



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

TESIS DE GRADO EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
SOCIAL

Título: Estrategia de Comunicación Interna para la gestión del conocimiento sobre
Desarrollo Sostenible en la Zona de Defensa Sierrita Municipio Cumanayagua.

Autor: Luís Rolando Batista Quintero.

Tutor: Msc: Teresa Fernández Hernández

Curso 2011-2012

EXERGO

“Las comunicaciones institucionales internas 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 ”

Leonardo Sayago Uch

DEDICATORIA

A mi esposa por creer siempre en mí y apoyarme en todo momento

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo y comprensión.

A Teresita por su paciencia y por dedicar parte de su tiempo a asesorarme.

A Maira mi amiga de los almuerzos rápidos de estos 6 años.

A los profesores de la filial universitaria por los años de enseñanza

A mis compañeros de aula, por aguantarme durante seis años, que pasaron como si nada.

A todos mis amigos: los que fueron, los que son y los que seguirán siéndolo.

Muchas gracias a todos

RESUMEN

La investigación que se expone fue realizada en la Zona de Defensa Sierrita de Cumanayagua y tiene como propósito fortalecer la comunicación organizacional en función de gestionar el conocimiento que sobre desarrollo sostenible poseen sus públicos internos. Dicha tesis se realiza en el curso escolar 2011 – 2012 en opción al título de licenciado (a) en comunicación social del estudiante Luís Rolando Batista Quintero.

El conocimiento sobre comunicación y desarrollo sostenible en la Zona de Defensa, permite nuevas perspectivas de estudio e investigación.

El estudio concluyó que: la estrategia de comunicación que se presenta es necesaria para desde la comunicación gestionar los conocimientos sobre desarrollo sostenible en la Zona de Defensa Sierrita en función del cumplimiento de sus misiones en Tiempo de Guerra.

La investigación demostró la necesidad de dotar a la Zona de Defensa Sierrita de una estrategia de comunicación la cual le confiere un valor metodológico y práctico encaminado a perfeccionar la comunicación organizacional en aras de lograr un óptimo desempeño de sus funciones y elevar sus conocimientos sobre desarrollo sostenible.

Palabras claves

- Comunicación Interna: 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Desarrollo sostenible: Es aquel desarrollo que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas.
- Zona de Defensa: División del territorio en partes más pequeñas que los actuales municipios y sus límites deben coincidir con los Consejos Populares.

SUMMARY

This research was developed in the defense zone of Sierrita in the municipality Cumanayagua and its main goal was to strength the organizational communication in order to reinforce the knowledge its internal publics have about sustainable development. This research was made by the student during de course of 2011-2012 optioning the title of licensed in social communication.

The knowledge about communication and sustainable development in the defense Zone allows new perspectives of study and research.

The investigation concluded that communication strategy presented is needed to strength the knowledge of sustainable development from the communicational point of view in this defense Zone of Sierrita and it has a methodological and practical valve addressed to perfectionate the organizational communication so as to achieve better results in its functions and widen the knowledge about sustainable development

Key words:

Internal Communication : The activities made by any organization to create and keep good relationships among its members by using different medias of communication to keep them well informed, integrated and motivated so as to contribute with their work to the achievement of the organizational goals.

Sustainable development: It is the development that satisfice the real needs without putting in danger the capacity of the future generation to satisfice their own.

Defense Zone: Territorial division smaller than the actual municipalities and its limits most coincide with the popular councils.

ÍNDICE

Resumen.	
Introducción.....	1
Capítulo 1: Presupuestos Teóricos.....	5
1.1- Referentes teóricos sobre comunicación social.....	5
1.2- La Comunicación Organizacional.....	6
1.3- Desarrollo sostenible y Seguridad Nacional.....	14
1.4- Zonas de Defensa.....	19
1.5- Estrategia de Comunicación Interna.....	23
Capítulo 2: Diseño metodológico.....	29
2.1 Marco metodológico.....	29
2.2 Justificación metodológica de la propuesta.....	31
2.3 Presentación de la estrategia de comunicación.....	34
2.4 Explicación de la estrategia de comunicación.....	39
2.5 Responsabilidad de los factores de la Zona de Defensa con la propuesta.	50
Capítulo 3: Análisis de los resultados.....	
3.1 Análisis cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados.....	56
3.2 Validación de la propuesta.....	57
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	62
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual estos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

La comunicación ha sido calificada como "*una ciencia múltiple y dispersa*" (Ojalvo, V.: 2000) de reciente incorporación al campo científico, aunque poseedora de una larga historia, que se remonta a los momentos en que el ser humano fue consciente de su capacidad de comunicarse con otros.

Algunos autores ubican el surgimiento de la comunicación como ciencia a partir de los años 30 del siglo XX, con el auge de la propaganda en los países capitalistas más desarrollados, sin embargo, pueden encontrarse huellas mucho más remotas, en la filosofía griega de la Antigüedad

En el pasado más reciente se encuentra un aporte a la comprensión científica de la comunicación en los trabajos de Carlos Marx, quién señaló por vez primera la doble acepción del concepto, en los planos material y espiritual, hace énfasis así en los estrechos vínculos existentes entre las relaciones sociales y las interpersonales, y da lugar a un desarrollo conceptual propio de la psicología de orientación marxista.

En América Latina otros autores han conceptualizado la comunicación, como es el caso de Martín Barbero que considera que *[...] es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros y ello en doble sentido: les reconozcan el derecho a vivir y pensar diferente, y se reconozcan como hombres en esa diferencia.* (Martín Barbero, citado en Selección de Lecturas Comunicación Social II, Colectivo de autores, 2002, pág. 9).

La comunicación presenta diferentes niveles de manifestación: interpersonal, grupal, institucional (Organizacional) y social. Todos los niveles de comunicación se producen en la Organización.

En este sentido podemos afirmar que sólo hay comunicación real y efectiva cuando, mediante el uso de significados compartidos, se logra la empatía y la comprensión mutua. Estos significados "*están determinados por las experiencias pasadas y por ello son interpretaciones subjetivas que cada persona tiene de lo que ocurre, de los mensajes que transmite y recibe*" Muriel y Rotta, (1980:199)

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, es uno de los procesos sociales más importantes pues posibilita la necesaria interrelación humana, condición indispensable para la vida y el desarrollo social.

La comunicación en cualquier organización es un proceso vital y de suma importancia. Actúa como sistema coordinador entre la organización y sus integrantes, así como con el entorno externo, en aras de la consecución de objetivos específicos de ambos y de este modo contribuir al desarrollo.

Es precisamente el “*estudio de tal interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo o sociedad, lo que constituye, la razón de ser de la comunicación organizacional*”. (Trelles; 2001: VI).

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

La Comunicación debe contribuir con acciones concretas que incidan en el impulso de la sustentabilidad, siendo una de ellas la búsqueda de una comunicación para el desarrollo sustentable.

El concepto de Desarrollo Sostenible según el *Informe Brundtland*: «*Es aquel desarrollo que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas*» (WCED, 1987).

Para lograrlo se debe llegar a la:

Sustentabilidad económica, para disponer de los recursos necesarios para darle persistencia al proceso;

Sustentabilidad ecológica, para proteger la base de recursos naturales mirando hacia el futuro y cautelando, sin dejar de utilizarlos, los recursos genéticos, (humanos, forestales, pesqueros, microbiológicos) agua y suelo;

Sustentabilidad energética, investigando, diseñando y utilizando tecnologías que consuman igual o menos energía que la que producen, fundamentales en el caso del

desarrollo rural y que, además, no agredan mediante su uso a los demás elementos del sistema.

Sustentabilidad social, para que los modelos de desarrollo y los recursos derivados del mismo beneficien por igual a toda la humanidad, es decir, equidad.

Sustentabilidad cultural, favoreciendo la diversidad y especificidad de las manifestaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, sin restringir la cultura a un nivel particular de actividades, sino incluyendo en ella la mayor variedad de actividades humanas.

Sustentabilidad científica, mediante el apoyo irrestricto a la investigación en ciencia pura tanto como en la aplicada y tecnológica, sin permitir que la primera se vea orientada exclusivamente por criterios de rentabilidad inmediata y cortoplacista. (<http://www.eclac.cl>, 2005)

Después de analizados estos conceptos se llega a comprender que estos se materializan en la Zona de Defensa, piedra angular de la guerra de todo el pueblo y eslabón básico del Sistema Defensivo Territorial y que en la medida que se logre un desarrollo sostenible en la misma, se estará en mejores condiciones para garantizar la seguridad nacional de nuestro país..

Los Consejos de Defensa creados a todos los niveles en el país por la Ley 75 de la Defensa Nacional son las organizaciones designadas para llevar a cabo la Defensa Nacional de nuestro territorio, el perfeccionamiento de los procesos comunicacionales en ellas, constituyen un elemento importante para el logro de sus objetivos en tiempo de Guerra.

En la actualidad se impone la necesidad de superar los estilos contingenciales que se emplean para la solución de los problemas en todos los niveles de la vida organizacional, en busca de un pensamiento estructurado en función de perfeccionar el accionar y obtener mejores resultados en la labor que desempeñamos, esto solo es posible a través de una adecuada estrategia de comunicación cuya esencia está en lo planteado por Carlos Núñez respecto a la *"necesidad de soñar el futuro para poder construirlo"*. Es el camino que tiene que conducir en un sentido previsto la voluntad del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar la realidad de la cual partimos sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos.

La comunicación tanto interna como externa, y su carácter participativo, habrá de tenerse en cuenta desde los primeros pasos del proceso de constitución de una organización y esto facilitará su desarrollo futuro.

Antes de plantearse la formulación de una estrategia comunicativa, se debe tener la información necesaria y suficiente que permita responder a las preguntas de cada paso de la estrategia. Conocer además claramente, la misión (para que existe) y la visión (que se propone alcanzar en un tiempo x) de la institución que se traza esa estrategia, así como los escenarios futuros que proyecta alcanzar con su estrategia general.

Las Zonas de Defensa tienen en la estrategia de comunicación interna un Valioso instrumento con el fin de elevar los conocimientos que sobre desarrollo sostenible poseen sus públicos internos y la importancia que para el cumplimiento de sus misiones de tiempo de guerra tienen los mismos.

La presente tesis cuenta con la siguiente estructura:

Introducción

Capítulo 1: Presupuestos Teóricos.

- 1.6- Referentes teóricos sobre comunicación social.
- 1.7- La Comunicación Organizacional
- 1.8- Desarrollo sostenible y Seguridad Nacional.
- 1.9- Zonas de Defensa.
- 1.10- Estrategia de Comunicación Interna.

Capítulo 2: Diseño metodológico.

- 2.1 Marco metodológico.
- 2.2 Justificación metodológica de la propuesta.
- 2.3 Presentación de la estrategia de comunicación.
- 2.4 Explicación de la estrategia de comunicación.
- 2.5 Responsabilidad de los factores de la Zona de Defensa con la propuesta.

Capítulo 3: Análisis de los resultados.

- 3.1 Análisis cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados.
- 3.2 Validación de la propuesta.

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos

Bibliografía

CAPÍTULO I: Presupuestos Teóricos.

1.1 Referentes teóricos sobre Comunicación Social

La historia de la humanidad ha confirmado que el hombre no solo se sirve de la comunicación si no que en cierta medida depende ella. Por lo que sin comunicación los hombres no hubieran podido socializarse. De ahí que la comunicación resulta un elemento indisolublemente ligado a la existencia del hombre como ser social, pues constituye un factor de construcción de toda la vida consciente del hombre en su conjunto y posibilita la interrelación, en las familias, agrupaciones de seres humanos, en colectivos, en sociedades.

Puede definirse que el hombre es en sí, un producto de la comunicación y al mismo tiempo su autor irremplazable, por lo que es visible la interrelación dialéctica: hombre-comunicación- sociedad.

La Comunicación a decir de Martín Serrano (1991:11) es una actividad muy antigua toda vez que la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años. El término que proviene del latín *communis*, significa poner en común y expresa la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, entre un número diverso de actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública: sociales, grupales e interpersonales, y que con el desarrollo industrial se ha tecnologizado, diversificando sus soportes.

Se concibe al proceso de comunicación no como un proceso lineal, así que al referirse a él no se puede reducir solamente al efecto de estímulo - respuesta. Implica la construcción, emisión y recepción de mensajes a través de los cuales las personas comparten y rescatan lo común entre el emisor y el receptor en este sentido la comunicación [...] *es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros y ello en doble sentido: les reconozcan el derecho a vivir y pensar diferente, y se reconozcan como hombres en esa diferencia*" (Martín Barbero, citado en Selección de Lecturas Comunicación Social II, Colectivo de autores, 2002, pág. 9)

De ahí que en las últimas décadas se hayan ido delineando posiciones que plantean la necesidad de enfocar la comunicación desde las prácticas sociales, otra mediación que no es precisamente la de los medios.

Por eso no es extraño observar actualmente como tendencia el hacer un tipo de aproximación global o, al menos, establecer las interrelaciones entre las distintas formas de comunicación. Al respecto Saperas señalaba que *“cualquier forma de comunicación se encuentra interrelacionada con otras formas del proceso comunicativo de mayor o menor complejidad. Pensar en cada elemento comunicativo de forma segmentada del resto de las comunicaciones es ignorar la compleja realidad actual”* (1998: 111).

Así, la comunicación organizacional considerada por Melvin DeFleur (1993: 188) uno de los contextos distintivos de la comunicación social es fenómeno y/o proceso, a la vez que actividad profesional reconocida desde 1978 y disciplina académica que hace muy poco está siendo vista, - no sin recelos, ni exenta de críticas, ni con todo el reconocimiento en la literatura-, como una disciplina del campo de estudios de la comunicación social.

1.2 Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional como disciplina científica, se define como una de las más jóvenes de las comprendidas en el campo de las Ciencias Sociales.

Comienza a hablarse de Comunicación Organizacional en los años 50, pero no es hasta la década de los 70, con la publicación del libro Comunicación y Organización del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda el estudio de la Comunicación Organizacional.

Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y solo en años recientes comienza a estudiarse y a aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina, en cuanto a producción teórica y experiencia práctico se refiere.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad.

En América Latina y en Europa, el objeto de estudio de la comunicación organizacional, en lo tocante a las relaciones entre los públicos de la organización, es

un área de exclusiva incumbencia de las relaciones públicas, y observan con prevención cualquier incursión de ciencias en este campo.

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza la organización. La tipología que propone en cuanto a las funciones de la comunicación organizacional, se enmarca en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas, como instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión.

En la actualidad la comunicación actúa como elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico. Es una comunicación interactiva, enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios.

Todos los autores coinciden en la importancia de esta materia, para el mejor funcionamiento de las organizaciones, inscribiendo con protagonismo definitivo la interrelación entre sus integrantes.

A esto puede añadirse la necesidad de que los procesos comunicativos que se desarrollan en las organizaciones, en los límites de lo posible, sean convenientemente planificados, organizados, controlados y orientados al logro de determinados objetivos y metas.

Y es precisamente el estudio de tal interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo o sociedad, lo que constituye, la razón de ser de la comunicación organizacional.

Más allá de las denominaciones conceptuales, las que varían en los diferentes países y regiones, entre Comunicación Organizacional (Estados Unidos y Canadá), Comunicación Institucional (Europa), ambas denominaciones para el caso de América Latina, y en Cuba se conoce como comunicación Institucional, lo más significativo en la caracterización de la comunicación organizacional es, la diversidad de enfoques.

El enfoque mecánico: Prioriza las redes formales de comunicación. Este enfoque presenta serias limitaciones relacionadas en lo fundamental con la pobre valoración del receptor, la considerable distancia entre la dirección de la organización y la base, así como los riesgos en la posible distorsión en la interpretación de los mensajes y la nula consideración de la retroalimentación.

Al decir de Irene Trelles, el enfoque mecánico, “*se apoya en modelos puramente trasmisivos, y aún cuando cuenta con los aspectos positivos de su ordenamiento y claridad, sufre de insuficiencias capitales como la sobrevaloración del emisor, insuficiente retroalimentación; alto riesgo de distorsión de los mensajes y la distancia y tendencia a la despersonalización que signa las relaciones comunicativas entre los integrantes de la organización*”. (Trelles.2001: 8)

El enfoque psicológico: Traslada el foco de atención al receptor, y se identifica, con las organizaciones estructuradas a partir de la escuela organizacional de relaciones humanas, en las que se considera al sujeto productivo como ser social.

Entre sus limitaciones están el carácter cerrado al entorno externo y el sobredimensionamiento de los aspectos informales que pueden arriesgar el equilibrio de la organización.

El enfoque sistémico: Atiende el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

Aquí se “*contextualiza la comunicación como la columna vertebral de la organización*” (Trelles. 2001: 8), pero como debilidad se advierte que al priorizarse el peso de lo colectivo, se limita la dimensión individual, sobre todo, en lo referido al componente cultural, la construcción de símbolos y valores y su influencia en la cultura y el clima organizacional.

El enfoque simbólico-interpretativo: Considera la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos. Asigna roles intercambiables a emisores y receptores, y valora el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio-histórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad.

Este enfoque coincide, con la concepción marxista en cuanto al papel de la sociedad en la formación de la conciencia, y se aproxima de una manera bastante completa, al complejo y diverso mundo de los procesos comunicativos en las organizaciones, y en particular los que tienen lugar, en la realidad cubana contemporánea a la vez hace una nueva propuesta para pensar la comunicación, se trata de analizar a los procesos de la comunicación en el contexto en el que tienen lugar, así como de tener en cuenta la realidad en que viven los actores de estos procesos.

Esta variedad de enfoques y su correspondencia con una concepción política ideológica de la realidad social, enmarcada en los objetivos y principios de la construcción del socialismo, ha permitido centrar la atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la organización y al fortalecimiento de su identidad, comprendiendo la necesidad y utilidad de un enfoque integrador de sus diversos campos, que multiplique la eficiencia y eficacia de estos procesos.

Funciones de la comunicación

La utilidad de la Comunicación Organizacional, está dada por las funciones que se le atribuyen en la organización. En este sentido también existe debate entre los diferentes autores. *"Daniel Katz y Robert Kahn proponen que las funciones se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas como, instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión"*. (Trelles.2001:3).

Fernández Collado, refiere tres funciones: producción, innovación y mantenimiento. A la primera atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la segunda la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización.

La tercera es dedicada a la *"socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación"*. (Collado, *La comunicación en las organizaciones*", p 24-25).

Las consideraciones expuestas hasta aquí, confirman cierta complejidad en la definición final sobre las funciones atribuibles a la Comunicación Organizacional por lo que resulta conveniente referir las aceptadas por Irene Trelles, de acuerdo con lo cual se establecen las siguientes:

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

La función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen.

La función de desarrollo: analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además las formas de realizarlo.

Tipos de Comunicación Organizacional.

Aunque la Comunicación Organizacional funciona como un todo en el que se integran los procesos comunicacionales que se generan en las organizaciones la misma adquiere diferentes particularidades en correspondencia con el espacio en que tiene lugar y los públicos que involucra.

Por los objetivos que persigue este estudio se considerarán los aspectos conceptuales referidos al ámbito interno.

Comunicación Interna: Los procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de las organizaciones y entre los miembros de la misma, conforman la comunicación interna.

Según Lucas Marín, su estudio *"centra su interés en los procesos y sub procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas, y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo"* (Marín citado en Trelles, 2001, p 43)

A decir de Trelles 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales"*. (Trelles 2002:49)

De esta forma se debe trabajar en función de lograr la integración de los miembros en todos los niveles de la organización de forma que se sientan implicados como verdaderos protagonistas de lo que sucede en materia comunicativa dentro del contexto organizacional.

Es importante que se haga un óptimo aprovechamiento de los canales de comunicación para llevar información a todos y crear las condiciones para la retroalimentación.

La forma en que se manifiesta y estructura la comunicación interna en las organizaciones depende de las características de la misma. Así puede transitar por redes formales, cuando los mensajes fluyen a través de los canales oficiales establecidos; o informales, cuando circulan al margen de estos.

Dentro de la comunicación formal se distinguen tres tipos de flujos: ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación descendente es la que va desde la dirección hacia la base siguiendo la línea jerárquica, es la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Entre sus funciones se encuentran: *"enviar ordenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo, facilitar un resumen del trabajo realizado, y adoctrinar a los miembros para reconozcan e internalicen los objetivos de la organización"* (Marín citado en Trelles, 2001, p 51), por lo que es una herramienta de dirección extremadamente importante a la hora de dirigir, para el cumplimiento de las tareas.

"Este flujo de comunicación puede presentar dificultades en su desarrollo como la sobrevaloración de la comunicación indirecta sin búsqueda de retroalimentación necesaria; la sobresaturación de los mensajes; el uso en un momento inadecuado, bien sea con demasiada antelación o con mucha premura; y la filtración de los mensajes en momentos o situaciones inoportunas". (Trelles 2002, p 48)

En cambio la comunicación ascendente fluye desde los más bajos hacia los más altos niveles de subordinación, y constituye una importante vía para canalizar los estados de opinión y satisfacción, así como las sugerencias de los miembros de la organización con respecto a las orientaciones y pautas establecidas por la dirección.

"Entre sus ventajas se cuenta el apoyo para la toma de decisiones a partir de consensos, conocimiento del público interno, y la eficiencia de la retroalimentación, fuente de ideas valiosas. Como dificultades se presenta la contaminación del flujo ascendente, ocasionado por modificaciones sucesivas que tergiversan el sentido y restan utilidad a la información emitida por los niveles más altos de la organización". (Trelles, 2002, p 48).

Entre niveles de igual jerarquía se establece la comunicación horizontal.

En el plano informal, la comunicación se caracteriza por fluir más rápidamente, y establecer un mayor contacto entre las personas. Está sustentada en el rumor,

entendido como aquella *“información vaga y confusa, procedentes de fuentes no claramente identificadas”* (Marín en Trelles, 2001, p 59). El hecho de prestar atención a la comunicación informal proporciona un valioso conocimiento de la misma, base para consecuente utilización en lograr los propósitos de la organización.

Públicos

Una institución intercambia comunicación con varios destinatarios, y en dependencia del receptor los objetivos y formas de enviar esa información varía. Estos destinatarios son conocidos como públicos y para interactuar de la manera más eficiente con ellos se hace necesario que la organización los defina y caracterice.

Públicos: Conjunto de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente en función de un interés común y a los efectos del tema que nos ocupa se trata *“de todos aquellos individuos vinculados en mayor o menor grado a la institución, a la que afectan o son afectados, en función del logros de los objetivos de ambos”* (Muriel y Rotta, 1980: 50). Pueden ser:

Públicos internos: Constituyen el interior de la organización a manera de componentes individuales y el vínculo que se establece entre ellos y la organización es muy fuerte dado el hecho de que se construye un alto grado de interdependencia en el que los públicos internos satisfacen sus variadas necesidades.

“está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales” (Muriel y Rotta, 1980.11)

Por públicos externos Muriel y Rotta (1980) *“consideran a aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizativo, lo que aporta un enriquecedor enfoque en términos de interacción sistémica”*. (Muriel y Rotta, pág. 133 en Selección de Lecturas de Comunicación Organizacional).

La clasificación a la que nos adscribimos para seleccionar los públicos externos de la unidad de análisis a investigar es:

Clientes, todos los consumidores del producto o usuarios de los servicios que ofrece la organización, sean individuos o instituciones públicas o privadas.

Proveedores, todos aquellos que proporcionan al sistema los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

La localidad, es decir la comunidad ubicada en el medio ambiente territorial más inmediato a la organización.

Otras instituciones públicas, que son aquellas con quienes entra en contacto a través del desarrollo de sus funciones.

Los medios de comunicación de gran alcance, que son los que en mayor medida vinculan a la organización con sus públicos generales.

Estos públicos externos a su vez son de dos clases:

Generales: Integran el macrosistema social en el que se integra la organización (comunidad nacional e internacional).

Específicos: Integran el microsistema social de la organización, sus componentes individuales entran en contacto directo, no mediatizado, con los componentes individuales de la organización.

Mensajes

La principal opción que tienen los seres humanos para conocer lo que otros quieren decir es la interpretación de mensajes, los cuales *“son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas”*. (Trelles; 2004:66)

Los mensajes según Irene Trelles se pueden clasificar del siguiente modo:

1. Por las relaciones de mensaje: diádicos, pequeños grupos y públicos.
2. Por las redes del mensaje: formales (ascendentes, descendentes y horizontales), e informales.
3. Por los propósitos del mensaje: de tarea, mantenimiento y humanos.
4. Por los receptores del mensaje: internos y externos.
5. Por el lenguaje del mensaje: verbal y no verbal.
6. Por los métodos de difusión del mensaje: software (oral, escrito), hardware (televisión, teléfono, telex, radio, computadora, etc.).

La integración de los mensajes de todo tipo en un flujo multidireccional, constituye la comunicación en una organización dada, y la calidad de la misma depende no solo de la fidelidad con que se emitan si no de la forma en que se perciban por los públicos a los que van dirigidos.

En el caso de los mensajes dirigidos a los públicos externos de las organizaciones, deben ser estructurados y codificados en un lenguaje inteligible, atractivo, relacionado

con los intereses de estos y en todos los casos orientados al logro de objetivos predeterminados.

Medios o canales

Son las formas y métodos que se emplean para la difusión de los mensajes y pueden ser mediatizados o directos.

Mediatizados: Requieren algún tipo de tecnología y el contacto entre la fuente y el receptor no es directo. Ejemplo: la radio, y la TV.

Directos: Presuponen el contacto cara a cara entre fuente y receptor. Ejemplo: hablar, escuchar, lenguaje de señas. Se emplean además, otros indicios no verbales como tableros de aviso, murales y buzones de sugerencias.

1.3 Desarrollo Sostenible y Seguridad Nacional.

La Comunicación debe contribuir con acciones concretas que incidan en el impulso de la sustentabilidad, siendo una de ellas la búsqueda de una comunicación para el desarrollo sustentable.

El concepto de Desarrollo Sostenible forma parte ya del acervo cultural del recién iniciado siglo XXI. Este concepto ha ido evolucionando y ganando en precisión desde que fuera utilizado por primera vez a principios de los años setenta. Ahora bien, este término no fue planteado como una opción de política de desarrollo hasta la publicación en 1987 del informe *Our Common Future*, más conocido hoy como el *Informe Brundtland*: «El desarrollo sostenible es aquel desarrollo que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas» (WCED, 1987).

Cinco años más tarde en la Conferencia de Río, la *Agenda 21* en el primer párrafo de su preámbulo extendía el concepto de Desarrollo Sostenible al de calidad de vida: «[...] una mayor atención a la integración del medio natural y de las preocupaciones sobre el desarrollo conducirá a la satisfacción de las necesidades básicas, a unos mejores estándares de vida para todos, a unos ecosistemas mejor protegidos y gestionados, y a un futuro más seguro y próspero...» (United Nations, 1992).

Pocos años después, se reconocía sin ambages la necesidad de explicar el Desarrollo Sostenible contemplando tres ópticas: la económica, la social y la medio ambiental: «Estamos profundamente convencidos de que el desarrollo social, el desarrollo

económico y la protección ambiental son interdependientes y refuerzan mutuamente los componentes del Desarrollo Sostenible. » (WSSD, 1995).

Desde entonces, es práctica habitual entre los organismos multinacionales plantear el Desarrollo Sostenible desde un enfoque integral: *«El Desarrollo Sostenible no se refiere únicamente al medio ambiente, sino que trata de conciliar los objetivos económicos, sociales y medio ambientales, y encontrar un equilibrio entre sus diferentes dimensiones»* (OCDE, 2001).

No se puede hablar de Desarrollo Sostenible sin analizar sus interrelaciones con la sociedad, la economía, el medio ambiente y la educación y porqué no con la defensa de la Revolución.

“El desarrollo sustentable, para serlo y diferenciarse del simple crecimiento, tecnificación, industrialización, urbanización, o aceleración de los ritmos, debe satisfacer ciertas condiciones, además de ser endógeno, es decir nacido y adecuado a la especificidad local, y autogestionado, es decir, planificado ejecutado y administrado por los propios sujetos del desarrollo” (<http://www.eclac.cl>, 2005)

Para lograrlo se debe llegar a la:

Sustentabilidad económica, para disponer de los recursos necesarios para darle persistencia al proceso;

Sustentabilidad ecológica, para proteger la base de recursos naturales mirando hacia el futuro y cautelando, sin dejar de utilizarlos, los recursos genéticos, (humanos, forestales, pesqueros, microbiológicos) agua y suelo;

Sustentabilidad energética, investigando, diseñando y utilizando tecnologías que consuman igual o menos energía que la que producen, fundamentales en el caso del desarrollo rural y que, además, no agredan mediante su uso a los demás elementos del sistema.

Sustentabilidad social, para que los modelos de desarrollo y los recursos derivados del mismo beneficien por igual a toda la humanidad, es decir, equidad.

Sustentabilidad cultural, favoreciendo la diversidad y especificidad de las manifestaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, sin restringir la cultura a un nivel particular de actividades, sino incluyendo en ella la mayor variedad de actividades humanas.

Sustentabilidad científica, mediante el apoyo irrestricto a la investigación en ciencia pura tanto como en la aplicada y tecnológica, sin permitir que la primera se vea orientada exclusivamente por criterios de rentabilidad inmediata y cortoplacista. (<http://www.eclac.cl>, 2005)

Se requiere realizar diversas tareas análisis multidisciplinarios para lo cual, las Ciencias de la Comunicación no pueden permanecer ajenas, están obligadas a participar en la tarea histórica que le encomienda la realidad ambiental y su deber es contribuir, desde la perspectiva comunicacional, con alternativas de solución.

Siendo consecuentes con lo anterior, la pretensión de este trabajo, es precisamente, la búsqueda de formas o alternativas de aplicación de la comunicación , para impulsar la gestión de los conocimientos sobre Desarrollo Sostenible en la Zona de Defensa Sierrita y así lograr un cambio sustancial en la forma de pensar y actuar, un cambio de paradigma, en relación con el desarrollo económico, que este sea de forma no tradicional, buscando nuevas vías, nuevos estilos de trabajo, de desarrollo armónico y planificado de forma sostenible en el tiempo para las presentes y futuras generaciones. En nuestro país queda refrendado en la constitución de la república en su: CAPITULO II (Reforma Constitucional 26.6.2002), ARTÍCULO 27.-El Estado protege el medio ambiente y los recursos naturales del país. Reconoce su estrecha vinculación con el desarrollo económico y social sostenible para hacer más racional la vida humana y asegurar la supervivencia, el bienestar y la seguridad de las generaciones actuales y futuras. Corresponde a los órganos competentes aplicar esta política. Es deber de los ciudadanos contribuir a la protección del agua, la atmósfera, la conservación del suelo. Es necesario conocer los principales elementos relacionados con la seguridad nacional para comprender la necesidad de la elevación de los conocimientos sobre desarrollo sostenible como vía para un mejor cumplimiento de las misiones de tiempo de guerra de la Zona de Defensa.

Comprendiendo que la seguridad es:

“Una condición en la que los Estados consideran que no hay peligro de un ataque militar, presión política ni coerción económica, por lo que pueden proseguir libremente su desarrollo y progreso propios”. (Doc. ONU 1984)

La Seguridad Nacional de Cuba es:

“La condición necesaria alcanzada por el país en correspondencia con su poderío nacional, que le permite prever y acometer acciones para el logro y la preservación de sus intereses y objetivos nacionales, pese a los riesgos, amenazas y agresiones de carácter interno y externo”.

Tiene su fundamento en la Constitución de la República, los principios éticos que sustentaron el origen de la nación y el respeto al Derecho Internacional y es garantizada por el Estado con la participación activa del pueblo, bajo la dirección del Partido Comunista de Cuba, por medio del ejercicio de las funciones y atribuciones que les confiere la ley y otras disposiciones legales”.

Para garantizar la seguridad nacional se llevan a cabo un grupo de estrategias entre ellas lograr la:

- Invulnerabilidad Política
- Invulnerabilidad Económica
- Invulnerabilidad Militar

Teniendo en cuenta que estas estrategias integradas son la garantía para garantizar la seguridad nacional y que el desarrollo sostenible junto a la defensa de la revolución son elementos de la misma abordaremos como se materializan estas.

Dentro de la invulnerabilidad política la: Seguridad Político- Moral

Condición necesaria alcanzada por el país, en correspondencia con su potencial político-moral, en la cual la sociedad y el Estado, bajo la dirección del PCC, garantizan una democracia participativa autóctona, basada en el consenso general alrededor del ideal ético-moral y el compromiso de los dirigentes de actuar con firmeza revolucionaria, lealtad, honestidad y en estrecho vínculo con las masas para hacer irreversible el socialismo y el Sistema Político Social Cubano, garantía de victoria frente a los riesgos, amenazas y agresiones.

Como planteara Fidel Castro (23.11.2005)

“Marchamos firmes hacia el socialismo y hacia una sociedad más justa, sembrando en las nuevas generaciones la idea de que deben ser mejores y más capaces que nosotros, lo que garantizará la invulnerabilidad política de la Revolución”. Fidel Castro (23.11.2005)

Para llegar a la invulnerabilidad económica debemos lograr:

1. Economía basada en la inteligencia. Desarrollo del capital humano.
2. Producción de más riquezas y generación de ingresos obtenidos a partir del ahorro y de nuestros recursos.
3. Fortalecimiento de la soberanía monetaria.
4. Revolución en la concepción de la producción y uso de la energía eléctrica y los combustibles. Introducción de tecnologías eficientes.
5. Aplicación del principio de distribución socialista.
6. Dirección eficiente de la economía, para destinar el capital y los recursos hacia donde sean más rentables y seguros. Control económico-financiero.
7. Posibilidades que ofrecen las relaciones con China y Venezuela.

Lo cual permitirá garantizar la Seguridad Económico-Social: Condición necesaria alcanzada por el país en correspondencia con su potencial económico-social, que le permite garantizar un Desarrollo Sostenible; sustentado; por una parte, en los esfuerzos propios, la eficiencia, la eficacia y el control económico-financiero; y por otra, en sus niveles de solidaridad, justicia social, igualdad de oportunidades, acceso a la cultura general integral y el humanismo, pese a los riesgos, amenazas y a agresiones internas y externas

Para mantener los logros alcanzados por nuestro pueblo en materia Política y económica debemos alcanzar la invulnerabilidad miliar que se corresponde con:

- Concepción estratégica de Guerra de Todo el Pueblo.
- Potencial político-moral y unidad nacional. Voluntad y capacidad de lucha, resistencia y fe en la victoria
- Creación de condiciones técnico materiales para resistir una guerra prolongada.

Esta última vinculada estrechamente con el desarrollo sostenible.

La experiencia cubana demuestra que:

La seguridad nacional de un pequeño Estado descansa, en las propias fuerzas del pueblo, en su cultura, unidad y consenso para alcanzar los intereses y objetivos nacionales y en la capacidad de resistencia para desarrollarse, defenderse y vencer.

Después de analizados estos conceptos se llega a comprender que estos se materializan en la Zona de Defensa, piedra angular de la guerra de todo el pueblo y que en la medida que se logre un desarrollo sostenible en la misma, se estará en

mejores condiciones para garantizar la seguridad nacional de nuestro país a través del cumplimiento de sus misiones de Tiempo de Guerra.

1.4 Zona de Defensa

Como parte de la Defensa Nacional, se lleva a cabo la Defensa Territorial, que es la acción coordinada de todas las fuerzas y recursos existentes en ellas, realizada bajo la dirección del PCC.

Para la materialización de la Defensa Territorial se crea, en todos los niveles, el Sistema Defensivo Territorial, definido como, el conjunto de acciones, medidas y actividades políticas, económicas, militares, jurídicas, de seguridad del estado, de orden interior, de relaciones exteriores, de defensa civil y de aseguramiento de las comunicaciones, así como los órganos y organismos estatales, las organizaciones políticas y de masas, las entidades económicas, instituciones sociales y los ciudadanos, que la organizan y realizan desde Tiempo de Paz hasta nivel de Zona de Defensa con el objetivo de garantizar la defensa nacional y territorial.

En la base de este sistema se encuentra la Zona de Defensa que es la división del territorio en partes más pequeñas que los actuales municipios y sus límites deben coincidir con los Consejos Populares.

Sobre estas en las conclusiones de la reunión con los Primeros secretarios del Partido realizada los días 7,8 y 9 de Mayo del año 1984, año en que se crean las Zonas de Defensa, el General de Ejército Raúl Castro Ruz señaló:

... "La piedra angular de la guerra de todo el pueblo es precisamente la concepción de la Zona de Defensa, que considero un verdadero hallazgo, cuyas particularidades apenas alcanzamos todavía a percibir y que le aporta un contenido material, una fuerza real a la determinación revolucionaria, al patriotismo, al espíritu de lucha y a la moral de combate de nuestro pueblo, y más adelante enfatizó: ... Con las Zonas de Defensa nos insertamos por nuestra propia senda en esa experiencia universal de combate y resistencia popular de la que los vietnamitas son sin lugar a dudas los maestros de este siglo.

Las misiones principales de la zona de defensa son:

- Realizar el trabajo Político Ideológico con todos los elementos que se le subordinen.

- Participar en la Puesta en Completa Disposición Combativa de las Unidades de las FAR.
- Defender su territorio de la agresión del enemigo.
- Participar en las medidas de aseguramiento logístico a las unidades de las FAR que actúan en su territorio.
- Desarrollar actividades productivas y de servicios que permitan el autoabastecimiento de su población y mantener las actividades relacionadas con la educación, salud, cultura, la recreación y el deporte de la población.
- Cumplir las medidas de Defensa Civil relacionadas con la protección de la población y la economía tanto de las situaciones de desastres como durante la guerra.
- Mantener las normas de convivencia social, la disciplina y el orden interior entre todos los ciudadanos bajo su jurisdicción.
- Descubrir y neutralizar el potencial delictivo.
- Asegurar la vigilancia y protección de las entidades dentro de su territorio.
- Garantizar el registro de la población del territorio y de los que se incorporen.

La composición de la Zona de Defensa es atípica y va a depender de sus características. Para el cumplimiento de las misiones fundamentales cuenta con:

- El CDZ, la plana mayor y los grupos de trabajo.
- Las organizaciones políticas, sociales y de masas existentes en la zona.
- Las entidades económicas e instituciones sociales.
- Las Brigadas de Producción y Defensa (BPD).
- Las fuerzas y medios que cumplen misiones para garantizar el orden interior.
- Unidades de las MTT (orgánicas o de refuerzo)
- Fuerzas profesionales de la PNR.
- La comisión de evacuación- recepción de la población.
- Las comisiones disciplinarias.
- Los registradores del estado civil.

Para cumplir sus misiones, la Zona de Defensa crea un dispositivo defensivo, que constituye el conjunto de elementos de las diferentes estructuras (armadas y no armadas) que componen el sistema defensivo territorial, ubicados en el terreno en los

límites de las zonas de defensa para llevar a cabo el cumplimiento de las misiones de la defensa territorial.

El dispositivo defensivo territorial de la Zona generalmente incluye:

- Las brigadas de producción y defensa.
- Unidades de las MTT que se le subordinan a la zona de defensa.
- Las fuerzas y medios que cumplen misiones para garantizar el orden interior.
- Las entidades económicas e instituciones sociales con misiones en tiempo de guerra.
- Las instalaciones, fuerzas y medios destinados para los diferentes aseguramientos y servicios a la población y las tropas.
- Las instalaciones, fuerzas y medios destinados para la realización de las actividades políticas.
- Las fuerzas y medios designados para cumplir misiones de defensa civil.
- La (s) base (s) de apoyo de la Zona.
- El puesto de dirección del Consejo de Defensa de la Zona.
- Otros elementos.

Los elementos del dispositivo defensivo de la Zona que llevan a cabo la lucha armada conforman el dispositivo combativo de la Zona. Estos elementos son organizados y preparados desde tiempo de paz, y están vinculados directamente con el desarrollo sostenible del territorio que abarca la Zona de Defensa.

La Brigada de Producción y Defensa es la organización armada de que dispone el Consejo de Defensa de Zona para desarrollar la participación masiva de los ciudadanos en la Guerra de Todo el Pueblo y sus dos tareas básicas, durante las situaciones excepcionales, son la producción y la defensa. Se organizan en los centros de trabajo y en los lugares de residencia.

Pueden cumplir misiones en interés de la lucha armada y sus aseguramientos, de la producción y los servicios, del Orden Interior y de la Defensa Civil.

La organización de la dirección en la Zona de Defensa materializa el principio de que no exista una porción de nuestro territorio nacional que no cuente con un órgano de dirección para dirigir las acciones de la defensa territorial en situaciones excepcionales, permite ejercerla de forma firme e ininterrumpida, dar respuesta al

cumplimiento de las misiones planteadas a la Zona y crear las condiciones para asegurar la lucha en condiciones de territorio ocupado.

El Consejo de Defensa de Zona es el máximo órgano de poder estatal y político a su nivel. Se constituye y prepara, desde tiempo de paz, para dirigir, en el territorio asignado, durante las situaciones excepcionales:

- El trabajo político- ideológico.
- La lucha armada que se realiza con las fuerzas y los medios subordinados.
- Las acciones para el mantenimiento de la disciplina y el cumplimiento de las misiones de orden interior.
- Las entidades económicas e instituciones sociales que se le subordinan.
- El sistema de defensa civil.
- El aseguramiento de infocomunicaciones.
- El registro del estado civil.

La preparación de la Zona para la defensa consiste en un conjunto de medidas y actividades que se cumplen desde tiempo de paz con el objetivo de garantizar el despliegue oportuno de sus fuerzas y medios y realizar exitosamente la defensa territorial e incluye:

- a. La preparación del personal de la Zona de Defensa.
- b. La preparación de las entidades económicas e instituciones políticas y sociales de la Zona.
- c. La preparación del territorio de la Zona como parte del teatro de operaciones militares.

La preparación se realiza sistemáticamente desde tiempo de paz y se lleva a cabo conforme a las indicaciones de las instancias superiores y las necesidades propias de la Zona.

Los días de la defensa constituyen la vía principal para lograr la preparación del personal, las entidades económicas e instituciones políticas y sociales de la Zona.

El sistema de preparación del personal es el conjunto de actividades organizativas, docentes, educativas, y de aseguramiento que se realizan para mantener y aumentar constantemente la preparación y disposición para la defensa (combativa) de cada

categoría de personal, tropas y las diferentes estructuras organizativas que participan en la defensa territorial.

La preparación se lleva a cabo de TP como parte de la preparación integral de esta, fundamentalmente, durante los días de la defensa, conforme a las deposiciones de ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, con la participación que se decida en los planes territoriales.

La Zona de Defensa Sierrita desde el punto de vista organizativo y estructural se acoge a la anterior descripción considerándose que en la actualidad ha alcanzado una preparación adecuada para el cumplimiento de sus misiones en lo fundamental las de la lucha armada, sin embargo existe desconocimiento en cuanto al desarrollo sostenible y su estrecha vinculación con las tareas que se cumplen desde tiempo de paz para alcanzar el nivel de aseguramiento necesarios que garanticen el cumplimiento de esas misiones. Además no existe una estrategia de comunicación que permita elevar los conocimientos sobre desarrollo sostenible en función de las mismas.

A pesar de que se trabaja en disimiles tareas en pos de un desarrollo sostenible dentro de los límites de la Zona de Defensa; tanto en la esfera económica, social como política, este no se relaciona con la Zona de Defensa y mucho menos con el cumplimiento de sus misiones de tiempo de guerra, estos problemas influyen en la planificación y realización de la defensa de las zonas de defensa en general y de las montañas en particular como es el caso de la Zona de Defensa Sierrita.

1.5 Estrategia de comunicación interna.

La conducta estratégica es tan antigua como el hombre. El concepto mismo de estrategia ha existido desde siempre cualquiera que haya sido el término utilizado para significar la necesidad de seguir ciertas reglas en la dirección de los asuntos que permitan optimizar los recursos y las fuerzas a utilizar.

Cuando decimos que la estrategia es tan antigua como el hombre, no se trata de una exageración: Las ciencias del hombre nos enseñan que para resolver los problemas del vivir el hombre está dotado de una serie de capacidades naturales. Una de ellas es la estrategia: la capacidad para resolver los conflictos eligiendo entre alternativas de acción. Es, pues, normal e incluso inevitable que desde su origen el hombre utilizase

esa capacidad natural para lograr sus objetivos y sobrevivir ante una naturaleza muchas veces hostil y plagada de enemigos desconocidos.

Pero a medida que las metas se iban haciendo más difíciles y ambiciosas, el hombre fue aludiendo la necesidad de desarrollar algunas reglas, métodos y principios para mejor concordar medios y fines. Esos primeros intentos teóricos surgen en el ámbito castrense (militar).

Para diseñar un entramado informativo el cual tenga como fin lograr conexiones exitosas, es necesario planear una estrategia de comunicación.

En este sentido la estrategia de comunicación se presenta como una alternativa para una eficaz proyección de la organización tanto hacia el ámbito interno como hacia el externo constituyendo así *"un eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad y el cambio"*. (Saló, 200, p 23)

¿Qué pensar por estrategia? ¿Cuáles son sus derroteros semánticos y dimensiones? Planear una estrategia de comunicación, ¿para qué? Son de las interrogantes válidas de formulación, inquietudes todas que este trabajo propone despejar en las líneas que siguen.

Podemos concebir el término estrategia como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida.

Existen diferentes definiciones sobre estrategias de comunicación. La esencia de una estrategia de comunicación está en lo planteado por Carlos Núñez respecto a la *"necesidad de soñar el futuro para poder construirlo"*. Es el camino que tiene que conducir en un sentido previsto la voluntad del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar la realidad de la cual partimos sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos.

La comunicación tanto interna como externa, y su carácter participativo, habrá de tenerse en cuenta desde los primeros pasos del proceso de constitución de una organización y esto facilitará su desarrollo futuro.

Antes de plantearse la formulación de una estrategia comunicativa, se debe tener la información necesaria y suficiente que permita responder a las preguntas de cada paso de la estrategia. Conocer además claramente, la misión (para que existe) y la

visión (que se propone alcanzar en un tiempo x) de la institución que se traza esa estrategia, así como los escenarios futuros que proyecta alcanzar con su estrategia general de empresa.

A partir de este momento, entonces se puede trazar la estrategia comunicativa basándose en los pasos que permiten su diseño.

Diagnóstico

El primer paso para diseñar una estrategia de comunicación es la realización de un diagnóstico con la información suficiente y valiosa con respecto al estado de los procesos comunicativos que tiene lugar en la organización, de tal manera que permita clarificar hacia donde enfocar la planeación estratégica, como procedimiento de investigación, constituye una revisión de los procesos comunicativos buscando evaluar su eficacia, a partir de la obtención de información acerca de cómo funciona y si las acciones que se realizan en materia de comunicación se ajustan a lo propuesto por la organización, en función de actuar coherentemente y poder proyectarse hacia situaciones futuras

Uno de los aspectos más importantes de este paso es la seriedad con la que se realice, así como el carácter participativo durante todo el proceso de investigación. Permite establecer una caracterización de la organización, revelando los aspectos esenciales que pueden influir en el proceso de comunicación, comprendiendo la situación de la empresa y marcando los elementos de prioridad con los que trabajará la comunicación y el por qué.

Son susceptibles a diagnosticar todas las áreas de la organización, en general o por separado, y los resultados que se obtengan estarán encaminados al perfeccionamiento de los procesos comunicativos. Entre las ventajas principales que aportan están:

- *Proporciona información confiable acerca de los procesos comunicativos que tiene lugar en el interior de la organización.*
- *Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos.*
- *Permite comparar la comunicación interna que se da en la organización en diferentes momentos, en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.*

- *Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la organización.*
- *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". (Muriel y Rota, 1980, p 48)*

Para diagnosticar la comunicación en la organización se debe partir de un conocimiento a fondo de esta última, su dinámica de trabajo, su composición, los roles que ocupa cada uno de sus miembros para a partir de ahí adentrarse en el análisis del sistema comunicativo, los componentes que actúan en él, y la forma en que lo hacen, modos de comunicarse, medios que emplean y la eficacia de los mismos.

"El diagnóstico ofrece nuevos datos sobre la realidad misma pero además incluye en la formulación de la situación deseada y de las estrategias para alcanzarlas, las miradas, las opiniones y, por lo tanto, la apreciación que tienen de la realidad una multiplicidad de actores". (Bruno, 2007, p 18).

En un proceso de diagnóstico y planificación ampliamente participativa los actores que integran la organización:

- *Reconocen sus problemas y aquellos temas sobre los que consideran deben intervenir.*
- *Disponen de la información necesaria sobre estos aspectos.*
- *Se plantean alternativas de interpretación, decisión o acción que luego son intercambiadas y confrontadas para la toma de una decisión.*
- *Toman la decisión e inician la planificación de la ejecución.*
- *Y finalmente la evalúan. (Bruno, 2007, p 21)*

De esta manera el diagnóstico de comunicación interna se convierte en herramienta para un buen diseño de estrategias, políticas y planes, que respondan a los objetivos organizacionales. A partir de sus resultados se podrán definir los objetivos estratégicos como *"principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas, (Arellano, 1988, citado en Trabajo de diploma, Geidy Espinosa Fernández, 2009)*

El diagnóstico también indicará el tipo de línea de acción a seguir en función de la naturaleza de los problemas detectados para una solución más efectiva de los mismos, concretando así los objetivos estratégicos planteados.

Los actores que integran la organización son los públicos objetivos que son los grupos de personas a los que va dirigida la actividad comunicativa. ¿En quiénes se desea influir con la estrategia? No basta con una definición general, es necesario precisar los diferentes segmentos a los que se dirigirán los mensajes. Para lograr una mayor efectividad se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Hay o no en ese segmento de público un interés previo por el tema?
- ¿A qué medios suelen exponerse más las personas integrantes de ese segmento?
- ¿Qué criterios o conocimientos previos hay en este segmento sobre el tema?
- ¿Qué importancia o implicación personal puede atribuírsele al tema entre los integrantes de ese segmento?
- ¿Qué nivel cultural es el predominante en el segmento?
- ¿Qué tradiciones, prejuicios, dinámicas grupales, sistemas de valores, normas y regulaciones pueden favorecer o perjudicar los esfuerzos persuasivos?
- ¿Qué situaciones coyunturales pueden influir a favor o en contra de los objetivos que se propone la organización?

Es vital para la conformación de la estrategia una eficaz segmentación del público objetivo.

Después de determinado el público objetivo estamos en condiciones de definir los objetivos lo que se trata, básicamente, de lo que se pretende lograr con la estrategia de comunicación, ¿Qué metas se pretenden alcanzar con la estrategia de comunicación? Deben establecerse de la forma más concreta y sencilla posible, precisando, si fuera factible en qué orden creemos que se puede ir alcanzando los objetivos.

Lo común es que se defina un objetivo general calzado por otros objetivos específicos, los cuales estarán orientados en relación con el tipo de público al que van dirigidos.

Al diseñar, implementar y programar las actividades lo que se hace es definir las acciones concretas que den cumplimiento a los objetivos propuestos.

Aquí hay que precisar lo siguiente:

- ¿Qué lenguaje emplear para establecer una buena relación comunicativa?
- ¿Qué necesidades del destinatario se van a evocar?
- ¿Qué orden y exhaustividad de las argumentaciones se deben utilizar?

Además se debe incluir la descripción completa de cada actividad, las características de los soportes de comunicación a utilizar, explicitar el presupuesto de las acciones comunicativas, y los responsables.

El control y la evaluación es uno de los momentos más importantes del diseño de estrategias de cualquier organización. El paso de la evaluación es indispensable para controlar y rectificar aquellos problemas que van apareciendo en el camino, permite reajustar la estrategia en relación con las nuevas condiciones internas y externas que van apareciendo a lo largo del proceso.

“Sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso.”(Portal Moreno y otros, 2005: 39)

La evaluación es imprescindible para conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si se mantienen o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados fueron eficaces, y finalmente, los pasos a dar para perfeccionar y continuar su aplicación.

Es importante señalar que en la evaluación se necesita nuevamente de un diagnóstico sistemático, para volver a encauzar las estrategias y planes de acción, evidenciándose un ciclo que busca el perfeccionamiento del sistema comunicativo.

Capítulo 2: Diseño metodológico.

2.1 Marco metodológico.

En un acercamiento al problema por el desempeño laboral del autor, por la aplicación de los instrumentos de investigación y el resultado del diagnóstico, se pudo establecer la siguiente situación problemática.

- Carencia de estrategia de comunicación interna en la Zona de Defensa Sierrita.
- Necesidad de conocimientos sobre desarrollo sostenible en los diferentes factores que componen la Zona de Defensa.
- El desconocimiento de actividades vitales de desarrollo sostenible (económico, social, político, jurídico, de defensa civil y militar) conspira con la defensa de la zona en tiempo de guerra.
- Necesidad de vincular entre todos los factores de la Zona de Defensa, los conocimientos de desarrollo sostenible desde tiempo de paz.

De la contradicción fundamental derivada de esta problemática se establecieron las necesidades que permitieron identificar el siguiente problema científico:

¿Cómo gestionar el conocimiento sobre desarrollo sostenible en la Zona de Defensa Sierrita municipio Cumanayagua?

El objeto de estudio de esta tesis se proyecta hacia la comunicación organizacional de la Zona de Defensa Sierrita municipio Cumanayagua.

Identificación del campo: Lo constituye la comunicación interna entre todos los factores que componen la zona de defensa sierrita municipio Cumanayagua.

Para resolver el problema científico planteado se propone el siguiente:

Objetivo General:

Diseñar una estrategia de comunicación interna, que gestione el conocimiento sobre desarrollo sostenible en la Zona de Defensa Sierrita municipio Cumanayagua.

Objetivos Específicos:

Gestionar el conocimiento sobre desarrollo sostenible entre todos los factores que integran la Zona de Defensa Sierrita municipio Cumanayagua.

Novedad Científica: La estrategia de comunicación interna gestionará el conocimiento sobre desarrollo sostenible (económico, social, político, jurídico, de defensa civil y militar) entre todos los factores que integran la Zona de Defensa.

Como aporte práctico: Los integrantes de la Zona de Defensa Sierrita contarán con una estrategia de comunicación interna, que les permitirá elevar el conocimiento sobre Desarrollo Sostenible.

Tareas de investigación:

- Aplicación del diagnóstico para determinar el estado actual del problema.
- Fundamentación teórica de los principales aspectos relacionados con el problema.
- Diseño de una estrategia de comunicación interna
- Validación de la estrategia por criterios de especialista.

Los métodos se correspondieron con una combinación de los paradigmas cuantitativos y cualitativos.

Métodos y técnicas a emplear:

Nivel Teórico:

- Histórico- Lógico: Permite conocer el origen, evolución y desarrollo de los principales aspectos a fundamentar en la investigación, con sentido historicista desde lo universal hasta lo local.
- Analítico Sintético: Posibilita sintetizar los aspectos investigados, a partir de un análisis detallado de los mismos.
- Inductivo-Deductivo: Para conocer las tendencias generales del tema a investigar lo que permite la inducción del comportamiento de las mismas y poder deducir concretamente los aspectos que interesan.

Nivel empírico:

- Encuestas a integrantes de la Zona de Defensa (Consejo de Defensa de Zona y sus grupos de trabajo del Consejo de Defensa de Zona, Brigadas de Producción y Defensa. Milicias de Tropas Territoriales)
- Análisis de documentos: Permite consultar libros de textos, normativas de la defensa, Manuales (Zona de Defensa, Consejo de Defensa), instrucciones, directivas, circulares, órdenes, disposiciones.
- Matemático: Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante el cálculo porcentual, lo que permite cuantificar y procesar los resultados del diagnóstico.

Población y muestra: La población está representada por 3478 integrantes de la zona de defensa. Sierrita.

Muestra:

Representada por: 6 miembros del Consejo de Defensa de la Zona, 32 de sus grupos de trabajo, 83 combatientes de las Brigadas de Producción y Defensa, 43 combatientes de las Milicias de Tropas Territoriales.

El tipo de investigación es no experimental. La selección de la muestra se hizo mediante el procedimiento probabilístico y no intencional.

Criterios operacionales de la presente investigación:

- Comunicación Interna: 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Desarrollo Sostenible: es aquel desarrollo que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de alcanzar las suyas.
- Zona de Defensa: división del territorio en partes pequeñas dentro del municipio, donde sus límites se hacen coincidir con los Consejos Populares.

2.2 Justificación Metodológica de la propuesta:

La presente investigación se desarrolló a partir de una solicitud de la Zona de Defensa Sierrita y especialmente de su Consejo de Defensa de Zona, sustentado por la necesidad de ampliar los conocimientos de los miembros y personal directivo de la organización sobre el Desarrollo Sostenible, utilizando como vía la realización de actividades estratégicas y planificadas que permitan integrar los procesos comunicativos de la organización de manera sinérgica, para apoyar los objetivos organizacionales, dada la importancia que este aspecto posee para la Seguridad Nacional.

Definición de la metodología utilizada, método y tipo de estudio:

Para elegir la forma más adecuada para abordar una investigación social, el investigador debe preguntarse, si sus objetivos se concretan en la búsqueda de los

hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos; o tal vez al cálculo del promedio y variación de una o más variables en muchos sujetos y la relación entre esas variables; si se busca lo anterior debe hacerlo a través de una investigación de corte cuantitativo. Si en cambio, intenta entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor, examinando el modo en que se experimenta la realidad y lo que las personas perciben como importante; o revelando la estructura organizativa, el sistema dinámico o red de relaciones de un determinado fenómeno más complejo, habrá que partir no de elementos aislados, ya que perdería su verdadero sentido, sino de la realidad natural en que se da la estructura completa, es decir, de casos o situaciones ejemplares o paradigmáticas: situaciones más representativas y típicas, estudiadas cualitativamente a fondo en su compleja realidad estructural, donde lo que da sentido y significado a cada elemento o constituyente es la estructura en que se encuentra y la función que desempeña en ella.

El estudio de la comunicación y su manifestación en un espacio social concreto requiere de un análisis holístico como forma de entender la naturaleza dinámica, global, de un fenómeno que atraviesa todos los ámbitos de la actividad humana. Desde esta perspectiva se empleó la *metodología cualitativa* por su carácter interpretativo, que permite adquirir una mejor comprensión del objeto de estudio, penetrando en su esencia en función de realizar una descripción profunda y detallada del mismo. Dejando a un lado el antagonismo cuantitativo-cualitativo el estudio se apoyó en las técnicas e instrumentos cuantitativos con el objetivo de contrastar o complementar las conclusiones obtenidas por vías cualitativas. Recurrió al uso de la cuantificación y el análisis estadístico que son: “herramientas analíticas con las cuales cuenta el investigador en su trabajo con datos cualitativos, y pueden ser utilizados conjuntamente con otras herramientas no cuantitativas”. (Rodríguez, G., Gil, J., García, E. 2006. Metodología de la Investigación Cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela. p.217) Durante el proceso investigativo, la intención del investigador estuvo guiada por la interpretación de los fenómenos que sucedían en la realidad organizacional, centrando el interés en el estudio de los significados de las acciones humanas desde la mirada de los propios agentes sociales que intervienen en el contexto objeto de investigación. De este modo, la perspectiva de los miembros de la organización fue

tomada como punto de partida en la toma de decisiones, convirtiéndose en protagonistas del proceso en todo momento, lo que le confiere un carácter participativo al estudio.

La investigación cualitativa es considerada como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigido en una situación de campo, que se distingue por ser especialmente flexible y abierto, con un carácter emergente (Rodríguez, G., Gil, J., García, E. 2006. Metodología de la Investigación Cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela. p.91) En este sentido se señala que el diseño realizado en la primera etapa de la investigación se fue adaptando durante el transcurso del proceso de manera que se ajustara lo mejor posible a las condiciones del contexto. A partir de los datos recogidos sistemáticamente y en relación directa con los sujetos participantes, fueron emergiendo conceptos, interpretaciones, que delineaban las pautas de acción a seguir. Los resultados obtenidos no serán objeto de generalizaciones pues se entiende las particularidades de cada situación y sujeto que interviene en la comprensión de un fenómeno, atribuyéndole un carácter intransferible al proceso.

La investigación realizada fue de tipo no experimental según la clasificación de Roberto Rodríguez Sampier.

Los métodos de investigación empleados fueron del nivel teórico: el histórico- lógico, a partir del cual permitió conocer cómo se originó, evolucionó y desarrollaron los aspectos principales abordados en esta investigación, lo cual permitió conocer la historia de la situación desde la forma general en que se presenta hasta su manifestación en la Zona de Defensa. El analítico sintético, permitió sintetizar los aspectos investigados, a partir de un análisis detallado de los mismos, (poco conocimiento acerca del Desarrollo Sostenible que poseen los miembros de la Zona de Defensa). El inductivo-deductivo fue utilizado para conocer las tendencias generales del tema a investigar lo que permite la inducción del comportamiento de las mismas y poder deducir concretamente los aspectos que interesan.

La utilización de los métodos del nivel empírico se emplean en la realización de encuestas a integrantes de la Zona de Defensa, el análisis de documentos al consultar libros de textos, normativas de la defensa, manuales, instrucciones, directivas, circulares, órdenes, disposiciones que se emplean para el trabajo.

Tipos de muestra y selección.

En las indagaciones de corte cualitativo, la selección de las diferentes muestras ocupa un lugar muy importante. Esto implica la selección del tipo de situaciones, eventos, actores, lugares, momentos y temas que serán abordados en la investigación.

Las muestras en la investigación cualitativa son no probabilísticas, donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de cumplir ciertos criterios específicos establecidos por el investigador, lo que supone una selección deliberada e intencional.

“Las personas o grupos no se seleccionan al azar para completar una muestra de tamaño, se eligen uno a uno de acuerdo con el grado en que se ajustan a los criterios o atributos establecidos por el investigador. Incluso, en algunos estudios se elige a una sola persona o institución como caso y, desde luego, nunca a partir de una tabla de números aleatorios”. Rodríguez Gómez (2006). P. 135

2.3 Presentación de la estrategia de comunicación.

Diagnóstico de la estrategia de comunicación.

Actualmente es necesario superar estilos contingenciales que se emplean para solucionar problemas en todos los niveles de la vida organizacional, en busca de un pensamiento estructurado en función de perfeccionar el accionar y obtener resultados mejores en la labor que desempeñamos. En este sentido la estrategia de comunicación se presenta como una alternativa para una eficaz proyección de la organización tanto hacia el ámbito interno como el externo por lo que constituye *“un eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad y el cambio.* (Saló, 2000, p 23).

“La estrategia es la que permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo” (Portal, Recio, Toirac, s/f, p 4).

No basta con elaborar una estrategia de comunicación sino que es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia organizacional, que debe formar parte de los análisis desde su inicio. Se trata de aunar todos los elementos en un proceso de planificación estratégica general que coordine armónicamente lo que hace y dice la organización, como apunta Ivonne Torrente (s/f)

La estrategia de comunicación alcanzará su eficacia a partir de la planificación de acciones que se ejecutan, y que puedan realizar distintas funciones que determinan su

utilidad en la medida en que den coherencia y organicidad al comportamiento de la organización frente a sus públicos.

Arellano (1998), plantea, que esta serie de acciones programadas y planificadas se implementan a partir de intereses y necesidades en un espacio de interacción humana en una gran variedad de tiempos, siguiendo un principio de orden, selección, intervención, sobre una situación establecida.

Si se acata este planteamiento el primer paso para el diseño de una estrategia de comunicación es la ejecución de un diagnóstico que aporte información valiosa y suficiente con respecto al estado de los procesos comunicativos que tiene lugar en la organización de tal manera que nos guíe hacia dónde enfocar la planeación estratégica.

El diagnóstico de la comunicación interna, como procedimiento de investigación, constituye una revisión de los procesos comunicativos buscando evaluar su eficacia a partir de la obtención de información acerca de cómo funciona y si las acciones que en materia comunicativa se realizan se ajustan a lo propuesto por la organización, en función de actuar coherentemente y poder proyectarse hacia situaciones futuras.

A decir de Daniela Bruno (2007, p 4) entiende que el diagnóstico de comunicación es la base de la planificación estratégica al constituir una herramienta para evaluar las prácticas sociales, y por la cual se puede obtener un conocimiento sistemático de las mismas e identificar fortalezas y debilidades que servirán de punto de partida para la elaboración de la estrategia destinada a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

Son propensos a diagnosticar todas las áreas de la organización, general o por separado, y los resultados que se obtengan están encaminados al perfeccionamiento de los procesos comunicativos que pueden aportar ventajas:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tiene lugar en el interior de la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución e diferentes momentos en el tiempo bajo diferentes circunstancias.

- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botella en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad comunicativa al permitir la definición de líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución. (M Uriel y Rota, 1980, p 148)

Para diagnosticar la comunicación en la organización debe partirse de un conocimiento a fondo de esta última, dinámica de trabajo, composición, roles que ocupa cada uno de sus miembros para a partir de ahí adentrarse en un verdadero análisis del sistema comunicativo, los componentes que actúan en él y la forma en que lo hacen, modo de comunicarse, medios que se emplean y eficacia de los mismos.

El diagnóstico ofrece nuevos datos sobre la realidad misma pero además incluye en la formulación de la situación deseada y de las estrategias para alcanzarlos, las miradas, las opiniones y por lo tanto, la aparición que tienen de la realidad una multiplicidad de actores. (Bruno, 2007, p 18)

Esta idea apunta hacia una concepción participativa del diagnóstico de comunicación organizacional, donde se analice el fenómeno desde la perspectiva de sus propios protagonistas. Este punto de vista debe ser tomado en consideración pues no se trata de hacer un inventario de problemas y asignarles soluciones al azar, sino comprender las particularidades de la organización para entender el por qué de las prácticas comunicativas que en ella se dan y las posibles soluciones que pueden proponerse para dar salida, de la mejor manera, a las dificultades existentes.

En un proceso de diagnóstico y planificación ampliamente participativo los actores que integran la organización:

- Reconocen sus problemas y aquellos temas sobre los que consideran que deben intervenir;
- Disponen de la información necesaria sobre estos aspectos.
- Se plantean alternativas de interpretación, decisión o acción que luego son intercambiadas y confrontadas para la toma de la decisión.
- Toma la decisión e inician la planificación de la ejecución.

- Ejecutan el proyecto.
- Finalmente lo evalúan, (Bruno, 2007, p 21)

La importancia de diagnosticar desde esta perspectiva comprende la creación de espacio para la determinación de los problemas y potencialidades comunicacionales de la organización por parte de sus miembros, para que sean ellos quienes conduzcan el proceso de toma de decisiones y realicen las propuestas de acción en correspondencia con las necesidades reales.

De esta manera el diagnóstico de comunicación interna se convierte en una herramienta de trascendental importancia para un certero diseño de estrategias, políticas planes que respondan a los objetivos organizacionales.

A partir de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico se podrán definir los objetivos estratégicos como "principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas"(Arellano, 1998)

Mientras que (Portal y Otros, s/f, p 12) expresa que estos deberán ser tan generales que sean capaces de englobar propuestas de solución para cada uno de los aspectos negativos señalados en el diagnóstico del contexto y del público, y tan específicos que puedan ser operacionalizables luego en el momento de definir las acciones comunicativas propuestas.

Es importante que su concepción se tenga en cuenta los objetivos organizacionales y se tome como punta de partida las políticas de comunicación establecidas en la organización.

El diagnóstico también indicará el tipo de línea de acción a seguir en función de la naturaleza de los problemas detectados para una solución más efectiva concretando los objetivos estratégicos planteados.

Dentro de la organización todos los elementos tienen estrecha relación, pero todas las deficiencias en el funcionamiento no se pueden revertir con los mismos mecanismos. Es importante dilucidar si ante un problema es más conveniente elegir una u otra línea de acción tanto educativa, comunicativa, organizativa, de invención. No todos los problemas pueden ser enfocados desde la comunicación, dicho de otra manera la comunicación no puede responsabilizarse de la solución de todos los conflictos o limitaciones en una organización (Portal y otros, s/f, p 11 - 12)

A continuación se determinará el público a que estará dirigida la estrategia partiendo de la identificación y segmentación del mismo.

Seguidamente se establecen ejes temáticos a partir de los cuales se desarrollaran todas las acciones que se proyecten. Núñez (19985) precisa que serán estos ejes los que nos permitirán " (...) abordar de una manera lógica y consecuente con la realidad particular o coyuntural el contenido temático de mayor alcance que está señalado el tema general (citado en Portal y otros, s/f, p 13)

En esta dirección se plantearán los objetivos específicos que se pretenden alcanzar en cada uno de estos ejes temáticos y las acciones que en consecuencia se deben tener en cuenta para obtenerlos. El diseño y programación de las acciones incluye la definición de los responsables de darle cumplimiento a cada una de ellas.

La elaboración del plan de acción debe atraer la atención y el empeño de todos los implicados en ello en aras de lograr la implementación y eficacia y dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Para ello se requiere del seguimiento y control constante de su puesta en práctica mostrando las dificultades que se presentan y actuar en función de resolverlas, de esta manera ir monitoreando su estado actual sobre la marcha.

Por último la estrategia debe ser evaluada como paso muy importante.

Si la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta que punto os objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso. (Portal y otros, citado en Hernández, 2005, p 49)

Evaluar permite lograr la retroalimentación necesaria para tener conocimientos sobre los efectos en la práctica de las acciones planificadas así como su factibilidad en el período que abarcó la estrategia, de ahí proyectarse hacia la implementación de un sistema de comunicación eficiente.

Con la elaboración de la Estrategia de Comunicación, a la que nos hemos referido anteriormente se precisa de una comprensión a fondo de la organización a la cual tributa y de los procesos que se propone transformar en su implementación. Por ello, a modo de contextualización de la presente investigación se abordan las cuestiones relacionadas con el conocimiento del concepto Desarrollo Sostenible por parte de los

integrantes del Consejo de Defensa Sierrita, donde se manifiestan la problemática que da origen a nuestro trabajo.

2.4 Explicación de la estrategia de comunicación.

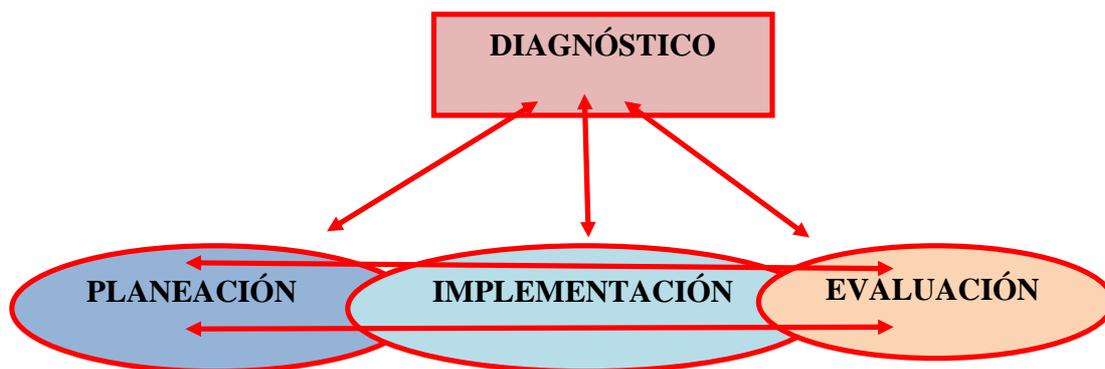


Figura 2. Etapas de la estrategia de comunicación

Diagnóstico

1. Identificar el estado en que se percibe y encuentra la comunicación interna de la Zona de Defensa.
2. Determinar las necesidades comunicativas, características, necesidades y vacíos de información de los públicos internos, de los escenarios, de las debilidades, de las amenazas, de las fortalezas, de las oportunidades.
3. Establecer su relación con la misión y los objetivos estratégicos organizacionales.
4. Caracterizar los elementos comunicacionales de interés para el tratamiento de sus públicos internos.

De modo general se puede afirmar que la Gestión de Comunicación de la Zona de Defensa, no es concebida como un proceso ni estratégico ni sinérgico lo que implica que no exista un discurso comunicativo único para todos, que se obvie las relaciones lógicas con sus públicos y por tanto, dicha gestión no esté en función del fortalecimiento del desarrollo eficiente de la institución.

Se asume como conclusión diagnóstica la necesidad de diseñar una Estrategia de Comunicación Interna en la Zona de Defensa Sierrita que tenga en cuenta la elevación de los conocimientos sobre Desarrollo Sostenible.

A continuación se ofrece una propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para la Zona de Defensa Sierrita, sustentada en los resultados de diagnóstico encaminado a interpretar la realidad en el ámbito comunicacional interno de la Zona que permitiera definir la situación de los procesos comunicativos en función de la gestión de los conocimientos sobre Desarrollo Sostenible.

La Zona de Defensa es una organización que reúne a la población con el propósito de llevar cabo la defensa del país en los límites en que esta se enmarca en cooperación con otras unidades de las FAR que surge bajo la idea de nuestro comandante en Jefe de la Guerra de Todo el Pueblo en la cual cada ciudadano tendrá un lugar una forma o un método de lucha y cada centímetro del territorio estará ocupado y defendido.

La Zona de Defensa Sierrita se constituyó en año 1984 según consta en las actas de constitución de la misma, según lo establecido en el Capítulo 3, Inciso d de la Ley 75 de la Defensa Nacional, las misiones principales que cumple son:

- Realizar el trabajo Político Ideológico con la población y en especial con los integrantes de las Brigadas de Producción y Defensa y pequeñas Unidades de las Milicias de Tropas Territoriales que se le subordinen.
- Participar en la Puesta en Completa Disposición Combativa de las Unidades de las FAR.
- Defender su territorio de la agresión del enemigo.
- Participar en las medidas de aseguramiento logístico a las unidades de las FAR que actúan en su territorio.
- Desarrollar actividades productivas y de servicios que permitan el autoabastecimiento de su población y mantener las actividades relacionadas con la educación, salud, cultura, la recreación y el deporte de la población.
- Cumplir las medidas de Defensa Civil relacionadas con la protección de la población y la economía tanto de las situaciones de desastres como durante la guerra.
- Mantener las normas de convivencia social, la disciplina y el orden interior entre todos los ciudadanos bajo su jurisdicción.
- Descubrir y neutralizar el potencial delictivo.
- Asegurar la vigilancia y protección de las entidades dentro de su territorio.

- Garantizar el registro de la población del territorio y de los que se incorporen.

La misma posee un Manual de Zona de Defensa documento que a través de los años ha tenido modificación en función de la situación del país y las necesidades de la defensa , sin embargo los procesos comunicativos se desarrollan espontáneamente sin que estos estén concebidos ni estudiados en su nivel por lo que se pudo diagnosticar que no cuentan con una estrategia de comunicación que les permita según el tema de este trabajo implementar la gestión de los conocimientos sobre Desarrollo Sostenible .

La necesidad de gestionar los conocimientos sobre desarrollo sostenible para contribuir al cumplimiento de las misiones de tiempo de guerra motivó la demanda de la Zona de Defensa de estudiar la comunicación interna como factor clave para lograr este objetivo. En función de ello se realizó un diagnóstico de comunicación a partir de la aplicación de diversas técnicas de investigación científica como el análisis de documentos y la encuesta que permitieron obtener los siguientes resultados:

- Reconocimiento de la estructura y funcionamiento de la Zona de Defensa por parte de sus miembros que apunta hacia la existencia de un sentido de pertenencia.
- Establecimiento de comunicación que propicia la interrelación entre sus miembros.
- Los medios de comunicación interna son los contactos personales cara a cara.

Aspectos que limitan:

- Escasos espacios para interactuar formalmente establecidos, existiendo solo una reunión con frecuencia bimensual.
- Relaciones comunicativas no basadas en procedimientos y métodos para la interrelación planificada y estratégica.
- Falta de información que obstaculiza la coordinación de las funciones.
- Carencia de estudios sobre Desarrollo Sostenible.
- Débil trabajo informativo hacia Desarrollo Sostenible.

Objetivo Estratégico General:

Diseñar una estrategia que implemente la comunicación interna en la Zona de Defensa Sierrita municipio Cumanayagua.

Objetivo Específico: Gestionar el conocimiento sobre desarrollo sostenible entre todos los factores que integran la Zona de Defensa Sierrita municipio Cumanayagua.

Líneas de acción:

- Comunicativa: encaminada a establecer una coordinación entre los miembros del Consejo de Defensa de la Zona y sus miembros a través de un sistema de comunicación interna que propicie una interrelación planificada para el estudio de los conceptos sobre Desarrollo Sostenible.
- Organizativa: orientada hacia el logro de un mejor funcionamiento de la Zona de Defensa para el cumplimiento efectivo de su misión.

Público Objetivo:

- Público interno de la Zona de Defensa Sierrita:
 - Miembros del Consejo de Defensa de la Zona (Directivos)
 - Miembros de los grupos de trabajo del Consejo de Defensa.
 - Integrantes de las Brigadas de Producción y Defensa y de la Milicias de Tropas Territoriales.

Ejes Temáticos:

- Estructura y Funcionamiento de la Zona de Defensa Sierrita.

Los miembros de la Zona de Defensa están identificados con la organización los espacios establecidos para intercambiar, son una reunión bimensual de su Consejo de Defensa con una frecuencia bimensual, los días territoriales de la defensa y el día nacional de la Defensa que no siempre cuenta con la participación de todos. Se comunican a través de los contactos personales, pero al margen de procedimientos y métodos para la interrelación planificada y estratégica. En ocasiones se desarrollan las actividades con falta de información que obstaculiza la coordinación.

- Conocimientos acerca de Desarrollo Sostenible en la Zona de Defensa.

Los miembros de la Zona de defensa poseen pocos conocimientos sobre desarrollo sostenible y de forma general no lo vinculan directamente con el cumplimiento de sus misiones en Tiempo de Guerra, no existe una gestión efectiva de los conocimientos sobre desarrollo sostenible en la Zona de Defensa.

Objetivos por ejes temáticos:

- Estructura y Funcionamiento de la Zona de Defensa Sierrita.

- Fortalecer los espacios de comunicación que existen en el Consejo de Defensa para la interrelación con sus miembros.
- Crear nuevos espacios de comunicación para la interrelación entre los miembros del Consejo de Defensa.
- Evaluar y perfeccionar los canales de comunicación interna del Consejo de Defensa.
- Gestión de conocimientos acerca de Desarrollo Sostenible en la Zona de Defensa.
- Gestionar el conocimiento sobre desarrollo sostenible entre todos los factores que integran la Zona de Defensa Sierrita municipio Cumanayagua.
- Vincular los conocimientos sobre desarrollo sostenible con el cumplimiento de las misiones de tiempo de guerra en la Zona de Defensa.

Planeación

1. Identificar conceptos, ideas y significados a transmitir, empleando un lenguaje atemperado a los destinatarios.

Comunicación interna: Procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de la organización, es decir, entre el Consejo de Defensa y sus Grupos de Trabajo, de estos con los combatientes de las Brigadas de Producción y Defensa, de las Milicias de Tropas Territoriales, de las instituciones económicas y sociales, de los combatientes entre sí y entre los jefes en su entorno de dirección, para el adecuado funcionamiento de la organización, en la elevación de los conocimientos sobre la gestión del conocimiento sobre Desarrollo Sostenible, así como la implicación de todos en el proyecto de la organización.

Comunicación externa: Procesos comunicativos que tienen lugar entre la institución y sus públicos externos (otras Zonas de Defensa, Consejo de Defensa Municipal, Sector Militar, Consejo Popular, Empresas e instituciones municipales y provinciales, medios de comunicación, localidad, entre otros) con el objetivo de mantener y mejorar las relaciones con dichos públicos y, por lo tanto, potenciar una imagen favorable de la institución. (Trelles, 2004:65-125).

Tipos de actividad de comunicación que pueden ser utilizados por la organización para difundir los mensajes. (Adaptado de Trelles, I. 2004:65)

- Diádicos
- Reuniones del Consejo de Defensa de la Zona.
- Durante los días de la Defensa Territoriales y Nacionales.
- Discusiones Jefes /Combatientes (problemas, políticas, soluciones)
- Reuniones de Estudio.
- Comprobaciones a la Disposición Combativa en la Zona de Defensa.
- Ejercicios
- Entrenamientos.
- Reuniones informales
- Pequeños grupos
- Reuniones para tomar decisiones
- Reuniones de directivos.
- Reuniones con propósitos especiales.
- Reuniones regulares de todos los jefes

Tipos de mensajes

Los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización (ejemplo la reunión anual para establecer los objetivos de trabajo en cuanto a la preparación para la defensa del próximo año).

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

Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, al considerar principalmente sus actitudes, satisfacción y realización. Estos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los combatientes. Por ejemplo, el reconocimiento del superior al combatiente, las entrevistas con vistas a estimar el trabajo realizado; las sesiones para resolver conflictos, las actividades informales (charlas, almuerzos, actividades sociales, deportivas, entre otros), y sesiones de asesoramiento. Las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tareas y de mantenimiento, pero si se ignoran

los mensajes humanos, es favorable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización.

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

Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino mediante algún vehículo físico externo. Ejemplos la radio, televisión, teléfono, murales, pancartas, vallas, plegables, boletines.

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

Planear la transmisión de los mensajes en el tiempo y adecuarlos en correspondencia con las situaciones específicas (interna y externa).

Implementación:

1. Determinar tipos y finalidades de informaciones a comunicar, así como los medios y vías a utilizar para distribuir y controlar sus resultados, sobre la base de la capacidad real de la organización.

Tabla 1 (Implementación de la propuesta)

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN
Clima organizacional	Comunicación	Importancia que le conceden a la labor que desempeñan en la organización. Capacitación en la labor que realizan. Frecuencia de los cursos de capacitación sobre la labor que realizan. Dominio y habilidad de la labor que realizan en la organización.	Individual
	Motivación	Si los miembros de la organización se sienten: Motivados para asistir al trabajo. Motivación para desempeñar su labor	Individual
	Participación	Si los miembros de la organización tienen: Posibilidad de participar en la toma de decisiones en la organización.	Individual

		Forma de trabajo en equipo. Unión en la organización.	
	Identidad	Si los miembros de la organización se sienten: Parte de la organización. Comprometidos con la organización. Si reconocen los rasgos que los distinguen de los demás miembros de otras organizaciones.	Individual
	Liderazgo	Trato del personal directivo hacia los miembros de la organización. Confianza suficiente o no de los miembros hacia el personal directivo para dirigirse a ellos y plantearles cualquier situación.	Individual
	Satisfacción	Con el trato entre el personal directivo y los miembros de la organización. Con el trato entre los miembros de la organización. Con la forma y el contenido de la información interna que recibe y que emite. Con el desempeño laboral	Individual
	Comunicación	Existencia de un responsable de la labor comunicativa. Características que debe reunir la persona encargada de esta labor en la organización. Correspondencia entre las políticas organizacionales y las políticas de comunicación en la organización. Propósito de los mensajes. Función de la comunicación. Planificación de la comunicación (existencia o implementación de un plan) Claridad y coherencia de la información. Distribución adecuada de la información. Tipos de comunicación interna. Efectividad de la comunicación interna. Estructura (redes formales o informales) de la comunicación.	Organización

		Direccionalidad y flujo de los mensajes. Diferentes canales de comunicación. Públicos internos y externos; orden de prioridades y alcance de cada uno.	
Gestión de conocimiento sobre Desarrollo Sostenible	Sustentabilidad económica	Conocimiento sobre los recursos necesarios para darle persistencia al proceso de Seguridad Nacional.	Individual
	Sustentabilidad ecológica.	Conocimientos para proteger la base de recursos naturales mirando hacia el futuro y cautelando, sin dejar de utilizarlos, los recursos genéticos, (humanos, forestales, pesqueros, microbiológicos) agua y suelo	Individual
	Sustentabilidad energética	Conocimientos sobre investigaciones, diseño y utilización de tecnologías que consuman igual o menos energía que la que producen, fundamentales en el caso del desarrollo rural y que, además, no agredan mediante su uso a los demás elementos del sistema.	Individual
	Sustentabilidad social	Conocimiento sobre los modelos de desarrollo y los recursos derivados del mismo beneficien por igual a toda la comunidad, es decir, equidad.	Individual
	Sustentabilidad cultural	Conocimiento sobre la diversidad y especificidad de las manifestaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, sin restringir la cultura a un nivel particular de actividades, sino incluyendo en ella la mayor variedad de actividades humanas.	Individual
	Sustentabilidad científica	Conocimientos sobre el apoyo irrestricto a la investigación en ciencia pura tanto como en la aplicada y tecnológica, sin permitir que la primera se vea orientada exclusivamente por criterios de rentabilidad inmediata y cortoplacista.	Individual
	Gestión del conocimiento sobre el Desarrollo Sostenible	Principales acciones de comunicación sobre Desarrollo Sostenible que se realizan en la organización. Promoción y publicidad sobre esas acciones. Otras acciones que deberían realizarse para gestionar la comunicación sobre el Desarrollo Sostenible	Organización

		Importancia que le conceden los miembros de la Zona de Defensa a la gestión de la comunicación sobre Desarrollo Sostenible.	
--	--	---	--

(Tabla 2) Implementación de las acciones

ACCIONES	FECHA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Capacitar a los directivos con nociones elementales de comunicación organizacional que le proporcionen herramientas para facilitar el proceso	3-9-11	Miembros Consejo Defensa	Luís R. Batista Quintero
Fomentar la comprensión hacia la gestión del conocimiento sobre Desarrollo Sostenible en los miembros de la Zona de Defensa a través de diferentes técnicas participativas.	Durante todo el año	Miembros Consejo Defensa	Presidente Consejo de Defensa
Aprovechar los espacios de comunicación existentes (Reuniones del Consejo de Defensa de la Zona, durante los días de la Defensa Territoriales y Nacionales, discusiones jefes /combatientes, reuniones de estudio., comprobaciones a la disposición combativa en la Zona de Defensa, Ejercicios, entrenamientos, reuniones informales, pequeños grupos de trabajo para cumplimentar determinadas misiones de urgencia, reuniones para tomar decisiones, reuniones de directivos., reuniones con propósitos especiales, reuniones regulares de todos los jefes) para la divulgación de la gestión del conocimiento sobre Desarrollo Sostenible.	Durante todo el año	Todos los miembros del Consejo de Defensa	Presidente Zona de Defensa
Utilizar los canales formales con la ayuda de los líderes informales para divulgar informaciones de	Durante todo el año	Todos los miembros del Consejo de	Líderes informales

carácter urgente con el fin de agilizar el proceso de recepción e intervenir en la información que circula por los mismos.		Defensa	
Utilizar los canales de comunicación identificados como idóneos para que fluya la información: Canales directos Canales mediáticos	Durante todo el año	Todos los miembros del Consejo de Defensa	Responsable Grupo trabajo Político Ideológico
Realización de exposición fotográfica donde se recojan momentos importantes de la Zona de Defensa durante su preparación y participación en las actividades de gestión del conocimiento sobre Desarrollo Sostenible.	Durante todo el año	Todos los miembros del Consejo de Defensa	Responsable Grupo trabajo Político Ideológico
Crear un espacio informativo en la radio base local acerca de la gestión del conocimiento sobre Desarrollo Sostenible en la Zona de Defensa	Durante todo el año	Todos los miembros del Consejo de Defensa	Responsable Grupo trabajo Político Ideológico

Evaluación

1. Organizar la retroalimentación.

Los medios de retroalimentación más frecuentes, útiles y efectivos reflejados por el Consejo de Defensa son las reuniones y despachos, contactos directos y/u operativos, reuniones resumen del año de preparación para la defensa, encuentros informales o contactos directos, reuniones de los Comités de Defensa de la Revolución y Federación de Mujeres Cubanas, asambleas de rendición de cuentas, reuniones de la Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana, de los núcleos del PCC.

2. Verificar si el proceso de capacitación de la gestión del conocimiento logró su objetivo mediante intercambios con los públicos internos y externos.

3. Utilizar métodos como la encuesta para conocer el clima interno, la satisfacción que puedan tener los miembros de la Zona de Defensa y sus públicos externos en relación con la gestión del conocimiento sobre Desarrollo Sostenible en la Zona de Defensa.

4. Evaluar trimestralmente la implementación de la estrategia mediante un análisis comparativo que incorpore el cumplimiento de los objetivos de cada etapa y los resultados obtenidos.
5. Efectuar un estudio de clima interno pasados 6 meses de la implementación de la estrategia.
6. Ejecutar un diagnóstico de comunicación interna al concluir la implementación de la estrategia.

2.5 Responsabilidad de los factores de la Zona de Defensa con la propuesta.

El diagnóstico de comunicación que pretendemos adoptar en esta investigación tendrá un carácter participativo lo cual permite profundizar en los problemas, mediante un análisis de causa y efecto, con el fin de disminuir los riesgos; posibilita realizar una mirada crítica a las relaciones personales y grupales que se establecen al interior del grupo gestor; indaga en experiencias anteriores en materia de comunicación vividas por los habitantes de la comunidad; profundiza en las necesidades informativas de los individuos, grupos y actores claves, así como en las características de la población; conoce la incidencia de las instituciones en la comunidad, las relaciones personales y de poder; además, considera y valora en qué medida y cómo la comunicación actuará en los procesos que se generen.

Es importante identificar la presencia y actividad de líderes formales e informales, quienes generalmente coinciden con ser líderes de opinión en el barrio y gozan de prestigio e influencia en determinados grupos.

También se encuentran las fuentes formales e informales generadoras de mensajes. En el espacio geográfico de la comunidad coexisten diversas instituciones sociales, las cuales se convierten en fuentes generadoras de mensajes e información con un carácter oficial (Comités de Defensa de la Revolución, Federación de Mujeres Cubanas, Núcleo Zonal, Consejo de Vecinos, escuelas, consultorios médicos, Consejo Popular, entre otros), también están presentes los grupos informales de vecinos y amigos que pueden convertirse, en un momento determinado, en fuentes trasmisoras de información. Relacionado con esto se encuentran los espacios comunicacionales formales e informales, como aquellos espacios funcionales empleados por las instituciones, organizaciones y grupos sociales donde se trasmite e intercambia información. Otros elementos que pueden ser diagnosticados son las relaciones que

se establecen entre instituciones e individuos y los flujos de comunicación; es decir, cómo circula la información en la comunidad. Además, las necesidades comunicativas e informativas de los actores involucrados en el proyecto, sin olvidar los medios de comunicación más efectivos en la comunidad.

El proceso de diagnóstico lleva implícito un carácter de investigación que, desde nuestro punto de vista, es conveniente diseñar desde la concepción metodológica de la investigación — acción — participativa, donde los participantes se envuelven en un proceso de análisis de la realidad, como forma de conocimiento para luego convertirse en protagonistas de la transformación de su entorno. Entre las técnicas e instrumentos metodológicos para realizar el diagnóstico de comunicación, se incluyen los instrumentos cualitativos y cuantitativos. A estos se suman las técnicas proyectivas y las que contribuyan a estimular la creatividad humana, todas orientadas a propiciar la construcción colectiva del conocimiento. La información obtenida en el diagnóstico de comunicación se ordena, se procesa y se analiza con el fin de llegar a conclusiones que allanen el camino del proyecto.

Son susceptibles a diagnosticar todas las áreas de la organización, en general o por separado, y los resultados que se obtengan estarán encaminados al perfeccionamiento de los procesos comunicativos.

Selección de técnicas.

La selección de las técnicas e instrumentos en la investigación está basada en la utilidad que cada una de ellos tengan con relación a los requerimientos de cada premisa, se pretende abordar la compleja realidad tal y como se da lugar, desde una perspectiva cualitativa se quiere interpretar los fenómenos tal y como suceden siempre con la preocupación por la interpretación y sentido que tienen para los individuos. Cada paradigma descansa en unos presupuestos epistemológicos y metodológicos, lo que importa es el desarrollo de que cada uno sea riguroso, coherente y preciso.

La práctica de la investigación en comunicación ha demostrado la necesidad de una pluralidad simultánea de métodos cuya aplicación es posible, para la interpretación de un determinado objeto o fenómeno social. En el caso que aquí se analiza, se eligió:

Análisis de Documentos

Como método no interactivo se trabajó esencialmente el análisis de documentos. Los materiales escritos pueden considerarse instrumentos “cuasiobservacionales” que

pueden servir para conocer una realidad: “Para todos los fines prácticos, hay un número ilimitado de documentos, registros y materiales oficiales y públicos, disponibles como fuentes de datos. Entre ellos tenemos: Manual, folletos, normas relacionadas con las Zonas de Defensa, documentos sobre Desarrollo Sostenible y su aplicación en zonas montañosas y en general.

El análisis de contenido ha sido caracterizado por muchos autores como un intento de determinar de forma sistemática los significados en el cuerpo de un discurso documental. Muestra la visión que tienen las personas acerca de determinados temas relacionados con las costumbres y, tradiciones de los miembros de la Zona de Defensa pero de una manera libre. Sirve para descubrir los mecanismos sociales de la formación de actitudes y a su vez, es un método que facilita la comprensión de las conductas humanas.

Para el investigador cualitativo, pocas veces puede constituir una fuente única de datos. Lo que se ha descubierto en los documentos puede ser objeto de estudio en la confrontación de la realidad que supone la observación.

Permite confrontar criterios acerca de un mismo tema, de modo que el investigador pueda interpretar y recopilar información valiosa acerca del objeto de investigación, a través de este método, también se obtiene información que luego es contrastada en la realidad a través de la observación y las entrevistas.

Los materiales consultados en esta investigación fueron los Documentos referidos a la preparación para la defensa de La Zona de Defensa expresados en:

- Manual de la Zona de Defensa.
- Manual de Defensa Territorial de la Provincia, Municipio.
- Ley 75 de la Defensa Nacional
- Constitución de la República de Cuba

Este método fue empleado para analizar y comprobar datos que propiciaran llegar a los resultados de la investigación, expuestos en el capítulo III.

La encuesta:

Muchos autores catalogan a esta técnica, como el cuestionario de investigación tipo encuesta. Es necesario tener en cuenta que previamente a la utilización del mismo,

resulta esencial, definir correctamente el objeto buscado, así como el tipo de información que se desea obtener.

“Según R. Ghiglioni (1987, pág 127): para construir un cuestionario es necesario, evidentemente, saber de forma precisa lo que se busca, asegurarse de que las preguntas tienen un significado, que todos los aspectos de la pregunta han sido abordados”.(Sampier, 2003, pág. 170)

Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra representativa de sujetos de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas, de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

“No puede decirse que los cuestionarios sean una de las técnicas más representativas de la investigación. Más bien el empleo de los cuestionarios, suele asociarse a enfoques y diseños típicamente cuantitativos. Varias son las razones de asociación entre los cuestionarios y la investigación cuantitativa: los cuestionarios se construyen para contrastar puntos de vista no para explorarlos; favorecen el acercamiento a formas de conocimiento nomotético no ideográfico; su análisis se apoya en el uso de estadísticos que pretenden acercar los resultados en unos pocos elementos (muestra) a un poco de referencia más amplio y definitorio (población); en fin, suelen diseñarse y analizarse sin contar con otras perspectivas que aquella que refleja el punto de vista del entrevistador” (Rodríguez et al., 2006, pág.. 185).

Para que el cuestionario pueda ser de utilidad a la investigación cualitativa es necesario que se respeten algunas exigencias fundamentales:

a) Es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad; b) se considera como una técnica más, no la única ni la fundamental, en el proceso de recogida de datos; c) en el proceso de elaboración del cuestionario, se parte de los esquemas de referencia teóricos y empíricos definidos por un colectivo determinado y en relación con el contexto de que son parte; d) el análisis de los datos del cuestionario permite que la información se comparta por participantes de la investigación; e) la administración del cuestionario no produce rechazo alguno entre los miembros de determinado colectivo, sino que es mayoritariamente aceptado

y se le considera una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad estudiada” (Rodríguez et al., 2006, pág.. 185).

El cuestionario o encuesta es una forma de investigación caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio, es suficiente una interacción impersonal con el encuestado, esto ofrece como ventaja que el sujeto estudiado, no se sienta presionado por la presencia del investigador y, de alguna manera, esto lacere la intención del investigador.

Permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria, no en profundidad, es decir, se persigue sondear opiniones, y no tratar cuestiones que exijan una profunda reflexión de los individuos.

Para el presente estudio, se hace uso de las encuestas porque es una técnica que permite ser aplicada a un número de personas en este caso, miembros de los Consejos de Defensa, sus grupos de trabajo, Brigadas de Producción y Defensa, y de las Milicias de Tropas Territoriales. Permite constatar diferentes puntos de vista mediante una lista de preguntas que se le hacen a una muestra representativa de la población que se quiere estudiar. Para la confección del cuestionario, se utilizaron preguntas cerradas y abiertas, las primeras le dan la posibilidad al individuo de seleccionar cuál o cuáles de los aspectos mencionados se ajustan mejor a su óptica del tema y, las preguntas abiertas facilitan el poder ofrecer sus criterios de una manera más profunda sobre el aspecto que aborde la cuestión.

Análisis de los datos.

Los datos obtenidos a través del cuestionario son codificados y sometidos al análisis estadístico descriptivo a través del paquete estadístico SPSS versión 15, en un primer momento del investigador se centra en el análisis de frecuencias y porcentajes, así como medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medidas de dispersión (coeficiente de variación), todo esto para cumplir el primer objetivo de la investigación.

Los datos cualitativos se transcriben y evalúan por parte del investigador y se someterán a un análisis riguroso y exhaustivo empleando para ello un sistema de categorías único construido por el investigador a partir de los datos obtenidos con el objetivo de detectar líneas discursivas básicas.

Ética y calidad de la investigación.

Todo trabajo científico exige un estudio exhaustivo en la realidad objeto de estudio para develar las manifestaciones de un fenómeno en determinadas condiciones que resultan de interés para una comunidad o un grupo humano específica. Durante el proceso investigativo, el investigador pone en práctica un conjunto de técnicas y métodos, al mismo tiempo que va tomando decisiones sobre su proceder que definen el rumbo de la investigación. Los hallazgos realizados pasan a ser socializados a través de un informe investigativo, susceptible a ser publicado y divulgado por distintos canales y medios de información. Ante esto se torna de trascendental importancia la ética con que sea conducido el estudio desde sus inicios hasta la exposición de sus resultados, mas en el caso de la investigación cualitativa.

Desde esta posición se desarrolla este estudio, actuando siempre bajo el consentimiento de los sujetos investigados, los cuales fueron debidamente informados sobre los propósitos y actividades de la investigación, así como las exigencias que para ellos podría suponer su participación en la misma. Durante el proceso de recogida de datos establecimos relaciones con los informantes basados en el respeto a sus criterios, considerados todos importantes y valederos. En lo que respecta al registro de los datos cuidamos que mantuvieran su fidelidad a la fuente, y en el caso en que este se realizara mecánicamente, se garantiza a los sujetos el carácter confidencial de la información aportada, una vez que aprobaran su uso. En el momento de analizar los datos nos mantuvimos al margen de cualquier manipulación que desvirtuara su contenido, o interpretaciones que forzaran los resultados hacia una dirección pretendida.

En investigaciones acerca de la comunicación organizacional, es imprescindible tener en cuenta estas consideraciones éticas que se ajustan además a las establecidas por la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales reflejadas en su Código de ética del profesional de la Comunicación.

Actuar bajo los principios establecidos no solo legitima el proceder del profesional en el contexto de estudio, sino que le confiere calidad a la investigación, especialmente si esta se desarrolla desde el paradigma cualitativo, donde las cuestiones que entran en el campo de la ética del investigador constituyen pautas de actuación necesarias para ello.

Por lo que la calidad de los estudios cualitativos no se establece por criterios de fiabilidad y validez convencionalmente utilizados desde la investigación experimental, sino atendiendo a otros alternativos que se ajustan a las particularidades de este enfoque, referidas a la credibilidad, aplicabilidad, consistencia y neutralidad. Para lograr estos requerimientos se precisa mantener un estricto rigor metodológico en el diseño y desarrollo de la investigación con el fin de garantizar la veracidad de los resultados que se obtengan.

Con este propósito y durante el transcurso del proceso investigativo pusimos en práctica estrategias de triangulación de informantes para conocer y contrastar las perspectivas, juicios y opiniones ofrecidas por los sujetos, en función de construirnos una visión global de sus percepciones con respecto al tema objeto de estudio, a la vez que fue concebida como un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter al control relatos de diferentes informantes. Lo anterior nos permitió verificar conclusiones que establecían coherencia entre los hallazgos y la realidad.

Capítulo III Análisis de los resultados.

3.1 Análisis cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados.

A partir del procesamiento de la información recopilada mediante la aplicación de las técnicas de investigación recopilada mediante la aplicación de las técnicas de investigación científica que conforman el diagnóstico, se pueden sistematizar los resultados obtenidos de manera general.

La Zona de Defensa Sierrita se rige para su estructura y funcionamiento por el Manual de Zona de Defensa del Consejo de Defensa Nacional, documento que es de dominio de sus miembros.

En este documento queda establecida la frecuencia de sus reuniones y de la preparación que deben realizar para la defensa de la Zona, encuentros que constituyen los principales espacios de intercambio entre sus miembros, en el cual la comunicación fluye sin problemas existiendo la posibilidad de que todos participen y expongan colectivamente sus criterios en un debate profundo que tiene como objetivo buscar el consenso para la toma de decisiones.

A pesar de su importancia, estos eventos no cuentan siempre con la presencia de todos los miembros de la Zona, lo cual genera dificultades a la hora de coordinar tareas y tomar acuerdos, comprometiendo la calidad del encuentro y del trabajo a realizar.

Los miembros de la Zona cuentan además con otros espacios para interactuar posibilitando una comunicación sistemática, a diario. Las vías para comunicarse son los contactos personales.

En todo caso esta comunicación se realiza de forma espontánea, en función de resolver problemas operativos que pudieran presentarse en la práctica, y no basada en procedimientos y métodos para la interrelación planificada y estratégica entre todos los factores de la Zona.

Esta situación genera que en ocasiones se trabaje con falta de información, ya que la misma se encuentra en un nivel y no se comparte hacia los demás.

En los documentos rectores de la Zona no se tiene en cuenta la gestión de los conocimientos sobre desarrollo sostenible.

Una fortaleza de la Zona es que cuenta con una estructura bien concebida y que el funcionamiento de la misma está correctamente elaborado a través del Manual de la Zona de Defensa.

3.2 Validación de la propuesta.

Con el fin de valorar la propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para la Zona de Defensa Sierrita, se sometió, a partir de una guía elaborada para ese fin (Anexo 3), al criterio de especialistas de la Comunicación Social y de las FAR entre ellos, Dariel Mena Méndez Coordinador de la carrera de Comunicación Social y miembro de la ACCS, Eddy Isac Castillo profesor titular de la Filial Universitaria Municipal de Cumanayagua, Roberto L. Vázquez García Licenciado en Educación, Tte Cor Jorge Pérez Soto graduado nivel superior Academia de las FAR Máximo Gómez y curso II grado de la propia academia y Juan A. del Monte Soriano, graduado del curso superior de la Academia de las FAR Máximo Gómez y de los cursos de I Grado de la propia academia los tres trabajadores del Sector Militar Cumanayagua.

Objetivos de la Validación: Constatar la utilidad y pertinencia de la estrategia de Comunicación Interna propuesta.

Etapas de la validación:

- Primera Etapa: Selección de especialistas y proceso de elaboración de la encuesta.
- Segunda Etapa: Aplicación de la encuesta a los especialistas.
- Tercera etapa: Resumen y procesamiento de la información recogida.

Criterios de Selección: Se tuvo en cuenta el grado académico y científico de los especialistas seleccionados, como parámetros de la investigación:

- Grado Científico: Licenciado, Máster, Doctor.
- Categoría Docente: Instructor, Asistente, Auxiliar o Titular (Profesores Universitarios)
- Especialistas con experiencia en el trabajo con las Zonas de Defensa (Oficiales y Trabajadores civiles de las FAR)

Algunas particularidades de la selección de los especialistas

- Licenciados en Comunicación Social (2)
- Licenciado en Educación (1)
- Graduados del curso superior de la Academia de las FAR Máximo Gómez (2)
- Miembros de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (2)
- Experiencia como profesores universitarios (3)
- Prestigio profesional
- Disposición para colaborar con la validación
- Actitud crítica y autocrítica.
- Tener pensamiento lógico.
- Poseer espíritu colectivista.

Resultados de la validación:

El proceso de validación se ha realizado a partir de la necesidad de justificar Las razones que motiva contar con una estrategia para la gestión de conocimientos sobre Desarrollo Sostenible en la Zona de Defensa.

Con respecto a los elementos estructurales que conforman la propuesta de Estrategia de Comunicación Interna y la coherencia del procedimiento seguido en la elaboración de la misma existe una comunión de criterios que valoran de muy adecuada y bastante adecuada, con una inclinación mayor hacia el primer calificativo.

La totalidad de ellos consideró la propuesta viable y con posibilidades reales para contribuir al cumplimiento del objetivo general de esta investigación. Los principales argumentos ofrecidos apuntan hacia un reconocimiento de los beneficios que reportará su aplicación en la medida en que la misma se ajusta adecuadamente a las necesidades diagnosticadas en la organización. De esta manera se refiere que puede convertirse en herramienta muy útil para la coordinación tan necesaria de actividades entre todos los implicados y contribuir así a la gestión del conocimiento acerca de Desarrollo Sostenible en la Zona de Defensa Sierrita.

La aplicación de la propuesta de Estrategia de Comunicación lograría elevar los conocimientos acerca de Desarrollo sostenible en función del cumplimiento de las misiones de tiempo de guerra de la Zona haciendo uso de una planificación estratégica, y mejoraría la comunicación interna dirigida a este fin.

Es una propuesta viable y factible, no implica costo alguno en cuanto a recursos financieros, humanos y materiales.

Las principales recomendaciones ofrecidas para el perfeccionamiento de la propuesta se muestran a continuación:

- Incluir en el Manual de la Zona de Defensa aspectos relacionados con el conocimiento sobre desarrollo Sostenible y su importancia para el cumplimiento de sus misiones en Tiempo de Guerra.
- Concebir evaluaciones parciales para cada uno de los ejes temáticos.
- Implicar otros organismos e instituciones externas a la Zona de Defensa para dar cumplimiento a determinadas acciones, como la Escuela Provincial de

Preparación para la Defensa, el Consejo de Defensa Municipal, y el Sector Militar.

- Incorporar acciones de capacitación a las personas encargadas de llevar a cabo la Estrategia, en función de que el personal interno de la Zona de Defensa conozcan los rudimentos básicos para su implementación, aún cuando se conciben responsables.
- Lo principal es que los miembros de la Zona de Defensa adquieran conciencia de la importancia de aplicación de esta estrategia, la dominen y ajusten su forma de actuar a los aspectos definidos en ella.

Los criterios ofrecidos por los distintos especialistas demuestran que la propuesta de Estrategia de Comunicación para la Zona de Defensa Sierrita cumple con el objetivo que se planteó esta investigación desde sus inicios. De este modo se considera que los mismos la aprueban, en tanto sus juicios así lo denotan. Todas las sugerencias ofrecidas fueron tomadas en cuenta, en algunos casos sirvieron para el perfeccionamiento de la propuesta y su presentación final, en otros, para futuros empeños investigativos.

CONCLUSIONES

El diseño metodológico seguido y los resultados del diagnóstico, favorecieron la propuesta de comunicación interna para el Consejo de Defensa Sierrita que permitirá elevar la gestión del conocimiento sobre Desarrollo Sostenible para los miembros del Consejo.

Los resultados del diagnóstico realizado, demuestran la existencia de factores que favorecen la gestión del conocimiento sobre desarrollo Sostenible entre los cuales está la existencia de un sentido de pertenencia de los miembros al Consejo.

Entre los factores que limitan la gestión del conocimiento se encuentra los limitados espacios de interrelación entre sus miembros, que sostienen relaciones comunicativas no basadas en métodos y procedimientos para la interrelación planificada y estratégica.

La propuesta de estrategia de Comunicación Interna para el Consejo de Defensa Sierrita, elaborada a partir del diagnóstico realizado , fue valorada por los especialistas como viable y oportuna para gestionar el conocimiento sobre Desarrollo Sostenible en la Zona de Defensa.

RECOMENDACIONES

- Implementar la Estrategia de Comunicación Interna propuesta como una herramienta para una adecuada planificación en aras de alcanzar mejores resultados en la elevación de los conocimientos sobre Desarrollo Sostenible de los miembros de la Zona de Defensa y su vinculación con el cumplimiento de sus misiones en tiempo de guerra.
- Generalizar los resultados con el propósito de impulsar el desarrollo de estudios de este tipo en otras Zonas de Defensa.
- Realizar por parte de la Zona de Defensa en coordinación con el Consejo de Defensa Municipal e instancias gubernamentales un análisis del presupuesto necesario para poner en práctica la estrategia de comunicación, detallando en los recursos a emplear para llevar a cabo las acciones propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *¿Cómo investigar en Comunicación?*. La Habana: Pablo de la Torriente
- Álvarez Rodríguez, C. (2007). *Diagnóstico de Comunicación externa en el Centro para la promoción*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Álvarez Gómez, F. (2005). *La Comunicación Organizacional en la integración continua, individuo u organización: un modelo analítico*. Tesis de doctorado. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
- Asín Duarte, A. (2008). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa*. Palacio de Convenciones de La Habana. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Autores, C.D.(2002) *Selección de Lecturas sobre Comunicación Social*. (Vol. II). La Habana: Félix Valera
- Barbero, J.M. (s.d). *Teoría, investigación, producción en la enseñanza de la Comunicación*.
- Betancourt García, L. (2009). *Diagnóstico de comunicación interna y diseño de sistema de comunicación*. Agencia de viajes Gaviota Tours S.A. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Bobneva, M.I (1989).*Las normas de comunicación y el mundo interno de la Personalidad El problema de la comunicación en la Psicología*, La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- Castro Ruz, F. (2002). *Acto de inauguración del curso escolar 2002. 2003*. La Habana: Pueblo y Educación
- Castro Ruz, F. (2002). *II Taller nacional la Universidad en la Batalla de Ideas*. La Habana: Impresión ligera.
- Comunicación Organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba*. Disponible en www.comunicación.com.cu (consultado enero 2011)
- Constitución de la República (2002).*Asamblea Nacional del Poder Popular*.
- Enep A. (1996). *Plan de Estudios de la licenciatura en Comunicación*
- (Proyecto de modificación y cambio de nombre)* Tomo III Abril 1996. México.

- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.F: Trillas
- Fernández Guevara R. (2009) *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central*
Agustín Rodríguez Mena.
- Fisch, R (1984). *La táctica del cambio*. Barcelona: Ed. Herder.
- Fuentes González, H. (2001). *Didáctica de la Educación Superior*. Universidad de Oriente.
- García Canclini, N. (1992). Los estudios sobre comunicación y consumo: el trabajo interdisciplinario en tiempos neoconservadores. *Diálogos de la comunicación*, No. 32,
- García Luis, Julio. (2005). *Ética y Deontología de la Comunicación Social*. La Habana: Félix Varela.
- Generación de conocimientos y formación de comunicadores, VII Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social. México. FELAFACS Opción.
- Goldhaber, Gerald M. (2009). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- González Rodríguez A., (2008- 2009) .Acercamiento de la comunicación de la Facultad de Psicología de la Universidad Central Martha Abreus Villa Clara.
- Guillier Alvarez, A. (1992). La formación del comunicador en la sociedad. Proyecto de creación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación e información, en Carlos Luna (coord). *Generación de Conocimientos y Formación de Comunicadores*. VII Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social. México: FELAFACS.
- Hart Dávalos, A. (2008). *Educación, Ciencia y Conciencia*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Hávez, J. A. (2001). *Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Hernández, B. (2006). *Diagnostico de Comunicación Interna en la Corporación Cuba-Ron S.A*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de la habana. La Habana.
- Hernández N. (2005). *Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos*. Unpublished Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de la habana. La Habana.
- Jorge, I.(1994). *Comunicación en la determinación social del hombre*. La Habana: Félix

Varela.

- Kaplún, M. (1984). Comunicación entre grupos: El método del Cassette-For". Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo *CIID*. Colombia: Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Kleppner, O. Publicidad. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Novena edición, 1996.
- Kotler, P. (1995). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. La Habana: Edición fusilada. Periodismo. UH.
- Lago Consuegra L. (2010). La comunicación interna en la gestión local que desarrollo la AMPP de Yaguajay, Universidad Central Martha Abreus Villa Clara.
- Leiseca, .M. y Pulido, M. (2010). Estudio de la Gestión de Comunicación en el Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Ley 75 de la Defensa Nacional (1994) Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba.
- Martínez Solana, Y. (2004). La Comunicación Institucional. Análisis de sus problemas y soluciones. Madrid: Fragua.
- Ojalvo, V. (2000). Comunicación. La Habana: Pueblo y Educación.
- Peiró, J. M. (2005). Psicología de la Organización 2. Primera Parte. La Habana: Editora Félix Varela.
- Portal Moreno, R. Recio Silva, M (2003). Comunicación y Comunidad. La Habana: Félix Varela.
- Portuondo, J. A. (1970). Conferencia en la Universidad de La Habana.
- Horvath. R(1987). Cuba La oculta. Argentina. Rescate.
- Rodríguez Bermúdez, J. (2000). La imagen constante. La Habana: Ed. Letras Cubanas
- Rodríguez, J. I (1878). Vida del presbítero don Félix Varela. Nueva York: D Novo Mundo.
- Rodríguez, G. (2006). Metodología de la investigación cualitativa. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Rampini, F. (2005). La comunicación ascendente: a lo interno de la empresa, en el contexto social del cuadro europeo. Milán: Etas Libri.
- Rodríguez, G. (2006). Metodología de la investigación cualitativa. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

- Ruíz Iglesias, M. (2000). El enfoque integral del currículum para la formación de profesionales competentes. México: Instituto Politécnico.
- Safonov, V.S. (1989). Acerca de la psicología de la comunicación confidencial. La Habana. Ciencias Sociales.
- Saladrigas Medina, H. (2000). Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Saladrigas Medina, H. Y Olivera Pérez D. (2008). Investigar para comunicar, comunicar para investigar. La investigación en y para estrategias de comunicación. La Habana: Félix Varela.
- Taylor, S Y Bogdan R. (2003). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Disponible en www.librospaidos.com (consultado enero 2011).
- Trelles, I. (2004). Comunicación organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Hernández Hernández. T. B. (2009). Tesis de Doctorado. Función estratégica de la comunicación en el Desarrollo sustentable. Xico, Veracruz
- Trelles, I. (2004). Comunicación organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI. Disponible en www.razonypalabra.org.mx (consultado enero 2011).
- Van Riel, C. (2010). Nuevas formas de la Comunicación Organizacional. Disponible en www.razonypalabra.org.mx (consultado enero 2011)
- Veliz Montero, F. (2010). Comunicación organizacional, cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360 grados. Disponible en www.razonypalabra.org.mx (consultado enero 2011)

ANEXOS

ANEXO No 1

GUÍA DE ENCUESTA A MIEMBROS DE LAS BPD Y PEQUEÑAS UNIDADES MILICIAS TROPAS TERRITORIALES

1. Conoce la significación que tiene el concepto Desarrollo Sostenible _____
2. Considera que el concepto Desarrollo Sostenible tiene vínculos con la Defensa, pudieras argumentar _____
3. Conoce alguna forma de comunicación en la Zona de Defensa donde se aborde el tema Desarrollo Sostenible_____
4. Como miembro de esta Zona de Defensa conoce la importancia del Desarrollo Sostenible para la preparación del personal desde tiempo de paz _____
5. La ubicación de una Zona de Defensa en la montaña juega un papel importante en la estrategia militar del país, crees que es importante lograr en ella el Desarrollo Sostenible_____
6. Desarrollo Sostenible y Seguridad Nacional son conceptos afines_____.
7. Una estrategia de comunicación interna haría viable el conocimiento de los conceptos anteriores _____

Simbología para la Lectura de la tabla.

1. Lo conocen
2. Lo conocen poco
3. No lo conocen

Encuestados		Cantidad de preguntas																				
F	M	1			2			3			4			5			6			7		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
38	88	16	52	58	57	39	30	7	13	16	15	13	98	57	38	31	19	27	80	35	42	53

ANEXO No 2

GUÍA DE ENCUESTA A DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES DE LA ZONA DE DEFENSA SIERRITA.

Preguntas

1. ¿Conoce Ud. qué es el desarrollo sostenible?
2. ¿Está trabajando su institución en función de lograr un Desarrollo Sostenible?
3. ¿Conoce la misión que su institución cumple en situaciones excepcionales?
4. ¿Puede el desarrollo sostenible puede influir en el cumplimiento de sus misiones?
5. ¿En estos momentos se vincula en su institución el desarrollo sostenible al cumplimiento de las misiones en situaciones excepcionales?

Simbología para la Lectura de la tabla.

1. Lo conocen (sí)
2. Lo conocen poco (poco)
3. No lo conocen (no)

Encuestados		CANTIDAD DE PREGUNTAS														
F	M	1			2			3			4			5		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
11	27	27	7	4	6	7	25	27	8	3	12	13	13	6	17	15

ANEXO No 4

Ubicación Geográfica de la Zona de Defensa Sierrita



ORGANIGRAMA DE LA ZONA DE DEFENSA

ANEXO No 5

Organigrama de la Zona de Defensa

