atención en el análisis del diagnóstico, la organización y el perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, “a fin de mejorar la interrelación entre sus

¹ REDDING, W. C. Position Paper: A Response to Discussions at the Ad Hoc Conference on Organizational Communication. Manuscrito no publicado, presentado en la Ad Hoc Conference on Organizational Communication, University of Missouri at Kansas City, febrero, 1967. (Citado en GOLDHABER, p. 101).

miembros y entre éstos y el público externo, lo cual conduce a un mejor funcionamiento institucional y al fortalecimiento de su Identidad”.

Por otra parte y a consideración de Pérez (2007), diversos autores le atribuyen gran e igual importancia a la comunicación, tanto en el ámbito interno como en el externo (Trelles (2001), Costa (2001), Sheinsohn (1997)). Igualmente, la conciben con un enfoque integrador así como una herramienta más de la estrategia general de las instituciones, cuyas actividades no surgen de manera empírica sino que son resultado de una acción planificada.

La Comunicación Organizacional establece relaciones entre teorías de la comunicación y la teoría organizacional; contempla paradigmas o modelos que se aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, propiciando fundamentos teóricos para la orientación de los procesos comunicativos y la investigación aplicada a la solución de problemas económicos y sociales.

Según Smith, citado por Hernández Lorenzo (2006), los requisitos básicos para la aplicación de la comunicación organizacional en una entidad son los siguientes:

- *“La comunicación ha de ser un componente fundamental del proceso directivo y estar integrada en la gestión.*
- *Los altos directivos han de legitimar al comunicador.*
- *La comunicación ha de ser un proceso global, permanente y planificado.*
- *Todos los directivos deberían responsabilizarse de la comunicación.*
- *Las cuestiones de negocios prioritarias deberían ser el contenido central del programa de comunicación.*
- *El proceso de comunicación debería ser evaluado regularmente.*
- *El comunicador tendría que asumir, además de su ya clásico rol, los servicios de asesoría, consultoría y formación del resto de la organización”.*

Por su parte Arrieta, citado por Fernández Collado (1997), define que los objetivos específicos de la misma podrían ser enunciados de la siguiente forma:

- *La difusión de información que fomente*
 - a) La integración en la empresa.*
 - b) Unión entre el personal*

- c) *La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.*
- *La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.*
 - *La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.*
 - *El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.*
 - *La creación, consolidación y prevalencia de un clima social y organizacional sano.*
 - *Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo”.*

Mientras que Trilles, citado por Pérez (2007), define las funciones del proceso de comunicación dentro de la organización:

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

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

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

En dependencia de los vínculos con la organización, los públicos se pueden catalogar en dos grupos: público interno (estructura formal de la organización) y público externo (se relaciona con la organización, pero no forma parte de su estructura). Algunos estudiosos plantean que existe una tercera categoría de público, el mixto, conformado por individuos, los cuales a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran estrechamente relacionados con la entidad y por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

Al referirnos al **público interno** de una organización, se dice que el mismo está integrado *“por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución*

en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales". (Muriel y Rota, 1980)

Trelles, citado por Hernández Lorenzo (2006) resume una clasificación de público interno, con la que coinciden gran parte de los investigadores de este campo:

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

Uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Por lo que en este sentido, la información que se necesite transmitir debe ser clara y precisa, he ahí la importancia a la hora de definir el mensaje.

El **mensaje** constituye uno de los elementos fundamentales que componen la comunicación; consiste en *"la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente.)"* (Goldhaber, s/f)

Fernández Collado (1997) plantea que el mensaje es: *"el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo. En la comunicación cara a cara -como señala David K. Berlo- la codificación se efectúa por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (palabra hablada, gestos, notas musicales, etc.) y los sistemas musculares del cuerpo (gestos del rostro, ademanes, posturas, etcétera)."*

De acuerdo con Redding (1967), los mensajes que se producen en la organización,

dirigidos tanto al público interno como externo, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **De tarea:** *relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización.*
- **De mantenimiento:** *mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma.*
- **Los humanos:** *dirigidos a las personas de la organización, y afectan a las actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones". (Redding en Goldhaber, s/f)*

En cualquier organización debe existir un equilibrio en el flujo de mensajes, en relación con dicha clasificación. También se debe tener en cuenta la evaluación y control de la cantidad, calidad, frecuencia y el momento de emisión y recepción de los mensajes.

El **canal** de comunicación es *"el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea -como los periódicos, las revistas, el cine, la radio y la televisión-; los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio; por ejemplo, los boletines y revistas de una empresa, que circulan entre sus empleados, los periódicos, murales, los discursos en un recinto, etc.; los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente o por teléfono, la correspondencia entre dos personas, una discusión en un grupo pequeño, etcétera."* (Fernández Collado, 1997)

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados **redes de comunicación**. Las **redes** de comunicación son, precisamente, las vías por las cuales la comunicación va a transitar. Por lo tanto, de acuerdo a las redes por las que circulan los mensajes dentro de la organización se puede catalogar a los tipos de comunicación en: **formal** (descendente, ascendente y horizontal) e **informal**.

Comunicación formal: La comunicación formal transita por todas las partes que constituyen el organigrama de la organización. Además, establece las reglas y canales

de comunicación en la entidad y el modo en que cada miembro de la misma ha de comportarse para reafirmar el tipo de relación que deben mantener los miembros de la organización entre sí. Los canales o redes de comunicación formales se emplean para la promoción del desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Hacia lo interno de la entidad transitan los mensajes que informan a los trabajadores de la organización acerca de objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Las dos vías principales dentro de la comunicación formal recorridas por los mensajes son: la vertical (descendente y ascendente) y la horizontal.

La **comunicación descendente** comprende aquellos mensajes que fluyen desde los directivos o superiores hasta la base; por lo general vinculada con el enfoque mecánico de comunicación.

La comunicación descendente proporciona las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. Por ello, este tipo de comunicación es vital en la organización, ya que a través de ella los empleados están al tanto y comprenden cuál es su papel dentro de la empresa, así como también de su estructura, sus objetivos y metas. Los canales de comunicación que más utiliza son los escritos (cartas, manuales, guías) y audiovisuales.

También es válido agregar que para lograr una efectiva comunicación descendente es necesario que el superior cuente con la información necesaria, completa y precisa, así como también con la habilidad para transmitirla y la facilidad para escuchar hechos y sentimientos. Además, debe de estar atento a todo tipo de comunicación no verbal que emita el empleado, desde sus gestos, su postura, sus movimientos corporales, etc. De esta forma, el director podrá conocer realmente al personal que tiene a su cargo y sus necesidades, así como también podrá emitir confianza al personal, lo cual facilitará el acercamiento y transmisión de información necesaria por parte de los empleados para el manejo de la organización, así como también credibilidad en los mensajes que reciben.

La **comunicación ascendente** contiene los mensajes que transitan desde la base hasta los directivos. Se utiliza, básicamente, en la búsqueda de retroalimentación, sugerencias, reclamos, etc. Mediante la comunicación ascendente se puede comprobar la eficacia de los sistemas comunicativos y el flujo de información. Es importante fomentar en las organizaciones la comunicación vertical ascendente con el objetivo de lograr identificación de los subordinados con la misma, dándoles cabida a

sus criterios y sugerencias, además es una vía para que los trabajadores se relacionen con otros; favorece el diálogo social en la empresa; le brinda la posibilidad a los directivos de verificar cómo fueron recepcionados los mensajes transmitidos, así como estar al tanto de las dificultades existentes en cuanto a comunicación y clima organizacional. Dentro de los canales de la comunicación ascendente se encuentran los sistemas de sugerencias (a través de ellos los trabajadores pueden expresar sus criterios, ideas o proposiciones), reivindicaciones (constituyen las quejas formales escritas que exponen los empleados); aunque, de acuerdo con varias investigaciones, se ha demostrado que la comunicación cara a cara es considerada la más efectiva.

La comunicación horizontal radica en el *“intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”* (Massie en Goldhaber, s/f). Dichos mensajes están vinculados, en su mayoría, con tareas, labores a realizar o de factor humano. La comunicación horizontal persigue mejorar el trabajo entre las diferentes áreas que componen a la organización y entre los trabajadores de un mismo nivel o que cumplen una misma función, mediante el intercambio de información y el apoyo socio emocional entre compañeros. Interviene en la solución de problemas y en la búsqueda de información. En cuanto a los medios más idóneos para beneficiar la comunicación horizontal se pueden citar, las reuniones, encuentros y eventos que posibiliten el diálogo y el contraste de opiniones.

Justo Villafañe (1998) plantea la existencia de una tercera dirección que conforma las vías de comunicación dentro de las organizaciones: **la comunicación transversal**, la cual persigue instituir un lenguaje común a partir del desarrollo de actividades relacionadas con los valores organizacionales en todos los niveles de la entidad. La comunicación transversal recorre todos los niveles que conforman el público interno de la institución. Generalmente es utilizada en aquellos centros en los que predomina el enfoque sistémico y en los que se conforman equipos multidisciplinarios para el análisis y solución de problemas. Los medios o vías que emplea la comunicación transversal son: los grupos de gestión, equipos de proyecto, auditorías internas, diálogo superior-colaborador, etc.

Comunicación informal: La comunicación informal es la que utiliza canales no formales, aunque su contenido trata, mayormente, aspectos laborales. De acuerdo con Goldhaber: *“Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales con clasificados como <informales>”* (Goldhaber, s/f). La comunicación informal fluye con mayor rapidez que la formal. De manera general, se considera

positiva, pues la comunicación formal es demasiado esquemática y la forma en que comúnmente se expresa es a través de los rumores.

En cuanto al beneficio que aporta la comunicación informal, Bartola (1992) sostiene que *“la comunicación informal es una corriente a la que resulta ventajoso favorecer en su fluidez. Por ella puede ser que pase la flexibilidad tan buscada por las organizaciones enfrentadas a los actuales desafíos de evolución.”* Para este autor, *“(…) su existencia puede permitir informaciones sobre el clima social y favorecer de este modo la escucha por parte de la “cima” de la jerarquía acerca de la realidad de las prácticas y concepciones de los servicios.”*

De manera general puede decirse teniendo en cuenta lo abordado en los epígrafes anteriores que la Comunicación es una disciplina caracterizada por la amplia diversidad de enfoques propuestos para su estudio, relacionado tanto con sus designaciones como con sus presupuestos conceptuales y paradigmas. En este sentido se hace necesario partir antes de cualquier estudio al respecto, conocer sus perspectivas.

1.2.1 Perspectivas de comunicación.

Considerando la sistematización que sobre las escuelas y sus modelos, respectivamente, realizan los autores norteamericanos Fredrick Jablin y Linda Putnam (1987) en su libro: *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspectiva* (Trelles en Mederos, 2002: 29), se puede decir que los modelos fundamentales de la comunicación en las organizaciones se adscriben a cuatro perspectivas principales: **mecánica**, **psicológica**, **sistémica** y **simbólica-interpretativa**.

La **perspectiva mecánica** se relaciona fundamentalmente con modelos transmisivos de información (Shannon), que como bien sugiere la palabra, se trata de un proceso que ve la comunicación en una sola dirección, vertical-descendente, o sea, de directivos a subordinados. El flujo comunicacional es visto como información que navega exclusivamente por redes formales; dando muestra del poco interés con respecto a la retroalimentación, lo que implica una desatención al receptor. No se evidencia un enfoque sinérgico de los procesos comunicativos, donde cada área de comunicación funciona aisladamente. Los mensajes son escasos y esencialmente se refieren a cumplimiento de tareas o mantenimiento de las funciones y actividades. Las

entidades cuyas características del sistema comunicativo coinciden con las antes mencionadas son, en su mayoría, organizaciones con una marcada rigidez, poco dinamismo, distancia entre la dirección y subordinados y de poca flexibilidad a los cambios del entorno; así como, una incompreensión relativa al estado de opinión de los trabajadores de la entidad, lo que implica la presencia de limitadas posibilidades de adaptación al entorno, lo cual conduce a una disminución de la capacidad de supervivencia de la organización.

La **perspectiva psicológica** se identifica con la Escuela de las Relaciones Humanas, donde sobresalen los trabajos experimentales sobre la propagación de rumores como barrera de comunicación (Allport y Postman (1947)), sobre el proceso de integración grupal y liderazgo (Likert, Tannebaum, Davis), motivación en la empresa (Maslow, Katz y Kahn (1977)) y el proceso de comunicación en la organización. Esta perspectiva está dirigida básicamente, al resarcimiento de las debilidades del enfoque mecánico. Por este motivo, se evidencia un énfasis en el receptor, en sus necesidades individuales con sus respectivas soluciones. Por otro lado, muestra inclinación hacia el empleo de las redes informales y el estudio de las necesidades individuales del público interno, por lo que se observa cierta tendencia hacia los mensajes de tema humano. No obstante, la profundización en la integración del colectivo como un todo es insuficiente; y se subestima la importancia de la interrelación entre los integrantes del subsistema y del estrecho vínculo de la organización con el entorno.

Con la **perspectiva sistémica** queda demostrado que la comunicación es un aspecto fundamental dentro de la organización, es por eso que sirve de complemento de las perspectivas anteriores; muestra claramente el enfoque sinérgico de la comunicación, tiene en cuenta la retroalimentación y las interrelaciones con el entorno. En este sentido, se logra el equilibrio en los canales de comunicación que se emplean, los tipos de mensajes, los flujos de comunicación que se utilizan y se identifica la organización como un subsistema que pertenece a la sociedad en general. El objeto de estudio de dicha perspectiva son los modelos secuenciales de conducta de los integrantes del sistema en lugar de las relaciones causales entre las variables de comunicación. En general, las organizaciones se caracterizan por el dinamismo y flexibilidad en su accionar, se encuentran abiertas al entorno, en continuo cambio y movimiento. Es necesario señalar que en esta perspectiva no se toman en cuenta las matrices culturales presentes en el proceso comunicativo.

La **perspectiva simbólico-interpretativa**, es la encargada del estudio de las anteriormente mencionadas matrices culturales presentes en el proceso comunicativo, que fueron obviadas en la perspectiva sistémica. La simbólico-interpretativa se refiere a la comunicación como un proceso de construcción de significados compartidos, donde receptores y emisores intercambian roles, todo esto sustentado esencialmente, en los valores culturales de la organización; por lo que, el foco de atención de la comunicación se encuentra en los roles asumidos y significados compartidos. Reconocen de gran importancia el impacto de los factores culturales sobre los procesos interpersonales, condicionado principalmente, por los significados de los signos verbales y extra-verbales influidos por el contexto. Dicho de otro modo, en la perspectiva simbólico-interpretativa se acentúa el trabajo grupal y el estudio de la cultura organizacional; no obstante existe una limitación en cuanto a lo individual tras la marcada importancia hacia lo colectivo.

En una organización se pueden encontrar más de una perspectiva e incluso se pueden hallar interrelacionadas. En el entorno empresarial cubano, de acuerdo con investigaciones realizadas por la Doctora Irene Trelles, el enfoque de comunicación predominante es el mecánico. Aunque, según los hallazgos de investigaciones realizadas en el contexto de las prácticas de Comunicación Organizacional efectuadas por estudiantes de la carrera de Comunicación Social de la Universidad de la Habana, en los dos últimos años, se ha identificado además, que hay una preponderancia en algunas entidades del patio de las perspectivas sistémica y la simbólica-interpretativa, aunque en menor grado.

1.3. Ámbitos de la Comunicación: interna y externa

Las organizaciones son sistemas abiertos y como tal deben tratarse. En este sentido no puede paralizarse al hablar de un tipo único de comunicación, con lo cual puede referirse que dentro de los ámbitos del proceso comunicacional se encuentra la comunicación interna y la externa.

Para Andrade, citado por Fernández Collado (1997), la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”

Las comunicaciones internas institucionales promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Y siguiendo las definiciones encontramos que “La comunicación interna en la práctica no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la comunicación organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa le transmite al resto de los públicos”. (Betancourt, 2003).

Al voltear la mirada hacia la comunicación externa se plantea que es el conjunto de inputs, o elementos que alimentan a la organización y al de output o respuestas de la entidad a la sociedad. No se concibe a una entidad, empresa u organización aislada del entorno. Precisamente en su relación con él, en lo que aporta a la sociedad en su conjunto, radica la esencia de su existencia, y este enfoque está presente a todos los niveles organizacionales, y podría afirmarse incluso que en muchos casos, llega hasta el nivel personal. (Trelles, 2002)

Las relaciones entre estos dos ámbitos de la comunicación permiten la estabilidad que la institución necesita como consecuencia de los cambios bruscos del entorno. Siendo así, se puede alcanzar equilibrio ya que se está ante dos sistemas de comunicación, el interno y el externo, interdependientes y necesarios a gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, algunas instituciones suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna.

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente, se coincide con Trelles (2001) cuando plantea que estos dos ámbitos de la comunicación forman parte del proceso de comunicación en las instituciones. Dicho proceso se asocia al flujo de mensajes, donde un mensaje es sencillamente lo que se comunica y es información a la que el receptor le da un significado. Su consideración y adecuada gestión garantiza la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones.

1.4. Gestión de Comunicación Institucional

Gestionar los procesos comunicativos, implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema institucional. Si los integrantes de la entidad tienen definidas sus responsabilidades y roles, podrán valerse de un esquema de trabajo flexible en espacios compartidos que permitan eficientes flujos de comunicación.

Saladrigas (2002) define la Gestión de Comunicación como la “(...) actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados.”

Por su parte Trelles (2004) apunta que la Gestión de Comunicación es la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y la espontaneidad, en la realización de actividades comunicativas.

Como todo fenómeno la gestión de los procesos comunicativos posee un registro considerable de principios axiomáticos universales, claves para el eficiente desarrollo de la organización. Identificados a partir de los puntos coincidentes de la literatura especializada en el tema se tiene que:

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera
- Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas
- Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones
- Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación
- Conocimiento de los públicos, considerando entre estos tanto a los internos como a los externos
- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación (Trelles, 2002).

Una vez determinado el enfoque de gestión, es preciso definir las Políticas de Comunicación. Estas deben estar en correspondencia con los objetivos estratégicos o políticas generales de la institución. Su cumplimiento asegura la sinergia de la gestión de comunicación ya que delimita y asigna las tareas y responsabilidades, viabiliza el trabajo, esclarece los objetivos y con ellos, la misión, visión y el quehacer institucional. Siendo así, se estaría ganando en eficacia y eficiencia, pues si se opera en sentido contrario se corre el riesgo de cometer muchos errores que afecten el desempeño institucional.

A la sazón, se materializa la gestión a través de una estrategia de comunicación integral o un plan de comunicación. La primera es más abarcadora en cuanto a los objetivos y alcance, mientras con el segundo se proyectan acciones más específicas, y por supuesto, deberán ser coherentes con las políticas generales de la institución, las que a su vez orientan las políticas de comunicación.

1.4.1 Estrategia de Comunicación Institucional

Según Núñez, citado por Vera (2003), el concepto de Estrategia de Comunicación es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo.

Para Arellano (1998) el término estrategia se puede entender como “una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. (...) lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.”

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente abordados y coincidiendo con Pérez (2007), puede decirse que la Estrategia de Comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Asimismo, la estrategia implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere análisis profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

Siguiendo las ideas de Costa (2001), se asume que “la estrategia combina básicamente estos parámetros: quién comunica, qué, a quienes, con qué objetivos, con qué

inversión, con qué resultados y por qué medios. Así: quién comunica, qué y con quién, obliga a definir y detallar con qué objetivos (qué se pretende conseguir en concreto), con que inversión (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y con qué resultados. Solo así, es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir los resultados punto por punto y acción por acción”. De forma resumida se encuentra la propuesta de Rivero (2003) quien dice que “existen cinco factores básicos que debe contemplar toda estrategia: Recursos, Acciones, Personas, Controles, Resultados”.

Independientemente de los propósitos de una estrategia –militar, social, comercial, comunicativa, hay coincidencia en que se trata de planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un objetivo a corto, mediano o largo plazo; se proyectan soluciones para ganar, para obtener triunfos. Siempre se planea estratégicamente por algo; siempre hay un motivo, una meta que alcanzar.

Las Estrategias Comunicativas deben partir de un diagnóstico de la situación problemática para saber hasta “dónde se puede y quiere llegar”. Sus objetivos deben apuntar al apoyo de los objetivos estratégicos institucionales que involucran al resto de los subsistemas de la entidad.

El diseño de las estrategias implica que los objetivos de comunicación partan de las políticas de comunicación establecidas con anterioridad por las organizaciones. Su importancia radica precisamente en el empeño de colaboración para lograr los objetivos de la organización (llevado hasta su esfera más pragmática), favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la entidad y sus integrantes, entre ellos, y entre la entidad y su ambiente externo. Permite además dar orden y sentido al intercambio de mensajes, así como desarrolla una serie de significados compartidos que favorecen la coordinación auténtica entre los miembros de la organización. (Hernández, 2005).

Teniendo en cuenta lo abordado anteriormente puede decirse que las estrategias de Comunicación concretan la Planificación de la Gestión Comunicativa y los planes resulta su operacionalización directa.

1.5 Descripción de la comunicación dentro de la ANAP.

Dentro de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y en las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) (que es la razón de ser en la investigación) existen diferentes formas de comunicación interna, como son la formal, informal, descendente, horizontal y ascendente, ya que se recibe información desde el nivel Nacional hasta la Base y se puede apreciar que esta fluye por un gran número de personas aunque no todas cuentan con el nivel ni la preparación adecuada para transmitir un mensaje y que este llegue al receptor con toda la claridad y especificidad con que se emitió.

En las organizaciones de base, es decir dentro de las CCS, existe una comunicación interpersonal, grupal, ascendente y descendente partiendo de las vías por las que fluye la información desde el nivel central hasta la base, por lo que estas no están exentas de problemas en la recepción y emisión de mensajes, pues muchas veces se saturan los canales de comunicación debido a que se sobrecargan de mensajes y esto provoca que no se cumpla con todas las orientaciones que son emitidas por los organismos superiores. Por otra parte, la comunicación descendente es con frecuencia poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros de lo que se les ha ordenado hacer.

Debemos señalar que en la organización anapista no existe un plan de comunicación interna que sirva para promover el desarrollo de la misma, ni se cuenta con un personal especializado o capacitado en el tema, aunque existen los canales de comunicación que le permiten el desarrollo y funcionamiento en todas sus estructuras de base. A pesar de esto se cuenta con estrategias que de una manera explícita contribuyen al logro de la comunicación.

La Comisión Nacional de la ANAP trazó una Estrategia de Género para ponerla en práctica en cada una de las organizaciones de base. El objetivo general de dicha estrategia está declarado de la siguiente manera:

Lograr una mayor incorporación de mujeres a las CPA y CCS, fortalecer el papel dirigente de las mujeres incrementando su participación en los diferentes niveles de dirección y toma de decisiones, lograr una mayor incorporación de mujeres a las CCS para alcanzar la equidad de género en la organización, incrementar la capacitación y sensibilización acerca del tema género en todas las estructuras de la ANAP

apoyándose con compañeros de la FMC y otros invitados que tengan conocimiento sobre el tema.

Este Plan Estratégico de Género Nacional está concebido para incrementar la incorporación de la mujer a la Organización de Base, ya sea hija o esposa de campesinos, en función de lograr que con las ya incorporadas se trabaje y que se sumen a la vida socialmente útil, cumpliendo con el rol que le corresponde y no continúen solo atendiendo los quehaceres del hogar, la familia, los niños, el esposo y a los animales domésticos.

Las cooperativas, a partir de orientaciones recibidas por la Dirección Nacional de la ANAP y a su vez por el Buró Provincial y Municipal, se dan la tarea de crear una Comisión de Género en cada Organización de Base la que dará seguimiento a los acuerdos adoptados por la Comisión Nacional a estos efectos, la cual debe estar constituida por 3 compañeras, las que se encargan de impartir los talleres de género con la participación de ambos sexos para sensibilizar tanto a hombres como mujeres, para que aprendan a pensar y ver la vida desde esta perspectiva y asumir conscientemente las diferencias sociales, culturales, psicológicas, económicas, políticas y jurídicas que existen entre el hombre y la mujer. No las biológicas porque a ellas alude el sexo.

Cuando hablamos de relaciones de género se hace referencia a la forma en cómo interactúan hombres y mujeres en la sociedad, ya sea como individuo o como grupos. Están presentes en todos los ámbitos de la vida social: la pareja, la familia, los amigos, la escuela, el trabajo, la política, etc. No se limitan a las relaciones personales, se refieren también a todas aquellas relaciones mediadas por instituciones y prácticas sociales. Hablar de género es referirse a un filtro cultural, a una identidad y a un conjunto de prácticas, creencias, representaciones y prescripciones sociales.

No es entonces lo mismo el sexo biológico que el género. El sexo es el término que describe las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, que son morfológicas, son propias de nuestra naturaleza y generalmente no son cambiables.

Una de las acciones para incrementar la presencia de las mujeres en el campo laboral es buscar estrategias para que las responsabilidades familiares y las cargas domésticas sean compartidas y no se vea solo a la mujer como el único miembro de la familia que deba y pueda llevar a cabo este rol. Ello deja ver una distribución injusta de la carga laboral doméstica entre hombres y mujeres, a la vez que impone

limitaciones a la capacidad de la mujer para compartir en términos de igualdad con el mercado laboral y social.

La participación de las mujeres en el desarrollo, ha sido también orientada por conceptos claves para su entendimiento y aplicación en el ámbito laboral, los cuales se describen seguidamente:

- La perspectiva de género ha sido una herramienta de análisis y un espacio de reflexión, así como de trabajo personal que ha sentado las bases para concretar acciones encaminadas a la equidad de género para que alcancen un mayor conocimiento acerca de los roles que corresponden tanto a hombres como mujeres para compartir las tareas productivas, reproductivas, comunitarias y toma de decisiones ya que cada hombre y cada mujer tienen una responsabilidad para lograr el desarrollo humano.
- La equidad pretende el acceso de las personas a la igualdad de oportunidades y al desarrollo de la capacidad básica, reconociendo las condiciones o características de cada persona o grupo humano (sexo, género, clase, religión, edad). La perspectiva de equidad de género analiza por qué la desigualdad en las condiciones de vida de mujeres y hombres produce inequidad, malestar y no bienestar de cada persona, sea mujer o sea hombre.

Reconocer la validez teórica de esta perspectiva o enfoque, nos demanda un compromiso que implica asumir posiciones y actuar para producir transformaciones requeridas, de lo contrario estamos reforzando la desigualdad y contribuyendo a que se perpetúe.

- El empoderamiento significa llenarnos de poder, pero no es un poder para dominar a los otros como muchas veces se utiliza. Es un poder personal para hacer las cosas, para decir lo que siempre se quiere decir, para conducir nuestra propia vida, para hacer valer nuestro trabajo y nuestras aspiraciones colectivas hacia el resto de la sociedad.

A través del empoderamiento podemos alcanzar mayor equidad entre los géneros.

El logro de la equidad de géneros no solamente tiene que ver con el empoderamiento, sino también con cambios en las mentalidades y actitudes de los hombres y mujeres.

La transversalidad: Encierra el conjunto de estrategias que tratan de integrar la perspectiva de género en el conjunto de todas las políticas e instituciones públicas, con el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

Barreras: Una cultura patriarcal, machista, que condiciona la forma de pensar y actuar de gran mayoría de nuestra población, y muy acentuada en nuestros campesinos.

La limitación de tiempo libre, que objetivamente, para la mujer por las responsabilidades de la casa son más acuciantes lo cual le dificulta el desempeño de roles de dirección o de participación activa en el ámbito social.

En cualquier acto laboral se necesita de la comunicación y dirigir una cooperativa no está ajeno a esto, ya que el máximo órgano de dirección es la Asamblea General, siendo esta la que aprueba las líneas de trabajo, emanadas de la dirección del País. Por tal razón la dirección de la Cooperativa es la que debe hacer cumplir las orientaciones, ejecutándose así por parte de todos los campesinos que la integran.

Aunque se debe destacar que en el interior de cada cooperativa no se dispone de todos los medios de difusión (radio, T.V, prensa, etc.) necesarios para que las orientaciones lleguen de forma clara y fluida a cada miembro de la organización.

Capítulo II: Referencial y Metodológico.

En el presente capítulo se hace una recopilación de las características fundamentales del movimiento cooperativo en Cuba. Se parte de un análisis de las características generales de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), finalizando con una caracterización más exhaustiva de la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) Manuel Ascunce Domenech destacando el estado actual de la comunicación entre sus integrantes. A demás se describen los métodos utilizados para la recogida de información, así como la metodología a seguir para la elaboración del Plan de Acción de comunicación

2.1. El movimiento cooperativo en Cuba.

La ANAP a partir del año 1962, dispone de personalidad jurídica propia. Tiene una estructura central basada en tres esferas (Agroalimentaria, Organización, Ideológica y Educación) y una instancia que asesora a los niveles directivos (Presidencia, Vicepresidencia y los miembros del Buró Nacional).

Existe una estructura similar asentada en las provincias y los municipios. Las organizaciones de base están constituidas por las cooperativas, “Las cooperativas están dirigidas, conforme al principio de centralismo democrático, por su Asamblea General, su Junta Directiva y su Presidente. La Asamblea General es el órgano superior de dirección y se integra con todos sus socios”.

A partir de la estructura jerárquica que tiene la ANAP se puede apreciar cómo está diseñado el proceso de comunicativo, para que lleguen los mensajes, orientaciones y disposiciones dadas por las instancias superiores hasta llegar a la Organización de Base.

Organizaciones de base

Los dos tipos de organizaciones de base con las que cuenta la ANAP en Cuba son:

1. Las cooperativas de créditos y servicios (CCS) que “son organizaciones asociativas donde se mantiene la forma individual de propiedad de la tierra y otros bienes agropecuarios, y donde el trabajo se organiza como economía familiar”.

2. Las cooperativas de producción agropecuaria (CPA) que “son asociaciones voluntarias de campesinos que unen sus tierras y demás medios de producción para formar una empresa social, con patrimonio común y donde el trabajo se organiza en colectivo. La remuneración de sus socios se realiza de dos formas en función de la calidad y cantidad del trabajo aportado mediante anticipos mensuales o aplicando la vinculación a los resultados productivos del área que atienden. En ambos casos reciben al cierre del año parte de la distribución de sus utilidades”.

Función de la ANAP

La ANAP representa a un sector importante de los campesinos cubanos, los mismos tienen un peso primordial sobre todo en la producción agrícola nacional de tabaco, café, viandas, hortalizas y la ganadería.

Entre las metas y objetivos centrales de ANAP se señalan: I) la promoción del rol activo de la mujer campesina en la sociedad; II) la promoción del desarrollo de la agricultura ecológica y sostenible, la conservación de alimentos por métodos artesanales; III) convertir la agricultura campesina cubana en un modelo eficiente y efectivo para contribuir a la alimentación del pueblo; IV) lograr que las asambleas se conviertan en verdaderas escuelas altamente asociadas a la democracia y la educación económica política e ideológica de todos los integrantes de ese colectivo logrando una comunicación más efectiva.

Estructura organizacional

Congreso: Es el máximo órgano de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, que se celebra cada 5 años y se realizan con carácter extraordinario en las ocasiones que lo convoque el Comité Nacional. Está integrado por delegados de las organizaciones de base, municipios, provincia y nación, elegidos de acuerdo con la proporción que establezca el Comité Nacional en la metodología para la realización de dicho evento.

Comité Nacional

El Congreso elige al Comité Nacional que orienta y dirige toda la actividad de la organización entre uno y otro congreso y está integrado por un número no mayor de 115 miembros. El Comité Nacional efectuara sus reuniones dos veces al año, para analizar el desarrollo y cumplimiento de los lineamientos trazados por los Congresos del Partido y de la ANAP, así como la marcha de las tareas fundamentales de la

organización. Excepcionalmente, cuando las circunstancias así lo demandan, podrán convocarse por el Buró Ejecutivo Nacional sesiones extraordinarias, o convenientemente podrá decir no celebrar una o ningún pleno ordinario de acuerdo a las condiciones existentes.

Buró Nacional: El Comité Nacional ejerce su función dirigente sobre todos los organismos intermedios y organizaciones de base, a través del Buró Ejecutivo auxiliado por funcionarios y especialistas.

El Comité Nacional elige de su seno al Buró Ejecutivo integrado por el Presidente, Vicepresidente, tres miembros del Buró Profesional y otros integrantes no profesionales.

Comité Provincial: En la provincia el máximo órgano de dirección es el Comité Provincial, que se integra de acuerdo con las normas de representantes que al efecto establezca el Comité Nacional. La asamblea elige al Comité Provincial, que se integra atendiendo a la cantidad de asociados de la ANAP, complejidad territorial y nivel de producción. La cantidad de miembros que lo integran en cada provincia es aprobada por el Buró Nacional de la ANAP

Buró Provincial: El Comité Provincial elige en su seno al Buró Ejecutivo, integrado por cuatro cuadros profesionales. El Presidente y tres miembros profesionales, estos últimos con igual jerarquía y otros miembros no profesionales.

Cada miembro profesional del Buró atiende tareas concretas y se auxilia de un reducido número de funcionarios de igual jerarquía, en dependencia de la magnitud y complejidad de la provincia.

Comité Municipal: En el municipio, el máximo órgano de dirección es el Comité Municipal, integrada por los delegados elegidos en las organizaciones de base de la ANAP, de acuerdo con las normas de representación que establezca el Comité Nacional.

Los comités municipales orientan y dirigen las actividades de la organización en su jurisdicción, entre reuniones de la asamblea respectiva, de acuerdo con lo establecido en el reglamento y con las directivas de los organismos superiores rendirán cuenta de su gestión a la correspondiente asamblea.

Buró Municipal: El Comité Municipal elige de su seno al Buró Ejecutivo, los cuales dirigen, orientan y controlan a las organizaciones de base de la ANAP a través de acuerdos y directivas en el cumplimiento de los acuerdos trazados.

Este nivel de dirección efectúa sus reuniones ordinarias una vez al mes, para analizar el desenvolvimiento del trabajo y el cumplimiento de las directivas de los organismos superiores, cuenta con dos miembros del Buró y en correspondencia con la magnitud del territorio y complejidad del municipio, se nombrara un funcionario e instructores, al cual se le asignan tareas concretas.

Organizaciones de Base: La organización de base de la ANAP en las CPA, está integrada por los cooperativistas que voluntariamente hayan decidido asociarse y en las CCS, por los campesinos dueños de fincas, otros poseedores legales y demás familiares vinculados a la explotación de la tierra que también de forma voluntaria deciden incorporarse, comprometiéndose a cumplir los principios orgánicos establecidos en el Reglamento General de la ANAP.

Asamblea General: Es el órgano superior de dirección de las cooperativas de producción agropecuaria y de créditos y servicios, se integra por todos los miembros, quienes eligen de su seno mediante el voto secreto y directo al presidente y demás miembros de la junta directiva.

Junta Directiva: Es el órgano de dirección de la cooperativa, está integrada por no menos de cinco ni más de once miembros, se subordina a la asamblea general y le rinde cuenta periódicamente de sus actos y decisiones. Ejerce sus funciones cuando no está reunida la asamblea general.

2.2. Caracterización de la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos.

La Cooperativa de Créditos y Servicios Manuel Ascunce Domenech se constituyó el 17 de mayo de 1962, por voluntad propia de los campesinos y familiares con el derecho de integrar a todo aquel tenedor de tierra revolucionario que vivían en los alrededores del barrio de Caunao, municipio de Cienfuegos, de la propia provincia, contando en ese entonces con un área de 13.29 caballerías dedicada a los cultivos varios. En ese momento los integrantes fueron 34 propietarios de tierra y 15 usufructuarios.

Esta cooperativa se encuentra enclavada en el Consejo Popular de Caunao, la cual limita por el este con la Circunvalación y por el oeste con el municipio de Palmira, la

que abarca una extensión territorial de 56 caballerías de tierra y de esta dedican al cultivo fundamental de granos viandas hortalizas y ganadería un total de 28.73 caballerías. Integrada por 98 núcleos familiares, con un total de 245 personas, siendo 102 mujeres, 115 hombres y 10 jóvenes en edad laboral. Además cuentan con 20 trabajadores asalariados que les prestan servicios a los campesinos, no contando con ninguno del sexo femenino. Tienen constituido un núcleo del PCC con 10 miembros.

2.2.1 Caracterización del Público Interno.

La CCS Manuel Ascunce Domenech tiene actualmente 184 asociados, de ellos 10 son mujeres, que representan el 7 %. Tienen 48 socios propietarios de tierra, de ellos 5 son mujeres, 25 son arrendatarios y 66 usufructuarios y de ellos solamente 1 mujer.

La Junta Directiva está compuesta por 11 miembros, 10 son hombres y 1 mujer, que representa el 1 %. Como se puede apreciar mujeres en cargo de dirección solamente tienen una que es miembro de la Junta Directiva y a la vez es miembro del Comité Municipal de la ANAP.

La Junta Directiva cuenta con los siguientes cargos:

Presidente

Vicepresidente

Organizador

Ideológico

Y demás miembros que son los encargados de atender las actividades que le sean orientadas por los miembros de la Junta Directiva.

La Junta Administrativa está compuesta por 9 miembros, todos pertenecen al sexo masculino, los que ocupan los cargos siguientes: administrador, económico, asuntos generales y recursos humanos, auxiliar de contabilidad, comprador, técnico pecuario, operador de tractor, estibador. El estado actual del nivel de escolaridad de los asociados puede apreciarse en la **tabla 2.1**.

El análisis del promedio de edad del total de asociados nos permitió conocer los rangos en que se encuentran.

- ✚ Menos de 35 años: 53 asociados.
- ✚ de 35 a 60 años: 85 asociados.
- ✚ con más de 60 años: 46 asociados.

Tabla 2.1. Nivel de escolaridad.

		Sexo	
		M	F
12no grado	3	2	1
9no grado	8	8	
Nivel cultural de los miembros junta Administrativa			
Universitario	1	1	
12no grado	6	6	
9no grado	2	2	
Nivel cultural de los asociados			
Universitario	8	7	1
12no grado	48	43	5
9no grado	71	65	6
6to grado	40	40	

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de edad de las mujeres que están asociadas a la Organización de Base es de 48 años. El nivel de incorporación de los asociados durante los últimos 5 años se aprecia en la **tabla 2.2**, lo que demuestra una mayor incorporación de los hombres, como socios de la cooperativa, y en una proporción muy baja esta la incorporación del sector femenino.

Esta CCS cuenta con un potencial femenino de trece mujeres, de ellas solamente una es integrante de su junta directiva, por lo que se considera que las acciones y estrategia trazada por la organización para este sector no cumplen con la expectativa trazada por las instancias nacionales y provinciales en cuanto al fortalecimiento del papel dirigente de la mujer campesina dentro de la organización.

La cooperativa tiene su objeto social aprobado por el Ministerio de la Agricultura en el que se especifica el nivel de las producciones que debe obtener, y partiendo de este se establece la comercialización de cada producto; su destino principal es el establecimiento de Acopio, le siguen el mercado de Caunao, las industrias del territorio, además entregan donaciones de productos a los hogares maternos ubicados en el barrio de Tulipán y al establecimiento penitenciario de La Sabana.

Tabla 2.2 Nivel de Incorporación

Año	Total de socios	Hombres	Mujeres	% Mujeres con respecto al total
2004	144	135	9	6.2
2005	155	144	11	7.0
2006	154	144	10	6.4
2007	153	141	12	7.7
2008	184	171	13	7.0

Fuente: Elaboración propia

La Junta Directiva de la CCS se reúne todos los días 7 de cada mes a las 2.00 pm. Esta es la que se encarga de elaborar el orden del día de la asamblea siete días antes de realizar la misma; se discuten y analizan cada punto a tratar y se proyectan los acuerdos en función de dar solución a los problemas existentes.

La Asamblea General se realiza todos los días 14 de cada mes a las 2.00 pm. La misma reúne a todos sus asociados para discutir y analizar el cumplimiento de cada una de las tareas, tanto productivo, económico, social o de otra índole, que sea de interés general para los asociados.

Cuentan con un movimiento agroecológico que les permite promocionar los lineamientos establecidos para el desarrollo de la agricultura sostenible y la seguridad alimentaria mediante procesos horizontales de interaprendizaje, innovación y aprendizaje de campesino a campesino. Crean espacios de debate y análisis con interactividad de experiencias, potencian las capacidades humanas internas para monitorear, asesorar y capacitar sobre las acciones del programa a través del uso de la metodología campesino a campesino.

Se realizan encuentros para desarrollar la conservación de alimentos por métodos artesanales con las esposas e hijas de campesinos y también con otras CCS del territorio donde se exponen los resultados del trabajo externo realizado, lo que demuestra como producen sus conservas y condimentos con productos propios, propiciando de esta manera su propia cultura y seguridad alimentaria para todos.

Desarrollan encuentros de cultura alimentaria, para promover los hábitos de una alimentación más sana y saludable contribuyendo al desarrollo social y cultural de las familias y comunidades rurales fortaleciendo el papel de la mujer en el entorno.

Otros elementos de interés a destacar dentro de las actividades que se desarrollan en la CCS son: el estar insertados en el Proyecto Endógeno Cuba-Venezuela, el cual ayuda económicamente a la cooperativa pues le facilita por este medio la entrega de recursos para su trabajo como son sistema de riego, bombas de agua y otros equipos de gran necesidad para los campesinos. Cuentan con 45 ganaderos que se dedican a la producción de leche, logrando más de medio millón de litros en el año; los cuales desarrollan la ceba de toros y la cría de ganado ovino – caprino.

La observación diaria y la experiencia laboral de diez años de trabajo de la investigadora han podido constatar que una de las deficiencias fundamentales encontrada dentro de la CCS objeto de estudio que no permite el mayor aprovechamiento del potencial femenino está dada por los problemas de comunicación que se manifiestan en el sector tales como:

- 1 Persistencia de nudos en la producción de la información con perspectiva de género y el ejercicio del derecho a la comunicación con las mujeres.
- 2 Considerar a las mujeres como receptoras pasivas.
- 3 Persistencia de una imagen estereotipada de las mujeres en los mensajes mediáticos y representación de las mujeres como un todo homogéneo.

2.3 Métodos empleados para realizar la investigación.

La perspectiva metodológica que se aplica en la investigación es Cuantitativa. De acuerdo a sus características propias como método de investigación, proporciona las herramientas necesarias que de manera más eficiente, se pueden poner en práctica para el eficaz logro de los objetivos propuesto.

La técnica cuantitativa consiste en la recogida y análisis de datos cuantitativos sobre variables, lo que permite una búsqueda precisa y confiable de información, frecuencias y tendencias de respuestas en los hechos, así como, medir comportamientos (aplicación de los métodos cuantitativos).

La investigación cuantitativa se halla “orientada al resultado”, lo que permite la obtención de “datos sólidos y repetibles”, luego de un proceso de inferencia más allá de los mismos y de “control”, para finalmente “probar”, la(s) hipótesis planteadas en un inicio. (Alonso y Saladrigas, 2002:15)

Por otra parte, esta investigación es de tipo Descriptiva ya que su fin radica en la caracterización de un fenómeno determinado, lo que implica especificar sus propiedades, rasgos o tendencias con el mayor rigor posible, o sea, que de manera independiente busca medir conceptos o variables.

Requiere por tanto de una delimitación exacta del campo de estudio y un conocimiento considerable del área y factores implícitos en el estudio del fenómeno descrito para la formulación de las preguntas específicas (Hernández Sampier, 2003:76-78)

De acuerdo con las definiciones del tipo de estudio en el campo de la Comunicación se puede plantear que esta investigación se caracteriza por ser para la producción comunicativa, la cual persigue la obtención de la información necesaria para la confección de «productos comunicativos». Dicha información se pretende adquirir a través del Diagnóstico de comunicación interna, así como del análisis de la documentación de la organización que sirva de apoyo a la investigación.

En este caso, el producto comunicativo, de acuerdo a los objetivos anteriormente planteados, consiste en la formulación de los principales apuntes para la implementación en un futuro de un Plan de Comunicación Interna en la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio de Cienfuegos. El modo de aplicación de las técnicas y procedimientos, responderá siempre al propósito final: la investigación necesaria para la elaboración de las pautas.

La estrategia concebida para contestar a las preguntas del estudio responde al diseño de investigación no experimental, el cual “se realiza sin manipular deliberadamente variables” (Hernández Sampier, 2003:195), es decir, el fenómeno o sujetos de análisis se observa tal y como se produce en su contexto natural, sin que el investigador intencionalmente construya la situación o provoque la misma.

Además, el diseño de la investigación es no experimental-transaccional-descriptivo, de acuerdo con la clasificación que plantea Hernández Sampier: “Los estudios transaccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más

variables en uno o más grupos de persona, objetos o indicadores en determinado momento.” (Hernández Sampier, 2003:199)

2.3.1 Métodos de recogida de información

Encuesta

La Encuesta es una técnica de recogida de información para un análisis cuantitativo. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas el cual se denomina cuestionario.

El investigador debe seleccionar o crear las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel cultural de las personas que van a responder el cuestionario.

Por medio del cuestionario se logra identificar o conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde.

Las encuestas pueden producir información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta. La aplicación de dicha técnica posee varias ventajas para el investigador, dadas por, la facilidad en su empleo, la posibilidad de estandarizar los resultados, coste reducido y rapidez en la ejecución y posibilita una reflexión profunda sobre los resultados.

Aunque la aplicación de cuestionarios conlleva riesgos como:

- La falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad).
- La tendencia a decir "sí" a todo.
- La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera.
- La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.
- La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

Teniendo en consideración los aspectos planteados se prevé la aplicación de los cuestionarios de manera personal, o sea, debido a la longitud de la encuesta a aplicar en el caso del Diagnóstico de Comunicación Interna, las respuestas serán escritas

personalmente por la investigadora de acuerdo a la respuesta de los encuestados, para prevenir riesgos que podrían impedir una eficiente recogida de información.

Se aplicará una encuesta específicamente para las mujeres integrantes de la cooperativa para buscar su opinión sobre la comunicación que se desarrolla entre ellas y el resto del colectivo (Ver Anexo 2.1).

También será realizada una encuesta a todos los directivos de la CCS Manuel Ascunce Domenech, buscando evaluar la efectividad de la comunicación que realizan ellos con las mujeres asociadas a la organización (Ver Anexo 2.2)

Entrevista

La entrevista es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación y por lo tanto debe de conocer de las técnicas esenciales para llevar a cabo un entrevista debido a las exigencias de este método.

Se pretende emplear esta técnica en la investigación ya que la población es relativamente pequeña y manejable.

Existen diversos tipos de entrevistas:

- Entrevista estructurada: cuestionario previamente establecido y el entrevistador debe ceñirse en todo momento a las preguntas, a fin de que la información recogida sea uniforme.
- Entrevista semi-estructurada: cuestionario generalmente poco extenso donde el investigador no necesariamente debe ceñirse a las preguntas preestablecidas por lo que tiene cierta libertad para desarrollar el diálogo.
- Entrevista libre o en profundidad: Se desarrolla a partir de objetivos definidos con anterioridad, donde el fin no es realizar preguntas sino que el entrevistado emita sus opiniones.

De acuerdo con las características de los tipos de entrevista se considera que el apropiado para emplear en los Diagnósticos, como el que se propone son las entrevistas semi-estructuradas, pues en dependencia del desarrollo de la entrevista se realizan preguntas –sin un estricto orden- en busca de la información que les pueda

interesar en relación con la función e importancia del sujeto entrevistado. (Anexo 2.3)

Revisión bibliográfica y documental

Revisión de la literatura relacionada con el tema de estudio para la elaboración del marco teórico, el cual contribuye a un respaldo teórico-conceptual que sirva de apoyo al investigador en sus concepciones y pasos.

Además el investigador debe interpretar la información que de cierta manera posee relación con el objeto de estudio, a fin de tener una idea sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Existen dos clases de observación: la observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: Observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: El investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

Se aplicará en el estudio a realizar la observación científica no participante en la cual se recoge la información desde afuera, sin que el investigador intervenga en el hecho o fenómeno investigado.

La investigadora pretende participar en las posibles Asambleas Generales que se desarrollen durante el período de recogida de información; espacios ideales para la aplicación de la observación no participante, sobre la base de una guía de observación, la cual procura medir la frecuencia de intervenciones por parte de directivos y asociados, entre otros aspectos, lo que posibilita conocer el clima reinante, los estilos de dirección y la dinámica de la retroalimentación. (Ver Anexo 2.4)

Con la aplicación de estas herramientas y la interpretación de sus resultados; permitirá una descripción exhaustiva del comportamiento de la comunicación en la CCS objeto de estudio, permitiendo la realización del diagnóstico de comunicación institucional.

2.4 Diagnóstico de Comunicación Institucional

El diagnóstico responde a la necesidad de poder determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, así como el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes. El Diagnóstico de Comunicación puede ser generalizador o enmarcarse en uno de los elementos que conforman las líneas comunicativas.

Las principales ventajas de un Diagnóstico de Comunicación Interna son:

- 1 Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución. Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- 2 Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- 3 Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- 4 Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución
- 5 No solo se circunscriben al ámbito interno, también aportan información valiosa sobre los procesos de comunicación orientados al entorno y los públicos externos. En este sentido, se puede determinar la Imagen pública de la institución y su relación con la Imagen Intencional y la Autoimagen, la correspondencia entre los medios, canales y vías mediante las cuales llegan los mensajes resultantes de la interacción entre la institución y sus públicos. En una

dimensión más amplia, también puede evaluarse si existe equilibrio entre la comunicación interna y la externa. (Muriel y Rota, 1980: 147-148)

El diagnóstico constituye en esencia, el punto de partida para el diseño de estrategias, planes y campañas de Comunicación.

En la realización del diagnóstico de comunicación interno en la CCS Manuel Ascunce Domenech, se tuvieron en cuenta dos dimensiones con sus variables correspondientes las cuales se desglosan a continuación:

DIMENSIÓN I: CONCEPTUALIZACIÓN

Variable I: Conceptualización de los directivos sobre la comunicación en la organización.

Indicadores:

- 1.1 Concepto de comunicación
- 1.2 Función de la comunicación
 - 1.2.1 Percepción de tales funciones por parte de los directivos
- 1.3 Comunicación interna
- 1.4 Retroalimentación
 - 1.4.1 Utilidad e importancia
 - 1.4.2 Canales
- 1.5 Enfoque sinérgico para la Gestión de Comunicación.

DIMENSIÓN II: IMPLEMENTACIÓN

Variable II: Implementación de la comunicación dentro de la CCS

Indicadores:

- 2.1 Efectividad de la comunicación
- 2.2 Importancia de la comunicación
- 2.3 Tipos de mensajes
- 2.4 Participación de la mujer en el proceso de toma de decisiones
- 2.5 Políticas de comunicación
- 2.6 Ambiente interno

A continuación se describen los elementos y los pasos a tener en cuenta para, a partir del diagnóstico realizado, elaborar un plan de acciones de comunicación.

Se necesita contar con la matriz DAFO para hacer la estrategia, es decir, un análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afronte la

organización, haciendo énfasis en aquellos que afectan el ámbito comunicacional. La elaboración de la matriz DAFO se compone de dos momentos. El primero de ellos es un análisis interno de la organización, es decir, de sus debilidades y fortalezas. Este acápite responde a preguntas como “¿Cuáles son aquellos cinco o siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores? ¿Cuáles son aquellos cinco o siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?”. Cada una de las variables de la DAFO significan algo diferente, las “Debilidades son aquellas actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto, implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias (...). Es lo contrario a fortalezas que señala una actividad que se lleva a cabo en forma especialmente sólida y efectiva. Oportunidades se refiere a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización (...). Las amenazas o riesgos son lo contrario a oportunidades”. (Rivero, 2003)

Como resultado de la matriz DAFO se puede concluir la situación Problemática en cuanto a Comunicación, con lo que se podrán determinar los objetivos generales y específicos de la Estrategia. A partir de estos, se definen los públicos a los que está dirigida, los cuales pueden segmentarse atendiendo a los criterios que mejor convengan en función de los objetivos propuestos.

Una vez determinados los objetivos y los públicos, deben establecerse lineamientos para los ejes temáticos que resumirán las filosofías, principios y valores a posicionar y que serán reflejados mediante diferentes mensajes, los cuales se transmitirán y socializarán a través de los medios, canales y vías de comunicación más efectivos. A raíz de estas definiciones, se establecen las líneas de acción o directrices generales que orientan cómo manejar los elementos del comportamiento de la Comunicación Institucional.

Debe especificarse además, el tiempo de desarrollo para el cual ha sido diseñada la estrategia, que en el caso de las comunicativas, generalmente son proyectadas a mediano y largo plazo, oscilando entre 1 ó 2 años. (Pérez, 2007).

De la Estrategia de Comunicación se desprende entonces el diseño de Planes de Acción que implican una descripción detallada de las actividades a realizar, que siempre deberán responder a un objetivo concreto de la estrategia, tendrán asignada personal responsable de su ejecución, se les fijará una fecha de cumplimiento, se preverán los

recursos necesarios para su desarrollo y de manera general, el plan contará con un presupuesto evaluado y en correspondencia con la logística necesaria para su aplicación.

Un Plan incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución, previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad o lo que es lo mismo contar con el compromiso de la alta Dirección de la organización para garantizar el cumplimiento de lo propuesto.

Fases de un Plan de acción de comunicación de una organización:

- *diagnóstico*
- *diseño*
- *ejecución*
- *control de las acciones de comunicación.”*

El Plan de acción o Programa de Comunicación servirá como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra. Sobre todo si se tiene en cuenta que: Participa en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica), ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo y sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa.

Capítulo III: Análisis de los Resultados y propuesta del Plan de Acción de Comunicación.

El presente Capítulo aborda el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas de investigación, las cuales fueron diseñadas atendiendo al público al que iban dirigidas y a obtener la información necesaria para alcanzar el objetivo de la investigación. Para ello se trabajó en dos dimensiones: conceptualización (medida a través de las entrevistas a los directivos) e implementación (medida a través de las encuestas a directivos y mujeres).

DIMENSIÓN I: CONCEPTUALIZACIÓN

1. Conceptualización de los directivos sobre la comunicación en la organización.

Indicadores:

1.1 Concepto de comunicación

Las entrevistas aplicadas arrojan resultados muy interesantes en relación a cómo conceptualizan los directivos de la CCS a la comunicación de manera general y en su contexto particular.

El 95 % de los entrevistados coinciden en que la comunicación es un proceso inherente al ser humano: “desde que nacemos nos estamos comunicando”, y por lo tanto desde este punto de vista le atribuyen gran importancia, lo cual se evidencio con el resultado de los conceptos de comunicación definidos por estos.

“La comunicación está en todas partes porque constantemente nos estamos comunicando e intercambiando con los otros, ya sea con los subordinados o con los superiores” (Directivo)

“Es importante tener una buena y clara comunicación para lograr lo que queremos” (Directivo)

“La comunicación es la base que posibilita el éxito de las relaciones interpersonales” (Directivo)

Sin embargo, las respuestas concernientes a cómo perciben la Comunicación Organizacional difieren unas de otras; lo que se debe –y todos coinciden-, al desconocimiento de la misma y por consiguiente de su utilización para el logro de mejores resultados

Los principales directivos plantean que la gestión de la Comunicación Organizacional no se ha concebido e implementado en la CCS debido al desconocimiento de la

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

materia, además de la falta de un especialista en la temática, así como los beneficios prácticos que trae aparejado el uso de esta.

Alegan -como un paso fundamental-, la capacitación de los cuadros y preparación del personal en general sobre el tema comunicación.

En relación con la pregunta sobre si percibían a la comunicación como un gasto o inversión, las respuestas no fueron muy concretas. El 100% de los entrevistados manifestaron que no podían responder claramente, dado que no conocen las funciones de la comunicación y los beneficios que su uso podría traerle para alcanzar mayores logros.

Estas fueron algunas de las respuestas a los desafíos a los que se enfrenta la comunicación en la CCS:

“Los principales desafíos están en lograr mayor habilidad a la hora de comunicarse” (Directivo)

“Demostrar la utilidad que tiene la implementación de la Comunicación Organizacional” (Directivo)

“Que todos los cuadros comprendan y concienticen que la comunicación puede ser una herramienta más para el logro de los objetivos” (Directivo)

1.2 Función de la comunicación.

En general, los directivos no tienen una idea clara de las funciones prácticas que podría ejercer la comunicación en el sector, debido -como ya se había explicado anteriormente- al desconocimiento de la misma como herramienta para alcanzar mejores resultados.

1.2.1 Percepción de tales funciones por parte de los directivos.

Los directivos se refieren a la comunicación como una línea de primer orden en todas las acciones que se lleven a cabo, o sea, que le atribuyen suma importancia; pero esta convicción hacia las funciones de la Comunicación Organizacional se hallan

fundamentadas en el hecho de que la comunicación es un proceso natural que se emplea a diario, a toda hora y no como un campo aplicable en una organización.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

1.3 Comunicación interna.

Los directivos perciben a la comunicación interna como el flujo de información ya sea formal o informal que se da dentro de la organización. Plantean que la comunicación formal es superior con respecto a la comunicación informal, lo que explica la poca o nula existencia de rumores. De acuerdo con las opiniones, todos los asociados tienen bien definidas sus labores.

La comunicación interna se aprecia como una vía para comunicarse unos con otros y la red formal establecida se sucede de este modo: directivo - directivo, directivo - asociado, asociado – asociado. Dicha red de información y solvencia de dificultades es violada solo cuando el problema en sí requiere de una atención priorizada. La retroalimentación interna es producto fundamentalmente de las interrelaciones y complementación entre las áreas dado por la necesidad de información.

La mayoría de los entrevistados reconocen la existencia de ruidos en la comunicación pues no siempre la información es recepcionada de la forma más correcta.

Plantean que el flujo de comunicación se da de forma vertical ascendente y descendente, puesto que ambos se mueven por la estructura jerárquica a través de los canales preestablecidos. Además existen flujos de comunicación transversal, aunque no de forma significativa, el cual se muestra en menor medida en las vías formales, evidenciándose más en la comunicación informal, reflejada en las relaciones personales (confianza dada por muchos años de trabajo en conjunto) entre los miembros de la CCS.

1.4 Retroalimentación

1.4.1 Utilidad e importancia

Los directivos reconocen la importancia y utilidad de la retroalimentación, como la vía fundamental para conocer las opiniones o inquietudes de los asociados. Los directivos

consideran que los asociados deben y tienen la posibilidad de expresar sus ideas y sugerencias, las cuales generalmente son planteadas en las reuniones a la Junta Directiva y se les da el seguimiento a través de la cadena de mando; aunque en ocasiones van directamente a los altos dirigentes –en la mayoría de los casos- cuando

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

se trata de algún problema personal; se supone que no deba ser así pero son atendidos con igual interés.

1.4.2 Canales

Los principales canales o espacios de retroalimentación por los cuales fluye la comunicación en la CCS lo constituyen fundamentalmente las reuniones.

1.6 Enfoque sinérgico para la Gestión de Comunicación.

La CCS dentro de su estructura no posee área o departamento, ni tampoco una persona que se encargue de la organización y planificación de los procesos comunicativos. Las acciones que se pueden enmarcar dentro del ámbito de la Comunicación Organizacional son espontáneas e inherentes a cada persona de acuerdo a su posición (directivo, asociados) y a lo que esta tiene incorporado en su vida laboral cotidiana (felicitaciones, reconocimientos). Como quedó explicitado anteriormente, la CCS no cuenta con un especialista que se encargue de gestionar o facilitar acciones propias de la Comunicación Organizacional.

Resulta reconocida la necesidad de que la comunicación sea vista como una herramienta útil y no niegan la posibilidad de que en un futuro inmediato se capacite a un especialista en el tema para que encamine la gestión de comunicación, pues hasta el momento las acciones comunicativas han surgido de manera espontánea o intuitiva. La visión con respecto a la comunicación que se tiene es positiva, con el argumento de la importancia de la misma en las relaciones de trabajo y personales, además de la disponibilidad y el afán de constituir la organización en vanguardia.

DIMENSIÓN II: IMPLEMENTACIÓN

El procesamiento de las encuestas aplicadas muestra los resultados que seguidamente se relacionan. Es válido señalar que los resultados obtenidos de las

encuestas realizadas a directivos y asociadas complementan los ya plasmados anteriormente.

2. Implementación de la comunicación en la CCS.

Indicadores:

1. Efectividad de la comunicación.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

2. Importancia de la comunicación.
3. Tipos de mensajes.
4. Participación de la mujer en el proceso de toma de decisiones.
5. Políticas de comunicación.
6. Ambiente interno.

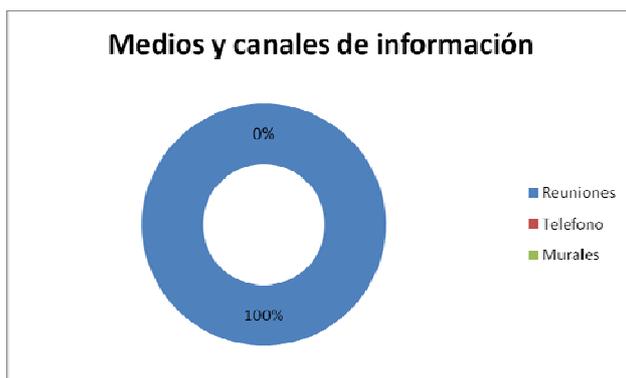
- De los resultados de la encuesta realizada a las Asociadas (Ver Anexo 3.1) de la CCS Manuel Ascunce Domenech se pudo apreciar que:

Al evaluar la efectividad de la Comunicación en la CCS Manuel Ascunce Domenech, se tuvo que el 70 % la valora de buena y el resto que representa al 30% le da el calificativo de regular.

Referido a la percepción que poseen las mujeres sobre la importancia que los directivos conceden a la Comunicación, las respuestas de las encuestadas apuntan a que los directivos valoran los temas relacionados con la Comunicación Institucional como importantes, esto es afirmado por el 50% y el otro 50% lo considera poco importante.

El 100% de las encuestadas refieren que el medio o canal utilizado para la comunicación con los directivos es la reunión dado que constituye un espacio donde se interactúa con todos los asociados. (Figura 3.1)

Figura 3.1 Medios y canales más utilizados según las mujeres.

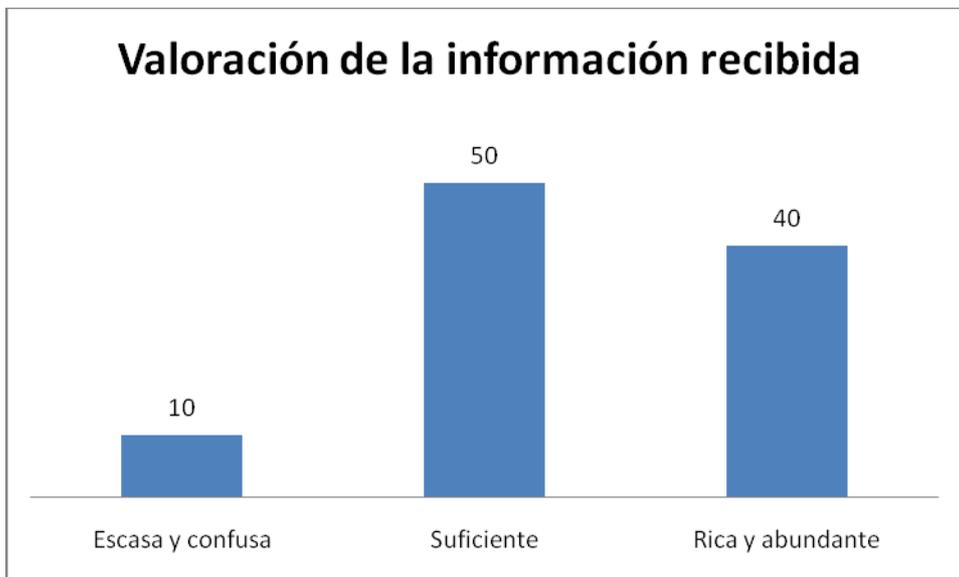


A pesar de que solo se utiliza como medios y canales de comunicación, las reuniones el 50% de las asociadas valoran la **información recibida** en cuanto a cantidad, como suficiente. Solo el 10% la valora de escasa y confusa y el restante 40% de rica y

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

abundante. En resumen, se aprecia que existen grandes diferencias conceptuales y pocas de porcentaje entre una propuesta positiva y una negativa. Ocurre que los niveles de información son insuficientes desde los directivos hacia los asociados y viceversa. (Figura 3.2)

Figura 3.2 Valoración de la información recibida según las mujeres.



Se obtuvo, además, que el 50% del total de las asociadas consideran que reciben siempre respuesta a sus planteamientos e inquietudes; mientras que el restante 50% manifiesta que solo recibe respuesta a veces. Lo cual indica que aunque existe **Retroalimentación**, no es suficiente.

Al analizar la Comunicación Institucional dentro de las líneas fundamentales de la CCS, el nivel de importancia que se le atribuye a la comunicación es alto expresado por un 90% de las encuestadas solo una de las encuestadas refiere un bajo nivel de importancia representando esto el 10%.

Al tratarse lo referente a los **espacios de intercambio** en la toma de decisiones, coinciden en un 80% que los anapistas cuentan con muy pocos espacios, quedando un 20 % que considera como mucho estas oportunidades de intercambio.

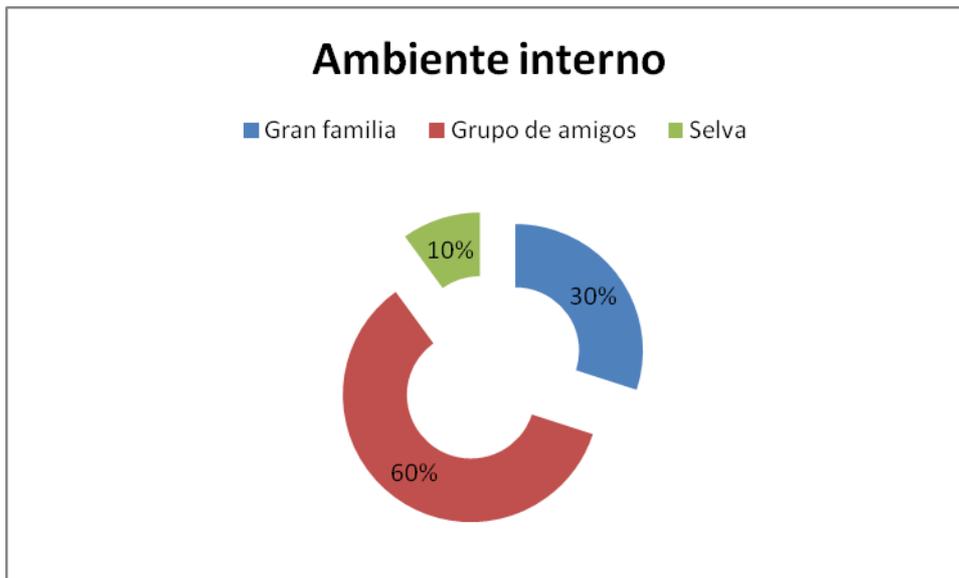
En la encuesta realizada, al preguntar si la comunicación contribuye a fortalecer las relaciones entre las mujeres y los directivos, el calificativo mucho fue seleccionado por un 50%, mientras que las otras propuestas que definen como poco y muy poco representan el 40 y el 10 % respectivamente. Estos resultados apuntan a que la mayoría

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

está de acuerdo con la funcionalidad de la comunicación en las relaciones interpersonales dentro de la CCS.

Asimismo el **Ambiente interno** de trabajo, fue calificado con la frase una gran familia por un 30%, considerado como un grupo de amigos por el 60% y solo el 10% plantea dichas relaciones como una selva, infiriéndose de estos datos que sí se consideran muy buenas las relaciones humanas, lo cual es una de las fortalezas que sostiene a la CCS.

Figura 3.3 Ambiente interno según las mujeres.



- De los resultados de la encuesta realizada a los Directivos (Ver Anexo 3.2) de la CCS Manuel Ascunce Domenech se pudo apreciar que:

La efectividad de la comunicación está evaluada de buena por un 10% de los encuestados, mientras que el 90% de los mismos plantea que la efectividad de la comunicación es regular.

Las tareas de comunicación entre las mujeres son consideradas de importantes por el 90% de los directivos mientras que solo el 10% la considera poco importante.

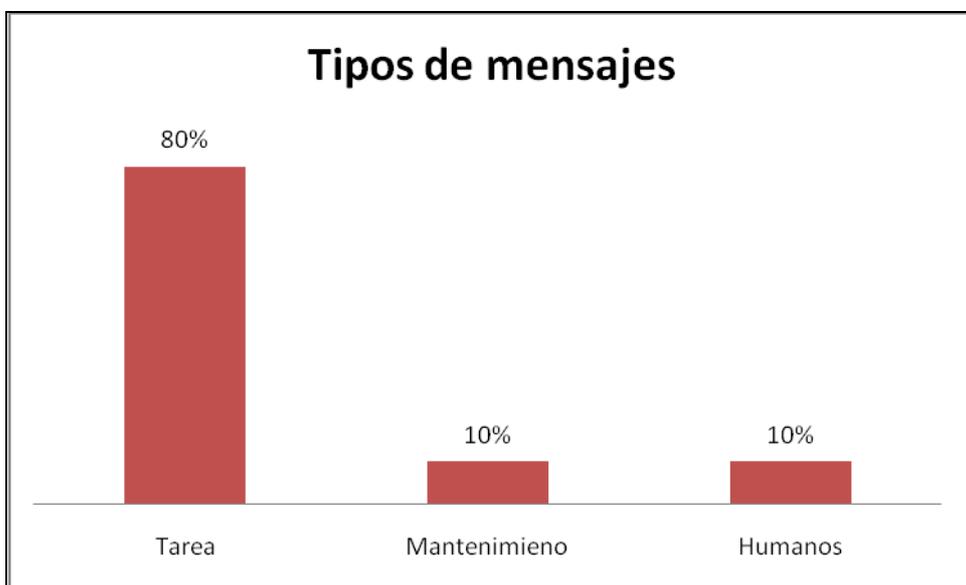
Como en la mayoría de las organizaciones, en esta predominan los **mensajes** de tarea, los cuales, en la encuesta realizada, los directivos seleccionaron como dominantes en un 80%. Estos abordan temas relacionados con el quehacer organizacional y la responsabilidad laboral individual.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

También existen mensajes de mantenimiento, que son los relacionados con normativas y políticas de la organización. Estos se comportan con una frecuencia de recepción del 10%, según la valoración de los encuestados. Este bajo índice podría estar relacionado con la ineffectividad de los flujos formales verticales descendentes.

Los mensajes humanos representan un 10% de los que son recibidos por los asociados. Se refieren principalmente a información de estímulo, logros, reconocimientos y avances. Predominan en espacios extraoficiales y no en reuniones públicas, generalmente provienen de los mismos compañeros de trabajo y del jefe inmediato.

Figura3.4 Tipos de mensajes según directivos



Refiriéndose a las respuestas que reciben los asociados a sus planteamientos e inquietudes, el 80% de los encuestados plantean que a veces son brindadas mientras que las opciones de siempre y nunca obtuvieron una frecuencia del 10% cada una.

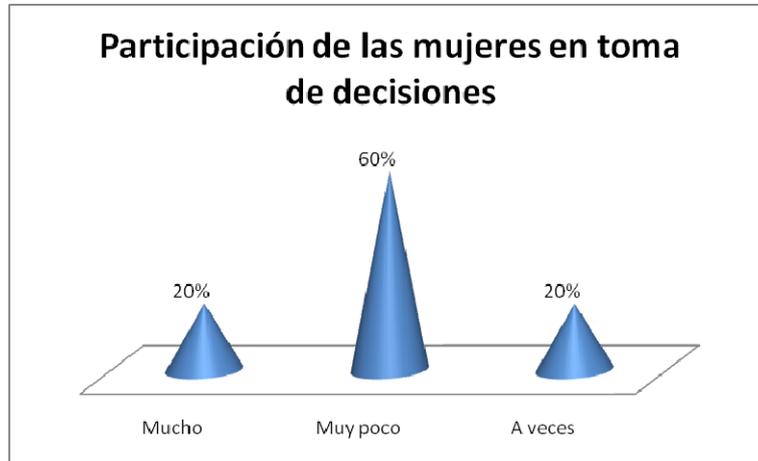
La participación de las mujeres en la toma de decisiones productivas (Ver Figura 3.5) fue valorada de mucho por el 20% de los directivos, de muy poca por el 60% y el restante 20% valora que a veces participan. (Figura3.5)

Según el 10% de los encuestados si existen políticas de comunicación para con las asociadas, el 70% plantea que no y el 20% que no sabe.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

El 90% de la población a la que se le aplicó la encuesta expresó que la comunicación contribuye mucho a fortalecer las relaciones entre las asociadas y los directivos, solo el 10% se manifestó a favor de muy poco.

Figura 3.5 Participación de las mujeres en la toma de decisiones

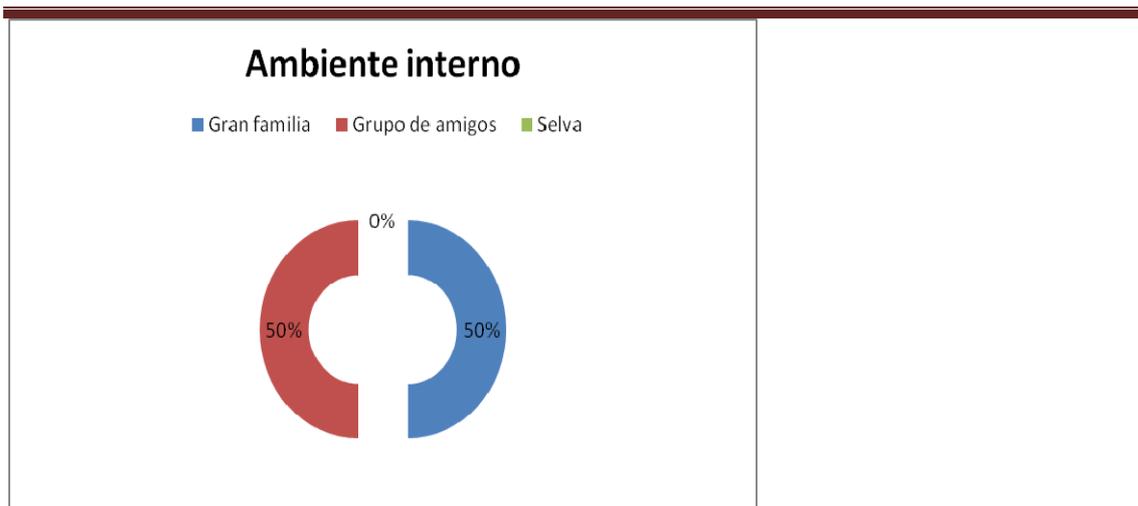


El ambiente interno que predomina en la CCS objeto de estudio es el armónico, lo cual queda demostrado en el resultado que muestra la pregunta referida a esta variable clasificándolo como una gran familia y un grupo de amigas representando el 50% en cada caso. (Figura 3.6)

La comunicación interpersonal se desarrolla más en un primer nivel. Los **asociados** se quejan de la falta de calor humano pues tienen poco espacio de participación colectiva y por tanto la posibilidad de intercambiar sus criterios es escasa. Sin embargo, en las entrevistas realizadas a directivos, como se señaló anteriormente, ellos alegan que envían felicitaciones y se acercan a sus **asociados**, o sea que, contrastándolo con los criterios de los encuestados, no se sienten lo suficientemente atendidos por sus superiores.

Figura 3.6 Ambiente interno según las mujeres.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación



Con la utilización de la guía de observación como otra de las herramientas utilizadas en el proceso de diagnóstico, se reafirmó los resultados obtenidos en los demás instrumentos, de las 12 reuniones que se realizan durante un año se participó en 9 asambleas generales, donde en un 95 % de estas se tiene que el que preside la reunión lleva el orden del día elaborado con anticipación, pero los asociados no conocen de los temas a tratar hasta que no llega el momento de la asamblea, además en muchas ocasiones se interrumpe el orden lógico por intervenciones que no tienen que ver con el tema que se está tratando, la impuntualidad es otro de los aspectos que se ponen de manifiesto, el por ciento de asistencia como promedio es de un 89%, la participación de la mujer es sumamente escasa, en el periodo de observación solo asistieron a las reuniones dos de las asociadas de la CCS en una ocasión, por tanto la participación de las mujeres es prácticamente nula y por consiguiente no se tratan temas de interés relacionados con la mujer. Pero a pesar de estos problemas se observa un clima agradable en las relaciones entre los directivos y los **asociados**.

Después de hacer una explicación de cada uno de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos por separados se expondrá a continuación la relación entre ellos y los resúmenes que en su conjunto manifiestan, que servirán de eje fundamental para la realización del plan de acciones comunicativas que es en fin el objetivo de la presente investigación.

Se puede concluir que no existe coherencia entre la percepción de los directivos y la de las mujeres sobre la comunicación. Los primeros la entienden y la consideran importante para el funcionamiento institucional pero refieren que no tiene la efectividad

necesaria y distinguen algunas de sus funciones; sin embargo, una parte considerable de las asociadas evalúan la comunicación como buena, la percepción desde ambas

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

direcciones es diferente según las exigencias de cada membrecía. Esta situación apunta a que no existe una relación proporcional entre el pensamiento de los superiores y el de las asociadas.

Por medio de la observación se concluyó que el tipo de comunicación que predomina a nivel organizacional es la formal sobre la informal. Las redes formales existen aunque no se encuentren definidas oficialmente, de igual manera, cuando los flujos formales no encuentran una vía correspondiente, se reorientan a través de redes informales ya establecidas.

Uno de los flujos de comunicación formal que se evidencian es el vertical descendente, que transitan desde el presidente de la ANAP Nacional, pasando por el Presidente de la ANAP Provincial al Presidente Municipal y de este a los presidentes de las CCS y de aquí a los asociados. Las informaciones mayoritariamente se reciben del jefe inmediato, no suelen omitir escalones; situación que influye en el funcionamiento de los flujos transversales. Por su parte, el flujo horizontal es muy utilizado en la distribución de información actualizada, principalmente sobre mensajes de tarea entre el personal. Los flujos transversales son los más utilizados por los asociados.

Los flujos de comunicación informal en la CCS que tienen lugar son los horizontales, una de las causas son las demoras en la llegada de la información oficial o la ausencia de esta, la cual, generalmente, queda retenida a nivel de directivos.

Otro aspecto a caracterizar son los canales de comunicación, los cuales responden a la clasificación de directos y mediáticos. Predominan en esta CCS los directos, porque por la propia dinámica de trabajo los espacios de interacción “cara a cara” son los más utilizados, los canales mediáticos son prácticamente inutilizado pues no se cuenta en la CCS prácticamente con ningún desarrollo tecnológico.

Las Reuniones, es el medio que más utilizan para comunicarse, constituyen un espacio donde se interactúa con todos los asociados de la CCS, donde existe gran participación. Las personas expresan libremente sus inquietudes y opiniones, pues se le da respuesta en la mayoría de los casos. Fueron estos comentarios hechos por los propios encuestados. Luego de analizar cada uno de los componentes del Comportamiento de

la Comunicación Institucional, sólo resta realizar un balance en cuanto a las relaciones de estos elementos y los cuales quedan resumidos en la Tabla 3.1

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

Tabla 3.1 Componentes del comportamiento de la comunicación en la CCS Manuel Ascunce Domenech.

- Predominio de los mensajes de tarea.
- Los niveles de información resultan escasos y confusos.
- Solo se usa como medios y canales de comunicación las reuniones.
- Situación que es reforzada por el uso de canales directo solamente.
- Inadecuada retroalimentación, que propicie un mejor entendimiento de la labor que realiza la mujer dentro de la CCS.
- Lo cual no permite alcanzar mejores resultados en cuanto al aprovechamiento del potencial femenino.
- Pocos espacios de participación y reconocimiento que se tiene para con la mujer.
- Clima armónico entre los asociados.
- Alto sentido de pertenencia.
- No existen Políticas de Comunicación.
- No se realizan Diagnósticos, Estrategias y Planes de Comunicación.
- No están declarados los Objetivos de la Comunicación Institucional dentro de la Dirección.
- La participación de las mujeres en la toma de decisiones es escasa.

Fuente: Elaboración propia

En sentido general y sintetizando todo lo anteriormente expuesto se puede decir que a pesar de que se han incorporado mujeres a la CCS Manuel Ascunce Domenech, no siempre se aprovecha el potencial femenino en toda su magnitud, ya que aunque poseen elevado nivel escolar y un promedio de edad que les permita asumir determinados roles y funciones, como por ejemplo:

- Ser dirigentes en la cooperativa.
- Ocupar cargos administrativos.
- Ser miembros de la lista de las reserva.
- Miembros de los buros municipales y provinciales hasta llegar incluso a ser miembros del Comité Nacional de la ANAP.

Y teniendo en cuenta que la mujer es capaz de asumir las diferentes responsabilidades a pesar de la carga de trabajo que se le atribuye a la hora de estar incorporada a la vida socialmente útil, aun no se tienen todos los resultados deseados,

pues del total de mujeres asociadas a la CCS solo una es miembro de la junta directiva.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

Otro elemento que indica que hay un desaprovechamiento del potencial femenino es el hecho de que existen 9 asociadas con los requisitos necesarios para ocupar puestos de mayores complejidad y no son tenidas en cuenta a la hora de hacer una selección para ocupar cargos de dirección.

Para lograr dicho propósito, nos hemos propuesto apoyarnos en la comunicación como eje fundamental, ya que ella ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y contribuye a lograr un cambio dentro de la organización; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios, y en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización siempre cambiante.

En las familias campesinas todavía existen prejuicios sexistas de antaño que muchas veces activan conductas que agudizan el viejo dilema profesión -hogar de la mujer. Las tecnologías de la comunicación y la información deben ser herramientas para la democratización y el empoderamiento de las mujeres en lugar de convertirse en reproductoras de la jerarquía de Género.

Entre los principales factores que están influyendo en que no se logre una buena comunicación en la CCS Manuel Ascunce Domenech, podemos encontrar: Carencia de habilidades comunicativas, escasas actitudes para comunicarse y bajo nivel de conocimiento.

A pesar que se ha trabajado en la capacitación del personal de la CCS respecto a todos estos conceptos antes mencionados para influir en la mente de esta membrecía por la diversidad de personas que la componen (campesinos, trabajadores administrativos y dirigentes), con diferente nivel de escolaridad, no está exenta de problemas en la recepción y emisión de mensajes, de hecho en algunas ocasiones, no se muestra el interés adecuado, se ha malentendido la información dada, lo que ha

que ha provocado que se mantenga la discriminación de las mujeres y fortaleciendo la desigualdad entre mujeres y hombres dentro de la cooperativa. Considerando que lo hecho hasta el momento aún es insuficiente siendo necesario proponer un plan de comunicación que responda a los intereses de nuestra organización.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

La comunicación juega un papel importante en toda organización, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación puede dar origen a retraso, malentendidos y conflictos internos. En este sentido y partiendo de la situación existente en cuanto al aprovechamiento del potencial femenino en la CCS y como parte de las acciones para el cumplimiento de la estrategia de género trazada, es que se procede a desarrollar acciones que posibiliten un mejor aprovechamiento del potencial femenino en dicha organización, materializadas en un Plan de Acciones de Comunicación. Para ello se propone partir de la concepción de una estrategia de comunicación que es el elemento fundamental y que será la base que sustentará a dicho plan de acciones.

Evaluada así, la comunicación en la CCS, se cumple el tercer objetivo general de la investigación.

Estrategia de Comunicación

La presente Estrategia de Comunicación está basada en los resultados del Diagnóstico de Comunicación Institucional aplicado a la CCS Manuel Ascunce Domenech. La implementación de la misma posibilitará contrarrestar los problemas detectados y permitirá un redireccionamiento en función del apoyo a la estrategia de género propiciando un mayor aprovechamiento del potencial femenino.

Credo Básico:

El enfoque mecánico en los procesos de comunicación institucional no contribuye a la gestión eficiente de la institución. Gestionar la comunicación desde los enfoques simbólico-interpretativo y sistémico es imperante para instaurar las bases de un modelo de Gestión de la Comunicación que sea coherente con los procesos y objetivos propios de la organización. A partir de este principio podrá orientarse la comunicación en función de lograr un mejor aprovechamiento del potencial femenino en la CCS objeto de estudio.

Con la realización del Diagnóstico de Comunicación fue posible interpretar la realidad en el ámbito comunicacional de la CCS Manuel Ascunce Domenech del municipio de Cienfuegos y como resultado de este análisis, se pudo definir la situación problemática de sus procesos comunicativos, a partir de las : Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

Oportunidades:

1. Existencia de nuevas tecnologías para llevar a cabo la comunicación institucional.
2. Posibilidad de superación de los directivos.
3. Políticas del país que apoyan la incorporación de la mujer a la vida socialmente útil.
4. Presupuesto disponible para implementar la estrategia de género.

Amenazas:

1. Deficiente Gestión de Comunicación Organizacional.
2. Inexistencia de políticas de comunicación en la ANAP.
3. Insuficiente gestión en la implementación de la estrategia de género.
4. Desbalance entre los elementos del proceso comunicativo.

Fortalezas:

1. Alto sentido de pertenencia.
2. Clima interno armónico
3. Reconocimiento por parte del colectivo del papel de la comunicación en el desempeño de la organización.

Debilidades:

1. Insuficiente reconocimiento del papel de la mujer.
2. Desconocimiento del colectivo sobre el tema de Comunicación Institucional.
3. Escasos espacios de participación colectiva.
4. Desaprovechamiento del potencial femenino.
5. Deficiente explotación de los diferentes medios y canales de comunicación.
6. Predominio de los mensajes de tareas.

Situación problemática:

Como resultado de la Matriz DAFO (Ver Anexo 3.3) se definió la **situación problemática** y la **solución estratégica** con respecto al proceso de Comunicación en la CCS Manuel Ascunce Domenech del municipio de Cienfuegos.

Si se mantiene la insuficiente gestión en la implementación de la Estrategia de Género en las CCS del país, la deficiente Gestión de Comunicación Organizacional en la ANAP y la inexistencia de políticas de comunicación en este sector y no se soluciona lo referido al desconocimiento del colectivo sobre el tema de Comunicación organizacional, el insuficiente reconocimiento del papel de la mujer y el desaprovechamiento del

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

potencial femenino entonces no se podrá hacer valer el sentido de pertenencia, el clima interno armónico y el reconocimiento de la importancia de la comunicación por parte del colectivo para aprovechar las políticas del país que apoyan la incorporación de la mujer a la vida socialmente útil, el reconocimiento de la importancia de la superación de los directivos y la existencia de una Estrategia de Género Nacional.

Solución estratégica:

Potenciando el sentido de pertenencia de los asociados y el clima interno armónico existente en la CCS y el reconocimiento de la importancia de la Comunicación Organizacional por parte del colectivo, aprovechar las políticas del país que apoyan la incorporación de la mujer a la vida socialmente útil, el reconocimiento nacional de la importancia de la superación de los directivos y la existencia de una Estrategia de Género Nacional, partiendo de eliminar el desconocimiento del colectivo sobre el tema de Comunicación Organizacional, el insuficiente reconocimiento del papel de la mujer y el desaprovechamiento del potencial femenino lo que atenuaría el impacto de la insuficiente gestión en la implementación de la estrategia de género en la CCS, la deficiente gestión de la Comunicación Organizacional en la ANAP y la inexistencia de políticas de comunicación en el sector.

Objetivos estratégicos:

1. Garantizar una adecuada Comunicación Institucional dentro de la CCS, referido al sector femenino.
2. Posicionar en el público interno la importancia de la Gestión de la Comunicación.

Público Objetivo: Público interno de la CCS Manuel Ascunce Domenech.

Segmentación de Público:

- Directivos.
- Asociados.

Caracterización del público interno:

El público interno desarrolla sus actividades laborales fundamentales dentro de la CCS, ejerciendo varias funciones con una vasta experiencia. Principalmente son individuos con edades comprendidas entre 35 y 60 años, donde predomina el sexo masculino sobre el femenino. El nivel de instrucción está comprendido entre el noveno y el doce grado. Existen buenas relaciones interpersonales entre los asociados y se respira un

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

clima interno agradable. La mayoría de los miembros son fundadores de la ANAP y por consiguiente de la CCS.

Líneas de acción:

Comunicativa: Orientada a la Comunicación en la CCS en función de un aprovechamiento del potencial femenino más adecuado.

Educativo: Encausada ampliar los horizontes del público interno en cuanto al conocimiento de la Comunicación Institucional y la importancia de su gestión.

Ejes temáticos:

Percepción sobre la Comunicación Institucional:

La conceptualización de la Comunicación Institucional por parte del público interno de la CCS no abarca todos los horizontes reales de la Comunicación Institucional, en tanto manifiestan desconocimiento del tema en cuestión y su implicación para alcanzar los objetivos propuestos, no obstante se comprende la importancia de la misma como herramienta que potencia los procesos comunicativos en busca de la coherencia entre estos y el resto de los procesos de la organización.

Imagen Institucional:

Aunque la Imagen Institucional está definida a manera de representación mental en el público interno, esta no ha sido definida por parte de la CCS de manera objetiva; tampoco se conocen el estado de la Autoimagen, ni el de la Imagen pública, ni la situación relacional entre estas.

Cultura Institucional:

No existen investigaciones sobre el estado de la Cultura Institucional, ni mecanismos para darle tratamiento desde la Comunicación Institucional al sector femenino.

Estrategias y tácticas del plan.

- Qué se quiere hacer:

Implementar un plan de acción de comunicación que involucre a toda la organización a partir de su participación en él. Sin embargo, es importante subrayar, que en la

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

organización existen amenazas las cuales no deben ser descuidadas si se quiere lograr el éxito de este plan.

Otro punto importante de anotar es que esta propuesta comunicacional no necesita de un gran presupuesto, esto se debe principalmente a que se basa en la readecuación de los recursos ya existentes. En el fondo, es usar correctamente los recursos con los que cuenta la CCS.

- Cómo se va a hacer:

Es substancial tener en cuenta, que cada acción o producto que se propaga debe interactuar con los demás, pero a la vez debe tener independencia y ser flexible, como para que no se caiga del sistema por si alguno de ellos no puede llevarse a cabo. La investigación apunta a una propuesta que se establece a partir de lo señalado por los propios directivos y asociados en relación a la no explotación de la comunicación como herramienta útil para un mejor aprovechamiento del potencial femenino en la CCS. Las acciones concebidas deben ser dirigidas a lograr este objetivo y a eliminar las debilidades detectadas en este sentido.

Esta propuesta va dirigida a crear las bases que permitan a los asociados y directivos de la CCS comunicar cuáles son sus necesidades, a reconocer la labor y el desempeño de las asociadas, al mismo tiempo de implicar más a los miembros con los propósitos de la organización; estableciendo para ello un balance entre los diferentes flujos comunicacionales, así como en los tipos de mensajes que se generen. De la misma manera, con el empleo acertado de las redes ascendentes se favorecerá la retroalimentación y esta brindará la posibilidad a la Junta Directiva de tomar decisiones, con respecto al aprovechamiento del potencial femenino entre otros elementos, a partir del conocimiento e interpretación de las opiniones e intereses de todos los miembros de la organización. Para esto la participación de los directivos es fundamental a partir de su disposición por acercarse a sus miembros

A continuación, se expondrá el PLAN DE ACCIÓN que ayudarán a lograr los objetivos propuestos, en este tema, dentro de la CCS:

1. Asignar por el Comité Provincial de la ANAP al funcionario ideológico que atiende los medios, para que se especialice en el tema de comunicación y se responsabilice del seguimiento de la Estrategia de Comunicación y dotarlo de los

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

recursos económicos y materiales necesarios, este se encarga de capacitar y orientar al personal seleccionado en cada CCS.

Igualmente, tendrá que darse a conocer entre los asociados, señalar su despacho y luego demostrar el alcance que tendría su trabajo en aras de que la comunicación que se genera hacia el interior dejara de ser espontánea para pasar a ser organizada y planificada adecuadamente en función del logro de objetivos específicos y definidos (sinergia en los mensajes y acciones de comunicación que fluyen dentro de la organización), por consiguiente se obtendría, primeramente, hacia dentro de la entidad: Cohesión, motivación e integración de sus asociados; y luego siendo ya una organización sólida (desde el punto de vista comunicacional), el desarrollo de la comunicación externa estará sustentada y apoyada por la interna, logrando mayor eficacia y validez dentro de su público externo.

Sus principales objetivos serían:

- Planificar, organizar y desarrollar la comunicación interna de la organización.
- Detectar y recibir las ofertas y demandas de información y comunicación de los públicos.
- Elaborar las piezas necesarias para una mejor comunicación interna.
- Redistribuir la información.
- Generar acciones que promuevan el intercambio comunicacional entre los distintos ámbitos de la organización.

2. Formación en la Comunicación.

Es necesario una mentalización previa de todos los agentes emisores, acerca del papel fundamental que desempeña la organización. De poco sirve un buen mensaje con elaborados medios, si la organización no toma conciencia de dichos aspectos de la gestión. El factor conocimiento es base de gran parte de los problemas que plantea la comunicación. La conclusión parece clara: hay que formar a todos los miembros de la organización en materia de comunicación interna.

Apoyo de capacitación: La capacitación al personal es otro punto importante para optimizar las comunicaciones.

Se pueden dar cursos de comunicación, que estarán destinados a los jefes a fin de que tengan un mejor rol como comunicador y sepan manejar las relaciones interpersonales, fundamentalmente con las asociadas. El entrenamiento podrá incluir

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

temas sobre cómo hacer presentaciones en público, reuniones de negocio eficaces, relaciones interpersonales y escucha activa, etc.

3. Implicar al personal de la CCS, en el conocimiento de la comunicación, utilizando todos los canales.

a) Charlas y/o seminarios: el fin de estas charlas es socializar los elementos constituyentes de la Cultura Organizacional de la Organización, entiéndase: historia, ritos, valores, jergas, líderes de opinión, etc. En los discursos se debe resaltar la importancia de la labor que desempeña la mujer dentro de la cooperativa y lo que significa para el país.

b) Apoyo de los soportes comunicacionales internos: es fundamental que luego de las charlas, los canales brinden apoyo a los temas abordados. Es decir, que los soportes refuercen las ideas planteadas en las charlas a través de escritos que se pongan en los murales destacando el desempeño de la mujer como principal interés.

4. Fortalecer y readecuar los medios de comunicación ya existentes.

Se piensa que es mejor fortalecer y readecuar los canales ya existentes en lugar de crear nuevos, principalmente, porque según el estudio realizado, se identificó que los soportes actuales ya son conocidos por los miembros. El aporte de esta propuesta radica en darle un mayor peso comunicativo a estos soportes.

En este sentido, este plan de comunicación estará principalmente sustentado en los soportes siguientes:

4.1 Revalidar la importancia de los murales: Es fundamental establecer la importancia que puede llegar a tener la correcta utilización de este soporte. Para ello es necesario en primer lugar ratificar la utilidad del mural no sólo para esta organización sino también para cualquier otra. Por ello es que en los lugares que no poseen murales, se sugiere que se implemente y en los que sí cuentan con él, se coordine su correcta utilización.

✚ Creación de una línea temática para este soporte. Dividida por rubros que faciliten la lectura y disminuyan la contaminación visual.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

Línea temática a proponer:

- Temas que se relacionen con la labor de la mujer.
- Temas que se vinculen con la Cultura Organizacional de la Organización (objeto social.)
 - Reportajes de interés donde se haga referencia a los logros que se alcanzan con la incorporación de la mujer al sector.
 - Noticias de interés de la CCS y de la organización en sentido general que resalten lo referido al desempeño de las asociadas.

✚ Que sea llamativo, atractivo, pero fundamentalmente persuasivo. En este sentido, se debe romper con el pensamiento de que los murales no los ve nadie porque no llaman la atención. Por esto, es que deben ser llamativos y con una línea temática que abarque temas de interés de los asociados, enmarcando en un espacio específico dentro de este todos los temas relacionados con la mujer.

✚ Proponemos también que la información se vaya renovando cada 15 días, para así evitar la poca rotación de ella. Sin embargo, es importante subrayar que esto no impide que si existe alguna información relevante, esta se coloque cuando se requiera.

4.2 Ratificar la importancia de los matutinos: Si bien es cierto que muchos de los asistentes al mismo no prestan la suficiente atención, el matutino es un canal muy útil; en este sentido lo que se propondrá es hacer del breve momento en que se desarrolla, una oportunidad de intercambio sobre el trabajo desarrollado por la mujer.

Características propuestas para el desarrollo del matutino:

- ✚ Abarcar principalmente noticias donde se hable no solo de sus resultados como CCS sino lo que significa para la ANAP en general.
- ✚ Abordar temas de interés: Esto implica que además de la temática relacionada con la producción, abordar otros que puedan captar la atención y despertar la motivación de los asociados (noticias de carácter nacional deportivas, culturales, etc. sobre desempeño de la mujer en la vida socialmente útil)
- ✚ Circular los encargados del matutino: Se basa en lograr que todos se involucren en la preparación del matutino, a partir de que no sean siempre

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

los mismos quienes lleven a cabo esta actividad. Se rotaría esta responsabilidad por todos los miembros, formando grupos donde siempre este presente la figura femenina. Estos seguirían la línea establecida para la confección de los matutinos, aunque se aceptará alguna iniciativa por parte de los encargados. En este caso, sería bueno que recibieran estímulo moral aquellos que organicen matutinos relevantes.

- ✚ Estimular la participación de los asociados: Tratar de cautivar la atención de los espectadores y con ello estimularlos para que comuniquen sus criterios u opiniones respecto a los temas que se abordan durante el matutino.

4.3. Estimular la participación en las Asambleas Generales: El desarrollo de estas asambleas constituyen una buena ocasión, sobre todo en aras de fortalecer las vías ascendentes de comunicación (retroalimentación).

Aspectos a tener en cuenta durante las Asambleas Generales:

- ✚ Retomar temas de interés de los asociados: Tomando como punto de partida el nombre de estas Asambleas, o sea que son propiamente enfocadas a abordar asuntos referidos a ellos.
- ✚ Estimular la participación: Evitar largas ponencias por parte de los que guían estos encuentros, y estimular a las asociadas para que expongan sus criterios, señalando siempre su participación además permitirles que sugieran temas a tratar en los próximos encuentros.

Como se ha visto, la potenciación que se propone en este plan en relación a los canales de comunicación ha sido construida, en su gran mayoría, a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a los asociados, donde se pudo constatar la utilidad que le otorgan a estos canales. Sin embargo, los mismos no son utilizados acertadamente, pudiéndosele sacar mayor provecho en cuanto a la retroalimentación para los directivos, y más aún como un estímulo y oportunidad de la base de comunicar sus criterios y de esa forma sentirse más identificados con la organización.

5. Inducir un clima satisfactorio y positivo en la comunicación general, creando dispositivos de escucha y participación.

Creación de Buzones de Quejas y Sugerencias: Además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia. Además que se pueden hacer de manera anónima y esto posibilita que se obtenga la realidad existente.

6. Obtener mayor implicación de los mandos y directivos en el desarrollo de una comunicación fluida con los asociados/as.

a) Almuerzos de trabajo: En esta oportunidad los máximos directivos dentro de sus agendas de trabajo, deberían dedicarle un tiempo, al menos cada 45 días, a sentarse a almorzar con sus asociadas para de esta manera estrechar aún más los vínculos y afianzar las relaciones interpersonales.

Son reuniones donde se da la posibilidad de que los asociados/as hablen cara a cara con sus dirigentes y puedan expresarse. Esto también les dará un sentimiento de protagonismo y se le irá dando valor al diálogo sincero, lo que constituirá una gran oportunidad para ser escuchados y escuchar la información de boca de sus jefes. Además contarían con otro espacio para encontrarse y replantear determinados temas, afirmar el objetivo de la organización, debatir sobre la incorporación de la mujer y el papel que desempeñan en la organización y en la CCS en particular y unir criterios que permita estimular el trabajo de ellas. De manera general, estas situaciones de comunicación es un entrenamiento para interactuar e intercambiar opiniones.

6. Fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

a) Fomentar Seminarios, encuentros entre asociadas/os y con mujeres de otras organizaciones de base que han recibido estímulos, reconocimientos y hasta promovidas para ocupar cargos por los resultados del trabajo que desempeñan. Se debe desterrar de los mismos los contextos tan formales que impidan un estrechamiento de sus relaciones, por el contrario habría que estimular ambientes distendidos donde se fortalezcan sus vínculos y se conozcan, si es que no lo han hecho antes.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

b) Fomentar actividades de tipo informal.

Son en estas actividades donde se producen los espacios y las circunstancias para que los asociados se relacionen en medio de un clima más relajado. Las actividades informales permiten que se compartan experiencias, al mismo tiempo que se conozcan más allá de la rutina laboral. Para esto, creemos que se debe estimular la convivencia entre los miembros creando espacios para que interactúen.

Por ejemplo, enriquecer los festivales de tradiciones campesinas, cocina, manualidades, competencias y encuentros deportivos, etc.; incrementando la participación de las mujeres aumentando las opciones como son: escribir, tejer y hacer trabajos de artesanía con naturaleza muerta.

8. Motivación.

a) A través de los canales de comunicación, (Murales, matutinos, etc.) mostrar entrevistas que destaquen la labor de las mujeres o reconocimientos públicos por el buen desempeño de estas (Matutinos, Asambleas generales, etc.). Lo beneficioso de esto es demostrar que los miembros de la CCS están identificados con el tema y se

vaya materializando la idea de que la mujer no solo tiene buenos resultados en las labores del hogar.

b) Motivar por medio de los soportes comunicacionales la participación en los cursos de capacitación que se organicen. Se trata de que en estos soportes se incluya la información oportuna de cuándo, dónde y cómo se realizará la capacitación.

c) Una de las causales de desmotivación que se puso de manifiesto en el Diagnóstico fue la falta de participación en la toma de decisiones por parte de las mujeres, por lo tanto se están entregando las herramientas para que el colectivo en general se sienta motivado a partir de su participación activa en los soportes comunicacionales.

9. Integración y Participación:

a) A partir del Plan de Comunicación que se propone, se deben establecer flujos comunicacionales balanceados dentro de la organización, lo cual logrará integrar más a los asociados de la CCS.

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

b) Premios de reconocimiento:

Se reconozca públicamente a los asociados que hacen contribuciones notables a los sectores, como salud y educación, a los que cumplen con sus planes de producción previstos, a los que cumplan con la emulación 17 de Mayo, dentro de estos reconocimientos pueden estar las mujeres, donde deben resaltar los logros alcanzados por ellas y ponerlo en los murales y carteles en la cooperativa de manera que lo puedan ver todas las personas que visiten el local.

10. Sistema de seguimiento:

Medir la efectividad de las acciones de comunicación, no sólo la frecuencia. Es importante realizar un seguimiento de las mismas para entender cuáles son los canales más apropiados y mejorar nuestras actuaciones.

Evaluar cómo ha repercutido la implementación del Plan en la satisfacción de las necesidades comunicacionales de los asociados a través de encuestas y entrevistas.

11. Cambio Final:

El objetivo final de esta propuesta radica en otorgarle a la CCS las herramientas comunicacionales que le permitan consolidar el proceso comunicativo dentro de la organización y valiéndose de este garantizar un mejor aprovechamiento del potencial femenino.

Para ello es que se ha planteado la implementación de un Plan de Comunicación que implique los primeros pasos para una gestión de la misma, en la que se facilite el flujo comunicativo haciendo énfasis en las redes (descendentes, ascendentes, transversales, etc.) a partir de poner a disposición del público interno los medios adecuados y efectivos que favorezcan la retroalimentación y la participación para con ello lograr la integración y reconocimiento del papel de la mujer en la CCS.

Por estos motivos, este Plan brinda las herramientas que permitan, a partir de acciones sencillas y empleando los canales de comunicación ya existentes, crear espacios de retroalimentación y participación, encaminados a la motivación e integración en la CCS; lograr que los directivos desarrollen habilidades de comunicación interpersonal para así obtener mayor aceptación y establecer relaciones

Capítulo III Análisis de los Resultados y Propuesta del Plan de Acción de Comunicación

satisfactorias con sus asociados y finalmente obtener de todos, el reconocimiento del papel de la mujer y por ende un mejor aprovechamiento del potencial femenino en esta organización.

Esta estrategia ha sido diseñada para ser ejecutada en marco de tiempo de un año. No se proyectó para el mediano plazo pues está concebida para influir en el cambio de concepciones y esquemas de pensamiento y acción. Tampoco se concibió en función de un largo plazo, pues perdería vigencia y por ende, su objetividad. Asumiendo que se comience su aplicación a partir de septiembre de 2009, su evaluación final deberá realizarse en octubre de 2010.

La ejecución, seguimiento y evaluación de la estrategia correrá a cargo del Funcionario Ideológico del Comité Provincial de la ANAP, aunque hasta la fecha, entre sus funciones de trabajo no se incluyen las de Gestión de la Comunicación Institucional.

Para el seguimiento de la Estrategia deberán presentarse, en el Buró Provincial de cada mes, rendiciones de cuenta que evalúen su implementación. Si existiese algún elemento susceptible de ser cambiado en función de mantener su objetividad, podrá replantearse sobre la base de argumentos sólidos que mantengan la coherencia con el diseño establecido.

Al finalizar la ejecución de la Estrategia, deberá realizarse un análisis profundo de sus resultados, así como los inconvenientes que se presentaron a lo largo de su puesta en práctica.

12. Logística:

Para poder implementar la estrategia es necesario que tanto la ANAP Provincial como los miembros de la CCS le brinden el apoyo y la prioridad que requiere el especialista en Comunicación Social.

Con esta propuesta de Plan de Acción se cumple con el cuarto objetivo específico de la presente investigación.

Conclusiones

Conclusiones

1. La comunicación al ser un fenómeno social permite intercambiar información entre integrantes de un grupo, lo cual contribuye al crecimiento y el buen desempeño del mismo.
2. El diseño de las estrategias y objetivos de comunicación en el contexto Institucional garantiza una adecuada Gestión de los Procesos Comunicativos.
3. En la CCS Manuel Ascunce Domenech, existen pocos espacios de participación y reconocimiento para con la mujer, lo cual no permite alcanzar mejores resultados en cuanto al aprovechamiento el potencial femenino.
4. La forma predominante de comunicación es la vertical descendente (de jefe a subordinado), pero también se pone de manifiesto la ascendente (de asociado a jefe), otra de las formas de comunicación aparece la horizontal (dentro de un mismo nivel) y la transversal (de jefe a asociado simple) dada fundamentalmente por relaciones de parentesco o amistad.
5. Los elementos del clima interno predominantes son las relaciones armónicas y solidarias. Sin embargo, en la investigación se pudo apreciar muestras de descontento en cuanto a la atención de los altos directivos hacia las mujeres y el reconocimiento del trabajo de las mismas.
6. Un mayor empoderamiento de las mujeres permitirá tener mayores oportunidades y una participación activa en el desarrollo de nuestras comunidades. Cuando las mujeres participan en la toma de decisiones de nuestra familia, comunidad y organización a la cual pertenecen, se produce un desarrollo notable.
7. Las concepciones machistas que persisten todavía en los campesinos, no permite obtener mejores resultados en cuanto al aprovechamiento del potencial femenino.
8. Es visible el interés en los directivos de la organización por obtener conocimientos de los temas relacionados con la comunicación, pero no están creadas las bases prácticas para su implementación. De ahí las debilidades existentes en la comunicación interna de la cooperativa.

Recomendaciones

Recomendaciones

Como parte de esta investigación se le recomienda a la CCS que valoren lo siguientes aspectos:

1. Elaborar, declarar e implementar Políticas de Comunicación en la organización.
2. Implementar la estrategia de comunicación propuesta en esta investigación en otras cooperativas.
3. Realizar sistemáticamente Diagnóstico de Comunicación, Imagen, Identidad y Cultura que garanticen la Gestión de los Procesos Comunicativos.
4. Diseñar el Sistema de Monitoreo y Control para el seguimiento efectivo de las acciones propuestas.

Bibliografía

Bibliografía

Alonso, Ma. Margarita y Saladrigas, Hilda. *Para investigar en comunicación social.*-- La Habana: Ed. Pablo de La Torriente, 2002

Arzuaga Palomino, Susel. *Tesis de Licenciatura en Comunicación Social: Diagnóstico de comunicación interna, grupo empresarial Transtur S.A.*--Universidad de La Habana, 2003

Barreiro Pousa, Luis. El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Revista Espacio No. 1. (La Habana), 1999

Bartola, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.*-- Buenos Aires: Editorial Paidós, 1992

Benítez, Laura. *Trabajo de Diploma: La investigación de la Comunicación Social en Cuba (1994-2004).*-- Universidad de La Habana, 2005

Betancourt, Leticia. *Trabajo de Diploma: Diagnóstico de la comunicación interna en la compañía de Cubanacan Turismo de Salud.*-- Universidad de La Habana, 2003

Costa, Joan. *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral.*--Madrid: Editorial Gráficas Torroba, 2001

Colectivo de autores. *Por siempre Vilma.*- La Habana: Editorial de la Mujer, 2009

_____ *Imagen global.* – Barcelona: Editorial Ceac, 1987

_____ *Imagen corporativa en el siglo XXI.*-- Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001

Espinoza, Arnulfo; Meriño, Julieta y Trelles, Irene. *Comunicación, Imagen e identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea.* (Versión digital)

Fernández Collado, Carlos (comp.). *La comunicación en las organizaciones.*--México: Editorial Trillas, 1997

Bibliografía

Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*.-- La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, s/f

Hall, Richard H. *Organizaciones: estructura y proceso*.-- México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1983

Hernández Lorenzo, Betty: Diagnóstico de comunicación interna en la corporación Cuba Ron S.A. Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Junio 2006

Hernández Medero, Nubia: Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos. Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2005

Hernández Sampier, Roberto. *Metodología de la Investigación I y II*.-- La Habana: Ed. Félix Varela, 2003

Hodgetts M, Richard y Altman, Steven. *Comportamiento en las organizaciones*.-- México: Ed. Mc Graw Hill, 1981

Jarrín, Adolfo. Clima y cultura organizacional. Diario "El Carabobeño" (Venezuela), febrero, 2005

Kreps, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*.-- USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana, 1995

Lucas Marín, Antonio. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. -- Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A., 1997

Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultoría de comunicación*.-- Salamanca: Editorial Universidad de Salamanca, 1996

Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. *Comunicación institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. -- Quito: Editora Andina, 1980

Bibliografía

Noguera, Antonio. Comunicación organizacional vs. Relaciones Públicas. Revista de la Asociación Latinoamericana de carreras universitarias de Relaciones Públicas, No. 1, noviembre 2000

Llibre Rodríguez, Y. *Auditoria de imagen al Complejo turístico "Dos Gardenias"*.-- Universidad de La Habana, 2003

Pérez Méndez, Dayamí: Estrategia de Comunicación Dirección de Televisión Universitaria. Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Mayo 2007

Ramírez, Txema. *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencias*. -- Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A., 1995

Rebeil Corrella, M. Antonieta y Ruiz Sandoval, Celia (coords.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*.-- México: Plaza y Valdés Editores / Universidad Iberoamericana, 1998

Restrepo, Mariluz J. y Angulo, Jaime Rubio. *Intervenir en la organización*.-- Bogotá: Significantes de papel Ediciones, 1992

Rivero, Magda: Curso Básico de Mercadotecnia, en el Instituto de Comercio Exterior, julio 2003.

Saladrigas Medina, Hilda. *Tesis en opción al Grado de Master en Ciencias de la Comunicación: "Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del Complejo Agroindustrial Héctor Molina". Estudio de caso*.-- Universidad de La Habana, 2002

Serrano, Manuel Martín. Los modelos de la comunicación (3a. parte): propuesta de un modelo dialéctico para el estudio de los sistemas de comunicación. Madrid, julio de 1982.

Serlín, José. *Comunicación en las organizaciones*.-- Edición preliminar de textos, 1997

Bibliografía

Scheinsohn, Daniel. *Más allá de la imagen corporativa: Como crear valor a través de la comunicación estratégica.*-- Argentina: Ediciones Macchi, 1996

Trelles Rodríguez, Irene. *Comunicación organizacional.*-- La Habana: Editorial Félix Varela, 2001

_____ *Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación: Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones.* -- Universidad de La Habana, 2002

Van Riel, Cees B. M. *Comunicación corporativa.*-- México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997

Villafañe, Justo: *Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1998.

Weil, Pascale. *La comunicación global - comunicación institucional y de gestión.*-- Barcelona: Paidós, 1992

Materiales Electrónicos

Cirigliano, Carla. *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo.* [En línea] <http://www.rppnet.com.ar> [Consultado: 14 noviembre 2008]

Cultura Organizacional. [En línea] <http://www.avantel.net/~riaguado/cultura.html> [Consultado: 23 enero 2009]

Duran, Paulo. D.O. *Desarrollo Organizacional.* [En línea] <http://www.gestiopolis.com> [Consultado: 16 diciembre 2008]

Escat Cortes, Maria. *La necesidad de un Programa de comunicación Interna.* [En línea] <http://www.gestiopolis.com> [Consultado: 20 febrero 2009]

Fernández, Pita y Pértegas Díaz, S. *Investigación cuantitativa y cualitativa.* [En línea] <http://www.fisterra.com> [Consultado: 15 enero 2009]

Bibliografía

Herrera Martínez, G. El éxito de la comunicación interna. [En línea] <http://www.tematika.com> [Consultado: 20 diciembre 2008]

Ongallo, Carlos. Causas y efectos de una inadecuada comunicación interna. [En línea] <http://www.geocities.com/CollegePark/Campus/8406/2.html> [Consultado: 15 marzo 2009]

Puyal, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. [En línea] <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100html> [Consultado: 9 octubre 2008]

Renaud, Claire. Optimizar la comunicación interna. [En línea] <http://www.expansion&empleo.com> [Consultado: 20 noviembre 2008]

Caracterización de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños de Cuba: ANAP, 1961.18p.

Enfoque de Género. Taller sobre Enfoque de Género en el Trabajo Comunitario.

Memorias. Santiago.de Cuba:[s.n],2002.-30p.

Anexo 2.1 Encuesta a las Mujeres de la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio Cienfuegos.

La Facultad de Humanidades, de la Universidad de Cienfuegos como parte de la Tesis de Licenciatura de Milagros Miriam del Sol Cabrera, solicita su colaboración. Por lo que su criterio resultará de gran importancia y validez. Le ofrecemos nuestro más sincero agradecimiento por su colaboración. La encuesta es totalmente anónima, marque en las respuestas con (X).

1- ¿Cómo evalúas la efectividad de la comunicación en la CCS?

--- Buena --- Regular ---Mala

2- ¿Cómo cree usted que los directivos de la CCS valoren los temas de la Comunicación Institucional?

----Importantes ----Poco Importante ----Sin Importancia

3-¿Qué medios o canales de comunicación utilizan los administrativos o asociados para comunicarse con los directivos?

---- Reuniones

---- Teléfono

---- Murales

4-¿Cómo valora la información recibida? En cuanto a:

Cantidad:

--- Es escasa y confusa

--- Es suficiente

--- Es rica y abundante

5. ¿Cuáles son los tipos de mensajes que circulan con más frecuencia en la CCS?

----Tarea

----Mantenimiento

----Humanos

6-¿Los asociados de la CCS reciben respuesta de sus planteamientos e inquietudes?

----Siempre ----Nunca ----A veces

7-¿Qué nivel de importancia considera que debe tener la comunicación dentro de las líneas fundamentales de la CCS?

----Alto

---Medio

----Bajo

8-¿Los asociados cuentan con espacios para participar en las tomas de decisiones?

---Mucho

----Muy poco

----Debería crearse

9-¿Existen políticas de comunicación en la Dirección de la CCS?

---- Si

---- No

---No las conozco

10-¿En qué medida la comunicación contribuye a fortalecer las relaciones entre los asociados y directivos?

---Muy poco ---Poco ---Mucho

11-¿Existe algún departamento o personal que se dedique a los temas de la comunicación institucional?

---- Si ---- No ---No lo conozco

12- ¿En qué medida la comunicación contribuye a fortalecer las relaciones de los asociados de la CCS?

---- Mucho ---- Poco ----Nada

13-¿Menciona, cuál es el principal problema de comunicación Institucional que encuentras en la CCS?

14- ¿Qué propones para mejorar esta situación en la CCS?

15-¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su cooperativa, con qué expresión lo haría?

----Una gran familia ----Una selva ----Un grupo de amigos

Anexo 2.2 Encuesta a Directivos de la CCS Manuel Ascunce Domenech, del municipio Cienfuegos.

La Facultad de Humanidades, de la Universidad de Cienfuegos como parte de la Tesis de Licenciatura de Milagros Miriam del Sol Cabrera, solicita su colaboración. Por lo que su criterio resultará de gran importancia y validez. Le ofrecemos nuestro más sincero agradecimiento por su colaboración. La encuesta es totalmente anónima, marque en las respuestas con (X).

1- ¿Cómo evalúas la efectividad de la comunicación en la CCS?

--- Buena --- Regular ---Mala

2- ¿Cómo valora Ud. la comunicación entre las asociadas?

----Importantes ----Poco Importante ----Sin Importancia

3-¿Cómo valora la información brindada? En cuanto a:

Cantidad:

--- Es escasa y confusa

--- Es suficiente

--- Es rica y abundante

4. ¿Cuáles son los tipos de mensajes que circulan con más frecuencia en la CCS?

----Tarea

----Mantenimiento

----Humanos

5-¿Se les da respuesta de sus planteamientos e inquietudes a las asociadas?

----Siempre ----Nunca ----A veces

6-¿Qué nivel de importancia considera que debe tener la comunicación dentro de las líneas fundamentales de la CCS?

----Alto

---Medio

----Bajo

7-¿Les dan participación a las mujeres en la toma de decisiones productivas?

---Mucho

----Muy poco

----a veces

8-¿Existen políticas de comunicación dirigidas a las asociadas?

---- Si

---- No

---No se

9-¿En qué medida la comunicación contribuye a fortalecer las relaciones entre los asociados y directivos?

---Muy poco ---Poco ---Mucho

10-¿Menciona, cuál es el principal problema de comunicación entre las mujeres?

Anexos

11- ¿Qué propones para mejorar esta situación?

12-¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su cooperativa, con qué expresión lo haría?

----Una gran familia ----Una selva ----Un grupo de amigos

Anexo 2.3. Guía de preguntas para entrevista.

Población: Presidente, Vicepresidente, Organizador, Ideológico y el resto de los integrantes de la Junta Directiva.

1. ¿Cuáles son las políticas fundamentales de la organización?
2. ¿Tienen los asociados posibilidades de expresar ideas o sugerencias? ¿Se les da respuesta? ¿Quién genera las respuestas?
3. ¿Existe movilidad en los puestos de trabajo? ¿Posibilidades de ascenso? ¿Qué requisitos son imprescindibles para ello?
4. ¿Se mantienen los asociados en la Organización o se trasladan con frecuencia a otra?
5. ¿Cómo percibe la Dirección los temas relacionados con la comunicación? ¿Qué funciones desempeña la comunicación de acuerdo con su criterio? ¿Qué lugar vendría ocupando la comunicación dentro de las líneas fundamentales de la organización?
6. ¿Qué es para usted la comunicación interna? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rijan?
7. ¿Cómo usted entiende la comunicación externa? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rijan?
8. ¿Qué medios o vías existen en la organización para comunicarse con los asociados y el público externo? De ellos, ¿cuáles utiliza usted?
9. ¿Existe algún departamento, grupo, oficina o instancia que dirija la comunicación en la Organización? ¿Cómo se denomina y dónde se encuentra? ¿Cuál es el nivel de subordinación? ¿Cuentan con algún plan o estrategia de comunicación?
10. En la Organización, ¿los recursos destinados a la comunicación son vistos, normalmente, como gasto o como inversión? ¿Qué lugar ocupa en cuanto a recortes presupuestarios en tiempos difíciles?

Nota: Seguir con la guía de preguntas si la respuesta de la pregunta 9 es negativa.

11. Según su opinión, ¿por qué no existe un área específica de comunicación en la Organización?
12. Si no cuentan con un área específica que atienda la comunicación de la organización, ¿cómo planifican las acciones de comunicación? ¿Cada actividad o servicio decide y ejecuta sus propias acciones de comunicación?
13. ¿Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y de las áreas entre sí? ¿Participan en ellas los directivos?

Anexos

14. ¿Envía usted mensajes de felicitación o apoyo a sus subordinados? ¿Por cuáles vías? ¿Esporádica o frecuentemente?
15. Cuando se origina un rumor, ¿qué acciones realiza?

Anexo 2.4. Guía de observación.

(Observar reuniones)

Lugar _____

Hora _____

Fecha _____

1. Si tenían un orden del día previamente repartido.
2. Si se sigue el orden del día.
3. Si se comienza puntualmente a la hora prevista.
4. Cantidad de personas presentes: _____
De ellas: _____ jefes _____ asociados _____ mujeres
5. Duración de la reunión: _____
6. Promedio de participaciones: _____
De ellas: _____ jefes _____ asociados _____ mujeres
7. Duración de las intervenciones (como promedio)
Jefes _____ asociados _____ mujeres _____
8. ¿Quién inicia la comunicación mayoritariamente?
Jefes: _____ asociados: _____ mujeres _____
¿Siempre los mismos?: _____ Participación de todos: _____
9. Hay alguno(s) que nunca participa: _____
10. Cima reinante:
_____ Autoritario _____ Participativo
11. ¿Se respeta la palabra dada?
12. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula al diálogo?
13. ¿Se analiza los temas de comunicación relacionados con las tareas o los problemas que se abordan?
14. ¿Qué temáticas se analizan?
Tarea: Mantenimiento: Contenido Humano: Otros:
15. Indicadores de participación no verbal a observar:
 - Posición del cuerpo
 - Posición de la cabeza
 - Aspectos de la cara
 - Mirada
 - Posición de los brazos
16. ¿Las reuniones son un medio para intercambiar información solucionar los problemas?
17. ¿Las reuniones son puramente formales y no se toman acuerdos útiles?
18. Cualquier otro comentario de interés que no esté contenido en esta guía.

Anexo 3.1 Resultado de la encuesta a las mujeres

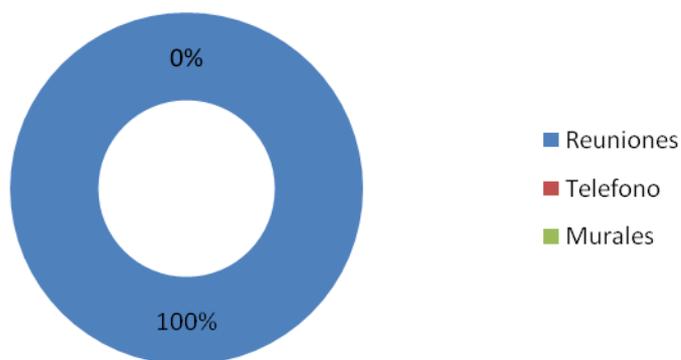


Buena	5	50
Regular	5	50
Mala	0	-



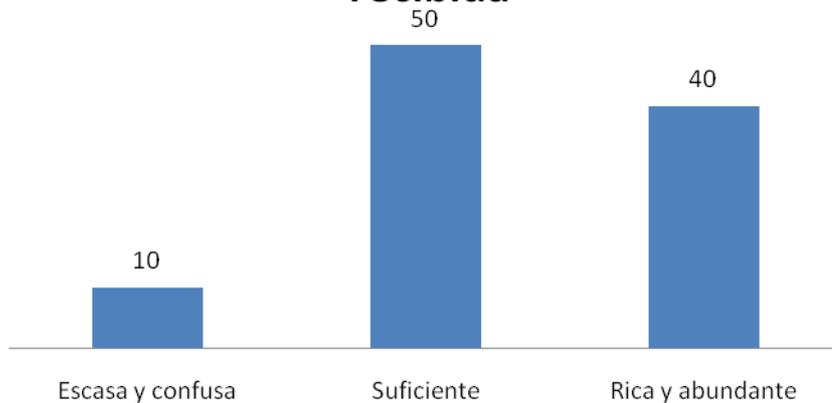
importante	5	50
poco importante	5	50
sin importancia	0	0

Medios y canales de información

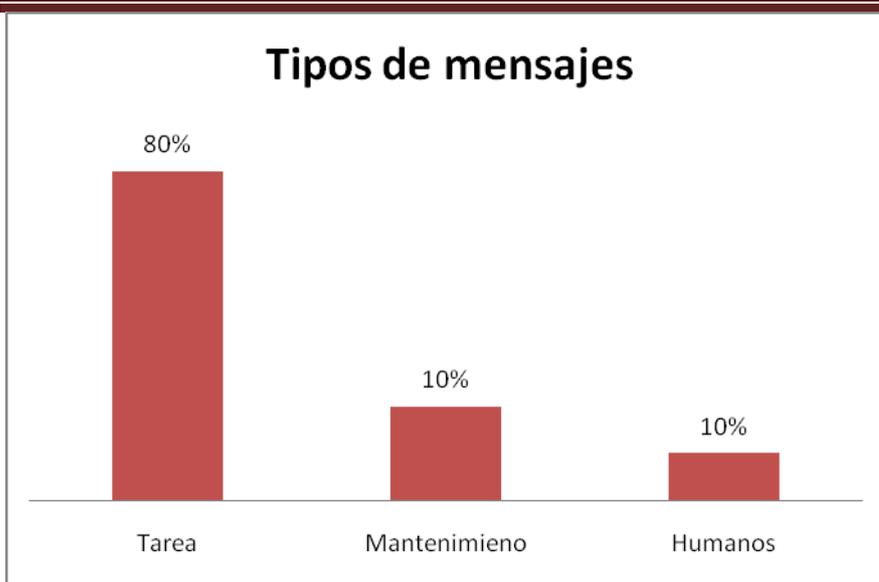


Reuniones	10	100
Teléfono	0	0
Murales	0	0

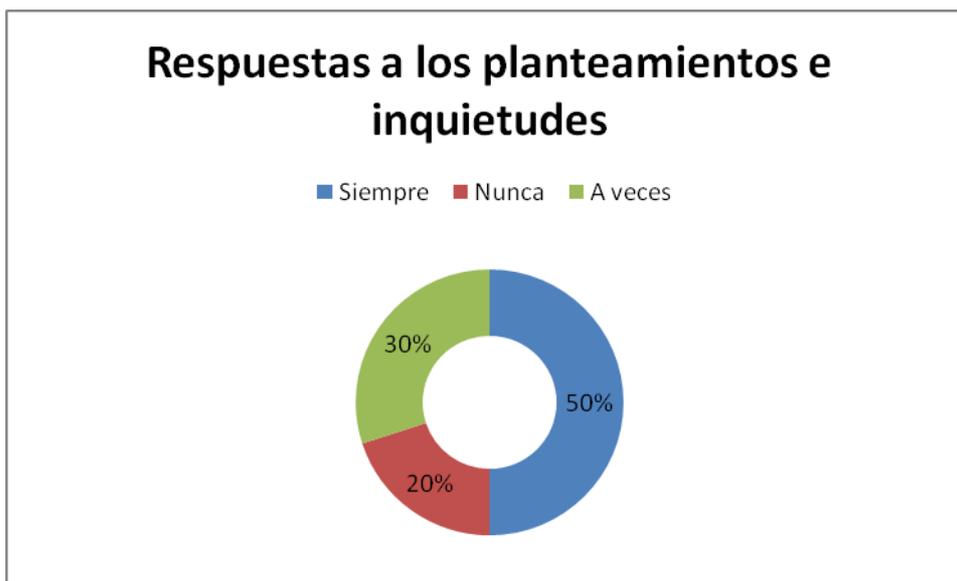
Valoración de la información recibida



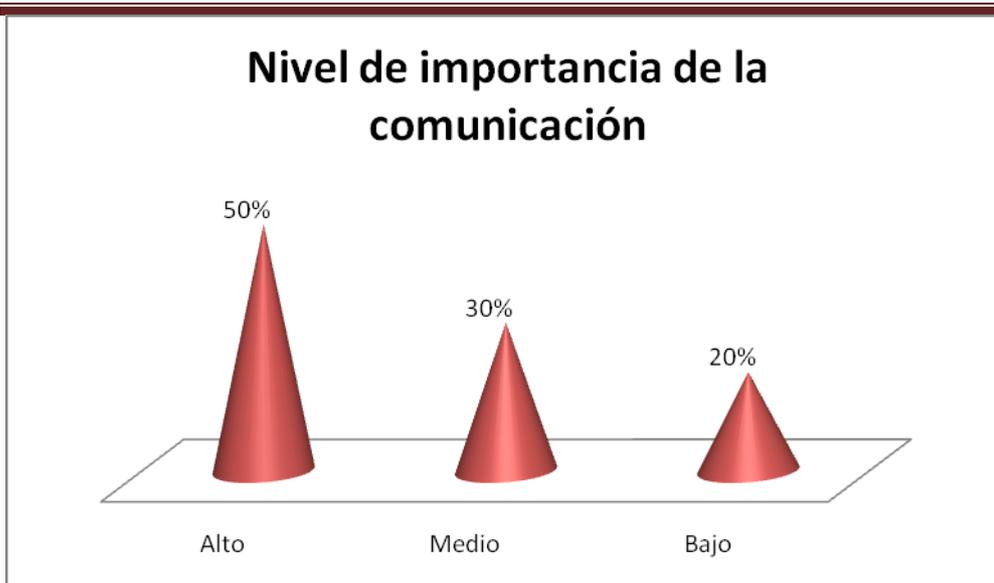
Escasa y confusa	4	40
Suficiente	4	40
Rica y abundante	1	10



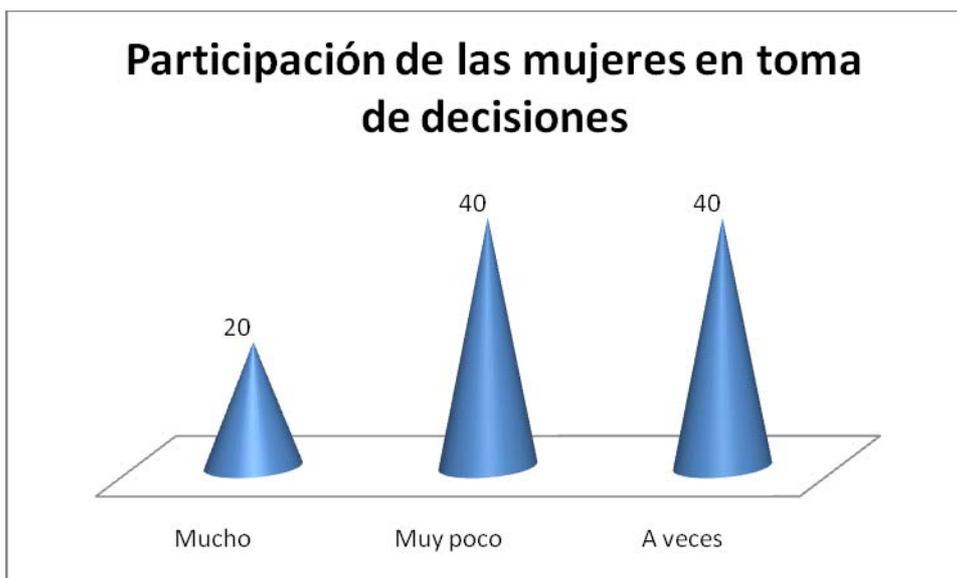
Tarea	7	70
Mantenimiento	2	20
Humanos	1	10



Siempre	5	50
Nunca	2	20
A veces	3	30

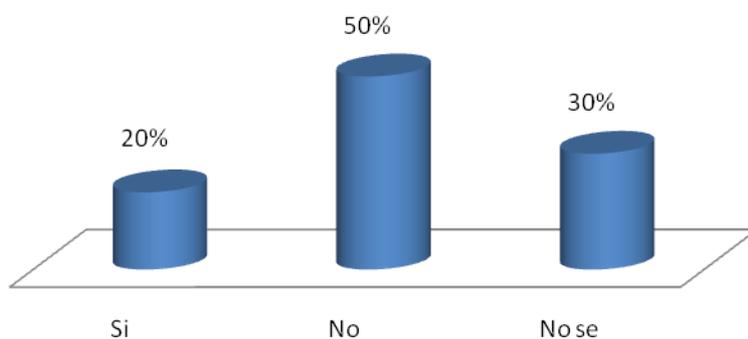


Alto	5	50
Medio	3	30
Bajo	2	20



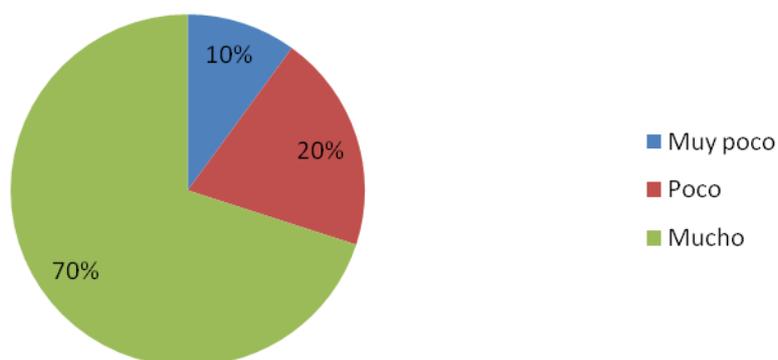
Mucho	2	20
Muy poco	4	40
A veces	4	40

Existencia de políticas de comunicación dirigidas a las asociadas



Si	2	20
No	5	50
No se	3	30

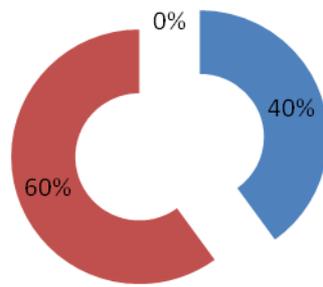
Contribución de la comunicación al fortalecimiento de las relaciones entre asociados y directivos



Muy poco	1	10
Poco	2	20
Mucho	7	70

Ambiente interno

■ Gran familia ■ Grupo de amigos ■ Selva

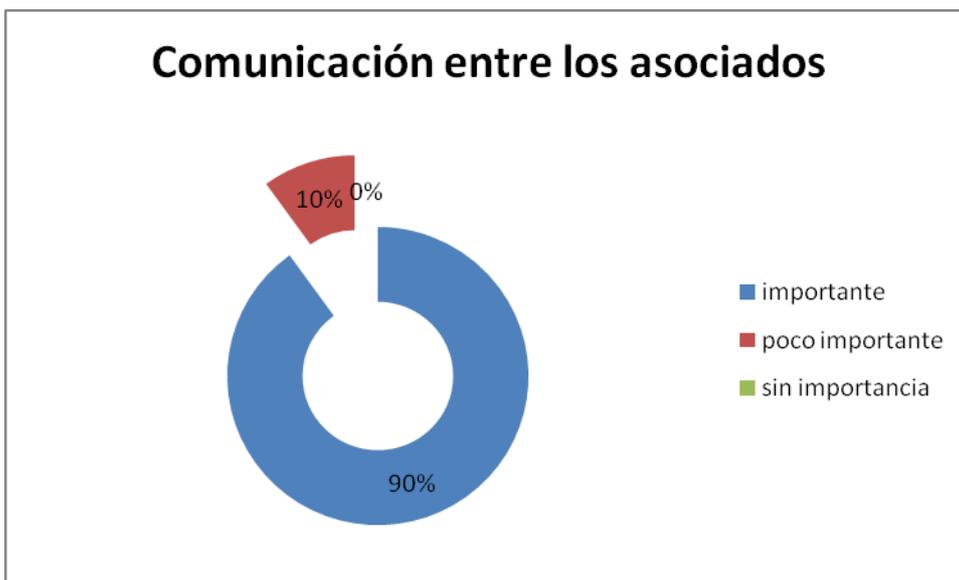


Gran familia	4	40
Grupo de amigos	6	60
Selva	0	0

Anexo 3.2 Resultado de la encuesta a los Directivos



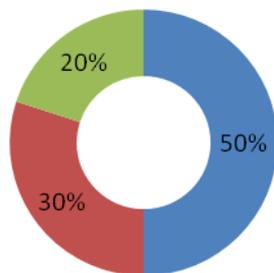
Buena	1	10
Regular	7	70
Mala	2	20



importante	9	90
poco importante	1	10
sin importancia	0	0

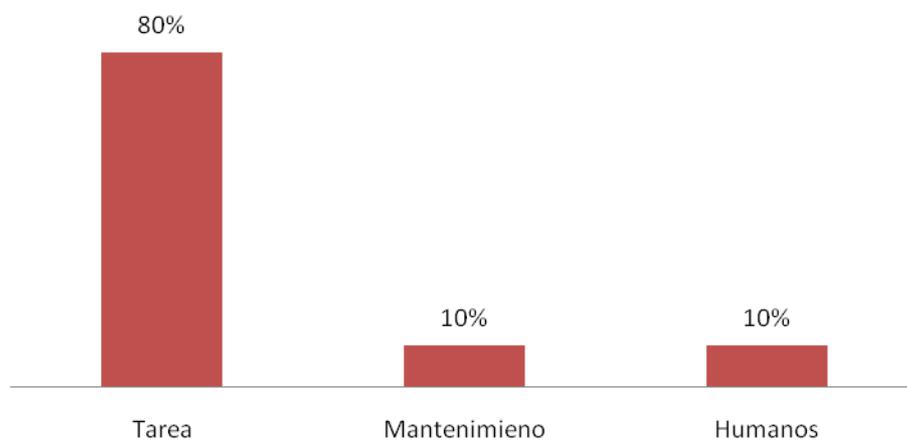
Valoración de la información brindada

■ Escasa y confusa ■ Suficiente ■ Rica y abundante



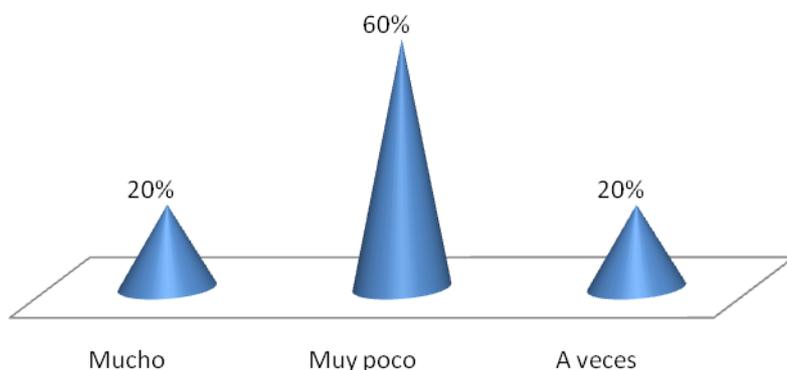
Escasa y confusa	5	50
Suficiente	3	30
Rica y abundante	2	20

Tipos de mensajes



Tarea	8	80
Mantenimiento	1	10
Humanos	1	10

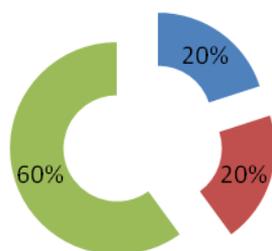
Participación de las mujeres en toma de decisiones



Siempre	2	20
Nunca	2	20
A veces	6	60

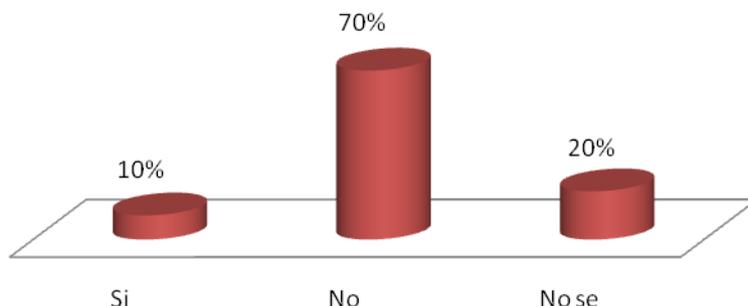
Respuestas a los planteamientos e inquietudes

■ Siempre ■ Nunca ■ A veces



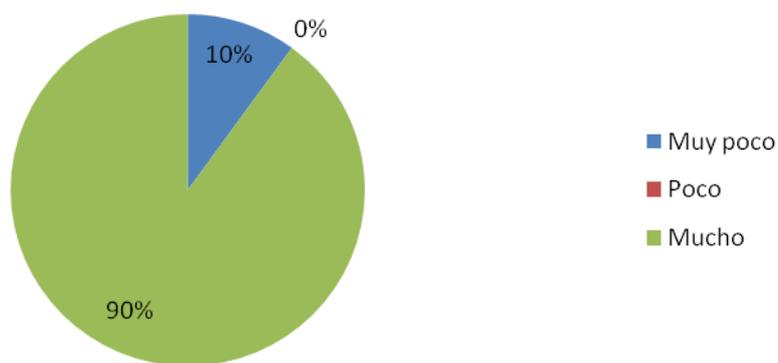
Siempre	2	20
Nunca	2	20
A veces	6	60

Existencia de políticas de comunicación dirigidas a las asociadas



Si	1	10
No	7	70
No se	2	20

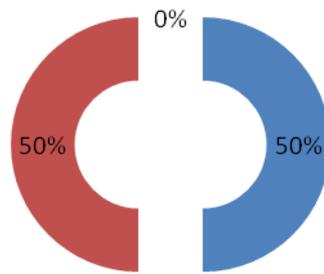
Contribución de la comunicación al fortalecimiento de las relaciones entre asociados y directivos



Muy poco	1	10
Poco	0	0
Mucho	9	90

Ambiente interno

■ Gran familia ■ Grupo de amigos ■ Selva

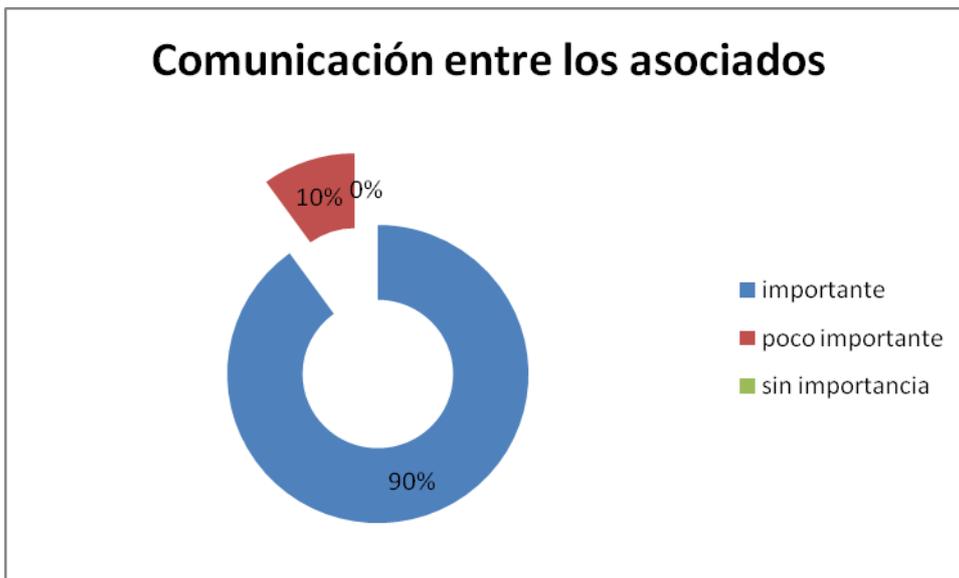


Gran familia	5	50
Grupo de amigos	5	50
Selva	0	0

Anexo 3.2 Resultado de la encuesta a los Directivos



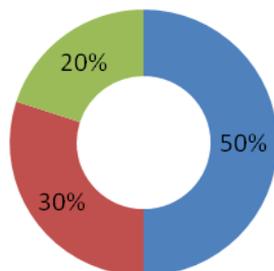
Buena	1	10
Regular	7	70
Mala	2	20



importante	9	90
poco importante	1	10
sin importancia	0	0

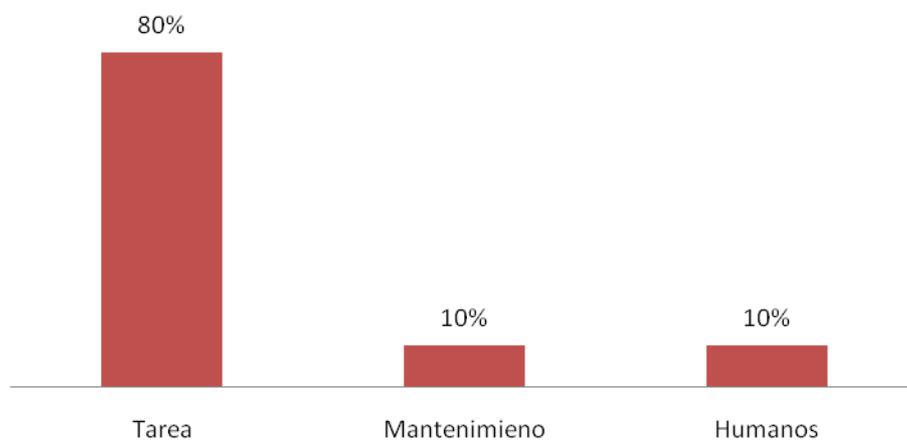
Valoración de la información brindada

■ Escasa y confusa ■ Suficiente ■ Rica y abundante



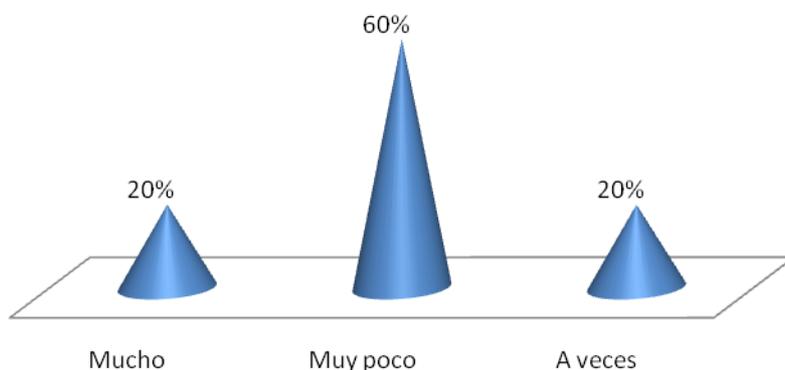
Escasa y confusa	5	50
Suficiente	3	30
Rica y abundante	2	20

Tipos de mensajes



Tarea	8	80
Mantenimiento	1	10
Humanos	1	10

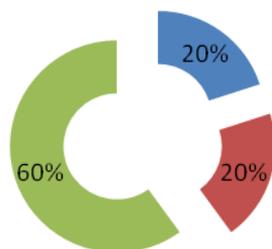
Participación de las mujeres en toma de decisiones



Siempre	2	20
Nunca	2	20
A veces	6	60

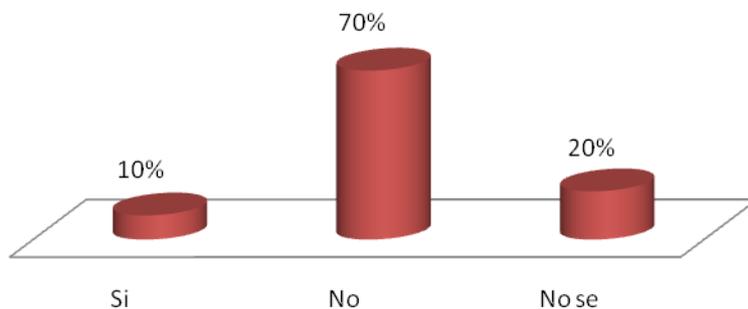
Respuestas a los planteamientos e inquietudes

■ Siempre ■ Nunca ■ A veces



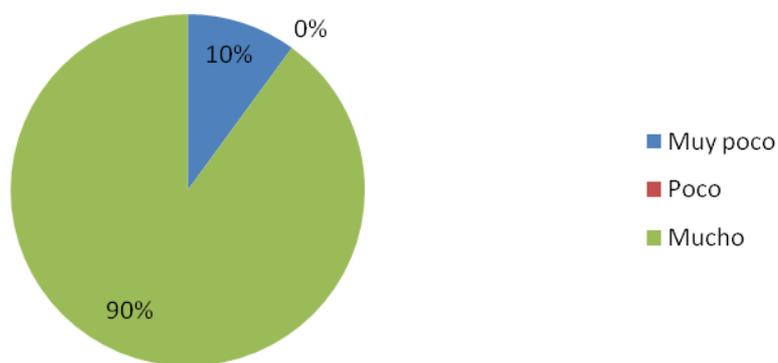
Siempre	2	20
Nunca	2	20
A veces	6	60

Existencia de políticas de comunicación dirigidas a las asociadas

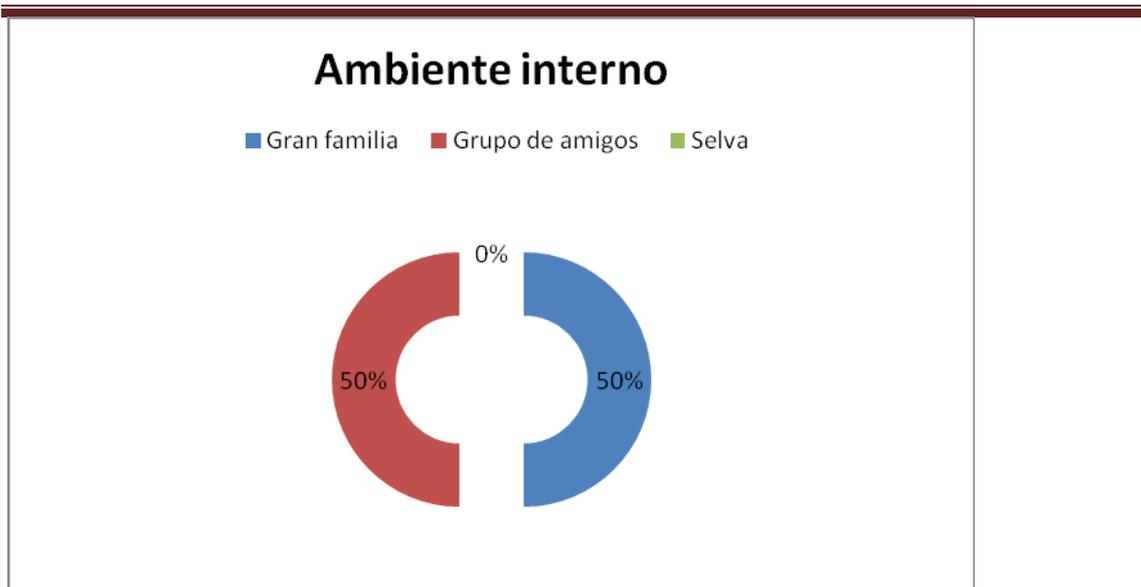


Si	1	10
No	7	70
No se	2	20

Contribución de la comunicación al fortalecimiento de las relaciones entre asociados y directivos



Muy poco	1	10
Poco	0	0
Mucho	9	90



Gran familia	5	50
Grupo de amigos	5	50
Selva	0	0

Anexos

Criterio utilizado:

Impacta (X)

No impacta (-)

		Oportunidades					Amenazas					Total
		1	2	3	4		1	2	3	4		
F	1	-	X	X	X		X	X	X	-	6	
	2	-	X	X	X		X	X	X	-	6	
	3	-	X	X	X		-	X	X	-	5	
						9						8
D	1	-	X	X	X		X	X	X	-	6	
	2	X	X	X	X		X	X	X	X	8	
	3	-	-	X	X		X	X	X	X	6	
	4	-	X	X	X		X	-	X	X	6	
	5	X	-	X	X		X	-	X	-	5	
	6	X	-	-	-		X	-	X	-	3	
		3	6	8	8		8	6	9	3		
Total						16						18