



**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**

**Departamento de Comunicación Social**

**Trabajo de Diploma presentado en opción al  
título de Licenciatura en Comunicación Social**

**Título: Plan de acciones de comunicación  
interna con enfoque de género en la Empresa  
Eléctrica Cienfuegos.**

**Autor: Mailen León Hernández**

**Tutor: Msc. Vanessa Hernández Toledo**

**Junio 2013**

EXERGO

---

*“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”*

*Jesús Martín Barbero*

## DEDICATORIA

---

*A mi mamá, por siempre estar ahí para mí e inspirarme en todo momento.*

*A mi papá, por su apoyo incondicional.*

*A mis abuelos, por su cariño fiel.*

*A mi tata y Jorge, por soportarme en los buenos y malos momentos.*

*A Diane, por escucharme estos cinco años.*

*A mis dos niñas preciosas, por querer estar siempre a mi lado.*

*A mis compañeras de desvelos, por salir adelante siempre juntas.*

*A ti, por enseñarme que el amor todo lo puede.*

*A todos, Muchas Gracias.*

# AGRADECIMIENTOS

---

*A mi familia, por ayudarme en todo momento que lo necesité.*

*A mis profesores, por el empeño y la dedicación.*

*A mis compañeros de estos cinco años, por compartir este sueño.*

*A Dayle y Leyo, porque en ustedes encontré buenas amigas.*

*A mi tutora, por guiarme y brindarme su apoyo durante esta investigación.*

*A los trabajadores de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, por abrirme las puertas y brindarme su ayuda; especialmente al Grupo de Comunicación, los integrantes del CIAC y el Comité de Comunicación.*

*A todos los que de una forma u otra colaboraron con la realización de esta tesis,*

*Muchas Gracias.*

## RESUMEN

---

La presente investigación consiste en un plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos, empleando los indicadores supuestos organizacionales sobre comunicación y género, públicos y mensajes internos, redes, canales, espacios y flujos de comunicación, retroalimentación y barreras, incluyendo el enfoque de género como categoría transversal desde el inicio de la investigación.

Se utilizó la alternativa mixta de enfoque predominante cuantitativo, tipo de estudio descriptivo y un diseño no experimental, transeccional descriptivo; realizándose revisión de documentos oficiales, observaciones no participantes, cuestionarios, entrevistas semiestructurada y grupal.

Se utiliza un muestreo probabilístico de tipo estratificado y un muestreo no probabilístico intencional, de sujetos tipo y de muestras diversas o de máxima variación.

Como principales resultados, se diseñó un plan de acciones de comunicación para potenciar la comunicación interna con enfoque de género; teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico.

Se recomienda implementar el Plan de Acciones de comunicación interna con enfoque de género, al mismo tiempo que extender este diagnóstico a la comunicación externa.

**Palabras clave:** comunicación interna, enfoque de género, plan de acciones.

The research consists on a plan for internal communication actions with a genre mainstreaming in the Electric Company of Cienfuegos. This research will be carried out using organization indicators regarding communication and genre, public and internal messages, networks, channels, communication slots, feedback and barriers, using the genre mainstreaming as the transversal category from the beginning of the research.

The mixed alternative for the predominant approach quantitative, the descriptive study and the non experimental, transeccional descriptive design was used to check official documents, non-participating observations, questionnaires, semi-elaborated and group interviews.

Using a probabilistic stratified and an intentional not probabilistic sampling, of subject type and diverse samples.

As main results of this research it can be stated that was design an actions plan for the genre mainstreaming in the internal communication, according to the diagnostic results.

It is recommended to implement the plan for internal communication actions with a genre mainstreaming and to diagnose the external communication with a genre mainstreaming.

**Key words:** Internal Communication, genre mainstreaming, actions plan.

# ÍNDICE

---

Introducción.....	1
Capítulo I. Referentes Teóricos.....	5
1.1. Inclusión del enfoque de género en las organizaciones.....	5
1.1.1. Las organizaciones: un acercamiento a su conceptualización y enfoques teóricos.....	5
1.1.2. El enfoque de género, la cultura y la comunicación organizacional, una triada necesaria para las organizaciones modernas.....	8
1.2. Comunicación organizacional: proceso estratégico para transversalizar el enfoque de género en las organizaciones.....	14
1.3. La Comunicación interna: su diagnóstico y planificación desde el enfoque de género.....	17
1.3.1. Diagnóstico de Comunicación interna con enfoque de género.....	18
1.3.2. Plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género.....	30
1.4. Situación actual de la Comunicación Organizacional en Cuba. Ventajas de la inclusión del enfoque de género.....	32
Capítulo II. Referentes Metodológicos.....	36
2.1. Alternativa Mixta de investigación.....	36
2.2. Diseño de la investigación.....	37
2.3. Operacionalización de las variables de investigación.....	38
2.4. Selección de la muestra.....	44
2.5. Descripción de los instrumentos utilizados en la investigación.....	45
2.6. Procedimiento de la investigación.....	48
2.7. Procesamiento y análisis de los datos.....	49
2.8. Principios éticos de la investigación.....	50
Capítulo III. Análisis de Resultados.....	51
3.1. Análisis por técnicas.....	51
3.2. Análisis integral de los resultados.....	89
3.3. Plan de Acciones de Comunicación interna con enfoque de género (Anexo 18)	
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	100
Anexos	

# INTRODUCCIÓN

---

Inmersas en la sociedad actual, las organizaciones contemporáneas experimentan cambios en su estructura y en sus recursos humanos, generando un dinamismo constante que modifica el ambiente interno de las mismas.

Como elemento distintivo y ventaja competitiva emerge la necesidad de tomar en cuenta las características que diversifican las organizaciones, tomando auge los estudios que hacen referencia a las interioridades de los públicos internos: recurso indispensable para el logro de la productividad, la competitividad y la calidad de las organizaciones.

Cobra especial interés el estudio de variables como comunicación, motivación, satisfacción y clima laboral, pues su comportamiento incide de manera decisiva en el éxito empresarial. La estabilidad y desarrollo de las organizaciones depende en gran medida de la posibilidad de ofrecer a sus públicos internos no solo la garantía de un ambiente favorable, sino también el logro de metas grupales e individuales en igualdad de condiciones.

Emerge la necesidad de considerar la categoría género como parte del estudio de las organizaciones. Ser hombres o mujeres implica maneras de ser y hacer en cada uno de los espacios de socialización, también en las organizaciones laborales.

El estudio de las organizaciones teniendo en cuenta el enfoque de género se sustenta en una serie de preguntas relevantes: ¿por qué hay determinadas áreas y/o profesiones dominadas más por un género que por otro? Más allá de la mayoría o minoría numérica, ¿por qué algunos trabajos son asociados con la masculinidad o la feminidad? Por otro lado, ¿por qué hay menos mujeres managers que varones? ¿Existen diferentes estilos de liderazgos, uno más femenino y otro más masculino? (Gaba, 2008, p. 60)

Estas interrogantes sugieren temáticas a partir de las cuales abordar dichos estudios, entre ellos: liderazgo, cultura, segregación laboral, poder, discriminación, comunicación, entre otros.

No es posible pensar la inclusión del enfoque de género en el nivel organizacional sin considerar los procesos culturales que se producen en su interior. Se defiende por tanto la inclusión del enfoque de género de forma no impositiva, procurando que se convierta en valor compartido por los públicos internos.

En este sentido la comunicación como proceso que media y es mediado por la cultura organizacional se considera herramienta por excelencia para tal propósito.

En Cuba a pesar de las acciones sociales y los cambios introducidos con el triunfo de la revolución (los que se siguen llevando a cabo) para fomentar la equidad de género, los patrones culturales de la sociedad patriarcal siguen siendo fuertes y como resultado algunas formas de patriarcado firmemente arraigadas en la conciencia no quedaron removidas.

La dinámica de las organizaciones es reflejo de la sociedad en su conjunto. Estudios recientes muestran elementos a partir de los cuales se configura la necesidad de proyectar estudios de género en las organizaciones cubanas. Entre ellos:

- No se han erradicado prejuicios y estereotipos que fundamentan, entre otras desigualdades: la disminución de mujeres ocupando cargos de dirección a niveles centrales mientras representan un alto porcentaje de la población laboral y profesional, la inserción de la mujer especialmente en “sectores de mujeres” en relación con la organización de la producción y los servicios, así como relativos a la fuerza de trabajo, mujeres en empleos tradicionales. (Echeverría, 2006)

- La segregación ocupacional muestra claramente cuáles son los espacios en los que las mujeres se desempeñan. Fundamentalmente trabajos relacionados con la crianza y los servicios.(Echeverría, 2006)

- En el ámbito organizacional se observa una pirámide feminizada en su base y masculinizada en su cúspide, lo cual no resulta satisfactorio si analizamos que el 66,6% de la fuerza técnica – profesional es femenina... las inequidades en las organizaciones se evidencian más en el acceso a puestos de toma de decisiones. (G. González, Fleitas, & Proveyer, 1997)

- Lo aún irreconciliable de las tareas productivas, públicas y reproductivas, privadas, genera conflictos en la plena integración social de la mujer, prevaleciendo el criterio de que las mismas no pueden compatibilizar el trabajo con la vida privada y que los hombres disponen de más tiempo para las tareas. (G. González et al., 1997)

- Las políticas sociales de incorporación de la mujer al desarrollo social han tenido un impacto positivo en el acceso de las mujeres al mundo público. Las cifras de profesionales y técnicas son una muestra de ello. Sin embargo, al igual que en el resto del mundo, la implementación de políticas propicias a la mujer y su incorporación al mundo laboral son condiciones necesarias pero no suficiente para lograr la equidad. Los principales avances se sitúan en la inclusión de las mujeres en el mundo público y no en la construcción de un área común para mujeres y hombres, en condiciones de equidad. (G. González et al., 1997)

El uso de la categoría género concretamente en las investigaciones de comunicación organizacional permitirá identificar particularidades relacionadas con el comportamiento y experiencias de los sujetos tanto masculinos como femeninos en los ámbitos de la comunicación. Permitirá además la formulación de preguntas sobre fenómenos ya investigados que carecían del enfoque de género.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos se encuentra actualizando el Sistema de Comunicación Institucional en correspondencia con lo establecido en el Decreto No. 281, por lo que se cuenta con la demanda oficial de caracterizar la comunicación de la organización. Se parte del estudio de la comunicación interna con la inclusión del enfoque de género por los aportes que significa para la organización en cuanto a profundidad y diversidad de la información. En este sentido el estudio representa la posibilidad de transformaciones, cambios y permanencias en relación a los públicos internos a partir de un funcionamiento favorable de la comunicación interna con enfoque de género.

Se plantea como problema de investigación:

¿Cómo potenciar la Comunicación Interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos?

Objetivo general:

Proponer un plan de acciones de Comunicación Interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.
- ✓ Diseñar un plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

El estudio realizado resulta novedoso: el tema carece de tratamiento anterior, pues aún cuando se conocen estudios de comunicación con enfoque de género, estos no figuran en el área de la comunicación organizacional.

La inclusión del enfoque de género responde a las prioridades establecidas para la investigación que a partir de los lineamientos del Partido determina el Consejo de las Ciencias Sociales.

# CAPÍTULO I. Referentes Teóricos

---

## **1.1. Inclusión del enfoque de género en las organizaciones**

### **1.1.1. Las organizaciones: un acercamiento a su conceptualización y enfoques teóricos**

Diversos han sido los autores que caracterizan las organizaciones, tratando de comprender la dinámica con que estas se desarrollan. Dentro de ellos pueden mencionarse a (Bartoli, 1992; Goldhaber, 1984; Marín, 1997; Trelles, 2002).

Los elementos que a continuación se abordan, resumen las principales características de su concepción, citado en Trelles, (2002):

- ❖ “Se trata de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva.
- ❖ Cuentan con una estructura legitimada entre los integrantes de la agrupación, que sirve de marco para actividades de coordinación e intercambio.
- ❖ Tiene un sistema de significados compartidos, construidos y reconstruidos mediante procesos comunicativos desarrollados en la interacción entre sus miembros y entre la organización y su entorno externo, para el logro de objetivos comunes; ese sistema de símbolos o significados conforman un universo cultural común, centrado en torno a la identidad de la organización.
- ❖ Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”. (p. 20)

La investigación sobre las organizaciones se ha desarrollado a lo largo de los años. Se han propuesto teorías que abordan las diferentes características de las mismas, las cuales se corresponden con tres escuelas de pensamiento fundamentales.

Las Escuelas clásicas que comprenden las teorías de la Administración Científica y la Burocracia; Las escuelas con enfoque humanístico, donde se ubicarían el movimiento de las Relaciones Humanas y el enfoque del Desarrollo de los Recursos Humanos; El Enfoque de los sistemas y el cultural, en el que se ubicarían

los Sistemas Abiertos, las Teorías Contingentes y el de la Cultura Organizacional.  
(Jablin, 1986, citado en Álvarez, 2005, p. 17)

Representado por Max Weber con la Teoría de la Burocracia, Taylor, Teoría de la Organización Científica del Trabajo y Fayol, Teoría de la Organización Formal, el enfoque clásico se desarrolla en la década del 20 del siglo XX, con la sociedad industrial. Considera al hombre como un ser fundamentalmente económico, destaca su racionalidad y lo despoja de su humanismo, olvidando los procesos y relaciones que se desarrollan a su alrededor.

En la década del 30, del siglo XX, se desarrolla la escuela de las Relaciones Humanas, cuyos representantes son Elton Mayo, realizador del experimento de Hawthorne; Chester Barnard, integración individuo- organización; Maslow, teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades y Herzberg y McGregor, destacados por la aplicación de las teorías motivacionales. Esta escuela concibe al individuo como un “hombre social”, el cual busca a través del trabajo la autorrealización y satisfacción. Destaca el poder de la organización informal y la comunicación en el desarrollo de las tareas, se centran demasiado en ellas y en la dinámica interna de la organización.

Ante el desarrollo de las escuelas Clásica y de Relaciones Humanas, reduccionistas ambas en sus concepciones sobre lo que constituye una organización, dando demasiada importancia la primera a la estructura y la segunda a los individuos; es necesario el desarrollo de una teoría que analice a la organización desde una nueva perspectiva.

El Enfoque de los Sistemas, que incluye los Sistemas Abiertos, las Teorías Contingentes y el de la Cultura Organizacional, es descrito por Lucas Marín (1997,2004, citado en Leyva, 2007), el cual considera a la organización como un sistema social, compuesto por partes que se interrelacionan y que mantienen un equilibrio dinámico entre ellas y con el entorno que las rodea, por lo tanto son consideradas abiertas y en constante transformación adaptativa al medio. Su distinción radica en tres aspectos: su carácter de sistema, su dinamismo y la importancia de la comunicación para su funcionamiento y desarrollo. El hombre es visto como “hombre complejo” dotado tanto

de capacidades económicas como comunicativas y sociales en general, se reconoce la complejidad de las situaciones que las organizaciones enfrentan en un medio turbulento, inestable y mutante al que solo se puede responder con eficacia por medio de la cooperación, la sinergia de los procesos y la implicación de los integrantes. En este momento de evolución organizacional surgen las condiciones para que las organizaciones sean estudiadas como culturas.

La manera de concebir las organizaciones trasciende hacia la necesidad de lograr la satisfacción de sus públicos y la asimilación de que la innovación constante y por tanto el cambio organizacional, desde una visión estratégica, podrá asegurar la supervivencia a largo plazo y el éxito empresarial.

Al abordar los cambios que inciden en las organizaciones (Codina, 2002) expresa que,

(...) el entorno en el que se mueven las organizaciones se modifica con tal celeridad y profundidad que es prácticamente imposible predecir los acontecimientos que podrán afectarlas. Esto demanda ajustes constantes de estrategias y acciones, para subsistir y desarrollarse, en condiciones de gran turbulencia e incertidumbre. (p.1)

La organización del siglo XXI, debe estar caracterizada por lo tanto, por la flexibilidad, la creatividad y la intuición, la integración y las alianzas estratégicas, el análisis del entorno cambiante y el interés hacia las oportunidades y amenazas del futuro, la capacidad de reacción inmediata ante los cambios y la constante innovación, la comunicación participativa, fluida y bidireccional, el poder descentralizado y la presencia de líderes organizacionales. Los aspectos que caracterizan las capacidades esenciales de las organizaciones modernas son "tecnología (know how), visión de futuro, calidad de la organización y aprendizaje colectivo", (tomado de "Sobre técnicas de la dirección," s.f., p.52).

Algunos de los cambios más frecuentes, según plantea (López, 2010), son “los cambios tecnológicos tema de total vigencia hoy; cambios en la estructura de la organización, en las competencias y en los recursos humanos”.

El comportamiento de los recursos humanos, los que se constituyen públicos internos, emerge como elemento diferenciador de las organizaciones. El nivel de satisfacción de los mismos a partir del estrecho vínculo que mantienen con la organización influye decisivamente en el logro de la productividad, la competitividad y la calidad de las organizaciones.

La estabilidad y desarrollo de las organizaciones depende en gran medida de la posibilidad de ofrecer a sus públicos internos no solo la garantía de un ambiente favorable, sino también el logro de metas grupales e individuales en igualdad de condiciones.

Considerar en el ámbito organizacional la distinción entre hombres y mujeres a partir de la inclusión del enfoque de género, aporta una nueva variable a los estudios organizacionales, al mismo tiempo que se constituye en proceso desarrollador a nivel individual y organizacional.

1.1.2. El enfoque de género, la cultura y la comunicación organizacional, una triada necesaria para las organizaciones modernas

Los roles asignados a hombres y mujeres y las formas en que se dan las relaciones entre los mismos han variado de una sociedad a otra, lo que aporta la idea de que el género tiene un carácter construido por la influencia histórico-cultural. Al respecto (Vasallo, 2005) plantea: “... su formación y desarrollo dependen de procesos culturales del entorno de desarrollo de las personas desde el mismo momento de su nacimiento”.

Refiere además, que la idea del carácter construido por la influencia cultural de lo que denominamos género da lugar y apoya la necesidad de realizar el análisis de cualquier realidad a partir de lo que se denomina sistema sexo/género.

El panorama científico de las últimas décadas refleja lo planteado por Norma Vasallo, pues la categoría género ha cobrado un valor analítico que ha superado las expectativas, lo que se ha manifestado a través de un gran auge en el orden investigativo en la realización de estudios desde un enfoque o perspectiva de género, matizando en nuestra época numerosas áreas del saber y del trabajo con hombres y mujeres.

El enfoque de género ha sido de reciente inclusión en las organizaciones. Harding (1987, citado en Gaba, 2008), plantea que existen tres orientaciones predominantes sobre la inclusión de los estudios de enfoque de género en las organizaciones, las cuales clasifica como 1) El género como variable; 2) El “standpoint” feminista y 3) El feminismo postmoderno.

1) El género como variable considera la mujer como una categoría relevante y problemática de estudio. “Las investigaciones desde esta orientación tienden a efectuar comparaciones entre varones y mujeres, considerando aspectos tales como la discriminación y la inequidad e intenta explicarlos. Desde este punto, la “mujer” es agregada al estudio de los diferentes fenómenos organizacionales”, (p. 32).

2) El feminismo “standpoint” estudia el género como principio organizador fundamental de la sociedad patriarcal.

Su planteo central gira en torno a la idea de que a pesar de las diferencias de clase, edad, y etnia, las mujeres tienen una experiencia en común, una experiencia en tanto mujeres. Así los escritos feministas documentan las experiencias de mujeres y aseguran que esto tiene valor de conocimiento en sí mismo. (p. 33)

A diferencia de los estudios del género como variable, el “standpoint” feminista, no busca la objetividad del positivismo, ni se basa principalmente en análisis estadísticos, sino que se centra en las experiencias personales, con un enfoque más cualitativo en sus investigaciones. Esta orientación recibe críticas en aspectos tales como la uniformidad con que considera las experiencias de las mujeres y la posición de víctimas en que las sitúa.

3) El feminismo postmoderno basa sus preguntas en torno a la creación de significado. Consideran la sociedad como un texto general y las condiciones culturales influyen en los modos de significación.

Dentro del feminismo postmoderno, existirían dos corrientes: una fuerte y otra débil. La línea más fuerte le presta atención exclusiva y central al nivel discursivo. Utiliza la de-construcción como herramienta principal. Es un enfoque sumamente estricto, que se opone categóricamente al trabajo empírico. La versión más débil, considera al lenguaje como algo que construye realidad, arbitrario, pero que tiene cierta relación (aunque ambigua) con la realidad social. Es una relación incierta, que no debe tomarse como obvia, que debe ser examinada, pero alguna relación existe. (Gaba, 2008, p. 34)

Las críticas a esta posición se centran principalmente en que no admite ningún tipo de generalización sobre el tema y la posición reduccionista que mantienen en cuanto a la importancia que le atribuyen al lenguaje.

En la actualidad, el análisis de las relaciones de género en el mundo laboral se aborda desde múltiples criterios. Una gran parte de la investigación empírica se ha ocupado de describir las prácticas de discriminación laboral entre hombres y mujeres, ilustrando esta situación con cifras procedentes de muestras estadísticamente representativas. Otros estudios se han interesado por desarrollar teorías para desvelar las posibles barreras que dificultan el acceso y la promoción profesional de las mujeres. También se han desarrollado propuestas alternativas de cambio y líneas de intervención acordes con las metas planteadas. (Ramos, 2003, citado en V. Hernández & Ferrer, 2012)

En los estudios en que se aborde la temática de género, se aboga por que este no sea agregado en determinados momentos de la investigación, sino que esté presente desde el comienzo de la misma, de forma transversal. Esta estrategia a seguir se conoce como “mainstreaming” de género.

“Incorporar el enfoque de género en las organizaciones (Mainstreaming) es un proceso político a la vez que técnico. Implica nuevas maneras de idear y enfocar políticas, cambios en la cultura organizativa e institucional orientados a incidir en las estructuras organizacionales”. (Citado en "Diagnósticos Organizacionales con Perspectiva de Género en el marco del programa de Gestión de Calidad con Equidad," s.f., p. 6)

Al respecto, (Solís, 2009) afirma que el Enfoque de Género no busca que se reconozcan como iguales los hombres y las mujeres, sino que los recursos y oportunidades sean brindados por las capacidades individuales y reales de cada persona, independientemente de que sea hombre o mujer. Valorando por igual y sin distinción de género, tanto las similitudes como las diferencias entre hombres y mujeres y las variadas funciones que se desempeñan. (p. 1)

La importancia de la inclusión del enfoque de género en los estudios contemporáneos está dada por la transversalidad del género en todos los procesos organizacionales, así como por su influencia en variables como la imagen, la identidad, la responsabilidad social, la calidad de los recursos humanos, el clima laboral y la comunicación.

Elementos a tomar en cuenta para el logro de la inserción del enfoque de género como categoría transversal en las organizaciones según (Gaba, 2008) son visualizar el género como proceso nunca terminado de construcción de diferencias entre hombres y mujeres, que se da en la vida cotidiana una y otra vez y considerarlo como algo que se hace, no como algo que se es.

Se considera que en las organizaciones para la inclusión del enfoque de género se precisa del establecimiento de políticas y procedimientos en este sentido, así como la creación de estructuras que velen por la identificación de necesidades y fortalezas en esta área y la implementación y evaluación de acciones en este sentido.

Es importante destacar que la inclusión del enfoque de género en las organizaciones en un corto o mediano plazo se limita a intencionar el enfoque de género en cada área y

proceso de la organización de forma planificada. Para que este forme parte de la cultura organizacional, convirtiéndose en una presunción básica de las personas, debe primero integrarse de forma transversal en la organización, convirtiéndose en un valor compartido y será entonces que ocurrirá el verdadero cambio organizacional.

Si se decretan cambios estructurales, estratégicos, tecnológicos o de procesos que seguramente serán necesarios, y si se obliga a la organización a adoptarlos sin que se haya elaborado una estrategia de cambio, la estructura y la cultura se vuelven disonantes y se desincronizan. (García, s.f., p.6)

La cultura organizacional constituye la esencia misma de la organización, es definida por (Schein, 2006) como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, brindándole coherencia y cohesión tanto en los procesos internos como en su interrelación con el entorno externo; la cual, al ser considerada válida, es enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir y sentir; por lo que demanda una gestión consciente y constante para lograr la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Robbins (1996, citado en López, 2010, p. 34), sostiene que,

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo término, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas adecuadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de orientación que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Al asumir esta posición, se concibe que la cultura organizacional interviene en todos los procesos que se desarrollan en las organizaciones, por lo que no es posible incluir el

enfoque de género al margen de la misma, sino que este debe integrarse con el objetivo de formar parte de la cultura de la organización.

La evidencia de que existen o co-existen distintos modelos mentales bajo la capa superficial de una “cultura organizacional” -o algo que pretende serlo-, nos obliga a reconocer como punto de partida del diseño de estrategias: la construcción de una visión compartida apoyada en un sistema de comunicación formal que contemple la participación de los sujetos involucrados, una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos, y una misión capaz –por su legitimidad y consenso- de unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común. (Aguilar, 2007, p. 58)

Emerge así la comunicación como proceso que media y es mediado por la cultura organizacional. Fernández, (2002), afirma que la cultura de la organización y las formas comunicativas que se establecen entre sus miembros, están estrechamente vinculadas. Por una parte, los cambios que se realicen en la cultura organizacional modificarán la comunicación, la retroalimentación, la tipología de mensajes que prevalece o la concepción de la misma desde la participación o la mera transmisión de información. Mientras que, la comunicación considerada como un proceso mediante el que se construyen significados compartidos y según expresa (Trelles, 2002) se realizan cambios y se construyen valores, influye en el resultado de la cultura de las organizaciones.

Deviene la comunicación como herramienta para incluir el enfoque de género en las organizaciones, aunque no debe limitarse su comprensión a una mera herramienta; sino como un proceso estratégico, que influye y es influenciada por la cultura de las organizaciones y que de forma integral y transversal posibilita la integración de las acciones que se realicen y la intervención de las mismas en cada área o proceso de la organización. De ahí la importancia de considerar en el proceso de comunicación el enfoque de género, para así producir los cambios desde la comunicación en la cultura organizacional. “Sólo la comunicación, es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores”. (Costa, 2003)

## **1.2. Comunicación organizacional: proceso estratégico para transversalizar el enfoque de género en las organizaciones**

El surgimiento de la comunicación organizacional como disciplina de la comunicación social es novedoso. Diversos han sido los autores que conceptualizan el término, tratando de adaptarlo a la realidad en que se desarrollan. Estas concepciones varían en correspondencia con el enfoque de comunicación al que se adscriben, variando también su concepción sobre la función de la comunicación en las organizaciones y los objetivos de la misma.

Destacan el enfoque mecánico, psicológico, sistémico y el simbólico-interpretativo, resumidos por Trelles, (2001) al expresar:

El enfoque mecánico de comunicación, se apoya en modelos puramente transmisivos, 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.

El enfoque psicológico, tiende a subsanar las debilidades del modelo anterior trasladando el foco de atención al receptor, considera a este un filtro conceptual, con una alta capacidad de selección de determinados elementos del mensaje en detrimento de otros, y presenta como aspectos positivos la priorización de los factores humanos de la comunicación, aún cuando también está sujeta a distorsiones dadas por el énfasis de este enfoque en el rol de la exposición selectiva, y no tiene en cuenta la importancia de la interrelación entre los integrantes del sistema.

Con la perspectiva sistémica se enfoca esa interrelación en la dimensión requerida. Se conceptualiza la comunicación como la columna vertebral de la organización, y como un sistema en evolución; se enfatiza el trabajo grupal, el manejo de conflictos, y los patrones de retroalimentación. 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 organizacionales.

La perspectiva simbólica interpretativa aporta el componente cultural desde la concepción del proceso comunicativo concebido como construcción de significados compartidos. Hace hincapié en el estudio de los valores de la cultura organizacional, y se considera tanto el rol individual como el colectivo en el contexto cultural de la comunicación.

Con el desarrollo de nuevas concepciones sobre la comunicación, esta ha pasado de ser mera transmisión de información por canales establecidos a considerarse, “en primer lugar por su función estratégica dentro de las organizaciones y en segundo lugar por su dimensión de planificación transversal”. (Rivero, 2010)

En correspondencia con su función estratégica, la autora la define como subsistema dentro de la organización, en el cual se desarrollan “procesos de construcción y reconstrucción de significados compartidos mediante la interacción de sus integrantes, y la relación de esta con su entorno externo”, (p. 2).

El carácter transversal de la comunicación hace que sea considerada como eje de la organización, puesto que interviene en cada una de las acciones que se realizan, brindándole coherencia y cohesión a los propósitos de cada área para tributar a un fin último, el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y sus propósitos misionales.

La comunicación como proceso transversal inherente a las organizaciones, es protagonizada por el ser humano. La interrelación entre los mismos facilita el logro de metas comunes que, al coincidir con las personales se traducen en determinados niveles de motivación en el individuo favorables a su desempeño en aras de la consecución de dichos objetivos y, por consiguiente del desarrollo organizacional en términos de eficiencia, que se expresa tanto en los resultados como en los procesos que tiene lugar en este contexto.

Esta interrelación es consecuencia de la comunicación que al contextualizarse en la organización relaciona a los miembros de una organización e inevitablemente juega un rol determinante en el establecimiento de buenas -o malas- relaciones interpersonales; adecuados niveles de satisfacción laboral; liderazgo eficaz y aglutinador y un grado de participación elevado.

La comunicación es expresión de las “formas de hacer y de ser” de la organización; reproduce los valores compartidos, ritos y personajes y los legitima, a la vez que las prácticas comunicativas son legitimadas por ellos. Dicho de otra manera, la comunicación que ocurre en una organización guarda una estrecha relación de complementación con la cultura imperante en esa organización.

La comunicación debe ser considerada una de las principales actividades de las organizaciones, que posibilita la coordinación de las acciones que se desarrollan dentro de la organización, implicando procesos de interacción para compartir y crear significados, logrando la consecución de las tareas y cambios organizacionales y transformando valores de la cultura organizacional; construyendo en fin un discurso coherente, tanto desde lo que se dice como desde lo que se hace, lo que permitirá el fortalecimiento de la identidad y en fin el posicionamiento de una imagen favorable en la mente de los públicos.

Se advierte la importancia de concebir las acciones de comunicación desde un enfoque sinérgico, de manera coherente e integral, basado en diagnósticos previos, que eliminen la espontaneidad y falta de coordinación existente en las organizaciones. Las funciones de la comunicación organizacional son expresión de lo anterior: (Trelles, 2001)

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

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

Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo. (p. 4)

La comunicación organizacional para su estudio y mejor comprensión ha sido delimitada en dos dimensiones, la comunicación interna y la comunicación externa.

A pesar de lo difundida de estas tipologías de la comunicación organizacional, (Rivero, 2010), afirma que los límites que distinguen la comunicación externa de la interna son imprecisos, puesto que lo que se realice en uno de estos ámbitos tiene repercusión en el otro.

La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera, como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos, lo que le permite mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y el caos. (Trelles, 2002, p. 50)

### **1.3. La Comunicación interna: su diagnóstico y planificación desde el enfoque de género**

Constituye objeto de estudio y variable de la presente investigación la comunicación interna, organizacional o intraorganizacional.

La comunicación interna es comprendida como:

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. (Trelles, 2002, p. 46)

Esta definición denota la importancia de los procesos comunicativos que se dan al

interior de la organización, los cuales posibilitan la estabilidad y el logro de los objetivos propuestos; además de la motivación e interés que brindan al público interno en el desempeño de su labor.

### 1.3.1. Diagnóstico de Comunicación interna con enfoque de género

La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación interna. Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna. (Muriel & Rota, 1980, p. 291)

El diagnóstico constituye una herramienta que posibilita conocer los elementos que caracterizan la comunicación en determinada organización. El conocimiento de las fortalezas y debilidades que resulten del diagnóstico de comunicación interna es el paso previo para generar un ambiente favorable, que posibilite la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

“El análisis y la valoración de la situación actual llevarán a clarificar el punto de partida; a identificar con certeza y sin suposiciones cuáles son las realidades que en el presente condicionan, modifican, determinan, distorsionan, cambian, potencian, disminuyen o cimientan las actividades de la empresa, organización o institución que intenta establecer la comunicación (...)”. (Rivero, 2010, p. 30)

El diagnóstico de comunicación interna permite conocer el estado de los indicadores de la comunicación al interior de la organización, con los públicos internos de la organización, elemento distintivo de los estudios de la comunicación interna.

De la fortaleza del vínculo entre la organización y sus públicos internos, depende en gran medida el éxito organizacional y el logro de los propósitos misionales. “La relación

de la empresa con sus públicos no es unilateral y radial (...), sino que existe un entramado de relaciones de influencia (...)", (Sanz, 1994, p. 104).

Rivero (2010) refiere que varios autores consideran como uno de los tópicos a tener cuenta en el diagnóstico son los supuestos organizacionales. "El diagnóstico debe iniciar con una investigación sobre la empresa u organización profundizando los supuestos organizacionales sobre la comunicación así como el estudio de las necesidades y expectativas de los públicos con relación a la información y la comunicación." (Rivero, 2010)

La autora describe los supuestos organizacionales de la siguiente forma:

- Propósitos misionales o declaraciones estratégicas: Misión, Visión, Valores, Objetivos de la empresa (todos los cuales deben estar actualizados y ser inspiradores) porque la Comunicación debe partir de ahí, por tanto hay que verificar si las metas y objetivos del área (o áreas) están alineadas con dichos propósitos.
- Definición del papel de la comunicación en la organización y el apoyo que se le brinda: examinar si la dirección entiende y apoya la comunicación como una parte integral de la viabilidad y éxito organizacionales. Se debe precisar el concepto e importancia que se le atribuye; los ámbitos que incluye; funciones desempeñadas; si se brindan los recursos suficientes.
- Estructura: hasta qué punto la organización ha definido a un responsable o responsables de la comunicación que gestione(n) la función global de comunicación con todos sus públicos.
- Normación: Políticas, instrucciones, procesos y procedimientos de comunicación. Habrá que verificar la existencia o ausencia de políticas.
- Formación: conocer si se involucra al personal en todos los niveles; si se fomenta y estimula la formación y capacitación en comunicación.

Se considera necesaria una mirada a la historia y los valores organizacionales, como parte del diagnóstico de comunicación, de esta forma, además de identificar las

características generales de la organización, constituye un acercamiento a la cultura organizacional, proceso estrechamente vinculado con la comunicación.

Al intentar develar los elementos que caracterizan la relación de comunicación entre los públicos internos de la organización, es imprescindible el análisis de los indicadores de la comunicación interna; tales como públicos internos, redes de comunicación, mensajes que circulan al interior de la organización, los canales y espacios por los que transitan, los flujos de comunicación que prevalecen, la comunicación de retorno y las barreras que se presentan en el proceso comunicativo.

#### ✓ Públicos internos

Las autoras latinoamericanas (Muriel & Rota, 1980), definen los públicos internos de la organización al expresar que:

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales: estos públicos se ubican por lo tanto en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución. (p. 269)

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. Evidentemente estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes ya que una persona puede simultáneamente ser jefe y subordinado. Sin embargo, para efectos prácticos se le puede considerar como lo uno o como lo otro según el punto de vista que se adopte y los objetivos que se persigan. (p. 271)

En función de esto, se definen por directivos a “las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos”, y los empleados como “todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos”. (p. 271)

Los públicos internos también se distinguen atendiendo a su género, femenino o masculino. Hombres y mujeres en la organización asumen roles y actividades diferentes y manifiestan comportamientos aprendidos en otros espacios de socialización como la familia y la escuela, que se refuerzan y reproducen en el ámbito organizacional.

La organización y sus públicos internos establecen una estrecha relación ya que el grado de compenetración entre ambos es muy fuerte pues la organización depende de estos para el logro de sus objetivos, para poder subsistir, los públicos internos también satisfacen necesidades de índole individual y grupal.

✓ Redes de comunicación

“Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación”.

“En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como, por ejemplo, el organigrama de la organización. Sin embargo, otras redes de comunicación pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa”, (Goldhaber, G., 1974, citado en Trelles, 2001, p. 84).

Escobar Fernández (2003, citado en López, 2010) define la comunicación formal como “aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandum, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas”

La comunicación informal la conceptualiza como “aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillo, etc.). Es más veloz que la formal”, (p. 25). La comunicación informal no solo se manifiesta a través de contenidos laborales, sino también mediante temas de interés, comentarios de la cotidianidad, aspectos de la vida personal de los integrantes de la organización.

“La organización tal y como la conocemos se considera producto de una realidad formal y otra informal”. Se refiere posteriormente que, “la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado”. (Lucas Marín, s/f, citado en Trelles, 2001, p.44)

Mientras que la comunicación formal posibilita que los miembros de las organizaciones estén informados de lo que acontece, esta puede ser muestra de que la alta dirección toma en cuenta a sus subordinados, además de brindarle un matiz protocolar a lo que se realice en la organización; por su parte, la red informal de comunicación es más rápida, contiene información que muchas veces no puede ser difundida a través de las redes formales, proporciona retroalimentación, principalmente contiene mensajes cargados de emociones, por lo que si no son expresados proporcionaría hostilidad entre el público interno; además por su carácter informal se maneja un lenguaje comprensible para todos.

En la organización coexisten, por tanto, ambas redes de mensajes, de forma tal que se complementen, posibilitando el flujo de mensajes y estrechando relaciones entre los miembros de la organización, por lo que es de gran importancia el estudio de la frecuencia con que se utiliza cada una de ellas.

#### ✓ Mensajes internos

Los mensajes, al decir de Goldhaber, G. (1974, citado en Trelles, 2001), son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas.

“El propósito de los mensajes hace referencia al por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven”, (Trelles, 2001, p. 81).

Redding (1967), apunta tres razones fundamentales para explicar el propósito de los mensajes: tarea, mantenimiento, y humanos.

Los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización (...). También se consideran mensajes de tarea aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. Resumiendo, los mensajes de tarea están relacionados con la producción del sistema.

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

Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. (Redding, 1967, en Trelles, 2001, p. 83)

Los mensajes de tarea cumplen la función general de informar a los trabajadores, a orientarlos, capacitarlos; por su parte los mensajes de mantenimiento se refieren principalmente a la realización de la producción, al control. Si en las organizaciones se generan mensajes de tarea y de mantenimiento, en detrimento de los mensajes humanos, pueden presentarse problemas relacionados con la motivación, el sentido de pertenencia, que obstaculicen los objetivos de la organización. De ahí la importancia de considerar la frecuencia en que se utiliza cada una de estas tipologías en las organizaciones.

## ✓ Canales de comunicación interna

En su conceptualización autores como (Muriel & Rota, 1980; Trelles, 2001) los denominan medios, métodos o vías a través de los que se difunde el mensaje.

Las latinoamericanas Muriel y Rota (1980, citado en Trelles, 2001) exponen que estos pueden dividirse a grande rasgos en canales directos y canales mediatizados.

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 a través de algún vehículo físico externo. Ejemplos de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, el télex, etc.

Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc. (Muriel & Rota, 1980, p. 298)

La efectividad de un canal de comunicación u otro depende de las características del público al que esté dirigido el mensaje y el contenido del mismo, por lo que su utilización debe variar tomando en cuenta estos indicadores, además de la preferencia y accesibilidad a estos.

Al enviar un mensaje por un canal al que no tiene acceso la mayoría de los trabajadores o que no prefieren su utilización, puede conseguirse que el mensaje no sea efectivo; sin embargo, si se toman en cuenta estos aspectos, el mensaje podrá surtir el efecto deseado y cumplir su objetivo, posibilitando un aprovechamiento de los recursos con que se cuentan y una disminución del exceso de información que caracteriza las organizaciones.

## ✓ Espacios de comunicación interna

Confundir los canales de comunicación con espacios de comunicación, es un error que se comete frecuentemente por varios investigadores. Según el criterio de la Licenciada Elizabeth González Ocaña, profesora del Departamento de Comunicación

Social de la UCLV, “las opiniones de los teóricos respecto a este tema sitúan al espacio de comunicación como un ámbito de intercambio e interacción, aunque todavía constituye una de las áreas más jóvenes y en desarrollo”, (E. González, 2010, p. 17).

Existen muy pocas referencias sobre estudios orientados a tal concepto, no obstante a ello la literatura consultada propone asumir el diálogo simultáneo, la conversación y la socialización como sus características distintivas.

En función de ello se propone entender los espacios de comunicación como los lugares físicos y virtuales donde los actores de los procesos comunicativos socializan e intercambian información, mensajes y opiniones a través del diálogo simultáneo y la conversación. (Duarte, 2012, p. 79)

Villafañe, (1999), expresa que,

(...) la creación de nuevos espacios de comunicación o de fortalecimiento de los ya existentes en el seno de una compañía deben propiciar un objetivo central desde el punto de vista de su cultura corporativa: la comunicación entre las personas dentro de la organización, no solo con las del entorno próximo de cada uno, sino y fundamentalmente con aquellas otras con las que existen escasas posibilidades de comunicación. (p. 307)

Se considera significativo distinguir dentro de la organización la presencia de los espacios de comunicación, tomando en cuenta la participación y representatividad lograda en los mismos, además del logro de la socialización, el intercambio de información, mensajes y opiniones a través del diálogo simultáneo y la conversación. No se maneja un criterio rígido que establezca los espacios existentes en las organizaciones en general, sino que se identifican en dependencia de las particularidades de la organización que se estudia.

✓ Flujos de comunicación interna

Katz & Kantz, (1966, p. 18) perciben el flujo de información como el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido.

Los mensajes que fluyen siguiendo lo establecido por la organización, lo hacen de manera descendente, ascendente y horizontal. El flujo de comunicación descendente se compone de todos los mensajes que van de la dirección hasta los empleados.

Smith y otros (1972, citado en Trelles, 2001, p. 85), conciben la comunicación descendente como “la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada. La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes (...) Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces”.

Cabe destacar que, en la mayor parte de las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, según expresa Goldhaber, G. (1974, citado en Trelles, 2001), los cuales tratan ordenes, preguntas, políticas y directrices.

La comunicación ascendente, según Smith y otros (1972, citado en Trelles, 2001), “sirve de retroalimentación para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado. Además, las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización”, (p. 88).

La comunicación ascendente son todos aquellos mensajes que fluyen desde los trabajadores hasta los directivos. Según expresa Goldhaber, G. (1974, citado en Trelles, 2001, p. 88), “las comunicaciones ascendentes tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos”.

La importancia de la comunicación ascendente radica en que permite a los directivos conocer a sus trabajadores, facilitan la toma de decisiones pues los directivos conocen el parecer de los mismos, además, elevan el valor personal de los empleados y su motivación, pues se sienten implicados en las acciones que se llevan a cabo.

Como parte de los flujos de mensajes existentes en las organizaciones, es importante destacar la comunicación horizontal, como aquella comunicación que se da entre las personas que tienen igual nivel de autoridad en determinada organización.

De acuerdo a lo expuesto por Goldhaber, G., (1974, citado en Trelles, 2001, p. 90), estos mensajes “están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información)”.

Los mensajes descendentes son muestra de autoridad en la organización; por su parte, los mensajes ascendentes posibilitan la retroalimentación con la dirección, estimulan la participación entre los trabajadores, además de potenciar la motivación, el sentido de pertenencia y las actitudes de los mismos; mientras que los mensajes horizontales facilitan la resolución de conflictos y la coordinación.

Cada una de estas funciones son imprescindibles para el éxito organizacional, por lo que debe velarse por el equilibrio entre estos flujos, en aras de mantener la estabilidad y un ambiente interno favorable para la consecución de los objetivos estratégicos.

#### ✓ Retroalimentación

La retroalimentación es abordada por Escobar, (2009, p. 18) como la reacción ante la comunicación del emisor. El receptor se convierte en emisor y pasa por las mismas etapas que la comunicación original. En la mayor parte de las comunicaciones, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso sea más eficaz.

La comunicación de retorno no solo facilita la toma de decisiones en grupo, sino que, permite además conocer qué efectos tuvieron los mensajes emitidos en el otro sujeto de la comunicación, cómo fue comprendido o si es aceptado o no, ayudando a ambas partes a objetivar los problemas y barreras que puedan manejarse en el diálogo y superarlos, (Seijo, 2009, p. 16).

“La calidad de este proceso está estrechamente ligada a factores como la aptitud del canal (si es mediatizado), la objetividad, la utilidad, “la prontitud de su recepción y la confiabilidad de la fuente que lo emite”, (Cortina, 2008, p. 20, citado en Seijo, 2009, p. 16).

La retroalimentación puede medirse a través de varios principios denominados por Lucas Marín (s.f., citado en Trelles, 2001, p. 39) como la prontitud, la utilidad, la objetividad y la confiabilidad.

La prontitud está basada en la rapidez con que el emisor recibe la respuesta del receptor acerca del mensaje que transmite; si se retrasa la comunicación pierde efectividad.

En relación a la objetividad, se trata de minimizar la carga subjetiva, se miden aspectos como el cumplimiento de los propósitos, siempre tratando de objetivar las diferentes situaciones que se presenten.

La utilidad, es lo referido, a los beneficios que esta aporta a la organización y la necesidad de enfocar la comunicación sobre aspectos en que sea posible actuar, siempre teniendo presente que tanto la ausencia de información como la sobrecarga son dañinas para la organización.

No se debe perder de vista, la necesidad de que la fuente emisora debe ser confiable y en la medida en que aumente la retroalimentación será posible un ambiente de confianza en la organización; mientras que la disminución trae consigo el efecto contrario, la incompreensión y la falta de credibilidad.

“Estudiar este indicador de la comunicación interna implica identificar los canales que permiten la interacción y el intercambio entre los actores del proceso”, (Duarte, 2012, p.78) además del análisis del contenido de la misma, con el objetivo de delimitar los casos en que se logra la retroalimentación en la organización, ya sea para la realización de planteamientos, propuestas; inquietudes, preguntas o para compartir criterios y llegar a acuerdos en relación a lo planteado.

✓ Barreras presentes en la comunicación interna

(Sanz, 1994) afirma que existen ciertos factores externos que influyen en el proceso comunicativo, convirtiéndose en barreras o ruidos que deforman el mensaje y median su circulación; obstaculizando el proceso de comunicación tanto para el Emisor como para el Receptor, en cualquier etapa del proceso de comunicación.

“Estos obstáculos actúan como ruidos, o barreras a la comunicación. El ruido puede obstaculizar por completo la comunicación, filtrar una parte de ella o hacer que se le asigne un significado incorrecto”. (Cortina, 2008, p. 20, citado en Seijo, 2009, p. 16)

Las barreras de comunicación, según afirma Grillo (2004, citado en R. Fernández, 2009, p. 21), pueden clasificarse en:

- ❖ Distorsiones perceptivas y culturales.
- ❖ Problemas Semánticos: se dan entre personas de diferentes áreas de la organización al no manejar el mismo lenguaje para identificar fenómenos internos.
- ❖ Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, dificultades a veces propias del proceso de socialización, etc.
- ❖ Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios y desconfianza entre las personas del público interno, debido a información que se “filtra” o que es selectiva.
- ❖ Distracciones físicas, canales deficientes.

El diagnóstico de comunicación organizacional no es concebido como un fin en sí mismo, sino como el primer paso esencial para transversalizar el enfoque de género en la organización.

Los diagnósticos de comunicación con enfoque de género permiten problematizar las prácticas comunicativas con el fin de revelar las inequidades de género en la organización, por lo que cada indicador es medido teniendo en cuenta la clasificación de directivos y subordinados, tanto hombres como mujeres.

El diagnóstico se propone dar cuenta de los sesgos y barreras, tanto organizativas, culturales como comunicativas, que interfieren en el pleno aprovechamiento de las competencias disponibles en la organización así como en el desarrollo de esas competencias por parte de varones y mujeres. El diagnóstico permite comenzar un proceso de reflexión, evaluación y planificación posterior de acciones.

### 1.3.2. Plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género

Se suele reconocer dentro de la actividad comunicacional que la ejecución de una política exige un proceso de racionalización que permita sistematizar, dar congruencia y ordenar las operaciones comunicativas. A este proceso de racionalización de las operaciones se le denomina planificación de la comunicación.

En general el campo de aplicación de la planificación depende y varía según su objetivo, es decir, aquello a lo que se aplica. Sin embargo, la planificación siempre conlleva un esfuerzo por ver hacia el futuro y tratar de influir sobre él. Por ello puede decirse que la planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos. (Muriel & Rota, 1980, p. 195)

A continuación de la aplicación del diagnóstico de comunicación debe llevarse a cabo la ejecución de planes, campañas y/o estrategias. Los cuales posibilitan el mejor aprovechamiento de las fortalezas de la organización y la implementación de acciones que contribuyan a la disminución de las debilidades presentes. De esta forma todos los esfuerzos estarán encaminados al logro de los objetivos estratégicos y propósitos misionales de la organización.

Villafañe, (1999, p. 315), afirma, “El plan de comunicación interna constituye el instrumento operativo para implantar la comunicación en el seno de la organización”.

Mediante el plan de comunicación, se precisa el conjunto de acciones y medios de comunicación que deben ponerse en práctica para poder cumplir los objetivos propuestos en la estrategia, precisando la acción, el período de ejecución, el ejecutor y responsable, público al que va dirigido y objetivo de comunicación al que tributa. Este facilita el trabajo, puesto que de forma concreta resume lo que se va a realizar, cuándo, quién lo va a realizar, hacia quién va dirigido y el fin último que se desea lograr.

El plan de comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro: el plan de comunicación. (Molero, 2005)

Se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge: descripción de la situación, objetivos, públicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación.

- Descripción de la situación. Es la introducción al plan de comunicación, por lo que expone sumariamente las principales conclusiones del proceso de investigación y análisis, describiendo la situación de la organización.
- Objetivos de comunicación. Son los fines que se pretenden lograr con el plan de comunicación.
- Determinación de públicos objetivo. Son los grupos de interés al que se dirige el plan de comunicación.
- Acciones recomendadas. Son las actividades concretas orientadas a dar cumplimiento a los objetivos. Deben ordenarse según su importancia o envergadura, o con un criterio cronológico.
- Calendario. Fechas de implementación previstas para cada una de las actividades de comunicación. Es aconsejable plasmarlas esquemáticamente en una

sola hoja, de modo que a simple vista se obtenga una visión completa de plazos y acciones.

- Presupuesto. Supone una estimación en detalle de los costes asociados a la implementación del plan de comunicación. Por lo general, incluye todas las partidas relacionadas con cada acción, por pequeñas que estas sean.
- Evaluación: Forma de control del cumplimiento e implementación de las acciones propuestas.

Una vez diseñado el plan debe velarse por la ejecución de cada una de las acciones previstas y la consecución de los objetivos propuestos.

La actividad de implementación implica la puesta en práctica o ejecución de los planes de comunicación institucional. A diferencia de la investigación y de la planificación que se desarrollan en forma poco aparente, la implementación implica acciones visibles a los ojos de todos, de lo que se deriva en gran parte su importancia.

El logro de los objetivos del sistema de comunicación institucional depende en gran medida de una adecuada puesta en práctica de los planes ya que si estos no cristalizan en la implementación no será posible alcanzar los objetivos previstos. (Muriel & Rota, 1980, p. 195)

El plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género permite una vez conocidas las problemáticas presentes en las prácticas comunicativas e inequidades de género en la organización, actuar sobre ellas de forma consciente y planificada.

El plan de acciones propone actuar sobre las deficiencias y barreras organizacionales comunicativas, para el logro de un mayor aprovechamiento y desarrollo de las competencias organizacionales, tanto por parte de hombres como mujeres.

#### **1.4. Situación actual de la Comunicación Organizacional en Cuba. Ventajas de la inclusión del enfoque de género**

Cuba no está exenta al auge que han tomado los estudios de comunicación en las organizaciones. Se están desarrollando cambios al interior de las mismas liderados por el Decreto No. 281 del Perfeccionamiento Empresarial, el cual incluye la creación de un Sistema de Comunicación, que ha posibilitado la inserción de estos temas en las organizaciones cubanas, en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia, para incrementar su competitividad.

El Sistema de Comunicación está dirigido a influir tanto en los públicos internos de la organización como los externos; en el mismo se reconoce la influencia que un correcto Sistema de Comunicación ejerce sobre las opiniones y conductas de los trabajadores; se aboga por la relación de dirección participativa; se reconoce además la importancia de la comunicación para construir, transmitir y preservar una visión compartida sobre los valores, la misión, y los objetivos estratégicos, resaltando su estrecha relación con la cultura organizacional; se le otorga importancia a los flujos de comunicación, tanto vertical (ascendente y descendente) y horizontal, al igual que las redes tanto formales como informales; se identifica la necesidad de atenuar los ruidos o barreras de la comunicación, los cuales dificultan el proceso; abogándose por la comunicación de retorno de los trabajadores con la máxima dirección para conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores, reconociendo los beneficios traducidos en mejoras en las condiciones de trabajo y mayor eficiencia.

En el Sistema está contenida la necesidad de la constante actualización del mismo, concibiéndose cada organización con particularidades que la diferencian del resto y que además se modifican con el paso del tiempo; se reconoce la importancia de la planificación de la comunicación por lo que se debe elaborar el Manual de Gestión de la Comunicación, que recoge las políticas y pautas a seguir en el Sistema. Además se reconoce la importancia del Manual de Identidad Corporativo, como herramienta para la presentación de los mensajes identitarios de la organización, los cuales influyen en la imagen que se crean los públicos de la organización; delimitándose también en este sistema las funciones específicas del área de comunicación.

Como elemento indispensable para la implantación del Sistema de Comunicación y

el Perfeccionamiento Empresarial en general, se hace necesario caracterizar las organizaciones para que este no sea una receta impuesta a todas las empresas por igual, sino que se adapte a sus características y particularidades. Cobran auge los elementos intangibles y con ellos los recursos humanos, el público interno de las organizaciones. De esta forma, las empresas comienzan a concebirse desde un punto de vista sistémico, en que cada proceso y área forman parte de un todo y tributan a un fin último, el logro de los objetivos estratégicos. Se le brinda mayor atención a los elementos culturales, que matizan las organizaciones y las diferencian unas de otras.

La inserción del enfoque de género en el país es un tema por el que se ha abogado y que se aspira alcanzar en la sociedad socialista. Se ha logrado reinsertar a las mujeres a la vida laboral e incluso un gran porcentaje ocupa hoy cargos directivos. A pesar de los pasos de avance, la igualdad de posibilidades y oportunidades no está completamente arraigada en el área profesional. En las organizaciones está preestablecido que las mujeres trabajan en las áreas de Recursos Humanos y Economía y los hombres ocupan puestos laborales en Seguridad y Protección, la Dirección General y las áreas directas a la producción, entre otras limitantes que se presentan, las cuales imposibilitan que se desarrolle un clima laboral favorable.

El Perfeccionamiento Empresarial aboga por el logro de una empresa eficiente a través de la participación de todos sus componentes individuales, hombres y mujeres. La incorporación de políticas de equidad en nuestras organizaciones representa la posibilidad de un impacto positivo en relación a variables significativas para el desarrollo organizacional, entre ellas: la imagen corporativa (supone para la organización mejorar su posicionamiento competitivo y por tanto reforzar una imagen positiva), responsabilidad social corporativa (una política de igualdad bien desarrollada sitúa a la organización entre las líderes en cuanto a temas sociales), comunicación externa (la incorporación de hombres y mujeres de manera equilibrada en todos los niveles y espacios de decisión, puede contribuir, a la mejora de las relaciones con proveedores, clientes, y otras organizaciones del ramo), calidad de los recursos humanos (una buena política de equidad de género puede facilitar la selección de la persona mejor calificada, rompiendo con prejuicios y estereotipos que condicionan la selección de los

perfiles profesionales más idóneos, abriendo un abanico mucho más amplio de posibilidades de selección), clima laboral (pueden generar un impacto automático en el incremento de la motivación y la implicación de trabajadores, tanto hombres como mujeres, puesto que no son estas últimas las beneficiarias exclusivas. Una mayor implicación y motivación actuará en la disminución de la conflictividad).

“Las políticas de igualdad pueden ser una herramienta facilitadora del cambio personal y social necesario para que hombres y mujeres podamos avanzar juntos hacia unas relaciones de género que garanticen la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, en las condiciones de trabajo y en el desarrollo de trayectorias profesionales. Reconociendo y valorando que las aportaciones diversas de unas y otros son componentes enriquecedores que amplían el capital de conocimientos y la vitalidad de la sociedad en general y de las empresas en particular.

Implementar políticas de género e igualdad de oportunidades, significa potenciar el desarrollo pleno de las personas y favorecer que puedan desarrollar trayectorias profesionales a medio y largo plazo sin que ello suponga rupturas personales insostenibles.” (Rubio, 2007)

El nivel organizacional representa, no solo un espacio para el abordaje de la categoría género, sino que se transforma en un eje estratégico para la gestión del cambio, pues configura la articulación entre el nivel institucional y el nivel individual.

“Si se considera la tensión individuo – organización, se sabe que los individuos pasan más de la mitad de su tiempo circulando por las organizaciones de trabajo, puede decirse entonces que el vínculo entre las organizaciones y la subjetividad es primordial. Las organizaciones son productoras y reproductoras de subjetividad, en lo que aquí interesa, de subjetividades generizadas”. (Gaba, 2008, p. 78)

Se considera que el género es hoy una categoría necesaria para abordar las organizaciones cubanas.

## CAPÍTULO II. Referentes Metodológicos

El presente capítulo está dedicado a la descripción de la alternativa metodológica utilizada en la investigación, las características de la muestra y el procedimiento empleado para su selección. Se ofrece información sobre las variables investigadas, los instrumentos utilizados y el procesamiento de los datos; además del procedimiento seguido en la investigación y los principios éticos considerados.

## **2.1. Alternativa Mixta de investigación**

Las alternativas básicas de investigación, cuantitativa y cualitativa, presentan notables diferencias en cuanto al paradigma a que se adscriben: su objetividad, las metas que persiguen, la lógica aplicada en cada una de las investigaciones, la relación del investigador con el fenómeno estudiado, el diseño de la investigación, la composición de la muestra utilizada y los tipos de datos recolectados, entre otras.

Estas diferencias no hacen una alternativa superior a la otra, ambas constituyen elecciones válidas para el estudio de un fenómeno, aportando perspectivas diferentes del mismo. La unión del paradigma positivista y el humanista en el estudio de un fenómeno significa mezclar la lógica deductiva e inductiva, “mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento” (R. Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p.756).

El enfoque mixto de investigación deviene ante la necesidad de abordar los fenómenos desde ambas perspectivas, obteniéndose de esta forma un conocimiento más profundo sobre el tema y mejores resultados en la investigación.

Las ventajas de este enfoque, según Todd, Nerlich y McKeown (2004, citado en R. Hernández et al., 2006) consisten en que brinda una perspectiva más precisa, integral, completa y holística del tema, se logra generalización y comprensión, así como amplitud y profundidad. Se obtienen datos más variados, ampliándose las dimensiones de la investigación y posibilitando el estudio de relaciones dinámicas e intrincadas.

Basado en el problema y los objetivos de la investigación, esta se concibe desde un diseño Mixto de enfoque predominante cuantitativo, prevalece el enfoque cuantitativo,

manteniéndose componentes del enfoque cualitativo. Según lo planteado por Grinnell (1997, citado en R. Hernández et al., 2006) la ventaja de este modelo consiste en que presenta un enfoque que en ningún caso se considera incoherente y se enriquecen tanto la recolección de los datos como su análisis. (p. 775)

En el presente estudio se utilizó la alternativa mixta en su enfoque predominante cuantitativo, respondiendo a los objetivos descriptivos y de generalización de la investigación, así como al alcance de la coherencia teórica metodológica aplicada a un diagnóstico de comunicación organizacional. Al mismo tiempo los resultados cobran profundidad y riqueza a partir de las interpretaciones de la información referida a las variables exploradas que hombres y mujeres en su diferencia genérica aportan.

## **2.2. Diseño de la investigación**

Las investigaciones realizadas en las diferentes disciplinas de la comunicación poseen dos modalidades básicas, descritas por Alonso & Saladrigas, (2002) como investigaciones comunicológicas e investigaciones para la producción.

El presente estudio es para la producción, en este sentido, la investigación concluye con la elaboración de un plan de acciones. En correspondencia con la alternativa predominante en el enfoque Mixto de investigación asumido, el tipo de estudio es descriptivo y se utiliza un diseño no experimental, transeccional descriptivo. Se observa y describe el desarrollo de la variable de investigación en su contexto natural, el investigador no la manipula intencionalmente y recolecta los datos en un único momento.

La investigación asume como **problema científico**:

¿Cómo potenciar la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos?

Formulándose el siguiente **objetivo general**:

Proponer un plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Al cual se le da cumplimiento a través de los **objetivos específicos**:

- ✓ Caracterizar la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.
- ✓ Diseñar un plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Para la consecución de estos objetivos se presentan las siguientes **preguntas de investigación**:

- ✓ ¿Qué características presenta la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos?
- ✓ ¿Cuáles son las acciones que favorecen la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos?

### **2.3. Operacionalización de las variables de investigación**

El diseño de un plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género debe estar contextualizado a los elementos que caracterizan a la Empresa Eléctrica Cienfuegos. Los planes de acciones posibilitan el desarrollo coordinado de acciones que disminuyan las debilidades resultantes del diagnóstico y el mejor aprovechamiento de las fortalezas de la organización.

A través de la realización de un diagnóstico de comunicación interna con enfoque de género podrán medirse los indicadores de la comunicación interna, utilizando el género como categoría transversal desde el comienzo de la investigación. Lo que permitirá conocer el comportamiento de los indicadores para poder actuar sobre ellos.

Las variables de investigación son comunicación interna y plan de acciones con enfoque de género.

## I. Operacionalización de la **variable Comunicación interna con enfoque de género**

### **Definición conceptual**

Comunicación Interna: Procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional, (Trelles, 2002, p. 46).

Enfoque de género: Reconocimiento de los recursos y oportunidades brindados por las capacidades individuales y reales de cada persona, independientemente de que sea hombre o mujer, valorando por igual y sin distinción de género, tanto las similitudes como las diferencias entre hombres y mujeres y las variadas funciones que se desempeñan, (Solís, 2009, p.1).

### **Definición real**

Procesos comunicativos, en los que se valora por igual, tanto las similitudes como las diferencias entre hombres y mujeres, que se realizan hacia lo interno de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, en los que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno, mediante los que se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.

## Operacionalización de la variable

Comunicación interna con enfoque de género	
INDICADORES	SUBINDICADORES
<p><b>Supuestos organizacionales sobre comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características generales de la organización: Historia, valores organizacionales</li> <li>▪ Definición del papel de la comunicación interna en la organización               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia que se le atribuye</li> <li>✓ Funciones que desempeña</li> </ul> </li> <li>▪ Apoyo que se le brinda a la comunicación interna en la organización               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos regulares para su gestión</li> </ul> </li> <li>▪ Propósitos misionales o declaraciones estratégicas               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualización de la misión, visión, objetivos empresariales</li> <li>✓ Correspondencia entre objetivos de comunicación y objetivos empresariales</li> </ul> </li> <li>▪ Estructura: definición de un responsable o responsables de la comunicación que gestione(n) la función global de comunicación haciendo énfasis en los públicos internos               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia del área o responsable de comunicación</li> <li>✓ Funciones que realiza</li> <li>✓ Relación del área de comunicación con el resto de los sistemas de la organización</li> <li>✓ Asignación de presupuesto</li> <li>✓ Participación y autonomía en la organización</li> </ul> </li> <li>▪ Normación: políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Comunicación               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia</li> <li>✓ Integración con el resto de las políticas de la organización</li> <li>✓ Discusión y aprobación en el consejo de dirección</li> </ul> </li> <li>▪ Formación: vinculación del personal a la comunicación en</li> </ul>

	<p>todos los niveles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estímulo a la formación y capacitación en comunicación</li> <li>✓ Asignación de recursos</li> <li>✓ Detección de necesidades de formación específica en el área</li> <li>✓ Acciones realizadas</li> </ul>
<b>Supuestos organizacionales sobre género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Papel del enfoque de género en la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia que se le atribuye</li> </ul> </li> <li>▪ Estructura: definición de un responsable, grupo, comité de género en la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia</li> <li>✓ Funciones y acciones que realiza</li> <li>✓ Relación con el área de comunicación y con el resto de los sistemas de la organización</li> </ul> </li> <li>▪ Normación: políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Género <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia</li> <li>✓ Integración con el resto de las políticas de la organización</li> <li>✓ Discusión y aprobación en el consejo de dirección</li> </ul> </li> </ul>
<b>Públicos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipología: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directivos hombres</li> <li>✓ Directivas mujeres</li> <li>✓ Subordinados hombres</li> <li>✓ Subordinadas mujeres</li> </ul> </li> <li>▪ Necesidades e intereses en relación a la comunicación</li> <li>▪ Concepto de comunicación</li> <li>▪ Conocimiento de directrices empresariales (Misión y visión)</li> </ul>
<b>Redes de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formal</li> <li>✓ Informal</li> </ul> </li> <li>▪ Frecuencia de uso</li> </ul>

<b>Mensajes internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propósito</li> <li>✓ Tarea</li> <li>✓ Mantenimiento</li> <li>✓ Humanos</li> <li>▪ Frecuencia de su uso</li> </ul>
<b>Canales de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipología: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directos</li> <li>✓ Mediatizados</li> </ul> </li> <li>▪ Preferencia</li> <li>▪ Accesibilidad</li> <li>▪ Frecuencia de uso</li> </ul>
<b>Espacios de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación</li> <li>▪ Representatividad (participación)</li> <li>▪ Preferencia</li> <li>▪ Propósito</li> </ul>
<b>Flujos de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direccionalidad de la comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descendente</li> <li>✓ Ascendente</li> <li>✓ Horizontal</li> </ul> </li> <li>▪ Frecuencia de uso</li> </ul>
<b>Retroalimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características según sus principios <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prontitud</li> <li>✓ Objetividad</li> <li>✓ Utilidad</li> <li>✓ Confianza</li> </ul> </li> <li>▪ Canales</li> <li>▪ Contenido</li> </ul>
<b>Barreras presentes en el proceso de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipología <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distorsiones perceptivas y culturales</li> <li>✓ Problemas Semánticos</li> <li>✓ Cognoscitivas</li> </ul> </li> </ul>

	✓ Humanas y psicológicas
	✓ Distracciones físicas, canales deficientes

Se aplican los siguientes criterios en los indicadores en que se analiza frecuencia de uso:

Alta: más del 70% de la muestra.

Media: entre el 30% y el 69% de la muestra.

Baja: menos del 29% de la muestra.

## II. Operacionalización de la **variable Plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género**

### **Definición conceptual**

Plan de acciones: “Instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge: descripción de la situación, objetivos, públicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación”. (Molero, 2005)

### **Definición real**

Conjunto de acciones y medios de comunicación interna, en los que se valora por igual, tanto las similitudes como las diferencias entre hombres y mujeres, que habrán de ponerse en ejecución en la Empresa Eléctrica Cienfuegos para poder cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de tiempo, espacio, responsabilidades y demás elementos a especificar.

### **Operacionalización de la variable**

Indicadores:

- Objetivo
- Público destinatario
- Acciones

- Responsable
- Calendario
- Presupuesto
- Evaluación

#### **2.4. Selección de la muestra**

La población objeto de estudio de la investigación la constituye el público interno de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, compuesto por 759 trabajadores, de acuerdo con la plantilla de trabajo diciembre-2012.

Para la aplicación del cuestionario se calculó el tamaño de la muestra a partir de la fórmula de Sampieri. Se utilizó un muestreo probabilístico de tipo estratificado, el cual permite que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser elegidos. Mediante este tipo de muestreo se puede calcular e intentar reducir al mínimo el llamado error estándar, fijado en 0.01. El procedimiento de selección muestral se realizó a través de la Tómbola.

La muestra queda conformada de la siguiente forma:

Estratos	Total	Muestra
Directivos hombres	11	3
Directivas mujeres	1	1
Subordinados hombres	555	190
Subordinadas mujeres	192	67
Total	759	261

Se utiliza además un muestreo no probabilístico intencional, el cual permite que la muestra sea seleccionada en correspondencia con las características de la investigación.

Para la aplicación de la entrevista semiestructurada se realizó un muestreo no probabilístico intencional, utilizando una tipología de sujetos tipo.

Los criterios de selección utilizados fueron:

- ✓ Participación en la determinación de políticas y en la toma de decisiones a nivel organizacional y/o participación activa en la gestión de la comunicación organizacional.
- ✓ Empatía con la pertinencia de la investigación.
- ✓ Disposición de participar y colaborar con la investigación.

La muestra queda conformada por 3 trabajadores: Director de Capital Humano, Director de UBE Centro Integral de Atención al Cliente y Jefe de Grupo de Comunicación Institucional.

La entrevista grupal se realizó a través de un muestreo no probabilístico intencional, utilizándose una tipología de muestras diversas o de máxima variación.

Las muestras diversas o de máxima variación, “son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades”, (R. Hernández et al., 2006, p. 567).

Los criterios de selección utilizados fueron:

- ✓ Miembros del Comité de Comunicación institucional de la empresa.
- ✓ Trayectoria laboral con un papel activo en los procesos organizacionales.
- ✓ Disposición de participar y colaborar con la investigación.

La muestra quedó conformada por: Dirección Técnica, UBE Despacho de Carga, UBE Generación Distribuida, UBE Servicios Comerciales, UBE Uso Racional de la Energía, UBE Centro Integral de Atención al Cliente, UBE Transporte Automotor, Grupo Seguridad y Salud del Trabajo y Centro de Dirección. Con un total de 9 integrantes.

## **2.5. Descripción de los instrumentos utilizados en la investigación**

Durante la realización del diagnóstico se utilizaron instrumentos tales como el análisis de documentos, observaciones no participantes, cuestionarios y entrevistas.

✓ Revisión de documentos

La revisión de documentos oficiales brinda elementos importantes al investigador puesto que le permite conocer las normativas que rigen la organización. En momentos iniciales de la investigación, posibilita familiarizarse con el escenario, conocer sus generalidades.

Se utiliza con el objetivo de explorar las referencias a la historia y los valores organizacionales, identificar los propósitos misionales de la organización e identificar las políticas de comunicación y de género establecidas en la organización. (Ver Anexo 5)

Los documentos analizados son el Organigrama (Ver Anexo 3), la Misión, la Visión (Ver Anexo 2), el Taller de rescate de la Memoria Histórica, los Valores Organizacionales (Ver Anexo 2) y el Convenio Colectivo de trabajo.

✓ Observación no participante

“Consiste en un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”, (R. Hernández et al., 2006, p. 374). En la observación deben tenerse en cuenta una serie de requisitos: definir universos de aspectos o conductas a observar, extraer una muestra representativa, definir bien las unidades de observación así como las categorías y subcategorías.

La observación no participante posibilita que el investigador obtenga información del objeto de estudio tal y como este se desarrolla, sin ser notado por los observados.

A diferencia de otros instrumentos este debe aplicarse en varios momentos de la investigación, definiendo qué o quién se observa, cuándo y dónde.

Las observaciones realizadas tuvieron el objetivo de identificar las características de la comunicación interna con enfoque de género en espacios formales e informales (Ver Anexo 6). En este caso se observan matutinos y conversaciones informales.

✓ Cuestionario

El cuestionario está formado por una serie de preguntas en correspondencia con los indicadores de la variable a medir. Los cuestionarios de preguntas mixtas permiten

adecuar las diferentes preguntas a las necesidades de la investigación y al público al que va dirigido.

El cuestionario se realizó con el objetivo de identificar los elementos que caracterizan la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos. (Ver Anexos 7 y 8)

Se aplica a 3 directivos hombres, una mujer directiva, 190 subordinados hombres y 67 subordinadas mujeres.

#### ✓ Entrevista

Es un diálogo que se establece entre el entrevistado y el investigador. En el transcurso de esta, el entrevistado responde a cuestiones anteriormente diseñadas por el investigador en función de los puntos que se pretenden estudiar.

Existen dos tipos de entrevista: la estructurada, en la cual tanto las preguntas como las alternativas de respuesta permitidas al entrevistado son predeterminadas, y la entrevista no estructurada, en la cual ni las preguntas ni las respuestas del sujeto son predeterminadas antes de la entrevista.

Estos dos son los tipos límites; pero entre ambos existen diversas clases de entrevistas, que van desde la rígidamente estandarizada o estructurada, pasando por la menos estructurada, hasta la no estructurada. (Gallardo & Moreno, 1999, p. 71)

En la investigación se utiliza la entrevista menos estructurada o semiestructurada, además de la modalidad de entrevista grupal.

#### ▪ Entrevista semiestructurada

En la entrevista semiestructurada, no obstante los objetivos de la investigación rigen las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación son definidos por el entrevistador. Se caracteriza por ser flexible y abierta.

A través del diseño previo de indicadores, el investigador guía al entrevistado en un diálogo que va transformando la forma de encausar las preguntas para adaptarlas a las situaciones que se le presenten y a las características del entrevistado.

Tiene como objetivo caracterizar la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos. Se aplica a un total de 3 trabajadores, conformados por Director de Capital Humano, Director UBE Centro Integral de Atención al Cliente y Jefe de Grupo de Comunicación Institucional. (Ver Anexo 9)

- Entrevista grupal

La entrevista grupal se basa en la producción de discursos de un grupo en el que están representados todas las personas relevantes de un grupo social, consiguiéndose así la representación estructural en la que se refleja la dinámica de esta realidad: normas, valores, interacciones sociales, percepciones de la realidad.

Se selecciona el grupo de modo que incluya de 6 a 12 personas, con un ambiente cultural común o que tengan experiencias respecto al tema de estudio. La persona clave en esta clase de entrevistas es el moderador, el cual debe ser sensible a los miembros del grupo y a sus sentimientos y comentarios, pero al mismo tiempo poseer suficiente firmeza para dirigir al grupo y lograr que no se aparte de la línea general de discusión. (Gallardo & Moreno, 1999 p. 74)

Se realiza con el objetivo de caracterizar la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos. Se aplica a un total de 9 trabajadores, conformados por miembros de las áreas representativas de la organización: Dirección Técnica, UBE Despacho de Carga, UBE Generación Distribuida, UBE Servicios Comerciales, UBE Uso Racional de la Energía, UBE Centro Integral de Atención al Cliente, UBE Transporte Automotor, Grupo Seguridad y Salud del Trabajo y Centro de Dirección. (Ver Anexo 10)

## **2.6. Procedimiento de la investigación**

Durante la investigación se procedió mediante sesiones de trabajo, que permitieron el logro de los objetivos propuestos. El procedimiento seguido fue el siguiente.

Primera Sesión:

- ✓ Contacto inicial con el Director General.
- ✓ Presentación en el Consejo de dirección.

- ✓ Adecuación de la metodología.
- ✓ Búsqueda bibliográfica.

Segunda Sesión:

- ✓ Elaboración del referente teórico.
- ✓ Elaboración de los instrumentos.
- ✓ Revisión de los documentos.

Tercera Sesión:

- ✓ Realización de las observaciones
- ✓ Aplicación de los cuestionarios.
- ✓ Aplicación de las entrevistas.

Cuarta Sesión:

- ✓ Análisis estadístico matemático de los cuestionarios.
- ✓ Interpretación cuantitativa y cualitativa de los datos.

Quinta Sesión

- ✓ Culminación del informe de investigación.
- ✓ Presentación de los resultados en el centro

## **2.7. Procesamiento y análisis de los datos**

El procesamiento y análisis de los datos se realiza en correspondencia de cada instrumento aplicado. Se utiliza un procesador estadístico y las interpretaciones cualitativas de los datos para complementar el análisis.

- ✓ Análisis por el *Statistical Processor for Social Science*

Mediante el procesador estadístico SPSS (*Statistical Processor for Social Science*) para WINDOWS, Versión 11.5, se realizó el procesamiento de los datos.

A través de este procesador se informatizaron los datos y se aplicaron estadísticos descriptivos como el análisis de frecuencia.

✓ Análisis cualitativo de los datos

Las interpretaciones cualitativas de algunos instrumentos, complementaron los análisis, haciéndolos más enriquecedores y profundos. Se toman en cuenta aspectos de interés en las reflexiones realizadas por los sujetos durante los intercambios.

▪ Triangulación de datos

Al decir de Morse y Chung (2003, citado en R. Hernández et al., 2006), “La triangulación proporciona una visión holística, múltiple y sumamente enriquecedora”, (p. 790).

Se emplea la triangulación de datos de distinta naturaleza (cuantitativos-cualitativos), además de la triangulación de datos de distintas fuentes (revisión de documentos oficiales, observaciones, cuestionarios y entrevistas). Apoyados en la visión de John Creswell (s.f., citado en R. Hernández et al., 2006) cuando expresa: “si tenemos acceso a datos cuantitativos y cualitativos, podemos usar ambas fuentes de datos para entender con mayor profundidad y amplitud el problema de investigación”, (p. 797).

Las ventajas que aporta la triangulación a la investigación son, “mayor confianza y validez de los resultados, mayor creatividad en el abordaje del estudio y más flexibilidad interpretativa”, (Rodríguez, 2005, citado en R. Hernández et al., 2006, p. 791).

## **2.8. Principios éticos de la investigación**

La investigación se realizó considerando los principios éticos de la ciencia. En este sentido se le explicó a los sujetos el objetivo con que se realizaba la investigación, pidiendo su consentimiento para formar parte de la investigación. Se respetó la confidencialidad de la información brindada y se afirmó que no se identificaría ni su nombre ni sus datos personales.

## CAPÍTULO III. Análisis de Resultados

---

El presente capítulo contiene el análisis de los resultados de los instrumentos de recogida de información aplicados para la realización del diagnóstico de comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Primeramente se realiza el análisis por técnicas, exponiéndose los resultados individuales de cada una y luego se realiza el análisis integral, en el que se relacionan todos los resultados obtenidos.

### **3.1. Análisis por técnicas**

#### **Análisis de documentos oficiales**

La revisión y análisis de documentos oficiales de la organización se realizó en momentos iniciales de la investigación. Se utiliza con el objetivo de explorar las referencias a la historia y los valores organizacionales, identificar los propósitos misionales de la organización e identificar las políticas de comunicación y de género establecidas en la organización.

Los documentos analizados son el Organigrama, la Misión y Visión, los Valores Organizacionales, el Taller de Rescate de la Memoria Histórica y el Convenio Colectivo de trabajo.

#### **Organigrama**

El Organigrama de la Empresa Eléctrica Cienfuegos contiene la estructura organizativa oficial de la organización. Fue elaborado por la máxima dirección de la organización, actualizado en febrero 2013, dirigido al público interno.

La entidad está compuesta de la siguiente forma: El Director General, al que se subordina el Órgano de Cuadro, el Centro de Dirección, Asesoría Jurídica, el Grupo de Calidad, Grupo de Seguridad y Protección, Grupo de Portadores Energéticos y Grupo de Auditoría y Control. Además, la empresa está formada por tres direcciones que se agrupan de la forma siguiente: Dirección de Capital Humano, Dirección de Contabilidad y Finanzas y Dirección Técnica. Incluyéndose también las Unidades Básicas Eléctricas

(UBE) de Inversiones, Transporte Automotor, Generación, Centro de Operaciones, Servicios Comerciales, Despacho de Carga, Uso Racional de la Energía, Aseguramiento Logístico y Atención al Cliente. Compuesta asimismo por las Unidades Básicas Eléctricas Municipales (UBEM) de Cienfuegos, Palmira, Cruces, Lajas, Abreus, Rodas, Aguada de Pasajeros y Cumanayagua.

La comunicación dentro del organigrama está incluida en la UBE Atención al Cliente (CIAC), la cual recientemente pasó de ser un grupo de la Dirección General para constituirse Unidad Básica Eléctrica.

De ahí que a la comunicación se le conceda la función de eje de todos los procesos que se desarrollen en la organización; coordinando, planificando y regulando cada actividad que se desarrolle. Está presente en cada área como facilitadora y mediadora de cada proceso organizacional.

### **Misión y Visión**

La misión y la visión de la Empresa Eléctrica Cienfuegos fueron elaboradas por el Plan Estratégico de la organización, en el 2012, con la intención de integrar los propósitos misionales de la organización hacia el alcance de un objetivo común.

La misión de la organización está centrada en: “Brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua dentro de los parámetros de calidad establecidos según la ley eléctrica nacional”.

La visión expresa: “Somos líderes nacionales reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio eléctrico, distinguiéndonos en la atención rápida y especializada a nuestros clientes”.

La concepción sobre comunicación que puede comprenderse de los propósitos misionales de la organización es que esta se concibe como herramienta que facilita la atención al cliente, la relación organización- cliente.

## **Valores Organizacionales**

Los valores organizacionales vigentes se obtuvieron como parte de un estudio realizado en la organización en el año 2009, realizado por estudiantes de la carrera de Comunicación Social, dirigido al público interno de la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Los valores vigentes en la empresa son: “la participación, la innovación, la solidaridad, la disciplina, el sentido de pertenencia, honor de ser trabajador eléctrico, cooperación, orden y respeto a las reglas”.

La comunicación se concibe desde la participación de todos los trabajadores, bajo la concepción de que todos pueden aportar ideas innovadoras que tributen a una mejor reputación del trabajador eléctrico y un ambiente favorable dentro de la organización.

## **Taller de Rescate de la Memoria Histórica**

Como parte de una iniciativa del Centro Integral de Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, en el año 2012 se realiza por vez primera en el país un taller de Rescate a la Memoria Histórica de la Empresa Eléctrica. Con el objetivo de realizar un compendio de trabajos de corte histórico que reúnan los elementos de la historia de la organización.

De esta forma quedan resumidos los elementos que se muestran a continuación:

“La empresa que suministra el servicio de la electricidad en Cuba se denomina, Unión Nacional Eléctrica (UNE) y está supeditada al Ministerio de Energía y Minas (MINEM). Este es el órgano que dirige, ejecuta y controla la política del Estado y del Gobierno en cuanto a organizar, dirigir, y controlar las actividades de transmisión, distribución y comercialización del Sector Eléctrico en todo el territorio nacional”.

“Esta es una empresa de capital 100% estatal. A su vez la UNE cuenta con más de 30 Empresas que se le supeditan, entre las que se encuentran por citar algunas, todas las Termoeléctricas, las Empresas de Mantenimiento, las destinadas específicamente para atender los Grupos Electrógenos, las Empresas Eléctricas Provinciales, las

Unidades Básicas Eléctricas (UBE) y las Unidades Básicas Eléctricas Municipales (UBEM)”.

“En Cienfuegos, dentro de la economía provincial, parte de su desarrollo energético fundamental corresponde a la Empresa Eléctrica cuyo objetivo fundamental es hacer llegar la electricidad hasta el lugar más apartado del territorio, desarrollando las actividades de entrega de energía, mantenimiento de redes y construcción y otros servicios de carácter industrial. Por Resolución No 014/201 se crea la Empresa Eléctrica Cienfuegos, en forma abreviada UNE Cienfuegos (Unión Nacional Eléctrica), a todos los efectos legales, integrada a la Unión Eléctrica subordinada al Ministerio de Energía y Minas. La Dirección Territorial se ubica en la calle 33 # 5602 entre las avenidas 56 y 58 en la Ciudad de Cienfuegos”.

“La Empresa es una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crea para la Dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y/o servicios los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica”.

“Su funcionamiento es en base al principio de autofinanciamiento empresarial por lo que no solo debe cubrir sus gastos con sus ingresos sino que además debe generar un margen de utilidades”.

“La estructura Organizativa de la Empresa alineada con la visión y misión en el desarrollo de sus funciones está conectada con los objetivos estratégicos y de trabajo, su diseño responde en cierta medida al de una estructura horizontal (Plana) con un perfil de dirección que se encuadra entre consultivo y participativo aunque la tendencia es al participativo”.

En la organización se aboga por la comunicación participativa, dialógica, en que todo el público interno sea partícipe y tribute a la misión, visión y objetivos estratégicos.

## **Convenio Colectivo de Trabajo**

El Convenio Colectivo de Trabajo fue elaborado en abril de 2010, pero en este año 2013 ha sido recientemente revisado y actualizado.

Este fue confeccionado por la Administración y el Sindicato, con el objetivo de: “Precisar las condiciones de trabajo, los derechos y deberes recíprocos que regirán las relaciones laborales entre la Administración y la Organización en representación de todos los trabajadores en el empeño por el objetivo común de incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión de la Empresa con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, sobre la base de la atención al hombre y el amplio desarrollo de la iniciativa y la actividad creadora de todos los trabajadores”.

En cuanto a las políticas de comunicación a seguir, se abordan elementos en diferentes cláusulas que versan sobre mantener a todos los trabajadores informados sobre la actualidad organizacional. Se expresa que:

“La Administración facilita la información, necesaria para propiciar una participación activa del sindicato y los trabajadores en la gestión económica productiva de la Entidad (informador sobre los indicadores principales de la producción y los servicios, su estado de cumplimiento, otros), utilizando como medios de comunicación: las pizarras informativas, los mítines, los matutinos, las Asambleas de Afiliados y otros medios”.

Exponiéndose además que:

“La Administración, de conjunto con el Sindicato, garantizará la realización de matutinos y vespertinos, donde mantendrá actualizado al colectivo de trabajadores de todos los aspectos relacionados con las actividades políticas, productivas y de servicios de la entidad”.

Sobre el proceso de idoneidad demostrada, se afirma:

“La Administración, oído el parecer del Sindicato, elaborará las técnicas y procedimientos a emplear para determinar la Idoneidad demostrada, y de conjunto garantizarán su divulgación a todos los trabajadores”.

Referente a las políticas de género a seguir en la organización, no existe en el convenio ninguna cláusula que aborde la equidad entre ambos géneros. Este elemento se da por hecho, solo se enfatiza en la atención diferenciada a la mujer, en los Días de las Madres, Día de la Mujer y Día de la Federación de Mujeres Cubanas. Por su parte se diferencia la atención a los hombres en el Día de los Padres.

Relacionado con este tema se aborda que:

“El Sindicato organiza, con el apoyo de la Administración, actividades deportivas, culturales y recreativas que propicien un clima laboral favorable dentro de la organización.

Sobre la Celebración de actividades alegóricas a la Mujer

- Celebrar política y culturalmente las fechas alegóricas a la Mujer (8 de Marzo, Día de Las Madres y 23 de Agosto).

Sobre la celebración de fechas de conmemoración especial en la Empresa.

- Celebrar política y culturalmente las fechas de conmemoración especial: (Día del Trabajador Eléctrico, Plenaria de Emulación, Recibimientos de Banderas y/o títulos de carácter nacional, Día del Jubilado, Día de los Padres, Cumpleaños del Comandante en Jefe, Aniversario del Triunfo de la Revolución)”.

El resto de las atenciones se realizan sin distinción de género, solo se toma en cuenta ser trabajador de la empresa.

“La Administración brindará servicios de: enrollados; carpintería con mano de obra y/o entrega de madera recuperada; tornería y taller en general de maquinado;

soldaduras; alquiler de transporte para mudanzas, traslado de materiales y viajes colectivos a escuelas al campo; ante la ocurrencia de siniestros y desastres naturales actuará de inmediato en ayuda a los trabajadores afectados”.

En la empresa, según lo analizado en el Convenio Colectivo de Trabajo, las distinciones que se realizan sobre género están relacionadas con celebraciones propias de un género u otro. El resto de las actividades y las oportunidades brindadas no distinguen por ser hombre o mujer.

En cuanto a la comunicación esta es abordada desde el paradigma transmisivo puesto que el mayor interés se encuentra en mantener informados a los trabajadores.

### **Análisis de observaciones no participante**

Las observaciones se realizan en varios momentos de la investigación, con el objetivo de identificar las características de la comunicación interna con enfoque de género en espacios formal e informal. Se observan matutinos y conversaciones informales.

### **Observaciones a matutinos**

Como parte de la recogida de información se realizaron observaciones a matutinos, las cuales arrojaron la siguiente información.

En cuanto al propósito de los mensajes predominan los mensajes de tarea, presentes de directivos a subordinados y entre directivos, evidenciándose en informaciones sobre lo que se va a realizar durante la semana, la capacitación brindada sobre Seguridad y Salud del Trabajo y sobre proyectos de impacto social y tecnológico que se desarrollan en la organización.

Están presente además los mensajes de mantenimiento, que se reflejan a través de la actualización sobre las nuevas normativas, la revisión y exposición sobre las tareas cumplidas y por cumplir; los mensajes humanos, al darse a conocer los cumpleaños de la semana y reconocer los trabajadores que destacan por algún motivo.

La retroalimentación está presente mediante la realización de planteamientos, propuestas y soluciones, preguntas e inquietudes y se comparten los criterios, se llega a acuerdos en relación a lo planteado

La barrera referida a la existencia de canales deficientes, ruidos u otras distracciones físicas, está presente y entorpece la comunicación, manifestándose principalmente en dificultades con la conexión de la computadora y el Data Show, problemas con la conexión eléctrica y confusiones provocadas por ruidos externos al edificio.

### **Observaciones a conversaciones informales**

Las observaciones realizadas a conversaciones informales se desarrollaron en las áreas de trabajo durante el horario de almuerzo, además de las observaciones durante el intercambio en el ascensor y los pasillos. Estas brindaron los siguientes resultados.

En la organización no existen espacios dispuestos que permitan la comunicación informal. Esta se desarrolla, por tanto, en las áreas de trabajo, durante el horario de almuerzo, en los pasillos y el ascensor.

Esta comunicación es principalmente verbal aunque se observan gestos y señas, como parte de la comunicación no verbal.

Al estar caracterizada en su mayoría por presentarse en las áreas de trabajo, se desarrolla entre los miembros de los departamentos principalmente, por lo que limita las relaciones y el intercambio.

Se muestran diferencias entre géneros respecto a los temas que se abordan puesto que los hombres prefieren temas como el deporte, las mujeres, la atención al cliente, el cine, el cumplimiento del plan y la informática. Las mujeres por su parte conversan principalmente sobre las modas, la cocina, la familia, la juventud, la organización de eventos y el cumplimiento del plan de trabajo individual.

## **Resumen del análisis de las observaciones**

De manera general puede afirmarse que en el espacio formal que representa el matutino están presentes tanto los mensajes de tarea, de mantenimiento como humanos, predominando los mensajes de tarea, de directivos a subordinados y entre directivos. Confirmándose que la comunicación fluye siguiendo los canales establecidos por la organización tanto horizontal como verticalmente. El proceso de retroalimentación es efectivo y su principal contenido son: planteamientos, propuestas y soluciones, preguntas e inquietudes. Se observa como barrera de comunicación “distracciones físicas, canales deficientes”. De manera general estos indicadores se presentan sin distinción de género entre los trabajadores.

En relación a las conversaciones informales, estas no cuentan con espacios dispuestos, por lo que se desarrollan principalmente en el área de trabajo durante el horario de almuerzo, en los pasillos y el ascensor, limitando el intercambio en la organización. Se utiliza tanto la comunicación verbal como no verbal y las diferencias de género se observan en los temas que prefieren hombres y mujeres.

## **Análisis de cuestionarios**

Los cuestionarios se aplicaron a directivos y subordinados, pertenecientes al género femenino y masculino, con el objetivo de identificar los elementos que caracterizan la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

### **Cuestionario a subordinados**

(Ver Anexo 11. Verbalizaciones surgidas de la aplicación del cuestionario a trabajadores hombres y mujeres)

En la **primera pregunta** se buscaba que los trabajadores mencionaran los elementos que componen la misión de la organización.

En esta pregunta se vieron reflejados los criterios siguientes en los hombres, predominando:

“Brindar o suministrar energía eléctrica a los consumidores privados y estatales según la ley eléctrica”. (31,6%)

“Suministrar, distribuir, comercializar, generar energía a nuestros clientes siguiendo los parámetros de calidad”. (23,7%)

Puede afirmarse entonces que los de género masculino tienden a confundir la misión de la organización con la misión específica de cada área y con el objeto social; aunque reconocen algunos elementos como son brindar un servicio de energía eléctrica, a consumidores privados y estatales, según la ley eléctrica.

Los resultados obtenidos en las subordinadas fueron los siguientes:

“Generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica”. (17,9%)

“Brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua según la ley eléctrica”. (44,8%)

Las subordinadas reconocen la mayoría de los elementos que componen la misión de la organización; aunque en menor medida tiende a confundirse la misma con la misión de las áreas específicas y con el objeto social de la organización.

La **segunda pregunta** está encaminada al conocimiento de la visión organizacional por parte de los trabajadores.

Las respuestas de los hombres son las siguientes:

“Satisfacer las necesidades de los clientes con una mayor calidad en el servicio” (15,8%)

“Ser líderes nacionales en el servicio eléctrico a los consumidores residenciales y estatales logrando cumplir los requisitos de la ley eléctrica” (23,7%)

A pesar de que se reconocen algunos elementos de la visión de la organización, los hombres no la dominan en su mayoría y la confunden con la visión de áreas específicas.

Las respuestas de las subordinadas son las siguientes:

“Garantizar un servicio eléctrico óptimo para todos los sectores” (29,8%)

“Somos líderes nacionales reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio eléctrico distinguiéndonos en la atención rápida y especializada a nuestros clientes” (52,2%)

Puede asegurarse que las subordinadas reconocen la visión de la organización; aunque tienden a confundirla con la visión de las áreas específicas.

La **pregunta tres**, encaminada a conocer el propósito de los mensajes que fluyen en la organización, arrojó que los mensajes de tarea, según el 52,6% de los hombres están presentes en la organización, coincidiendo el 37,3% de las mujeres.

Por su parte el 47,4% de los hombres afirman que esta tipología de mensaje no están presentes en la organización y un 62,7% de las mujeres refiere lo mismo.

Los mensajes de mantenimiento, según el 57,4% de los hombres fluyen en la organización y el 53,7% de las mujeres refieren que esta tipología de mensaje está presente.

El 42,6% de los hombres afirma lo contrario y el 46,3% coincide en que no se utilizan estos mensajes.

Los mensajes humanos, están presentes en la organización según el 16,8% de los hombres y el 9% de las mujeres.

Mientras que el 78,4% de los hombres y el 91% de las mujeres afirman que no se utilizan.

En general los mensajes de tarea se utilizan en la organización con una frecuencia media, según el 52,6% de los hombres y el 37,3% de las mujeres; al igual que los mensajes de mantenimiento, de acuerdo al 57,4% de los hombres y el 53,7% de las

mujeres. Por su parte, los mensajes humanos se utilizan con una frecuencia baja, según el 16,8% de los hombres y el 9% de las mujeres. (Ver Anexo 15 y 16. Gráficos resultantes de los cuestionarios a subordinados hombres y mujeres)

En la **pregunta cuatro** referida a las redes de comunicación formal e informal, el 73,2% de los hombres refiere que en la organización está presente la red formal de comunicación y el 64,2% de las mujeres afirma lo mismo.

Mientras que solo el 22,6% de los hombres afirma que prevalece la red informal de comunicación, al igual que el 13,4% de las mujeres.

Se concluye entonces que la red formal de comunicación se utiliza con una frecuencia alta, avalado por el 73,2% de los hombres y el 64,2% de las mujeres; no siendo así para la red informal, la cual se presenta con una baja frecuencia, de acuerdo con el 22,6% de los hombres y el 13,4% de las mujeres. (Ver Anexo 15 y 16. Gráficos resultantes de los cuestionarios a subordinados hombres y mujeres)

La **pregunta cinco** referida a identificar los canales de comunicación que se utilizan en la organización arrojó los siguientes resultados.

Las conversaciones informales se utilizan en la organización según el 39,5% de los hombres encuestados y el 40,3% de las mujeres. Los debates son utilizados en correspondencia con el 12,6% de los hombres y el 4,5% de las mujeres. Los matutinos se utilizan según el 86,8% de los hombres y el 85,1% de las mujeres. Las entrevistas personales de acuerdo al 34,7% de los hombres se utilizan en la organización, al igual que el 26,9% de las mujeres. En cuanto a las reuniones, el 74,2% de los hombres afirma su utilización y el 82,1% de las mujeres. Las actividades recreativas, un 36,3% los hombres y un 40,3 de las mujeres afirman que están presentes.

Los murales se utilizan según el 38,9% de los hombres y el 41,8% de las mujeres. El boletín institucional se utiliza en la organización según el 25,8% de los hombres y el 17,9% de las mujeres. El correo electrónico es utilizado de acuerdo al 82,6% de los hombres y el 91% de las mujeres. La radio conferencias se utilizan en correspondencia

con el 35,3% de los hombres encuestados y el 26,9% de las mujeres. La radio base se utiliza de acuerdo al 4,2% de los hombres y al 9% de las mujeres. El teléfono es utilizado en correspondencia con el 78,9% de los hombres y el 85,1% de las mujeres. En cuanto al trunking, el 8,9% de los hombres y el 17,9% de las mujeres afirman su utilización. El buzón de quejas y sugerencias se utiliza de acuerdo al 4,2% de los hombres y el 4,5% de las mujeres. Mientras que el chat, un 30,5% de los hombres y un 13,4% de las mujeres afirman utilizarlo.

Por lo que se concluye que de los canales directos, se utilizan en la organización con una frecuencia baja, los debates; con una frecuencia media, las conversaciones informales, las entrevistas personales y las actividades recreativas y con una frecuencia alta, los matutinos y las reuniones.

Mientras que los canales mediatizados, se utilizan con una frecuencia baja, el boletín institucional, el chat, el trunking, el buzón de quejas y sugerencias y la radio base; con una frecuencia media, los murales y la radio conferencias y con una frecuencia alta, el teléfono y el correo electrónico. (Ver Anexo 15 y 16. Gráficos resultantes de los cuestionarios a subordinados hombres y mujeres)

La **pregunta seis** referida a los canales que prefieren para comunicarse, los hombres mencionan: “las conversaciones informales (10,5%), el boletín institucional (8,4%), el correo electrónico (31,6%), el chat (21%), las entrevistas personales (23,7%), el teléfono (15,8%), conversar cara a cara, las charlas, las reuniones (23,7%), la comunicación verbal, las asambleas (14,7%), todos menos los informales”.

Mientras que las mujeres prefieren: “el correo electrónico (14,9%), el teléfono (32,8%), las reuniones (17,9%), el trunking (7,5%), las entrevistas personales (44,8%), conversaciones informales (29,8%), todos son interesantes (6%)”.

Puede afirmarse entonces que entre los hombres existe cierta resistencia por las redes informales de comunicación pero a pesar de esto, se prefieren algunos canales informales como las conversaciones. En cuanto a los canales directos o mediatizados

no se observa distinción pues se prefieren en igual medida canales como el correo, el teléfono y el chat y las entrevistas personales, las reuniones y las asambleas.

Por su parte, en las trabajadoras la preferencia está alrededor de canales directos, mencionándose las reuniones, las entrevistas personales y las conversaciones informales, en detrimento de los canales mediatizados de los que se prefiere el correo electrónico y el teléfono.

La **pregunta siete** está referida a los flujos de comunicación presentes en la organización. El 83,2% de los hombres afirma recibir información de los directivos hombres y el 85,1% de las mujeres lo reafirma.

Por su parte el 30% de los hombres y el 22,4% de las mujeres afirman recibir información de la dirección femenina.

El 39,5% de los hombres y el 40,3% de las mujeres afirman recibir información de compañeros de igual nivel de jerarquía hombres. Mientras que el 38,9% de los hombres y el 35,8% de las mujeres mantiene que reciben información de compañeras de igual nivel de jerarquía mujeres. (Ver Anexo 15 y 16. Gráficos resultantes de los cuestionarios a subordinados hombres y mujeres)

La **pregunta ocho** referida también al flujo de información brindó los siguientes resultados. El 91,6% de los hombres y el 71,6% de las mujeres afirman que brindan información a directivos hombres. Por su parte, el 38,9% de los hombres y el 40,3% de las mujeres afirman brindar información a la dirección femenina.

Mientras que el 38,9% de los hombres y el 58,2% de las mujeres brindan información a compañeros de igual nivel de jerarquía hombres. El 34,7% de los hombres y el 49,3% de las mujeres afirman brindar información a compañeras de igual nivel de jerarquía mujeres.

Puede concluirse entonces que el flujo de comunicación vertical descendente está presidido por el género masculino y se manifiesta en la organización en una frecuencia

alta, según el 83,2% de los hombres y el 85,1% de las mujeres; al igual que el flujo vertical ascendente, de acuerdo con el 91,6% de los hombres y el 71,6% de las mujeres.

El flujo vertical ascendente y descendente, con la presencia del género femenino se comporta en una frecuencia baja el primero, según el 30% de los hombres y el 22,4% de las mujeres y en una frecuencia media el segundo de acuerdo con el 38,9% de los hombres y el 40,3% de las mujeres.

En cuanto al flujo horizontal entre hombres este se presenta en una frecuencia media puesto que se recibe y brinda información a sus compañeros hombres en un 39,5% y un 38,9%, respectivamente.

Comportándose de igual forma el flujo de comunicación horizontal entre las trabajadoras, puesto que las mujeres afirman brindar y recibir información de sus compañeras un 49,3% y un 35,8%, respectivamente.

En cuanto al flujo horizontal entre trabajadores de diferente género, un 38,9% y un 34,7% de los hombres afirman recibir y brindar información a trabajadoras, respectivamente, por lo que se presenta en una frecuencia media.

Por su parte el 40,3% y un 58,2% de las trabajadoras afirman recibir y brindar información a de los hombres; por lo que se presenta con una frecuencia media.

El flujo de comunicación vertical se presenta en la organización con una frecuencia alta, presidida por el género masculino; mientras que el flujo horizontal lo hace con una frecuencia media.

La **pregunta nueve**, para conocer la frecuencia en que los trabajadores expresan su opinión acerca de las informaciones de sus directivos brindó la siguiente información.

El 45,5% de los hombres afirma siempre expresar su opinión; mientras que el 54,4% afirma que a veces lo hace. El 60% de las mujeres siempre expresa su opinión y el 40% a veces lo hace.

Por lo que puede concluirse que los trabajadores expresan su opinión en una frecuencia media. (Ver Anexo 15 y 16. Gráficos resultantes de los cuestionarios a subordinados hombres y mujeres)

La **pregunta diez** está referida a conocer la rapidez con que se realiza la retroalimentación. El 78,9% de los hombres afirma realizarla unas horas después, mientras que el 4,2% la realiza algunos días después, cuando han transcurrido algunos días, algunas semanas y luego de varios meses.

Mientras que el 85,1% de las mujeres afirma realizarlo unas horas después y el 22,4% lo hace algunos días después.

Por lo que puede afirmarse que en los casos en que se expresa la opinión acerca de las informaciones recibidas, se realiza algunas horas después, con una frecuencia alta según el 78,9% de los hombres y el 85,1% de las mujeres.

En la **pregunta once**, el 73,7% de los hombres afirma que las opiniones emitidas son referidas a informaciones, el 48,4% afirma que se refieren a órdenes y el 30,5% afirma que refieren decisiones a tomar.

Mientras que, el 80,6% de las mujeres afirma que las opiniones emitidas son referidas a informaciones, el 64,2% afirma que se refieren a órdenes y el 49,3% afirma que refieren decisiones a tomar.

Por lo que se concluye que en una frecuencia alta, las opiniones son referidas a informaciones, según el 73,7% de los hombres y el 80,6% de las mujeres y en una frecuencia media son referidas a órdenes y a decisiones a tomar.

La **pregunta doce** referida a conocer si los trabajadores reciben respuesta sobre las opiniones emitidas, pudo conocerse que el 81,9% de los hombres y el 95% de las mujeres afirman recibir respuesta de sus directivos.

De los cuales, el 65,8% de los hombres y el 76,1% de las mujeres afirman recibirla unas horas después; el 8,4% de los hombres y el 31,3% de las mujeres lo hacen

algunos días después; el 4,2% de los hombres y el 13,4% de las mujeres señalan que esto sucede cuando han transcurrido algunas semanas; mientras que solo el 4,5% de las mujeres afirman recibir respuesta luego de varios meses.

Por lo que puede afirmarse que las respuestas emitidas de directivos a trabajadores se presentan en una frecuencia alta, realizándose unas horas después de que los trabajadores emitan su opinión, según el 65,8% de los hombres y el 76,1% de las mujeres.

La **pregunta trece**, estuvo orientada a conocer los canales utilizados para la retroalimentación. En cuanto al buzón de quejas y sugerencias, el 4,2% de los hombres y ninguna de las mujeres encuestadas afirmaron utilizar este canal para intercambiar opiniones con sus directivos.

El correo electrónico es utilizado por un 47,9% de los hombres y un 49,3% de las mujeres. El teléfono, afirman utilizarlo un 44,2% de los hombres y un 44,8% de las mujeres. Las entrevistas personales son utilizadas por un 56,3% de los hombres y un 67,2% de las mujeres.

Por su parte el trunking es utilizado con este propósito por un 8,4% de los hombres y ninguna de las mujeres encuestadas. Las conversaciones informales son utilizadas por un 30,5% de los hombres y un 53,7% de las mujeres. Las reuniones las utilizan un 65,8% de los hombres y un 71,6% de las mujeres. Un 21,6% de los hombres y un 17,9% de las mujeres utilizan los debates.

Los matutinos se utilizan para intercambiar opiniones con sus directivos según un 21,6% de los hombres y un 40,3% de las mujeres. Mientras que las actividades recreativas no son utilizadas para la retroalimentación según el criterio tanto de hombres como de las mujeres.

Por lo tanto puede concluirse que los canales utilizados con una frecuencia media y alta para la retroalimentación son las reuniones de acuerdo al 65,8% de los hombres y el 71,6% de las mujeres; las entrevistas personales en correspondencia con el 56,3%

de los hombres y el 67,2% de las mujeres; el correo electrónico según el 47,9% de los hombres y el 49,3% de las mujeres; el teléfono de acuerdo 44,2% de los hombres y el 44,8% de las mujeres y las conversaciones informales según el 30,5% de los hombres y el 53,7% de las mujeres.

La **pregunta catorce**, referida a conocer si los trabajadores consideran que sus planteamientos generan beneficios para la organización, el 25,3% de los hombres y el 44,8% de las mujeres afirman que siempre sus planteamientos generan beneficios; por su parte, el 48,9% de los hombres y el 31,3% de las mujeres afirman que a veces generan beneficios y el 8,4% de los hombres consideran que nunca sus planteamientos benefician la organización.

Por lo que puede afirmarse que los trabajadores consideran que sus planteamientos generan beneficios para la organización en una frecuencia media.

Los hombres consideran que los beneficios de sus opiniones para la organización son los siguientes:

“Mejores resultados de trabajo” (31,6%)

“Proponen el rumbo a seguir en la gestión empresarial” (15,8%)

Las respuestas de las mujeres se citan a continuación:

“Mejorando la eficiencia y calidad del trabajo” (32,8%)

En la **pregunta quince**, para conocer las barreras que puedan estar influyendo en el proceso de comunicación interna en la organización, se refiere lo siguiente:

De acuerdo al 44,2% de los trabajadores hombres y el 35,8% de las mujeres, un mismo hecho se percibe de forma diferente en la organización.

No se maneja el mismo lenguaje entre las personas según el 47,9% de los hombres y el 31,3% de las mujeres.

En correspondencia con lo expresado con el 40% de los hombres y el 58,2% de las mujeres, las personas no poseen el mismo conocimiento sobre la organización.

Existen prejuicios y desconfianza entre el público interno de la organización según lo expresado por el 17,9% de los hombres y el 31,3% de las mujeres.

La presencia de canales deficientes, ruidos u otras distracciones físicas en la organización están presente de acuerdo con el 13,2% de los hombres y el 22,4% de las mujeres. (Ver Anexo 15 y 16. Gráficos resultantes de los cuestionarios a subordinados hombres y mujeres)

Puede afirmarse entonces que las barreras que se presentan en una frecuencia media en la organización son distorsiones perceptivas y culturales, problemas semánticos y barreras cognoscitivas.

La **pregunta dieciséis**, para conocer las características de la comunicación entre hombres y mujeres en la organización arrojó los siguientes resultados.

La comunicación entre los hombres de la organización, a pesar de ser difícil, con algunas reservas y marcada por las barreras de comunicación, es respetuosa, directa y mayormente informativa, de orientación y consulta.

Entre las mujeres, también está marcada por las barreras de comunicación y es difícil; sin embargo en las reuniones es participativa, se actualizan de los diferentes temas, es directa y formal.

Por su parte, la comunicación entre los hombres y las mujeres, mantiene las mismas limitantes de estar marcada por las barreras de comunicación y ser difícil; pero a pesar de esto la califican de respetuosa, solidaria, principalmente informativa y directa.

La **pregunta diecisiete**, dedicada también a caracterizar la comunicación de hombres y mujeres en la organización arrojó los siguientes resultados.

De esta pregunta puede arribarse a la conclusión de que las mayores diferencias entre la comunicación de hombres y mujeres están en los temas que más se abordan; pues mientras los hombres hablan de la pelota, los juegos, las mujeres y el trabajo, las mujeres lo hacen de la cocina, las modas, las novelas y el trabajo.

Además, se considera que las mujeres, en cuanto a las habilidades comunicativas, al tomar una decisión, ante un conflicto, problema o crisis, en las reuniones, en las actividades festivas y al comunicarse tanto con hombres como con otras mujeres, son más expresivas que los hombres y toman las decisiones con mayor rapidez y firmeza.

La **pregunta dieciocho** estuvo orientada a conocer las recomendaciones de los trabajadores para perfeccionar la comunicación en la organización.

Puede afirmarse que las recomendaciones para el perfeccionamiento de la comunicación van encaminadas al logro de la interacción entre las áreas de la organización, a una mayor coordinación y planificación de lo que se quiere comunicar, a la preparación de un equipo para desarrollar el proceso de comunicación y a la capacitación del público interno sobre temas relacionados con la comunicación.

### **Cuestionario a directivos**

(Ver Anexo 12. Verbalizaciones surgidas de la aplicación del cuestionario a directivos hombres y mujeres)

El objetivo de la **primera pregunta** era que los directivos mencionaran los elementos que componen la misión de la organización.

En esta pregunta se vieron reflejados los criterios siguientes en los directivos:

“Brindar un servicio eléctrico de forma continua, dentro de los parámetros de calidad establecidos” (33,3%)

“Brindar un servicio esmerado a la población de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica” (33,3%)

“Generación Eléctrica, distribución y comercialización de la energía eléctrica” (33,3%)

Mientras que la dirección femenina expresó lo siguiente:

“Brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua dentro de los parámetros de calidad establecidos según la ley eléctrica”

Se comprueba que entre los directivos tiende a confundirse la misión con el objeto social pero a pesar de esto se reconocen los elementos de la misión de la organización.

La **pregunta dos** está encaminada al conocimiento de la visión por parte de los directivos.

Los directivos en general muestran su conocimiento de la visión al expresar:

“Somos líderes nacionales reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio eléctrico, distinguiéndonos en la atención rápida y especializada a nuestros clientes”

La **pregunta tres**, encaminada a conocer el propósito de los mensajes que fluyen en la organización, arrojó que los mensajes de tarea, según el 100% de los encuestados están presentes en la organización; al igual que los mensajes de mantenimiento.

Los mensajes humanos, según el 66,7% de los directivos, están presentes en la organización, mientras que a partir del criterio de la dirección femenina estos están presentes en un 100%. (Ver Anexo 17. Gráficos resultantes del cuestionario a directivos hombres)

Se concluye que en la organización predominan los mensajes de tarea y mantenimiento, mientras que los mensajes humanos están presentes pero en menor medida, según lo expresado por los hombres.

En la **pregunta cuatro** referida a las redes de comunicación formal e informal, el 66,7% de los hombres refiere que en la organización está presente la red formal de comunicación, al igual que la informal y la dirección femenina afirma que la red formal está presente no siendo así la red informal. (Ver Anexo 17. Gráficos resultantes del cuestionario a directivos hombres)

Entonces, en la organización predomina la red formal para la transmisión de mensajes; la informal está presente aunque en menor medida, según el criterio de la dirección femenina.

La **pregunta cinco** referida a identificar los canales de comunicación que se utilizan en la organización arrojó los siguientes resultados.

Según la dirección femenina, en la organización solo se utilizan los murales, el correo electrónico, los matutinos, el teléfono, las entrevistas personales y las reuniones.

Mientras que los directivos de género masculino afirman que las conversaciones informales se utilizan según el 66,7% de los encuestados. Los debates y las actividades recreativas son utilizados en correspondencia con el 33,3%. Los matutinos, las reuniones y las entrevistas personales se utilizan según el 100%.

Los murales se utilizan según el 33,3%. El boletín institucional se utiliza en la organización según el 66,7%. El correo electrónico, la radio conferencias, la radio base, el teléfono, el buzón de quejas y sugerencias y el chat, es utilizado de acuerdo al 100%. En cuanto al trunking, el 66,7% afirma su utilización.

Los canales que se utilizan en la organización en una frecuencia alta son el correo electrónico, los matutinos, el teléfono, las entrevistas personales y las reuniones, según el 100% de los directivos encuestados. Canales en su mayoría directos, aunque se presentan en menor medida los mediatizados. (Ver Anexo 17. Gráficos resultantes del cuestionario a directivos hombres)

A través de la **pregunta seis** dedicada a conocer los canales que prefieren los directivos, se obtuvo los siguientes resultados.

Los directivos hombres prefieren tanto el teléfono como el trabajo en equipo (100%) y la mujer prefiere aquellos canales que sean personales, cara a cara.

Por lo que la mayor preferencia está en los canales directos, aunque el teléfono como canal mediatizado también es preferido por los hombres.

La **pregunta siete** está referida a los flujos de comunicación presentes en la organización. El 100% de los directivos hombres afirma recibir información de los directivos hombres y mujeres.

El 66,7% recibe información tanto de subordinados hombres y mujeres como de compañeros de igual nivel de jerarquía hombres. Mientras que solo el 33,3% recibe información de compañeras de igual nivel de jerarquía mujeres. (Ver Anexo 17. Gráficos resultantes del cuestionario a directivos hombres)

La dirección femenina afirma recibir información sin distinción de jerarquía y género.

Por lo que predomina la comunicación vertical descendente, con una frecuencia alta, según el 100% de los directivos; estando presente en una frecuencia media el flujo vertical ascendente y horizontal.

La **pregunta ocho** también está referida a los flujos de comunicación presentes en la organización.

El 100% de los directivos afirma dar información tanto a directivos hombres como mujeres. Solo el 33,3% de los hombres da información a subordinados hombres y el 66,7% de los hombres da información a subordinadas y compañeros de igual nivel de jerarquía tanto hombres como mujeres.

Mientras que la dirección femenina afirma dar información sin distinción de nivel jerárquico y género.

Por lo que predomina el flujo vertical ascendente, con una frecuencia alta, mientras que el flujo vertical descendente y horizontal se presentan en una frecuencia media.

La **pregunta nueve** está encaminada a conocer cómo se desarrolla la retroalimentación en la organización.

El 33,3% de los directivos hombres encuestados afirman que siempre toman en cuenta la opinión de sus trabajadores y el 66,7% mantiene que solo a veces lo hace. Mientras que la dirección femenina afirma hacerlo siempre, por lo que con una frecuencia media, los directivos siempre toman en cuenta las opiniones de sus trabajadores. (Ver Anexo 17. Gráficos resultantes del cuestionario a directivos hombres)

La **pregunta diez**, para conocer la rapidez con que se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores arrojó los siguientes resultados.

La dirección femenina expresa hacerlo unas horas después de recibir la opinión, mientras que solo un 66,7% de los hombres lo realiza en este tiempo.

Por su parte el 33,3% de los hombres mantiene que lo realiza algunos días después y el 100% lo hace cuando han transcurrido algunas semanas y luego de varios meses.

Se concluye que, los directivos toman en cuenta las opiniones de sus trabajadores unas horas después con una frecuencia media y con una frecuencia alta lo hacen cuando han transcurrido algunas semanas y luego de varios meses.

La **pregunta once** está dedicada a conocer a qué están referidas las opiniones de los trabajadores.

La dirección femenina afirma que las opiniones se refieren a informaciones y a decisiones a tomar; mientras que el 100% de los directivos hombres mantiene que son referidas a informaciones y órdenes recibidas y un 66,7% afirma que se refieren a decisiones a tomar y relacionados con otros temas.

Por tanto, en una frecuencia alta las opiniones de los trabajadores se refieren a las informaciones recibidas y en una frecuencia media también se refieren a órdenes recibidas, decisiones a tomar y otros temas.

La **pregunta doce**, para conocer la retroalimentación de los directivos con los trabajadores refiere lo siguiente.

El 100% de los directivos, con una frecuencia alta, afirma enviar respuesta sobre las opiniones recibidas de sus trabajadores. Esto, según el 100% de los directivos, lo realizan unas horas después de recibir las opiniones de sus trabajadores.

Mediante la **pregunta trece**, para conocer los canales utilizados en la retroalimentación, pudo conocerse los siguientes resultados.

La dirección femenina afirma que para dar respuesta a los trabajadores utilizan el correo electrónico, el teléfono, entrevistas personales, conversaciones informales, reuniones, matutinos y actividades recreativas.

Por su parte el 33,3% de los hombres afirma utilizar el correo, los matutinos y las actividades recreativas. El 66,7% utiliza los debates, las conversaciones informales y el teléfono; mientras que el 100% de los encuestados utilizan para la retroalimentación con sus trabajadores las entrevistas personales y las reuniones.

Se concluye entonces que se utilizan los canales directos (entrevistas personales y reuniones) con una frecuencia alta, para la retroalimentación de los directivos con los trabajadores. En una frecuencia media se recurre a los debates, las conversaciones informales y el teléfono, tanto canales directos como mediatizados, para la retroalimentación.

La **pregunta catorce**, para conocer si los directivos creen que los planteamientos de los trabajadores generan beneficios a la organización, arrojó los siguientes resultados.

El 33,3% de los directivos afirman que siempre los planteamientos de los trabajadores generan beneficios y el 66,7% afirma que solo a veces lo hacen. Mientras

que la dirección femenina mantiene que siempre la organización recibe beneficios de las opiniones de sus trabajadores. Por lo que, con una frecuencia media, la organización se beneficia de las opiniones de los trabajadores.

De forma tal que estas opiniones:

“Pueden ser opiniones válidas y viables que pueden tributar a una mejor decisión a tomar en un momento determinado” (Directiva femenina)

La **pregunta quince**, tiene como objetivo determinar las barreras que influyen en el proceso de comunicación.

Un mismo hecho se maneja de forma diferente según el 100% de los directivos hombres.

No se maneja el mismo lenguaje entre las personas de la organización según la dirección femenina y el 66,7% de los hombres.

Las personas no poseen el mismo conocimiento sobre la organización, según la mujer y el 33,3% de los hombres directivos.

Existen prejuicios y desconfianza entre el público interno de la organización, de acuerdo con el 33,3% de los directivos hombres.

La presencia de canales deficientes, ruidos u otras distracciones físicas, está presente en la organización según la dirección femenina y el 66,7% de los hombres. (Ver Anexo 17. Gráficos resultantes del cuestionario a directivos hombres)

Por tanto las barreras que se presentan en una frecuencia alta en la organización son problemas semánticos y distracciones físicas, canales deficientes.

En la **pregunta dieciséis** se pretende caracterizar la comunicación entre hombres y mujeres de la organización.

Según la dirección femenina, la comunicación entre los hombres es discreta; entre las mujeres es desenmascarada, tajante, conversaciones informales y telefónicas y entre los hombres y las mujeres es normal.

Mientras que los hombres afirman que la comunicación entre los hombres es con lenguaje técnico y fuerte; entre las mujeres es más clara y basada en asuntos personales y entre los hombres y las mujeres es con cuidado durante el intercambio.

Por lo que se concluye que entre los hombres de la organización la comunicación es eminentemente relacionada con informaciones laborales; mientras que entre las mujeres se logra mayor empatía y entre los hombres y las mujeres se desarrolla de forma cordial y basada en el respeto.

La **pregunta diecisiete** está encaminada a conocer las particularidades de la comunicación de hombres y mujeres en la organización.

Puede concluirse que la comunicación entre los hombres y las mujeres en la organización se caracteriza por abordar temas diversos; predominando la comunicación verbal; poseen habilidades comunicativas como la escucha, la expresión oral y predomina la inmediatez en la toma de decisiones y ante un conflicto, problema o crisis.

La **pregunta dieciocho**, arrojó los siguientes resultados sobre las recomendaciones de los directivos para perfeccionar la comunicación.

La dirección femenina recomienda que:

“Todos los directivos se comuniquen de forma actualizada”

Mientras que los directivos hombres recomiendan:

“Definir políticas, diagnosticar y elaborar estrategias”

“Que se cumpla con la planificación y no se trate de cumplir las tareas en el momento de su chequeo, sino en el tiempo previsto”

Las principales recomendaciones van encaminadas al perfeccionamiento de los canales de comunicación y la planificación de la estrategia de comunicación a seguir en la organización.

### **Resumen de los cuestionarios**

Los subordinados tienden a confundir la misión y visión de la organización con la misión específica de cada área y con el objeto social, mientras que los directivos, confunden la misión con el objeto social, presentándose mayoritariamente en el género masculino.

Los subordinados y los directivos afirman que los mensajes de tarea y mantenimiento se presentan en detrimento de los mensajes humanos. Mientras que la dirección ocupada por el género femenino afirma que estas tipologías se presentan en igual medida.

Según el criterio de los subordinados y la dirección femenina la red formal de comunicación se presenta predominando ante la informal. Mientras que los directivos afirman la presencia de ambas con una alta frecuencia.

Predomina en la organización la utilización de canales tales como los matutinos y las reuniones, el teléfono y el correo electrónico, a los que se incluye las entrevistas personales según el criterio de los directivos.

Entre los hombres existe cierta resistencia por las redes informales de comunicación pero a pesar de esto, se prefieren algunos canales informales como las conversaciones. En cuanto a los canales directos y mediatizados no se observa distinción pues se prefieren en igual medida canales como el correo, el teléfono y el chat y las entrevistas personales, las reuniones y las asambleas.

En las trabajadoras la preferencia está alrededor de canales directos, mencionándose las reuniones, las entrevistas personales y las conversaciones

informales, en detrimento de los canales mediatizados en que se prefiere el correo electrónico y el teléfono.

Los directivos prefieren los canales directos, aunque el teléfono como canal mediatizado también es preferido por ellos.

El flujo de comunicación vertical descendente predomina en la organización, destacando también la presencia del flujo vertical ascendente, presididos ambos por el género masculino; mientras que el flujo horizontal está presente en menor medida.

Los trabajadores expresan su opinión en una frecuencia media, considerando que la retroalimentación se da con rapidez, su contenido esta fundamentalmente relacionado con informaciones órdenes y decisiones a tomar. Los canales utilizados para la retroalimentación son las reuniones, las entrevistas personales, el correo electrónico, el teléfono y las conversaciones informales.

Los directivos toman en cuenta las opiniones de sus trabajadores con una frecuencia media, realizándose con rapidez. Las opiniones de los trabajadores se refieren principalmente a las informaciones recibidas aunque en menor medida también se refieren a órdenes recibidas y decisiones a tomar. Para esto se utilizan los canales directos (entrevistas personales y reuniones).

Las barreras de comunicación que según los subordinados se presentan mayoritariamente en la organización son distorsiones perceptivas y culturales, problemas semánticos y barreras cognoscitivas.

Mientras que los directivos consideran que las barreras que se presentan en la organización son problemas semánticos y distracciones físicas, canales deficientes.

Directivos y subordinados coinciden respecto a las características de la comunicación entre hombres y mujeres. Entre los hombres la comunicación es eminentemente relacionada con temas laborales, mientras que entre las mujeres se logra

mayor empatía y entre los hombres y las mujeres se desarrolla de forma cordial y basada en el respeto.

### **Análisis de la entrevista semiestructurada.**

La entrevista semiestructurada se utiliza con el objetivo de caracterizar la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos. (Ver Anexo 13. Verbalizaciones surgidas de la aplicación de la entrevista semiestructurada)

En cuanto al papel de la comunicación en el centro, las funciones e importancia que se le atribuye, los entrevistados añadieron lo siguiente:

“La comunicación es determinante porque es la vía más importante para viabilizar la toma de decisiones, sin comunicación no puede haber una toma de decisiones efectiva, lo que al final va a redundar en la producción y el servicio de las personas”

“La comunicación constituye una herramienta importante en la empresa, ya que se le da información tanto a público interno como externo y nos permite planificar e implementar todos los procesos comunicativos de la institución. Se utilizan diferentes canales de comunicación como la radio, el boletín, los matutinos, se realizan encuestas a los trabajadores para mantener la constante retroalimentación”

Puede apreciarse que, en la organización, la comunicación cumple la función de transmitir información al público interno, aunque en algunas ocasiones se busca la retroalimentación. Se le atribuye una gran importancia como proceso relacionado directamente con la toma de decisiones y están en constante avance puesto que creen que deben desarrollar y planificar mejor la comunicación para lograr que cumpla los objetivos propuestos.

Sobre el apoyo que se le brinda a la comunicación interna en la organización, los entrevistados comentaron:

“Hemos ganado espacio y la dirección general se sensibiliza con nuestra actividad, hemos ido ganando en recursos a medida que se han podido adquirir, aunque hay muchos recursos que por las características del mercado no se han podido obtener”

A pesar de que la máxima dirección de la organización brinda apoyo y respalda la actividad de comunicación, aún faltan recursos necesarios para gestionar la comunicación; sin embargo, los trabajadores emplean de forma eficiente los recursos con que cuentan y logran desempeñar su labor con calidad.

En cuanto a la actualización de la misión, visión, objetivos empresariales y la correspondencia entre objetivos de comunicación y objetivos empresariales, se agregó lo siguiente:

“Debido a la dinámica que tiene que tener la gestión empresarial es aconsejable revisarlo todos los años, por lo que en la actualidad la misión y la visión llevan una revisión”

“No existe correspondencia entre los objetivos de comunicación y los objetivos empresariales, no se palpa una intención en los objetivos empresariales que calcen el sistema de comunicación de la empresa”

Puede apreciarse que en la organización se reconoce que los propósitos misionales no son estáticos, sino que deben irse adaptando a las ambiciones de la organización y a los cambios tanto del entorno interno como del externo. Sin embargo, falta coordinación y planificación entre los objetivos de comunicación y los objetivos empresariales, aunque se reconoce que esta coordinación es necesaria.

Respecto a la estructura de la comunicación en la organización, la definición de un responsable o responsables para gestionar la función global de comunicación haciendo énfasis en los públicos internos, se obtuvo los siguientes resultados:

“Las principales funciones del Grupo de Comunicación son llevar al frente el departamento de comunicación, el trabajo con los medios, la comunicación institucional, las Relaciones Públicas, mantener al público interno informado”

“La relación del área de comunicación con todos los sistemas de la empresa está presente en la creación de Comité de Comunicación y en ese comité hay un responsable de cada área que representa a su área en este subsistema de comunicación”

La comunicación en la organización cuenta con un área encargada de gestionarla y se apoya en un Comité de Comunicación Institucional con integrantes de cada área de la organización además de invitados que por sus características al relacionarse con el resto del público interno de la organización destacan como líderes. De esta forma se posibilita que la actividad de comunicación no sea improvisada y cuente con una planificación. Sin embargo, esto no es suficiente, los entrevistados reconocen que la comunicación debe ser trabajada más a fondo.

En cuanto a las políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Comunicación los criterios fueron los siguientes:

“Están trazados y continuamos perfeccionando el Manual de Gestión de la Comunicación, las tareas que tiene que realizar la comunicación propiamente”

“Uno de los grandes problemas del Sistema de Comunicación es que no ha diseñado objetivos y mucho menos una política a seguir”

Respecto a la planificación de la comunicación en la organización, se ha logrado diseñar un procedimiento, se está perfeccionando el Manual de Gestión de la Comunicación pero todavía no se reconoce en la organización los objetivos de comunicación y las políticas que guíen su actuar en la organización.

Sobre la formación del personal de comunicación, se refirió lo siguiente:

“La capacitación es un tema que nos interesa, que nos está comenzando a interesar, pero todavía es la segunda reunión del Comité, se logrará que todos los meses los integrantes del Comité reciban capacitación”

Se trata de mantener capacitados al personal que gestiona la comunicación aunque podría trabajarse más en esta temática buscando las necesidades específicas de los trabajadores.

En el indicador referido a los supuestos organizacionales sobre género se pretendía conocer la importancia que se le atribuye al enfoque de género en la organización, definición de un responsable, grupo o comité de género en la organización y la existencia de políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Género.

“El enfoque de género es un tema nuevo en la organización, hasta el momento solo es cuántas mujeres y cuántos hombres hay en la organización como una situación fría y estadística”

“No hay políticas, no hay nada relacionado, no hay un análisis, no hay una intención, es una cosa que no se ve, el tema se desconoce en la empresa”

Sobre este tema la organización no ha intencionado políticas, no existe un responsable. Sin embargo, se reconoce que puede comenzarse a insertar en los estudios diagnósticos para reconocer las debilidades y fortalezas en esta temática e incidir en las mismas.

El indicador encaminado a identificar las necesidades e intereses en relación a la comunicación con enfoque de género del público interno, el concepto de comunicación que se maneja en la organización y el conocimiento de directrices empresariales como la misión y la visión, arrojó los siguientes resultados:

“El público interno desea mantenerse informado mediante los boletines, que exista una buena comunicación entre los departamentos para que no se sientan aislados”

“El público interno tiene conocimiento de la misión y la visión, en la empresa está bien detallada nuestra misión y nuestra visión”

Puede decirse entonces que con una concepción sobre comunicación desde el intercambio y la retroalimentación, el público interno de la organización desea mantenerse informado y retroalimentarse de los demás departamentos para sentirse parte importante de la organización.

Al analizarse aquellos canales de comunicación que por la participación y el intercambio que se logra se denominan espacios, los resultados fueron los siguientes:

“En las reuniones de departamento y en las sindicales el trabajador puede expresarse porque es escuchado por los demás compañeros y por su jefe”

En la organización existen espacios de comunicación, como las reuniones sindicales y de departamento, en los cuales se logra la participación de los trabajadores y estos pueden hacerse sentir. Sin embargo al identificarlos se tiende a confundirlos con los canales de transmisión de información.

Las barreras que afectan el proceso de comunicación, según los entrevistados, son las siguientes:

“A veces me ha fallado algún canal de comunicación y ha habido problemas con la comunicación”

“Puede que haya existido polémica de algo que se haya informado pero a mí personalmente no me han dicho nada”

De los comentarios realizados se concluye que en la organización están presentes barreras que limitan el proceso de comunicación tales como la presencia de canales deficientes y fallos en la planificación.

Las recomendaciones para mejorar el proceso de comunicación y el enfoque de género en la organización estuvieron encaminadas a:

“Para perfeccionar la comunicación lo principal es crear una buena estrategia de comunicación”

“En cuanto al género, debe insertarse en el diagnóstico el tema de género, que ya se está haciendo, para empezar a incidir en esta temática que es desconocida”

Las principales recomendaciones van encaminadas al diseño de la estrategia de comunicación, a respetar la planificación y a brindar información constante al público interno. Mientras que en cuanto al enfoque de género se recomienda que se inserte en los diagnósticos a realizar y se analicen los resultados del presente diagnóstico para conocer los objetivos sobre los que se debe actuar.

### **Análisis de entrevista grupal**

La entrevista grupal se utiliza para darle cierre a la investigación, con el objetivo de caracterizar la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Fue aplicada a integrantes del Comité de Comunicación Institucional, representantes de algunas áreas de la organización. (Ver Anexo 14. Verbalizaciones surgidas de la aplicación de la entrevista grupal)

Los resultados obtenidos al evaluar el indicador referido a los supuestos organizacionales sobre comunicación son los siguientes:

“Una empresa sin comunicación no existe, es primordial la comunicación en el desarrollo de la empresa”

“No existe en la empresa un plan estratégico que abarque la comunicación y todos sus indicadores”

“Los objetivos de la comunicación deben estar relacionados con la misión y la visión, aunque en este aspecto todavía falta”

En la organización se le reconoce la importancia de la comunicación como eje de todos los procesos, esta tiene destinado un presupuesto para su desarrollo, el cual se considera debe ser evaluado en aras de un mayor aprovechamiento.

La misión y la visión de la organización se consideran actuales, sobre lo que la empresa en realidad persigue, argumentándose que estas deben revisarse periódicamente ante la dinámica con que se mueve el entorno interno y externo. Además, se expone que los objetivos estratégicos de comunicación una vez redactados deben estar en correspondencia con los propósitos misionales de la organización.

El área que dirige el proceso de comunicación en la organización desarrolla las funciones de mantener informado al público interno, fomentar el intercambio entre las áreas y organizar los eventos en la organización, en las cuales aún les falta desarrollar la comunicación en la base, con los subordinados de las diferentes unidades. La capacitación a los responsables de comunicación aún no ha comenzado, aunque se muestra especial interés por temas de organización de eventos.

Respecto al indicador que mide los supuestos organizacionales sobre género, los resultados fueron los siguientes:

“Desde la formación en la universidad hay diferencia de género, desde la universidad no se forman mujeres ingenieras eléctricas”

“Las políticas que sigue la empresa en este tema son las políticas del país”

Se concluye entonces que, los entrevistados consideran que en la organización no existe discriminación, la causa de la minoría de mujeres que trabaja en la empresa es que en las universidades se forman pocas mujeres ingenieras. Por otra parte las políticas que sigue la organización respecto a este tema son las políticas del país, en el cual se prioriza a la mujer y se le ofrecen garantías que mejoran su desempeño.

Sobre el público interno de la organización, se menciona lo siguiente:

“El público necesita que se divulgue mucho más la actividad, el esfuerzo que hacen todos los trabajadores desde la base”

“Se cree que la comunicación es transmisión de información”

Las principales necesidades del público interno respecto a la comunicación interna con enfoque de género van encaminadas a una mayor divulgación de lo que sucede en la organización y un mayor reconocimiento del esfuerzo que realizan. La concepción sobre comunicación se limita a mera transmisión de información, por lo que constituye una tarea del Grupo de Comunicación Institucional concientizar en ese público interno sobre lo que constituye la comunicación. Por otra parte, aún no se comprende lo que la misión y la visión representan, el público interno no se identifica con ellas.

Referido a los canales de comunicación, se pretende conocer las preferencias que existen y la accesibilidad del público interno a esos canales.

“En la dinámica diaria es mejor utilizar un teléfono que no pasar un correo”

“Hay que trabajar en eso, en que las reuniones cumplan su objetivo, acorten su tiempo”

“Muchas veces las conversaciones informales resuelven los problemas, son inmediatas”

Los canales de comunicación que se prefieren en la organización son el teléfono y las conversaciones informales (preferidas estas últimas por las mujeres). El teléfono en cuanto a su accesibilidad presenta dificultades puesto que están limitadas las llamadas fuera del edificio en que se encuentra la empresa. Las reuniones son rechazadas por los trabajadores debido a que se extienden y pierden su objetivo.

Por la participación que se logra, los canales de comunicación pasan a convertirse en espacios de intercambio. Respecto a este indicador los comentarios fueron los siguientes:

“En los matutinos los trabajadores participan, dan opiniones”

“En las reuniones de los jueves se logra el intercambio, se logra este propósito”

Los espacios de comunicación que se identifican en la organización son los matutinos y algunas reuniones que por la participación que se logra, son aceptadas entre el público interno y estos consideran que se intercambian opiniones.

Sobre la retroalimentación, se busca caracterizarla, conocer los canales que se utilizan y el contenido de la misma.

“Los departamentos hacen despacho con los grupos y cualquier duda, algo que quieran modificar, se le piden opiniones”

“No se da en la organización como debería ser porque existen muchos mecanismos, porque estamos montados en un sistema muy formalizado, se escriben muchas cosas y se pierde la iniciativa”

La retroalimentación en la organización está limitada por el exceso de burocracia, por lo que el público interno considera que esta no funciona en la organización como debería.

Al identificar las barreras que limitan el proceso de comunicación, se obtuvo los siguientes resultados.

“La retroalimentación es una barrera que está limitando la comunicación”

“Al perfeccionar el sistema, va a mejorar la comunicación”

Las opiniones sobre las barreras presentes en el proceso de comunicación fueron respecto a perfeccionar el Sistema de Comunicación, eliminar el exceso de papeleo y mejorar la retroalimentación. No se reconocen deficiencias en la relación entre las personas o la presencia de canales defectuosos.

Al caracterizar la comunicación entre hombres y mujeres en la organización, las opiniones fueron las siguientes:

“Está la comunicación social y laboral, desde el punto de vista de lo laboral depende de lo que se vaya a ver con cada persona, sea mujer o hombre y desde el punto social depende de la relación personal que se tenga con la persona”

“La comunicación mujer y mujer, hombre y hombre fluye muy bien pero hombre y mujer a veces tiene sus problemas, en función de muchas cosas, en la solución de los problemas, a veces también hay que medirse cuando uno habla con una mujer, con un hombre me siento más abierto en actividades formales”

En la organización, los principales criterios giran en torno a que la comunicación no está mediada por las relaciones de género, sino que esta depende de si los temas que se van a abordar son laborales o personales. Sin embargo, otros criterios afirman que la comunicación entre personas de un mismo género fluye bien pero entre personas de géneros diferentes es más difícil, tanto en actividades formales como informales.

Las principales recomendaciones a la comunicación interna con enfoque de género son las siguientes:

“Hacer que la comunicación no sea de un grupo de personas, sino que fluya en la organización”

En la organización se pretende que la comunicación sea un sistema bien planificado que facilite el desarrollo de los demás sistemas, para lo que reconocen que tienen que trabajar mucho más y capacitar al grupo que dirige la comunicación en el centro.

### **3.2. Análisis integral de los resultados**

Luego de analizar los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos de recogida de información aplicados, se hace necesario el abordaje integral de estos.

Como resultado de analizar el indicador sobre los supuestos organizacionales de comunicación, puede afirmarse que la comunicación establecida a través de los documentos oficiales se concibe desde la participación de todos los trabajadores, bajo la idea de que todos pueden aportar ideas innovadoras que tributen a una mejor reputación del trabajador eléctrico y un ambiente favorable dentro de la organización. Se aboga por la comunicación participativa, dialógica, en que todo el público interno sea partícipe y tribute a la misión, visión y objetivos estratégicos.

Se le concede a la comunicación la función de eje de todos los procesos que se desarrollen en la organización; coordinando, planificando facilitando, mediando y regulando cada proceso organizacional y la relación organización- cliente. Se le atribuye gran importancia como proceso relacionado directamente con la toma de decisiones, el cual debe desarrollarse y planificarse mejor para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A pesar de que la máxima dirección de la organización brinda apoyo y respalda la actividad de comunicación, aún faltan recursos necesarios para gestionar la comunicación y es necesario evaluar la planificación de los recursos con que cuentan, para lograr un mayor aprovechamiento y calidad.

En la organización se reconoce que los propósitos misionales no son estáticos, sino que deben irse adaptando a las ambiciones de la organización y a los cambios tanto del entorno interno como del externo. Sin embargo, falta coordinación y planificación entre los objetivos de comunicación y los objetivos empresariales, aunque se destaca que esta coordinación es necesaria.

La comunicación en la organización cuenta con un área encargada de gestionarla y se apoya en un Comité de Comunicación Institucional con integrantes de cada área de la organización además de invitados que por sus características al relacionarse con el resto del público interno de la organización destacan como líderes. De esta forma se posibilita que la actividad de comunicación no sea improvisada y cuente con una planificación. Las funciones que desempeña en la organización son las de mantener

informado al público interno y la organización de los eventos. Sin embargo, esto no es suficiente, se reconoce que la comunicación debe ser perfeccionada.

Respecto a las normativas de la comunicación en la organización, se ha logrado diseñar un procedimiento, se está perfeccionando el Manual de Gestión de la Comunicación y se creó un Comité de Comunicación Institucional pero todavía no se reconocen en la organización los objetivos de comunicación y las políticas que guíen su actuar.

En la organización se trata de mantener capacitados al personal que gestiona la comunicación, aunque se debe sistematizar esta actividad. Las principales temáticas de interés son organización de eventos y protocolo.

Las recomendaciones para perfeccionar la comunicación desde la percepción de sus públicos internos están dirigidas al logro de la interacción entre las áreas de la organización, a una mayor coordinación y planificación de lo que se quiere comunicar, a la preparación de un equipo para desarrollar el proceso de comunicación, al perfeccionamiento de los canales de comunicación, a respetar la planificación y a brindar información constante al público interno y a la capacitación del público interno sobre temas relacionados con la comunicación.

Al abordar los supuestos organizacionales sobre género, la organización no ha intencionado políticas en este sentido ni existe un responsable o área. Sin embargo, se reconoce que puede comenzarse a insertar en los estudios diagnósticos para reconocer las debilidades y fortalezas en esta temática e incidir en las mismas.

La comunicación más que estar mediada por las relaciones de género, depende de si los temas que se van a abordar son laborales o personales. A pesar de la diversidad de criterios como resultado de la aplicación de varios instrumentos de recogida de información, se reconoce que en la organización la comunicación intragenérica presenta menos barreras, caracterizándose por su acertividad, a diferencia de la comunicación intergenérica.

Las políticas que sigue la organización respecto a este tema son las establecidas por el país, en el cual se prioriza a la mujer y se le ofrecen garantías que mejoran su desempeño.

Respecto al enfoque de género en la organización, el público interno recomienda que se inserte en los diagnósticos a realizar y se analicen los resultados del presente diagnóstico para conocer los objetivos sobre los que se debe actuar.

En relación al público interno de la organización, está compuesto por 11 directivos hombres, 1 directiva mujer, 555 subordinados hombres y 192 subordinadas mujeres, con un total de 759 trabajadores en la Empresa Eléctrica provincial.

Sus principales necesidades respecto a la comunicación interna con enfoque de género van encaminadas a una mayor divulgación de lo que sucede en la organización y un mayor reconocimiento del esfuerzo que realizan. La concepción sobre comunicación mayoritariamente se limita a mera transmisión de información, aunque el público interno desea mantener intercambio entre los departamentos, para sentirse parte importante de la organización.

Aún no se comprende lo que la misión y la visión representan, el público interno no se identifica con estas. De manera general tienden a confundirse con la misión y visión de áreas específicas y con el objeto social, reconociéndose mayor desconocimiento en los trabajadores de género masculino.

Al analizar las redes de comunicación en la organización, según los subordinados la red formal de comunicación se utiliza con una frecuencia alta, avalado por el 73,2% de los hombres y el 64,2% de las mujeres. Reforzado por el 66,7% de los directivos hombres y la dirección femenina.

La red informal de comunicación está presente aunque en menor medida; esta se caracteriza por no contar con espacios dispuestos, por los que se desarrollan principalmente en el área de trabajo durante el horario de almuerzo, en los pasillos y el

ascensor, limitando el intercambio en la organización. Utilizándose tanto la comunicación verbal como no verbal.

Se observan diferencias de género respecto a los temas abordados en la comunicación informal: mientras los hombres conversan sobre deporte, las mujeres, la atención al cliente, el cine, el cumplimiento del plan de trabajo y la informática, las mujeres lo hacen sobre las modas, la cocina, la familia, la juventud, la organización de eventos y el cumplimiento del plan de trabajo individual. Con la tendencia en los hombres a rechazar la comunicación informal aunque se utilice dentro de la organización; mientras que las mujeres tienden a preferir esta red de comunicación.

En cuanto al propósito de los mensajes, los mensajes de tarea se utilizan en la organización con una frecuencia media, al igual que los mensajes de mantenimiento. Por su parte, los mensajes humanos se utilizan con una frecuencia baja, según el 16,8% de los subordinados hombres y el 9% de las mujeres.

Referido a los canales de comunicación, los canales directos, se utilizan en la organización con una frecuencia alta, los matutinos, las entrevistas personales y las reuniones. Mientras que de los canales mediatizados, se utilizan con una frecuencia alta, el teléfono y el correo electrónico.

En cuanto a la preferencia de canales directos o mediatizados no se observa distinción pues se prefieren en igual medida canales como el correo, el teléfono y el chat y las entrevistas personales, las reuniones y las asambleas. Aunque el género femenino reconoce que en ocasiones las conversaciones informales son más efectivas; mientras que las reuniones son menos funcionales (corroborado por ambos géneros).

Está limitado el acceso al teléfono, puesto que las llamadas fuera de la empresa no están liberadas.

En la organización existen espacios de comunicación, en los que se logra la participación de los trabajadores y estos pueden hacerse sentir, como las reuniones

sindicales, de departamento y los matutinos. Estos son aceptados entre el público interno, pues cumplen con el propósito de intercambiar opiniones.

En correspondencia con los flujos de comunicación, la comunicación fluye siguiendo los canales establecidos por la organización, predominando el flujo de comunicación vertical descendente; se destaca la pertinencia y sistematicidad del flujo ascendente atendiendo a la misión principal de la organización, presididos ambos por el género masculino en su mayoría. La comunicación horizontal no cuenta con espacios establecidos, esta se desarrolla mayoritariamente en las áreas de trabajo, por lo que no se potencia el intercambio; se observa en menor medida en los pasillos y el ascensor.

En relación a la retroalimentación aunque es susceptible de ser perfeccionada cumple con los objetivos que se plantean y tanto trabajadores como directivos de ambos géneros están satisfechos con sus resultados. El principal contenido de la misma es: informaciones, órdenes y decisiones a tomar, mostrándose tanto desde la realización de planteamientos, propuestas, soluciones, inquietudes, preguntas, acuerdos en relación a lo planteado y criterios compartidos.

Esta se caracteriza por la rapidez, tanto por parte de trabajadores como directivos, manifestándose en los aspectos sobre los que es posible actuar, generando beneficios para la organización, a través de canales tales como las reuniones, las entrevistas personales, el correo electrónico, el teléfono, las conversaciones informales y los debates.

Al abordar las barreras presentes en el proceso de comunicación en la organización, se reconocen las siguientes: un mismo hecho se percibe de forma diferente, no se maneja el mismo lenguaje entre las personas, no se posee el mismo conocimiento sobre la organización y están presentes canales deficientes, ruidos u otras distracciones físicas.

Se concluye que las barreras que limitan el proceso de comunicación son las distorsiones perceptivas y culturales, los problemas semánticos, las barreras cognoscitivas y las distracciones físicas y canales deficientes.

A partir de los resultados obtenidos se propone un plan de acciones con el objetivo de potenciar la comunicación interna con enfoque de género en la organización. (Ver Anexo 18. Plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos)

## CONCLUSIONES

---

A partir del análisis de los resultados, puede arribarse a las siguientes conclusiones:

✓ La comunicación establecida a través de los documentos oficiales se concibe desde la participación de todos los trabajadores, se aboga por la comunicación dialógica, en que todo el público interno sea partícipe y tribute a la misión, visión y objetivos estratégicos. Sin embargo la dinámica organizacional refleja que la función principal de la comunicación es la de transmitir información y así lo corroboran sus públicos internos.

✓ Los supuestos organizacionales se manifiestan de la siguiente forma: existen documentos que establecen normas y políticas de comunicación (Manual de Gestión de la Comunicación); un Grupo de Comunicación Institucional, que se apoya en un Comité de Comunicación Institucional como estructura que evalúa el proceso comunicativo; existen recursos disponibles para su gestión, que se ven limitados en su ejecución; la capacitación en temas de comunicación representa un interés para la organización aunque debe ser perfeccionada su implementación.

✓ En relación al enfoque de género la organización no ha intencionado políticas en este sentido ni existe un responsable o área. Sin embargo, se reconoce la importancia de su inclusión en estudios diagnósticos con el fin de identificar debilidades y fortalezas e incidir en las mismas. Las políticas que sigue la organización respecto a este tema son las establecidas por el país, en el cual se prioriza a la mujer y se le ofrecen garantías que mejoran su desempeño.

✓ El público interno de la organización, está compuesto por 11 directivos, 1 directiva, 555 trabajadores y 192 trabajadoras, con un total de 759 trabajadores en la Empresa Eléctrica provincial. Existe un predominio del género masculino tanto en la dirección como en el resto de los trabajadores que componen la organización. Tiende a confundirse la misión y la visión de la organización con la misión y visión de áreas específicas y con el objeto social, reconociéndose mayor desconocimiento en los trabajadores de género masculino.

✓ Prevalen en la organización los mensajes de tarea y mantenimiento; presentándose los mensajes humanos en menor medida.

✓ Se utilizan en la organización tanto canales directos como mediatizados. Predominan los directos entre ellos el matutino, las reuniones, las entrevistas personales. Entre los mediatizados se utilizan con mayor frecuencia el correo electrónico y el teléfono.

✓ En la organización existen espacios de comunicación, en los que se logra la participación de los trabajadores y estos pueden hacerse sentir, como las reuniones sindicales y de departamento y los matutinos. Estos son reconocidos entre el público interno, tanto femenino como masculino, pues cumplen con el propósito de intercambiar opiniones.

✓ Predomina el flujo de comunicación vertical descendente y se destaca la pertinencia y sistematicidad del flujo ascendente atendiendo a la misión principal de la organización, presididos ambos principalmente por el género masculino. La comunicación horizontal se repliega a la comunicación informal que se establece fundamentalmente en áreas laborales, reconociéndose resistencia hacia la comunicación informal por parte del género masculino y preferencia por parte del femenino.

✓ Predomina el uso de la red formal de comunicación en detrimento de la informal. La red informal de comunicación está presente aunque en menor medida y se caracteriza por no contar con espacios establecidos por lo que se limita el intercambio, se utiliza la comunicación verbal y no verbal y las principales diferencias de género se ven reflejadas en los temas abordados; mientras los hombres conversan sobre deporte, las mujeres y la informática, las mujeres lo hacen sobre las modas, la cocina y la familia.

✓ En relación a la retroalimentación aunque es susceptible de ser perfeccionada cumple con los objetivos que se plantean y tanto trabajadores como directivos de ambos géneros están satisfechos con sus resultados. El principal contenido de la misma es: informaciones, órdenes y decisiones a tomar, mostrándose tanto desde la realización de planteamientos, propuestas, soluciones, inquietudes, preguntas, acuerdos en relación a lo planteado y criterios compartidos. Se caracteriza por la rapidez, y se utilizan para ello canales como las reuniones, entrevistas personales, conversaciones informales, los debates, el correo electrónico y el teléfono.

✓ Las barreras que limitan el proceso de comunicación en la organización, se identifican como distorsiones perceptivas y culturales; problemas semánticos; cognoscitivas y distracciones físicas, canales deficientes. Lo que se traduce en que un mismo hecho se percibe de forma diferente, no se maneja el mismo lenguaje entre las personas de la organización, las personas no poseen el mismo conocimiento sobre la organización y la presencia de canales deficientes, ruidos u otras distracciones físicas.

✓ La comunicación más que estar mediada por las relaciones de género, depende de si los temas que se van a abordar son laborales o personales. Se reconoce que la comunicación intragenérica presenta menos barreras, caracterizándose por su acertividad, a diferencia de la comunicación intergenérica.

✓ Se diseña, a partir de la situación actual de la comunicación interna con enfoque de género de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, un plan de acciones encaminado a potenciar dicho proceso.

## RECOMENDACIONES

---

A continuación, se proponen las siguientes recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta y materializadas a la mayor brevedad.

- ✓ Proponer a la dirección de la organización la implementación del Plan de Acciones de comunicación interna con enfoque de género.
- ✓ Evaluar los resultados del plan de manera sistemática para comprobar los resultados obtenidos y realizar las correcciones necesarias.
- ✓ Proponer a la organización la realización de un diagnóstico de comunicación externa con enfoque de género.
- ✓ Incluir el enfoque de género como parte de cada una de las etapas del proceso de gestión de la comunicación de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Aguilar, A. (2007). *El diagnóstico de la Cultura Organizacional: una propuesta teórico-metodológica desde la Comunicación*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Comunicación Social no publicada), Universidad de La Habana, La Habana.
- Alonso, M., & Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Teoría de la comunicación: Una introducción a su estudio*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Álvarez, F. (2005). *La Comunicación Organizacional en la Integración Continua Individuo-Organización: un Modelo Analítico*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social no publicada), Universidad de La Habana, La Habana.
- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de comunicación organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Angelopulo, G., Barker, R., Du Plessis, D., Bornman, E., Schoonraad, N., y Hanekom, J. (2004). *Organizational research*. Pretoria: University of South Africa.
- Arriaga, M. (s.f.). *Estudios de género y teoría de la comunicación: nuevos territorios y nuevos retos*. Retrieved from <http://www.escriptorasyescrituras.com/revista.php/4/25>
- Barber, P. & Wallace, L. (2002). *What's the Message? Is Anyone Listening? A Communications Audit can Help you Find Out*. Retrieved from: [www.ssdesign.com/librarypr/content/p030402a.shtml](http://www.ssdesign.com/librarypr/content/p030402a.shtml)
- Bardález, C. (2006). *La transversalización de género en las Agencias de Cooperación de Ecuador. Avances y limitaciones*. Retrieved from [http://www.americalatinalgenera.org/nu/documentos/ecuador/transversalizacion\\_genero\\_ecuador.pdf](http://www.americalatinalgenera.org/nu/documentos/ecuador/transversalizacion_genero_ecuador.pdf)

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.

Beilenson, J. (s.f.). *Strategic Communications & Planning*. Retrieved from <\\10.12.1.64\docs\PS\PreGrado\ComunicaciónSocial\DisciplinaComunicaciónInstitucional\DiagnósticoyEstrategiadeComunicaciónEmpresarial\Bibliografía\Artículo senInglés>

Carballal, E. (2011). *Las Estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*. La Habana: Félix Varela.

Chillida, M. & Guerra, J. (2006). *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. España: Fundacion MUJERES.

Codina, A. (2002). *Cambios que inciden en la organización*. La Habana.

Coffman, J. (2002). *Public communication campaign evaluation: An environmental scan of challenges, criticisms, practice, and opportunities*. Cambridge, MA: Harvard Family Research Project. Retrieved from <\\10.12.1.64\docs\PS\PreGrado\ComunicaciónSocial\DisciplinaComunicaciónInstitucional\DiagnósticoyEstrategiadeComunicaciónEmpresarial\Bibliografía\Artículo senInglés>

Communication Strategy and Communication Plan. (s.f.). Retrieved from <\\10.12.1.64\docs\PS\PreGrado\ComunicaciónSocial\DisciplinaComunicaciónInstitucional\DiagnósticoyEstrategiadeComunicaciónEmpresarial\Bibliografía\Artículo senInglés>

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Quinto y Sexto Informes combinados. República de Cuba. (2004). Retrieved from <http://www.mujeres.cubaweb.cu/cedaw/texto/03.html>

Costa, J. (2003). *Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. Razón y Palabra*. Retrieved from <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html#jc>

- D' Humieres, P., (1994). *Management de la communication d'entreprise*. París: Enrolles
- Diagnósticos Organizacionales con Perspectiva de Género en el marco del programa de Gestión de Calidad con Equidad. (s.f.). Retrieved from [http://www.americalatinalgenera.org/es/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&Itemid=108&gid=77](http://www.americalatinalgenera.org/es/index.php?option=com_docman&task=doc_download&Itemid=108&gid=77)
- Duarte, J. G. (2012). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico de comunicación interna en Sucursales de BANDEC*. (Tesis de Licenciatura no publicada), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Echeverría, D. (2006). Empleo y dirección en Cuba: Una mirada desde la perspectiva de género. Retrieved from <http://www.wim-network.org/bibliografia>
- Escobar, M. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales. Villa Clara*. (Tesis de Licenciatura no publicada), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. New York: Pitman
- Fernández, C. (2002). *Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, R. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena"*. (Tesis de Licenciatura no publicada), Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.
- Gaba, M. (2008). *Aportes de la perspectiva de género a la teoría Organizacional*. (Tesis en opción al grado de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial publicada), Universidad de Belgrano, Buenos Aires. Retrieved from <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). *Serie: Aprender a investigar. Módulo 3: Recolección de la información* (3ra ed.). Bogotá: Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior, ICFES.

García, G. (s.f.). *Cultura Organizacional*. Retrieved from \\10.12.1.64\docs\PS\PreGrado\ComunicaciónSocial\DisciplinaComunicaciónInstitucional\CulturaOrganizacional\Bibliografía\Cultura

Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana, S.A.

González, E. (2010). *Diseño de la Estrategia de Relaciones Públicas para la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en Villa Clara*. (Tesis de Licenciatura, no publicada), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.

González, G. (s.f). *Los estudios de género en la Universidad de La Habana*. Retrieved from [http://guiagenero.mzc.org.es/GuiaGeneroCache/Pagina\\_AnalisGenero\\_000077.html](http://guiagenero.mzc.org.es/GuiaGeneroCache/Pagina_AnalisGenero_000077.html)

González, G., Fleitas, R., & Proveyer, C. (1997). Los estudios de género en la Universidad de La Habana. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*. Retrieved from [http://guiagenero.mzc.org.es/GuiaGeneroCache/Pagina\\_AnalisGenero\\_000077.html](http://guiagenero.mzc.org.es/GuiaGeneroCache/Pagina_AnalisGenero_000077.html)

Greenbaum, H.H. (1974). *The audit. of organizational communication*. Academy of Management journal.

Haro, D. (s.f). *Aplicación de la perspectiva de Género en el plan de empresa*. Retrieved from [http://www.funiovi.org/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f08f8def-bf7f-422c-ae3e-848e5b78a513&groupId=41671](http://www.funiovi.org/c/document_library/get_file?uuid=f08f8def-bf7f-422c-ae3e-848e5b78a513&groupId=41671)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta. ed.). D.F. México: McGraw Hill Interamericana.

Hernández, V., & Ferrer, D. (2012). *Estudios de género en las organizaciones cubanas: necesidad y desafío*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Hornik, R. (s.f.). *EPILOGUE: Evaluation Design for Public Health Communication Programs*. Retrieved from <\\10.12.1.64\docs\PS\PreGrado\ComunicaciónSocial\DisciplinaComunicaciónInstitucional\DiagnósticoyEstrategiadeComunicaciónEmpresarial\Bibliografía\Artículo enInglés>

Katz, D., & Kantz, R. (1966). *La Psicología Social en las Organizaciones*. Nueva York: John Wiley and Sons Inc.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos: Ed. Addison- Wesley Iberoamericana.

Leyva, E. (2007). *Bases teórico metodológicas para un enfoque de gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales: estudio de casos*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social no publicada), Universidad de La Habana, La Habana.

López, Y. (2010). *Propuesta de bases metodológicas para la Gestión de Comunicación interna dirigida al cambio sustentable en instituciones de Educación Superior. Caso: Universidad Autónoma de Nuevo León*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación no publicada), Universidad de La Habana, La Habana.

Mainstreaming de Género y Cambio Organizacional pro Equidad de Género. (s.f). Retrieved from [http://www.americalatinalgenera.org/es/documentos/centro\\_gobierno/FACT-SHEET-5-DQEH2707.pdf](http://www.americalatinalgenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-5-DQEH2707.pdf)

Martínez, A. (2010). *La categoría género en la comunicación organizacional*. Retrieved from <http://udforganizacional.blogspot.com/2010/03/la-categoria-genero-en-la-comunicacion.html>

Marín, A. L. (1997). *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación.

Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación*. La Habana: Ediciones Logo.

Memoria del taller: ¿cómo incorporar el enfoque de género en la promoción microempresarial? (2001). Retrieved from <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0032.pdf>

Mendoza, R. (2001). *La cultura organizacional*. Retrieved from <http://www.elistas.net/cgi-bin/eGruposDMime.cgi?K9D9K9Q8L8xumopxC-vwCWSVRCtjogkmCnoqdy-qIhhyCRcfb7>

Molero, A. (2005). Retrieved from [http://conocimiento.incae.edu/ES/no\\_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf](http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf)

Moya, I. (2009). *Del azogue y los espejos: nexos entre la teoría de género y la teoría de la comunicación*. Retrieved from [www.felafacs.org/lahabana|encuentro2009@felafacs.org](http://www.felafacs.org/lahabana|encuentro2009@felafacs.org)

Muriel, M., & Rota, G. (1980). *Comunicación institucional. Enfoque social de Relaciones Humanas*. Quito: Editora Andina.

Núñez, M. (2001). *Los estudios de género en Cuba y sus aproximaciones metodológicas, multidisciplinarias y transculturales (1974-2001)*. Retrieved from <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/cemi/genero.pdf>

Planning Tools: How to write a communications strategy. (2005). Retrieved from <\\10.12.1.64\docs\PS\PreGrado\ComunicaciónSocial\DisciplinaComunicaciónInstitucional\DiagnósticoyEstrategiadeComunicaciónEmpresarial\Bilbiografía\Artículo senInglés>

Portal, R.; Recio, M. & Toirac, Y. (s/f). *Planeación de estrategias de comunicación para organizaciones. Guía de trabajo*. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación no publicada), Universidad de La Habana, La Habana.

Rodríguez, G. (1998). *Investigación Cualitativa*. Madrid: Paidós.

Rubio, F. (2007). Equidad de genero en las empresas: Herramientas para el cambio y la excelencia. Retrieved from [http://www.surt.org/docs/equidad\\_genero\\_empresas.pdf](http://www.surt.org/docs/equidad_genero_empresas.pdf)

Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos teóricos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación no publicada), Universidad de La Habana, La Habana.

Saló, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: FUERP .

Schwartz, N. (2010). *Nonprofit Marketing Plan Template*. Retrieved from <\\10.12.1.64\docs\PS\PreGrado\ComunicaciónSocial\DisciplinaComunicaciónInstitucional\DiagnósticoyEstrategiadeComunicaciónEmpresarial\Bilbiografía\Artículo senInglés>

Salazar, A. (2005). *Género y cultura organizacional*. Retrieved from <http://mujerescomoyo.blogia.com/2005/022802-genero-y-cultura-organizacional.php>

Sanz, L. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC.

Schein, E. (2006). *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.

Seijo, A. (2009). *Retos. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. (Tesis de Licenciatura no publicada), Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.

Sobre técnicas de la dirección. (s.f.). Retrieved from \\10.12.1.64\docs\PS\PreGrado\ComunicaciónSocial\DisciplinaComunicaciónInstitucional\GestiónEmpresarial\Bibliografía\librosasignatura\Materialessobretécnicadedirección

Solís, V. (2009). *El Enfoque de Géneros*. Retrieved from <http://www.mujeresdeempresa.com/sociedad/090401-el-enfoque-de-generos.asp>

Thayer, L. (1968). *Communication and Comunion Systems*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. Nueva York: McGraw-Hill.

Trelles, I. (2001). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.

\_\_\_\_\_ (2002). *Bases teorico-metodologicas para una propuesta de Modelo de Gestion de comunicación en organizaciones*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación no publicada), Universidad de La Habana, La Habana.

Valenzuela, V. (2004). *El peso del Género en la empresa*. Retrieved from [http://www.oit.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3:el-peso-del-gro-en-la-empresa&catid=114:especiales&itemid=374](http://www.oit.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3:el-peso-del-gro-en-la-empresa&catid=114:especiales&itemid=374)

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Editorial Prentice.

Vasallo, N. (2005). *El Género: un análisis de la "naturalización" de las desigualdades*. Universidad de La Habana.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

ANEXOS

---

## ANEXO 1

### Sobre consentimiento de los implicados en la investigación

#### ANEXO 1

#### SOBRE CONSENTIMIENTO DE LOS IMPLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN



Cienfuegos, 14 de enero del 2013

#### EMPRESA ELÉCTRICA CIENFUEGOS

"Año 55 de la Revolución"

A quien pueda interesar:

Mediante la presente hago constar sobre el consentimiento del público interno de la Empresa Eléctrica Cienfuegos para realizar las investigaciones correspondientes a los trabajos de diploma "Introducción de la Indagación Appreciativa" y "Plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género", de las estudiantes de Comunicación Social Dailenys León Padrón y Mailen León Hernández, respectivamente. Siendo ambos de gran interés e impacto para la organización, para la posterior realización de la Estrategia de Comunicación Institucional.



Centro Integral  
Atención al  
Cliente

**Alexander Marañón Cabrera**

Director UBE CIAC

## ANEXO 2

### **Misión**

“Brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua dentro de los parámetros de calidad establecidos según la ley eléctrica nacional”

### **Visión**

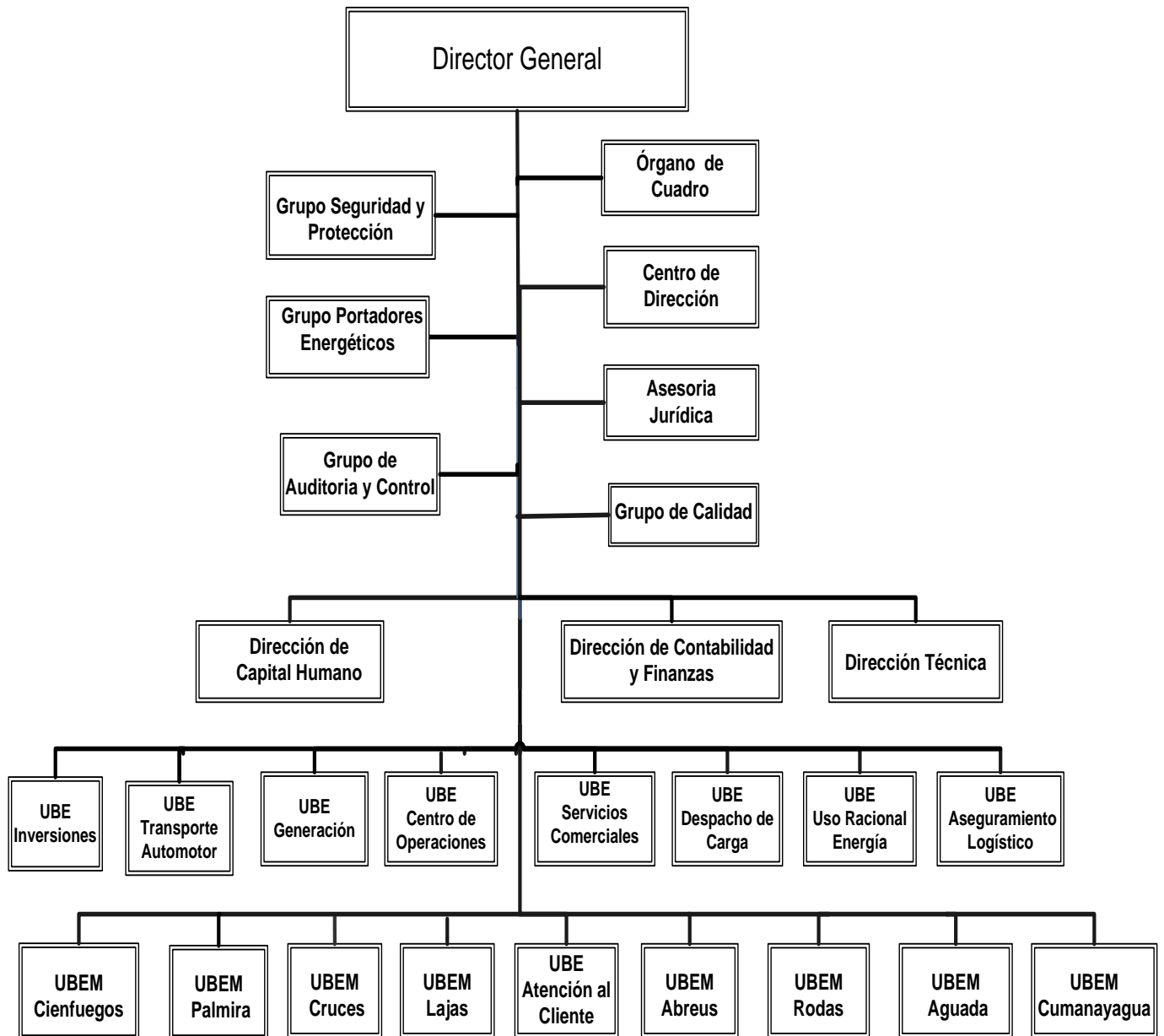
“Somos líderes nacionales reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio eléctrico, distinguiéndonos en la atención rápida y especializada a nuestros clientes”

### **Valores Organizacionales**

Los valores más vigentes en la empresa son: la participación, la innovación, la solidaridad, la disciplina, el sentido de pertenencia, honor de ser trabajador eléctrico, cooperación, orden y respeto a las reglas.

# ANEXO 3

## Organigrama de la Empresa Eléctrica Cienfuegos



ANEXO 4

Identificador visual actual



## ANEXO 5

### Guía de revisión de documentos oficiales

#### ✓ Objetivo

- Explorar las referencias a la historia y los valores organizacionales.
- Identificar los propósitos misionales de la organización.
- Identificar las políticas de comunicación y de género establecidas en la organización.

Fecha de emisión: \_\_\_\_\_

Persona que lo emite: \_\_\_\_\_

A quién está dirigido: \_\_\_\_\_

#### ✓ Indicadores

- Referencias a la historia de la organización.
- Valores organizacionales
- Misión y visión
- Concepto de comunicación que se maneja
- Existencia de responsables de la comunicación Institucional
- Posición que ocupa la comunicación en el organigrama
- Funciones de la Comunicación Institucional
- Importancia que se le concede a la Comunicación Institucional
- Supuestos organizacionales sobre género.

## ANEXO 6

### **Guía de observación no participante:**

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

**Objetivo:**

Identificar las características de la comunicación interna con enfoque de género en espacios formal e informal.

**Indicadores:**

- Propósito de los mensajes.
- Direccionalidad de la comunicación.
- Presencia de retroalimentación.
- Clasificación de las barreras presentes en el proceso comunicativo.

### Protocolo de observación

Indicadores de la comunicación		Está presente							
		Entre directivos hombres	Entre directivas	De directivos hombres a directivas	De directivas a directivos hombres	Entre subordinados hombres	Entre subordinadas	De subordinados hombres a subordinadas	De subordinadas a subordinados hombres
<b>Propósito de los mensajes</b>	Los mensajes emitidos están dirigidos a orientarlos en cómo realizar el trabajo, a capacitarlos								
	Los mensajes emitidos son referidos al control, a normas, a dictámenes								
	Los mensajes emitidos hacen referencia a sus intereses, necesidades y sentimientos; estos reconocen sus méritos								
<b>Retroalimentación</b>	Planteamiento, propuesta, solución								
	Inquietud,								

	pregunta								
	Se comparten los criterios, acuerdo en relación a lo planteado								
<b>Barreras de comunicación</b>	Un mismo hecho se percibe de forma diferente								
	No se maneja el mismo lenguaje entre las personas de la organización								
	Las personas no poseen el mismo conocimiento sobre la organización								
	Existen prejuicios y desconfianza entre el público interno de la organización								
	Presencia de canales deficientes, ruidos u otras distracciones físicas								

## ANEXO 7

### Cuestionario de Comunicación Interna dirigido a trabajadores de la Empresa Eléctrica Cienfuegos

Estimado compañero (a):

Requerimos su contribución para la aplicación de la presente encuesta, con el objetivo de identificar los elementos que caracterizan la comunicación interna en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Le agradeceremos su colaboración y su sinceridad, asegurándole que la información brindada por usted es confidencial y anónima. *Muchas Gracias.*

Sexo:        F \_\_\_\_            M \_\_\_\_

1. Diga los elementos que componen la Misión de su organización.

---

---

---

2. Si conoce la Visión de su organización expóngala a continuación.

---

---

---

3. Marque con una X lo que caracteriza el contenido de los mensajes emitidos por sus directivos.

\_\_\_\_ Los mensajes emitidos por sus directivos están dirigidos a orientarlos en cómo realizar el trabajo, a capacitarlos.

\_\_\_\_ Los mensajes emitidos por sus directivos son referidos al control, a normas, a dictámenes.

\_\_\_\_ Los mensajes emitidos por sus directivos hacen referencia a sus intereses, necesidades y sentimientos; estos reconocen sus méritos.

4. La comunicación en la empresa se caracteriza por:

\_\_\_ Estar perfectamente definida y seguir los cauces de traslado de información planeados para la organización.

\_\_\_ Manifestarse continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado.

5. De los canales de comunicación presentes en su organización que a continuación le mencionamos. Marque con una X aquellos que Ud. utilice para su comunicación.

\_\_\_ Conversaciones informales

\_\_\_ Teléfono

\_\_\_ Murales

\_\_\_ Entrevistas personales

\_\_\_ Boletín Institucional

\_\_\_ Reuniones

\_\_\_ Correo electrónico

\_\_\_ Trunking

\_\_\_ La radio conferencias

\_\_\_ Buzón de quejas y sugerencias

\_\_\_ La radio base

\_\_\_ Chat

\_\_\_ Debates

\_\_\_ Actividades recreativas

\_\_\_ Matutinos

\_\_\_ Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. Mencione los que Ud. prefiere para comunicarse.

---

---

7. ¿De quién recibe Ud. generalmente las informaciones? Marque con una X.

\_\_\_ Directivos hombres

\_\_\_ Compañeros de igual nivel de jerarquía hombres

\_\_\_ Directivas mujeres

\_\_\_ Compañeras de igual nivel de jerarquía mujeres

8. ¿A quién Ud. generalmente le da informaciones en la empresa? Marque con una X.

Directivos hombres                       Compañeros de igual nivel de jerarquía hombres

Directivas mujeres                       Compañeras de igual nivel de jerarquía mujeres

9. Cuando recibe un mensaje de sus directivos, Ud. expresa su opinión acerca del mismo. Marque con una X.

Siempre     A veces     Nunca

10.        ¿Con qué rapidez lo hace?

Unas horas después de recibirlo.     Cuando han transcurrido algunas semanas.

Algunos días después.                       Luego de varios meses.

11.        Las opiniones emitidas por Ud. son referidas a:

Informaciones                       Decisiones a tomar

Órdenes recibidas

Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

12.        ¿Recibe Ud. respuesta sobre las opiniones emitidas?

Sí                       No

De ser afirmativo, indique en qué tiempo recibe respuesta sobre ello.

Unas horas después                       Cuando han transcurrido algunas semanas

Algunos días después                       Luego de varios meses

13.        ¿Qué canales se utilizan para intercambiar opiniones con sus directivos?

Buzón de quejas y sugerencias                       Conversaciones informales

\_\_\_\_ Correo electrónico

\_\_\_\_ Reuniones

\_\_\_\_ Teléfono

\_\_\_\_ Debates

\_\_\_\_ Entrevistas personales

\_\_\_\_ Matutinos

\_\_\_\_ Trunking

\_\_\_\_ Actividades recreativas

\_\_\_\_ Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

14. Considera que sus planteamientos generan beneficios a la organización.

\_\_ Siempre    \_\_ A veces    \_\_ Nunca

¿De qué forma?:

---

---

15. Marque con una X las barreras que pueden estar influyendo en la comunicación interna de la organización.

\_\_\_\_ Un mismo hecho se percibe de forma diferente

\_\_\_\_ No se maneja el mismo lenguaje entre las personas de la organización

\_\_\_\_ Las personas no poseen el mismo conocimiento sobre la organización

\_\_\_\_ Existen prejuicios y desconfianza entre el público interno de la organización

\_\_\_\_ Presencia de canales deficientes, ruidos u otras distracciones físicas

16. Diga que características tiene la comunicación en la organización entre:

Hombre y hombre: \_\_\_\_\_

Mujer y mujer: \_\_\_\_\_

Hombre y mujer: \_\_\_\_\_

17. Complete las frases siguientes según las características de la comunicación de hombres y mujeres en la organización:

	Hombres	Mujeres
Los temas más abordados son:		
Entre la comunicación verbal y la no verbal, utilizan más:		
Complementan las conversaciones con:		
Tienen habilidades comunicativas como:		
Cuando hay que tomar una decisión:		
Ante un conflicto/problema/crisis:		
En las reuniones:		
En las actividades festivas de la empresa:		
Cuando los hombres se comunican:		
Cuando las mujeres se comunican:		

18. ¿Qué recomendaciones daría para perfeccionar la comunicación dentro de la organización?

---



---

## ANEXO 8

Cuestionario de Comunicación Interna dirigido a directivos de la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Estimado compañero (a):

Requerimos su contribución para la aplicación de la presente encuesta, con el objetivo de identificar los elementos que caracterizan la comunicación interna en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Le agradeceremos su colaboración y su sinceridad, asegurándole que la información brindada por usted es confidencial y anónima. *Muchas Gracias.*

Sexo:      F\_\_\_\_      M\_\_\_\_

1. Diga los elementos que componen la Misión de su organización.

---

---

---

2. Si conoce la Visión de su organización expóngala a continuación.

---

---

---

3. Marque con una X lo que caracteriza el contenido de los mensajes emitidos a sus trabajadores.

\_\_\_\_ Los mensajes emitidos a los trabajadores están dirigidos a orientarlos en cómo realizar el trabajo, a capacitarlos.

\_\_\_\_ Los mensajes emitidos a los trabajadores son referidos al control, a normas, a dictámenes.

\_\_\_\_ Los mensajes emitidos a los trabajadores hacen referencia a sus intereses, necesidades y sentimientos; estos reconocen sus méritos.

4. La comunicación en la empresa se caracteriza por:

Estar perfectamente definida y seguir los cauces de traslado de información planeados para la organización.

Manifestarse continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado.

5. De los canales de comunicación presentes en su organización que a continuación le mencionamos. Marque con una X aquellos que Ud. utilice para su comunicación.

Conversaciones informales

Teléfono

Murales

Entrevistas personales

Boletín Institucional

Reuniones

Correo electrónico

Trunking

La radio conferencias

Buzón de quejas y sugerencias

La radio base

Chat

Debates

Actividades recreativas

Matutinos

Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. Mencione los que Ud. prefiere para comunicarse.

---

---

7. ¿De quién recibe Ud. generalmente las informaciones? Marque con una X.

Directivos hombres

Subordinadas mujeres

Directivas mujeres

Compañeros de igual nivel de jerarquía hombres

Subordinados hombres     Compañeras de igual nivel de jerarquía mujeres

8. ¿A quién Ud. generalmente le da informaciones en la empresa? Marque con una X.

Directivos hombres     Subordinadas mujeres

Directivas mujeres     Compañeros de igual nivel de jerarquía hombres

Subordinados hombres     Compañeras de igual nivel de jerarquía mujeres

9. Cuando recibe un mensaje de sus trabajadores, Ud. toma en cuenta su opinión.  
Marque con una X.

Siempre     A veces     Nunca

10. ¿Con qué rapidez lo hace?

Unas horas después de recibirlo     Cuando han transcurrido algunas semanas

Algunos días después.     Luego de varios meses.

11. Las opiniones emitidas por sus trabajadores son referidas a:

Informaciones     Decisiones a tomar

Órdenes recibidas

Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

12. ¿Envía Ud. respuesta sobre las opiniones recibidas?

Sí     No

De ser afirmativo, indique en qué tiempo envía respuesta sobre ello.

Unas horas después     Cuando han transcurrido algunas semanas

\_\_\_\_\_ Algunos días después      \_\_\_\_\_ Luego de varios meses

13. ¿Qué canales utiliza para intercambiar opiniones con sus trabajadores?

\_\_\_\_\_ Buzón de quejas y sugerencias      \_\_\_\_\_ Conversaciones informales

\_\_\_\_\_ Correo electrónico      \_\_\_\_\_ Reuniones

\_\_\_\_\_ Teléfono      \_\_\_\_\_ Debates

\_\_\_\_\_ Entrevistas personales      \_\_\_\_\_ Matutinos

\_\_\_\_\_ Trunking      \_\_\_\_\_ Actividades recreativas

\_\_\_\_\_ Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

14. Considera que los planteamientos de los trabajadores generan beneficios a la organización.

\_\_\_ Siempre    \_\_\_ A veces    \_\_\_ Nunca

¿De qué forma?:

---

---

15. Marque con una X las barreras que pueden estar influyendo en la comunicación interna de la organización.

\_\_\_\_\_ Un mismo hecho se percibe de forma diferente

\_\_\_\_\_ No se maneja el mismo lenguaje entre las personas de la organización

\_\_\_\_\_ Las personas no poseen el mismo conocimiento sobre la organización

\_\_\_\_\_ Existen prejuicios y desconfianza entre el público interno de la organización

\_\_\_\_\_ Presencia de canales deficientes, ruidos u otras distracciones físicas

16. Diga que características tiene la comunicación en la organización entre:

Hombre y hombre: \_\_\_\_\_

Mujer y mujer: \_\_\_\_\_

Hombre y mujer: \_\_\_\_\_

17. Complete las frases siguientes según las características de la comunicación de hombres y mujeres en la organización:

	Hombres	Mujeres
Los temas más abordados son:		
Entre la comunicación verbal y la no verbal, utilizan más:		
Complementan las conversaciones con:		
Tienen habilidades comunicativas como:		
Cuando hay que tomar una decisión:		
Ante un conflicto/problema/crisis:		
En las reuniones:		
En las actividades festivas de la empresa:		
Cuando los hombres se comunican:		
Cuando las mujeres se comunican:		

18. ¿Qué recomendaciones daría para perfeccionar la comunicación dentro de la organización?

---

---

## ANEXO 9

Entrevista semiestructurada

**Lugar:**

**Fecha:**

**Hora:**

**Objetivo:**

Caracterizar los siguientes indicadores de comunicación interna: supuestos organizacionales sobre comunicación y género, públicos internos, espacios de comunicación y barreras de comunicación.

**Indicadores:**

- ✓ **Supuestos organizacionales sobre comunicación**
  - Definición del papel de la comunicación interna en la organización
    - Importancia que se le atribuye
    - Funciones que desempeña
  - Apoyo que se le brinda a la comunicación interna en la organización
    - Recursos regulares para su gestión
  - Propósitos misionales o declaraciones estratégicas
    - Actualización de la misión, visión, objetivos empresariales
    - Correspondencia entre objetivos de comunicación y objetivos empresariales
  - Estructura: definición de un responsable o responsables de la comunicación que gestione(n) la función global de comunicación haciendo énfasis en los públicos internos
    - Existencia del área o responsable de comunicación
    - Funciones que realiza
    - Relación del área de comunicación con el resto de los sistemas de la organización
    - Asignación de presupuesto

- Participación y autonomía en la organización
- Normación: políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Comunicación
- Existencia
- Integración con el resto de las políticas de la organización
- Discusión y aprobación en consejo de dirección
- Formación: vinculación del personal a la comunicación en todos los niveles
- Estímulo a la formación y capacitación en comunicación
- Asignación de recursos
- Detección de necesidades de formación específica en el área
- Acciones realizadas
- ✓ **Supuestos organizacionales sobre género**
- Papel del enfoque de género en la organización
- Importancia que se le atribuye
- Estructura: definición de un responsable, grupo, comité de género en la organización
- Existencia
- Funciones y acciones que realiza
- Relación con el área de comunicación y con el resto de los sistemas de la organización
- Normación: políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Género
- Existencia
- Integración con el resto de las políticas de la organización
- Discusión y aprobación en consejo de dirección
- ✓ **Públicos internos**
- Necesidades e intereses en relación a la comunicación con enfoque de género

- Concepto de comunicación que se maneja en la organización.
- Conocimiento de directrices empresariales (Misión y visión).

✓ **Espacios de comunicación**

- Identificación
- Representatividad (participación)
- Preferencia
- Propósito

✓ **Barreras presentes en el proceso de comunicación**

- Tipología

✓ **Recomendaciones para perfeccionar la comunicación y el enfoque de género dentro de la organización**

## ANEXO 10

### Entrevista Grupal

**Lugar:**                      **Hora:**                      **Fecha:**                      **Participantes:**

#### Objetivo:

Caracterizar la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

#### Indicadores

- ✓ **Supuestos organizacionales sobre comunicación**
  - Definición del papel de la comunicación interna en la organización
    - Importancia que se le atribuye
    - Funciones que desempeña
  - Apoyo que se le brinda a la comunicación interna en la organización
    - Recursos regulares para su gestión
  - Propósitos misionales o declaraciones estratégicas
    - Actualización de la misión, visión, objetivos empresariales
    - Correspondencia entre objetivos de comunicación y objetivos empresariales
  - Estructura: definición de un responsable o responsables de la comunicación que gestione(n) la función global de comunicación haciendo énfasis en los públicos internos
    - Existencia del área o responsable de comunicación
    - Funciones que realiza
    - Relación del área de comunicación con el resto de los sistemas de la organización
    - Asignación de presupuesto
    - Participación y autonomía en la organización

- Normación: políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Comunicación

- Existencia
- Integración con el resto de las políticas de la organización
- Discusión y aprobación en consejo de dirección

- Formación: vinculación del personal a la comunicación en todos los niveles

- Estímulo a la formación y capacitación en comunicación
- Asignación de recursos
- Detección de necesidades de formación específica en el área
- Acciones realizadas

✓ **Supuestos organizacionales sobre género**

- Papel del enfoque de género en la organización

- Importancia que se le atribuye

- Estructura: definición de un responsable, grupo, comité de género en la organización

- Existencia
- Funciones y acciones que realiza
- Relación con el área de comunicación y con el resto de los sistemas de la organización

- Normación: políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Género

- Existencia
- Integración con el resto de las políticas de la organización
- Discusión y aprobación en consejo de dirección

✓ **Públicos internos**

- Necesidades e intereses en relación a la comunicación con enfoque de género
- Concepto de comunicación que se maneja en la organización

- Conocimiento de directrices empresariales (Misión y visión)

✓ **Canales de comunicación**

- Preferencia
- Accesibilidad

✓ **Espacios de comunicación**

- Identificación
- Representatividad (participación)
- Preferencia
- Propósito

✓ **Retroalimentación**

- Características
- Canales
- Contenido

✓ **Barreras presentes en el proceso de comunicación**

- Tipología

✓ **Características de la comunicación en la organización entre:**

- Hombre y hombre
- Mujer y mujer
- Hombre y mujer

✓ **Características de la comunicación de hombres y mujeres en la organización en cuanto a:**

- Los temas más abordados
- Utilización de la comunicación verbal y la no verbal
- Complementan las conversaciones

- Habilidades comunicativas
  - Cuando hay que tomar una decisión
  - Ante un conflicto/problema/crisis
  - En las reuniones
  - En las actividades festivas de la empresa
  - Cuando los hombres se comunican
  - Cuando las mujeres se comunican
- ✓ **Recomendaciones para perfeccionar la comunicación dentro de la organización**

Además, se aplica para la realización de la entrevista grupal una técnica de activación, (la pelota) y una técnica de cierre, (evalúe con una palabra).

## Anexo 11

Verbalizaciones surgidas de la aplicación del cuestionario a trabajadores hombres y mujeres.

Preguntas	Hombres	Mujeres
1	<p>“Brindar un servicio continuo y con calidad de energía eléctrica”. (10,5%)</p> <p>“Velar por la seguridad íntegra del personal en mi turno de guardia correspondiente”. (2,6%)</p> <p>“Mantener un uso seguro del servicio eléctrico y velar por el compromiso con el cliente”. (5,2%)</p> <p>“Atención al cliente”. (2,6%)</p> <p>“Brindar o suministrar energía eléctrica a los consumidores privados y estatales según la ley eléctrica”. (31,6%)</p> <p>“Suministrar, distribuir, comercializar, generar energía a nuestros clientes siguiendo los parámetros de calidad”. (23,7%)</p> <p>“Generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica”. (10,5%)</p>	<p>“Dar servicio eléctrico” (7,5%)</p> <p>“Mejorar la calidad de vida de las personas”. (14,9%)</p> <p>“Desarrollar las estrategias de comunicación en la entidad, así como controlar el óptimo funcionamiento del Sistema Integral de Atención al Cliente”. (7,5%)</p> <p>“Generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica”. (17,9%)</p> <p>“Brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua según la ley eléctrica”. (44,8%)</p>
2	<p>“Satisfacer las necesidades de los clientes con una mayor calidad en el servicio” (15,8%)</p> <p>“Ser una organización de referencia nacional” (3,7%)</p> <p>“Lograr una mayor eficiencia en el servicio” (14,7%)</p> <p>“Exista un sistema comunicativo y educacional en nuestra organización”</p>	<p>“Desarrollar e nuestra organización una cultura en la que todos somos ejes de la gestión y los clientes y el pueblo nuestra finalidad” (3%)</p> <p>“Servicio de calidad y satisfacción al cliente” (6%)</p> <p>“Garantizar un servicio eléctrico óptimo para todos los sectores” (29,8%)</p>

		<p>(12,1%)</p> <p>“Alcanzar los niveles de prestación de servicios y seguridad dados por las normas internacionales” (21%)</p> <p>“Desarrollar una cultura en la que todos somos el eje de la gestión y los clientes nuestra finalidad” (8,4%)</p> <p>“Ser líderes nacionales en el servicio eléctrico a los consumidores residenciales y estatales logrando cumplir los requisitos de la ley eléctrica” (23,7%)</p>	<p>“Somos líderes nacionales reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio eléctrico distinguiéndonos en la atención rápida y especializada a nuestros clientes” (52,2%)</p>
<b>14</b>		<p>“Se reconoce en ocasiones que soy astuto e intuitivo” (5,2%)</p> <p>“Mejores resultados de trabajo” (31,6%)</p> <p>“En su mayoría dando a conocer a los clientes medidas que puedan tomar para un mejor uso de la electricidad” (8,4%)</p> <p>“Proponen el rumbo a seguir en la gestión empresarial” (15,8%)</p> <p>“Se lleva a la práctica por diferentes unidades” (2,6%)</p>	<p>“La autocrítica y autoanálisis promueven el cambio y la mejora del servicio” (6%)</p> <p>“Mejorando la eficiencia y calidad del trabajo” (32,8%)</p> <p>“Orientando la información de acuerdo a los documentos establecidos y proponiendo el trabajo en equipo para solucionar las dificultades dando la participación adecuada a las áreas” (14,9%)</p>
<b>16</b>	Comunicación entre hombres	<p>Buena pero con reservas, fluida, directa, informal, normal, no se comunican muy bien, muchas discusiones, marcadas por las barreras de comunicación, en las brigadas de linieros es de mando, supervisión y control, en las oficinas es de orientación, consultiva, informativa.</p>	<p>Difícil, buena, respetuosa y aceptable.</p>

	Comunicación entre mujeres	<p>Informativa, en las reuniones es participativa, marcadas por la las barreras de comunicación, buena, conflictiva, no muy buena, directa, formal, normal, se actualizan de cualquier tema.</p>	<p>Difícil, amable, respetuosa y aceptable.</p>
	Comunicación entre hombres y mujeres	<p>De supervisión, informativa, marcadas por la las barreras de comunicación, buena, directa, formal, normal, los hombres se comunican mucho.</p>	<p>Difícil, solidaria, respetuosa y aceptable.</p>
17	Caracterizan la comunicación de los hombres	<p>Los temas más abordados son: los accidentes, el deporte, la economía, la pelota, el trabajo, política, el incumplimiento, las pérdidas, mujeres, bebidas, viajes.</p> <p>Entre la comunicación verbal y la no verbal utilizan más: la comunicación verbal y no verbal.</p> <p>Complementan las conversaciones con: gestos, abrazos, gritos, alteraciones, chistes, bromas, temas de interés sobre el desarrollo.</p> <p>Tienen habilidades comunicativas como: utilizar el correo electrónico, la expresión oral, oradores, ejemplificar, dar órdenes.</p> <p>Cuando hay que tomar una decisión: quieren que sea urgente, tienen carácter de fuerza, se colegia, temen, son conservadores, tienen responsabilidad, se analiza, se valora de conjunto, son firmes, actúan de forma individual.</p> <p>Ante un conflicto, problema o crisis: tratan de resolverlo o pasar la bola, se discute, se alteran, lo resuelven, se pide opinión, reaccionan bien, piden ayuda especializada.</p>	<p>Los temas más abordados son: pelota, juegos, las mujeres, el trabajo.</p> <p>Entre la comunicación verbal y la no verbal utilizan más: la comunicación verbal y la no verbal por igual.</p> <p>Complementan las conversaciones con: frases, gestos, la frase: vamos a verlo después hay que revisar, la frase: aquí siempre se ha hecho así.</p> <p>Tienen habilidades comunicativas como: conversaciones, la escucha, buena expresión, agradables, sinceros.</p> <p>Cuando hay que tomar una decisión: son radicales, imponen, la comunican, delegan responsabilidad.</p> <p>Ante un conflicto, problema o crisis: no piensan, se irritan, delegan responsabilidad.</p> <p>En las reuniones: se limitan al opinar, presumen, prestan</p>

	<p>En las reuniones: no tienen una participación activa, hablan poco, trabajo y disciplina, se discuten los temas, hablan, dicen poco, analizan, debaten, explican, menos verbal y más gestos, apenas hablan, hablan mucho.</p> <p>En las actividades festivas de la empresa: se agrupan según sus gustos y su nivel de trabajo, beben y hablan, hablan de trabajo, se dividen, beben y discuten, todos se entienden, se divierten.</p> <p>Cuando los hombres se comunican: tono elevado, el trabajo fluye mejor, se hermanan, son buenos comunicadores, se entienden, son familiares, no lo hacen siempre de forma correcta.</p> <p>Cuando las mujeres se comunican: tono cariñoso y de jarana, el trabajo fluye mejor, se entienden, son menos familiares, no lo hacen muy bien.</p>	<p>atención, hablan lo necesario.</p> <p>En las actividades festivas de la empresa: interactúan más fácil, se divierten, beben y bailan, participan, conversan, se quedan sentados.</p> <p>Cuando los hombres se comunican: no expresan siempre todo lo que necesitan, gritan, por lo general media el respeto.</p> <p>Cuando las mujeres se comunican: se comunican entre sí, por lo general media el respeto.</p>
<p>Caracterizan la comunicación de las mujeres</p>	<p>Los temas más abordados son: sobre la economía, la vida íntima, la distracción, novelas, trabajo, mi casa, mi hijo, mi esposo, la cocina, la estimulación monetaria, la moda, los hombres, viajes, zapatos.</p> <p>Entre la comunicación verbal y la no verbal utilizan más: predomina la verbal, también la no verbal.</p> <p>Complementan las conversaciones con: charlas, muecas, chistes, bromas, gestos, comentarios sobre las modas.</p> <p>Tienen habilidades comunicativas como: orientar una tarea, llamar la atención, hablar más pausado,</p>	<p>Los temas más abordados son: novelas, temas de cocina, del vestir, del trabajo, compras personales,</p> <p>Entre la comunicación verbal y la no verbal utilizan más: la comunicación verbal, aunque en menor medida también utilizan la no verbal.</p> <p>Complementan las conversaciones con: problemas del hogar, gestos.</p> <p>Tienen habilidades comunicativas como: conversaciones entre ellas, persuasión, honestidad, libres</p>

	<p>ejemplificar, la expresión oral.</p> <p>Cuando hay que tomar una decisión: actúan en colectivo, son firmes, se valora en conjunto, no lo piensan dos veces, son audaces, se colegia, son explicativas, no tienen apuro.</p> <p>Ante un conflicto, problema o crisis: buscan alternativas, reaccionan bien, piden opinión, se comunican, se discute, pierden el juicio, tratan de resolverlo.</p> <p>En las reuniones: tienen mejor participación, participan con criterios, trabajo y disciplina, discuten los temas, hablan, dicen demasiado, debaten, apenas hablan, hablan poco.</p> <p>En las actividades festivas de la empresa: se agrupan para bailar según las edades y las áreas, beben y hablan, se divierten y comparten, se ponen divertidas y sociables, muy buena comunicación.</p> <p>Cuando los hombres se comunican: tono moderado, respetuosas, el trabajo fluye mejor, buenas comunicadoras, se entienden, menos familiares.</p> <p>Cuando las mujeres se comunican: tono íntimo, reservado, el trabajo fluye mejor, se entienden, se temen, menos familiares.</p>	<p>de expresión, ecuanímes.</p> <p>Cuando hay que tomar una decisión: piensan lo que van a determinar, tratan que sean las mejores, razonan.</p> <p>Ante un conflicto, problema o crisis: toman una decisión, se ponen nerviosas.</p> <p>En las reuniones: son más expresivas, tratan las problemáticas existentes, demuestran, prestan atención, critican.</p> <p>En las actividades festivas de la empresa: se relacionan, bailan, logran mejorar la comunicación, se divierten.</p> <p>Cuando los hombres se comunican: son más expresivos y se cuentan sus problemas, por lo general son amables.</p> <p>Cuando las mujeres se comunican: hay mayor comunicación, lo hacen correctamente, critican, por lo general media el respeto.</p>
18	<p>“Cumplir con el Manual de Comunicación” (5,2%)</p> <p>“Cada jefe debe comunicar más</p>	<p>“Los espacios, canales e infraestructura existente debe ser aprovechados eficientemente. Hay que hacer</p>

	<p>sobre las tareas que deben cumplimentar sus subordinados” (23,7%)</p> <p>“En los matutinos, hablar lo necesario de temas colaterales y más del estado de cumplimiento de las tareas y objetivos y los propósitos más próximos” (8,4%)</p> <p>“Mantener y mejorar la comunicación existente” (14,7%)</p> <p>“Más información” (31,6%)</p> <p>“Preparar un equipo con todas las técnicas y habilidades para educar a los demás” (21%)</p> <p>“Buscar la interacción y comunicación entre las áreas” (23,7%)</p> <p>“Establecer indicadores de evaluación cuantitativos y cualitativos en función de la satisfacción al cliente interno como parte del proceso de comunicación institucional” (2,6%)</p>	<p>comunicación” (14,9%)</p> <p>“Que las informaciones fluyan por los espacios requeridos” (17,9)</p> <p>“Que las informaciones fluyan a través de la organización por los medios requeridos y se estimule al trabajador a estar informado” (29,8%)</p> <p>“Capacitación, conferencias” (44,8%)</p> <p>“Capacitar a todos los trabajadores y público interno” (44,8%)</p> <p>“Comunicación clara y directa, de jefe a subordinado y viceversa” (32,8%)</p> <p>“Establecer indicadores de evaluación cuantitativos y cualitativos en función de la satisfacción al cliente interno como parte del proceso de comunicación institucional” (6%)</p>
--	--	--

## Anexo 12

Verbalizaciones surgidas de la aplicación del cuestionario a directivos hombres y mujeres.

Preguntas		Hombres	Mujeres
1		<p>“Brindar un servicio eléctrico de forma continua, dentro de los parámetros de calidad establecidos” (33,3%)</p> <p>“Brindar un servicio esmerado a la población de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica” (33,3%)</p> <p>“Generación Eléctrica, distribución y comercialización de la energía eléctrica” (33,3%)</p>	<p>“Brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua dentro de los parámetros de calidad establecidos según la ley eléctrica”</p>
2		<p>“Somos líderes nacionales reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio eléctrico, distinguiéndonos en la atención rápida y especializada a nuestros clientes” (100%)</p>	<p>“Somos líderes nacionales reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio eléctrico, distinguiéndonos en la atención rápida y especializada a nuestros clientes”</p>
14			<p>“Pueden ser opiniones válidas y viables que pueden tributar a una mejor decisión a tomar en un momento determinado”</p>
16	Comunicación entre hombres	<p>“Lenguaje técnico y fuerte” (33,3%)</p>	<p>“Discreta”</p>

	Comunicación entre mujeres	“Más clara y basada en asuntos personales” (33,3%)	“Desenmascarada, tajante, conversaciones informales y telefónicas”
	Comunicación entre hombres y mujeres	“Con cuidado durante el intercambio” (33,3%)	“Normal”
17	Caracterizan la comunicación de los hombres	<p>Los temas más abordados son: temas técnicos, deportivos, recreativos; laborales, sindicales; de la empresa.</p> <p>Entre la comunicación verbal y la no verbal utilizan más: la comunicación verbal.</p> <p>Complementan las conversaciones con: ejemplos; diferentes temas.</p> <p>Tienen habilidades comunicativas como: argumentar; gestos.</p> <p>Cuando hay que tomar una decisión: se analiza; más valientes; se analiza.</p> <p>Ante un conflicto, problema o crisis: manejan bien la crisis; se enfrentan verbalmente; consulta y solución.</p> <p>En las reuniones: precisos; toman la dirección; debaten y acuerdan.</p> <p>En las actividades festivas de la empresa: hablan de todo; usan juegos, entretenimiento.</p> <p>Cuando los hombres se</p>	<p>Los temas más abordados son: el trabajo.</p> <p>Entre la comunicación verbal y la no verbal utilizan más: la comunicación verbal.</p> <p>Complementan las conversaciones con: frases.</p> <p>Tienen habilidades comunicativas como: la escucha.</p> <p>Cuando hay que tomar una decisión: son más cuidadosos.</p> <p>Ante un conflicto, problema o crisis: son más conservadores.</p> <p>En las reuniones: son cautelosos.</p> <p>En las actividades festivas de la empresa: comparten, conversan.</p> <p>Cuando los hombres se comunican: son más abiertos.</p> <p>Cuando las mujeres se comunican: son sinceros, expresivos, abiertos.</p>

	<p>comunican: política.</p> <p>Cuando las mujeres se comunican: lo hacen de forma clara.</p>	
<p>Caracterizan la comunicación de las mujeres</p>	<p>Los temas más abordados son: temas de la sociedad; asuntos de la vivienda, la alimentación y la educación; laborales, sindicales.</p> <p>Entre la comunicación verbal y la no verbal utilizan más: la comunicación verbal.</p> <p>Complementan las conversaciones con: comparaciones; temas puntuales.</p> <p>Tienen habilidades comunicativas como: la escucha; reiterar.</p> <p>Cuando hay que tomar una decisión: más conservadoras; se analiza y se toma.</p> <p>Ante un conflicto, problema o crisis: buscan una solución; consultan.</p> <p>En las reuniones: hablan mucho; brindan opiniones y datos; debaten y acuerdan.</p> <p>En las actividades festivas de la empresa: observan, conversan; entretienen; comparten y bailan.</p> <p>Cuando los hombres se comunican: son directas; serias.</p> <p>Cuando las mujeres se comunican: lo hacen inteligentemente.</p>	<p>Los temas más abordados son: diversos (trabajo, opiniones de índole social y personal).</p> <p>Entre la comunicación verbal y la no verbal utilizan más: la comunicación verbal.</p> <p>Complementan las conversaciones con: anécdotas, frases, ejemplos.</p> <p>Tienen habilidades comunicativas como: la escucha, saberse expresar.</p> <p>Cuando hay que tomar una decisión: son más impulsivas, más dinámicas, rápidas.</p> <p>Ante un conflicto, problema o crisis: reaccionan rápido en la respuesta.</p> <p>En las reuniones: son más expresivas.</p> <p>En las actividades festivas de la empresa: comparten, bailan.</p> <p>Cuando los hombres se comunican: son conservadoras.</p> <p>Cuando las mujeres se comunican: son sinceras, expresivas, honestas.</p>
<p>18</p>	<p>“Definir políticas, diagnosticar y</p>	<p>“Todos los directivos se comuniquen de forma</p>

	<p>elaborar estrategias” (33,3%)</p> <p>“Que se cumpla con la planificación y no se trate de cumplir las tareas en el momento de su chequeo, sino en el tiempo previsto” (33,3%)</p> <p>“Habilitar la radio base, lograr estabilidad y calidad en los boletines emitidos por el CIAC” (33,3%)</p>	actualizada”
--	---	--------------

## Anexo 13

### Verbalizaciones surgidas de la aplicación de la entrevista semiestructurada

<b>Indicadores</b>	<b>Verbalizaciones</b>
<b>Papel de la comunicación en el centro, las funciones e importancia que se le atribuye</b>	<p>“El Sistema de comunicación de la organización adolece de problemas, hay fallas en los canales de comunicación, el Grupo de Comunicación tiene tremenda tarea, es un grupo nuevo que surge y lo primero que se necesita es un diagnóstico de la comunicación para conocer lo que hay que hacer”</p> <p>“La comunicación es determinante porque es la vía más importante para viabilizar la toma de decisiones, sin comunicación no puede haber una toma de decisiones efectiva, lo que al final va a redundar en la producción y el servicio de las personas”</p> <p>“La comunicación en nuestro sector desempeña diversas funciones, poniéndose en práctica cada una de las disciplinas de la comunicación institucional: la comunicación organizacional, la identidad visual e imagen corporativa, el marketing de servicio o marketing social, desempeñando además diferentes campañas políticas y el vínculo con los medios. En materia de comunicación institucional la Unión Eléctrica es pionera y avanza cada día perfeccionando la estructura, se ha creado el Comité de Comunicación Institucional y se desarrollan un grupo de campañas de bien público como la campaña de Uso Seguro de la Electricidad y Uso Racional de la Energía”</p> <p>“Hemos logrado que se le vaya atribuyendo cada día más importancia a esta temática, ganando el espacio que le corresponde, mejorando de esta forma la reputación corporativa de la organización”</p>

	<p>“La comunicación constituye una herramienta importante en la empresa, ya que se le da información tanto a público interno como externo y nos permite planificar e implementar todos los procesos comunicativos de la institución. Se utilizan diferentes canales de comunicación como la radio, el boletín, los matutinos, se realizan encuestas a los trabajadores para mantener la constante retroalimentación”</p> <p>“La comunicación cumple la función de mantener informado al público interno de lo que acontece en la empresa, a través de los diferentes canales”</p>
<p><b>Apoyo que se le brinda a la comunicación interna en la organización</b></p>	<p>“Hemos ganado espacio y la dirección general se sensibiliza con nuestra actividad, hemos ido ganando en recursos a medida que se han podido adquirir, aunque hay muchos recursos que por las características del mercado no se han podido obtener”</p> <p>“No contamos con todos los recursos que lleva verdaderamente la gestión de comunicación, contamos con una cámara de video, una computadora y con ello desarrollamos el trabajo”</p>
<p><b>Actualización de la misión, visión, objetivos empresariales y la correspondencia entre objetivos de comunicación y objetivos empresariales</b></p>	<p>“La misión y la visión se mantienen actualizadas, revisándolas cada año, por lo que sí está actualizado con lo que la empresa quiere”</p> <p>“Debido a la dinámica que tiene que tener la gestión empresarial es aconsejable revisarlo todos los años, por lo que en la actualidad la misión y la visión llevan una revisión”</p> <p>“La empresa se proyecta con una misión y una visión adecuadas, lo que pasa es que no se fácil mantener esos propósitos, pero nuestra visión y nuestra misión están claras”</p> <p>“No existe correspondencia entre los objetivos de comunicación y los objetivos</p>

	<p>empresariales, no se palpa una intención en los objetivos empresariales que calcen el sistema de comunicación de la empresa”</p> <p>“Los objetivos de comunicación no están aislados de los objetivos de la organización pero no están al 100% como debe estar, para esto se hacen los diagnósticos y las estrategias para llegar a ser lo que queremos”</p> <p>“Sí existe correspondencia, lo que pasa es que para garantizar una comunicación adecuada es necesario respetar la planificación, porque sin planificación no puede lograrse nada, los objetivos tienen que ser medibles y tienen que irse cumpliendo y en la comunicación organizacional se ha ido avanzando de esa forma”</p>
<p><b>Estructura de la comunicación en la organización, la definición de un responsable o responsables para gestionar la función global de comunicación haciendo énfasis en los públicos internos</b></p>	<p>“Por suerte en la Unión eléctrica, en los Centros de Atención al Cliente, existen los Grupos de Comunicación Institucional que deben desarrollar iniciativas, cumplir con las indicaciones de la Unión, con las indicaciones políticas, hacer todo lo que desde el punto de vista ético y en aras de ganar en reputación corporativa nos toca”</p> <p>“Las principales funciones del Grupo de comunicación son llevar al frente el departamento de comunicación, el trabajo con los medios, la comunicación institucional, las Relaciones Públicas, mantener al público interno informado”</p> <p>“Se está logrando que el área de comunicación se relacione con las demás áreas pero esto no está al 100%”</p> <p>“La relación del área de comunicación con todos los sistemas de la empresa está presente en la creación de Comité de Comunicación y en ese comité hay un responsable de cada área que representa a su área en este subsistema de comunicación”</p>

	<p>“Todavía falta que la comunicación llegue a la base de la organización, al lector cobrador, al liniero, esta es una deficiencia que hay que acabar de solucionar”</p>
<p><b>Políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Comunicación</b></p>	<p>“Están trazados y continuamos perfeccionando el Manual de Gestión de la Comunicación, las tareas que tiene que realizar la comunicación propiamente”</p> <p>“Los procedimientos están basados en el Manual de Comunicación y se discuten tanto en el Comité de Comunicación como en el Consejo de Dirección”</p> <p>“Uno de los grandes problemas del Sistema de Comunicación es que no ha diseñado objetivos y mucho menos una política a seguir”</p> <p>“Al Consejo de Dirección se llevan las cosas más fuertes, que en materia de gastos y de estrategias nos sean más necesarias, siempre se busca que las acciones estén avaladas por la máxima dirección”</p>
<p><b>Formación del personal de comunicación</b></p>	<p>“Respecto a la capacitación, todos los años se hace un Taller nacional y un curso de capacitación para los integrantes del Grupo de Comunicación”</p> <p>“La capacitación es un tema que nos interesa, que nos está comenzando a interesar, pero todavía es la segunda reunión del Comité, se logrará que todos los meses los integrantes del Comité reciban capacitación”</p>
<p><b>Importancia que se le atribuye al enfoque de género en la organización, definición de un responsable, grupo, comité de género en la organización y la existencia de políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de Género</b></p>	<p>“El género no tiene porque ser una limitante o ser condicionante al analizar el desempeño de los trabajadores”</p> <p>“En la empresa es importante, a la mujer se le hacen actividades que desde el punto de vista sindical ya están claros. De los 1400 trabajadores que tiene la empresa 1000 son hombres porque para subirse en un poste se</p>

	<p>debe tener fuerza, debe dominar algunas técnicas, algunos procedimientos, está el alto riesgo. Aunque hay lectoras mujeres es muy difícil porque para leer una ruta hay que caminar mucho bajo el sol, para la actividad de inspección igual, es buscándose problema con la población, es enfrentándose. Como la mayoría de las actividades tiene riesgo, casi siempre los hombres tienen una tendencia mayor y a las mujeres se les da una atención especial”</p> <p>“Creo que se le atribuye importancia porque en la empresa tanto mujeres como hombres tienen cargos administrativos”</p> <p>“El enfoque de género es un tema nuevo en la organización, hasta el momento solo es cuántas y mujeres y cuántos hombres hay en la organización como una situación fría y estadística”</p> <p>“No hay políticas, no hay nada relacionado, no hay un análisis, no hay una intención, es una cosa que no se ve, el tema se desconoce en la empresa”</p> <p>“No hay un Comité de género en la empresa, pudiera incluirse como un punto en el Comité de Comunicación”</p> <p>“No hay políticas que hablen sobre el tema en la organización”</p>
<p><b>Necesidades e intereses en relación a la comunicación con enfoque de género del público interno, el concepto de comunicación que se maneja en la organización y el conocimiento de directrices empresariales como la misión y la visión</b></p>	<p>“El público interno desea mantenerse informado mediante los boletines, que exista una buena comunicación entre los departamentos para que no se sientan aislados”</p> <p>“El concepto de comunicación es de intercambio porque por ejemplo a partir de que salió el boletín los trabajadores nos dan la aceptación que tuvo, lo interesante que encuentran en él”</p>

	<p>“El público interno tiene conocimiento de la misión y la visión, en la empresa está bien detallada nuestra misión y nuestra visión”</p>
<p><b>Canales de comunicación que por la participación y el intercambio que se logra se denominan espacios</b></p>	<p>“En las reuniones sindicales es donde se da esto, el trabajador puede opinar, son las que brindan mayor participación con los directivos”</p> <p>“En las reuniones de departamento el directivo da las indicaciones pero el trabajador también puede opinar”</p> <p>“El trabajador dentro del departamento se desarrolla más”</p> <p>“En las reuniones de departamento y en las sindicales el trabajador puede expresarse porque es escuchado por los demás compañeros y por su jefe”</p> <p>“En la organización queremos lograr la radio base para que el trabajador se sienta informado, esto es de gran preferencia en la empresa”</p>
<p><b>Las barreras que afectan el proceso de comunicación</b></p>	<p>“La comunicación vertical descendente es la que más se practica, porque ahí vienen las indicaciones del mando y esto es muy rápido en la mayoría de los departamentos. Ahora bien, en la comunicación horizontal se ven deficiencias relacionadas con incumplimientos de la planificación”</p> <p>“A veces me ha fallado algún canal de comunicación y ha habido problemas con la comunicación”</p> <p>“Puede que haya existido polémica de algo que se hay informado pero a mí personalmente no me han dicho nada”</p>
<p><b>Recomendaciones para mejorar el proceso de comunicación y el enfoque de género en la organización</b></p>	<p>“Perfeccionar la planificación para mejorar la comunicación, cuando logremos respetar la planificación, respetarnos y logremos cumplir los planes y los plazos”</p>

“Para perfeccionar la comunicación lo principal es crear una buena estrategia de comunicación”

“Para mejorar la comunicación debemos continuar comunicando, comunicando y comunicando”

“En cuanto al género, debe insertarse en el diagnóstico el tema de género, que ya se está haciendo, para empezar a incidir en esta temática que es desconocida”

“En la temática de género puede comenzarse a hacer algo, hacer un análisis de los resultados del diagnóstico que se está haciendo para después tener objetivos claros y medibles”

## Anexo 14

### Verbalizaciones surgidas de la aplicación de la entrevista grupal

Indicadores	Verbalizaciones
<b>Supuestos organizacionales sobre comunicación</b>	<p>“La comunicación es básica en una empresa, la comunicación desde que el hombre es hombre es constante, te podrás imaginar en una empresa como esta” (1)</p> <p>“Una empresa sin comunicación no existe, es primordial la comunicación en el desarrollo de la empresa” (2)</p> <p>“Se cuenta con un presupuesto pero hay que evaluar si está bien planificado” (1)</p> <p>“No existe en la empresa un plan estratégico que abarque la comunicación y todos sus indicadores” (1)</p> <p>“La empresa es dinámica por tanto hay que observar permanentemente la misión y la visión, estas se han revisado y acercado lo más posible a la realidad, pero hay que revisarlas” (9)</p> <p>“Los objetivos de la comunicación deben estar relacionados con la misión y la visión, aunque en este aspecto todavía falta” (3)</p> <p>“Existe un área que dirige la comunicación y que realiza la función de transmitir toda la información de la empresa, comunicar a todos los niveles, organizar los eventos, propiciarle a los eventos el mayor desenvolvimiento y organización” (3)</p> <p>“También hay retroalimentación entre las áreas, aunque falta relacionar más las áreas, cuando se implante el procedimiento y el Manual de Gestión de la Comunicación la empresa conocerá mejor la relación de la organización con su público” (3)</p>

	<p>“Estamos ganando espacio y los principales dirigentes nos están dando la posibilidad de entrar en los departamentos, en cuanto a los trabajadores, todavía falta, hay que llegar más a la base” (3)</p> <p>“Ni se ha comenzado a capacitar a los trabajadores del Grupo de Comunicación” (1)</p> <p>“Estamos interesados en capacitarnos en temas sobre la organización de eventos para mejorar en la práctica” (3)</p>
<p><b>Supuestos organizacionales sobre género</b></p>	<p>“No existe discriminación” (4)</p> <p>“Esta es un área técnica y hay pocas mujeres que sean eléctricas, pero esto no es porque hay discriminación en la empresa sino porque hay pocas mujeres que lo estudien” (10)</p> <p>“Desde la formación en la universidad hay diferencia de género, desde la universidad no se forman mujeres ingenieras eléctricas” (5)</p> <p>“Si en la empresa existen menos mujeres que hombres esto viene desde la universidad” (5)</p> <p>“Cuba es de los pocos países que tiene a la mujer como algo especial, fruto del trabajo de Vilma Espín que le dio a la mujer la posibilidad de tener un círculo infantil, de poder salir un año de licencia de maternidad, además a las mujeres científicas se les dio la posibilidad de que el esposo asuma la paternidad; es decir que las mujeres cubanas sí tenemos garantías” (6)</p> <p>“Las políticas que sigue la empresa en este tema son las políticas del país” (10)</p>
<p><b>Público interno de la organización</b></p>	<p>“El público necesita que se divulgue mucho más la actividad, el esfuerzo que hacen todos los trabajadores desde la base” (5)</p> <p>“Los trabajadores se sienten importante, saben que hacen un trabajo importante pero</p>

	<p>falta que los demás lo vean” (4)</p> <p>“Se cree que la comunicación es transmisión de información” (6)</p> <p>“Es una tarea que tenemos, que lleguen a dominar lo que verdaderamente es la comunicación, que es difícil” (3)</p> <p>“La misión y la visión todavía falta que los trabajadores la entiendan, sepan que no está distante de lo que ellos hacen” (2)</p>
<p><b>Canales de comunicación</b></p>	<p>“El teléfono se prefiere por su inmediatez, no importan las distancias, aunque es limitado porque ahora se necesita tarjeta propia para realizar llamadas” (1)</p> <p>“En la dinámica diaria es mejor utilizar un teléfono que no pasar un correo” (4)</p> <p>“Las reuniones, se abusa mucho de ellas, eso ha hecho que las personas las rechacen” (3)</p> <p>“Hay que trabajar en eso, en que las reuniones cumplan su objetivo, acorten su tiempo” (2)</p> <p>“Muchas veces las conversaciones informales resuelven los problemas, son inmediatas” (2)</p>
<p><b>Espacios de comunicación</b></p>	<p>“Los matutinos se han convertido en espacio de intercambio” (4)</p> <p>“En los matutinos los trabajadores participan, dan opiniones” (4)</p> <p>“En las reuniones de los jueves se logra el intercambio, se logra este propósito” (3)</p>
<p><b>Retroalimentación</b></p>	<p>“Los departamentos hacen despacho con los grupos y cualquier duda, algo que quieran modificar, se le piden opiniones” (1)</p> <p>“La retroalimentación no fluye, no fluye entre otras cosas porque en su toma de decisión la empresa a veces es muy limitada, no tiene</p>

	<p>toda la libertad de tomar decisiones, no hay independencia como empresa y eso limita esta parte” (1)</p> <p>“No se da en la organización como debería ser porque existen muchos mecanismos, porque estamos montados en un sistema muy formalizado, se escriben muchas cosas y se pierde la iniciativa” (1)</p>
<p><b>Barreras que limitan el proceso de comunicación</b></p>	<p>“La retroalimentación es una barrera que está limitando la comunicación” (1)</p> <p>“Al perfeccionar el sistema, va a mejorar la comunicación” (1)</p>
<p><b>Caracterización de la comunicación entre hombres y mujeres en la organización</b></p>	<p>“Está la comunicación social y laboral, desde el punto de vista de lo laboral depende de lo que se vaya a ver con cada persona, sea mujer o hombre y desde el punto social depende de la relación personal que se tenga con la persona” (7)</p> <p>“Yo pienso que el sexo no influye en la comunicación” (4)</p> <p>“Con sus diferencias pero las personas se llevan bastante bien, desde el punto de vista laboral en mi área todo el mundo se lleva bien, da lo mismo que sea hombre o mujer” (2)</p> <p>“La comunicación mujer y mujer, hombre y hombre fluye muy bien pero hombre y mujer a veces tiene sus problemas, en función de muchas cosas, en la solución de los problemas, a veces también hay que medirse cuando uno habla con una mujer, con un hombre me siento más abierto en actividades formales” (2)</p> <p>“En actividades informales la tendencia es a que la mujer se reúna entre ellas, se ve el grupito de mujeres, el grupito de hombres, a veces se unen pero poco” (1)</p>

**Recomendaciones a la comunicación interna con enfoque de género**

“Seguir trabajando” (10)

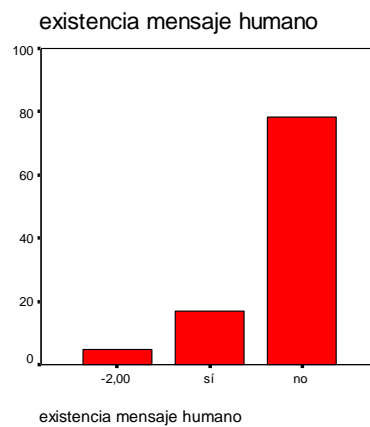
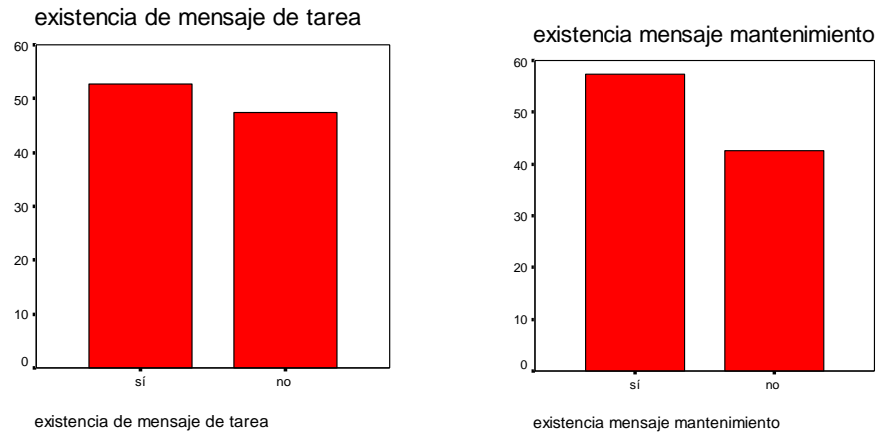
“Capacitar al grupo de comunicación” (3)

“Hacer que la comunicación no sea de un grupo de personas, sino que fluya en la organización” (6)

## Anexo 15

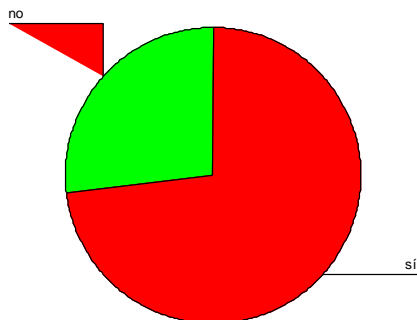
Gráficos resultantes del cuestionario a subordinados hombres.

Pregunta 3. Frecuencia del propósito de los mensajes.

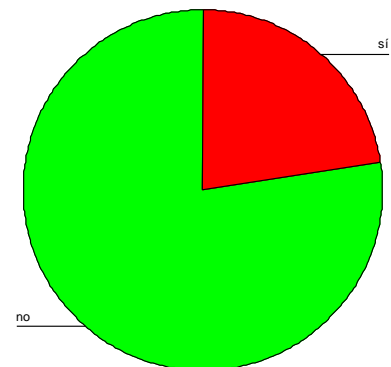


Pregunta 4. Frecuencia en que se utilizan las redes de comunicación.

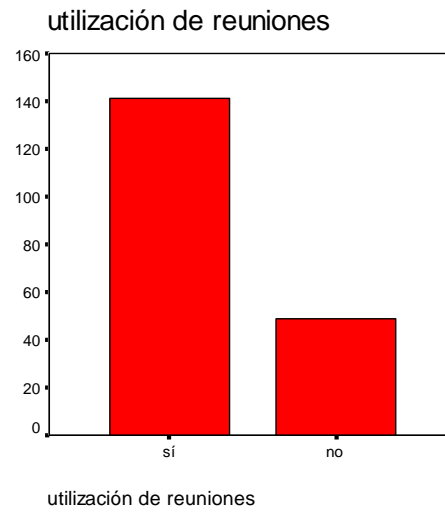
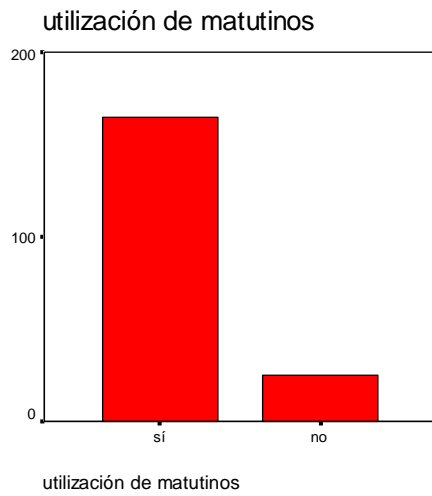
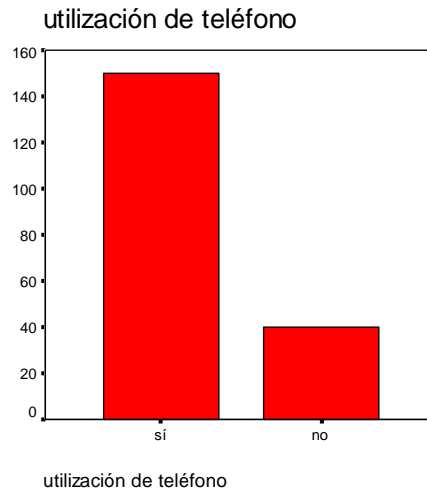
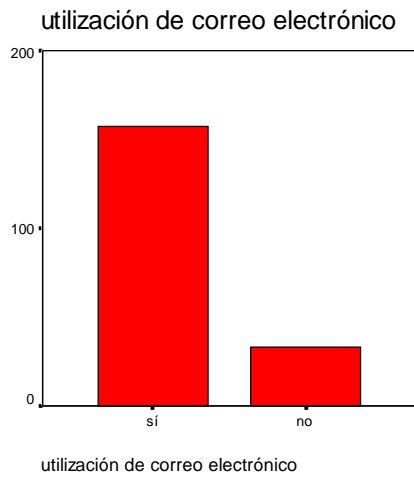
presencia de red formal de comunicacion



presencia de red informal de comunicacion

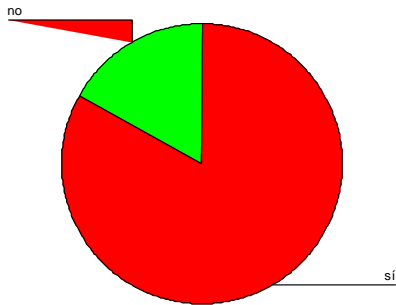


Pregunta 5. Canales que se utilizan en una frecuencia alta.

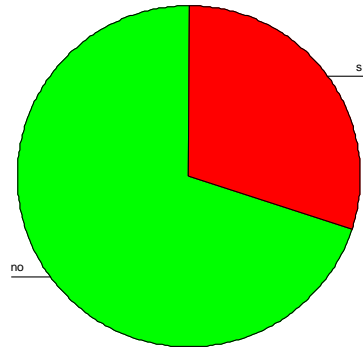


## Pregunta 7. Flujos de comunicación.

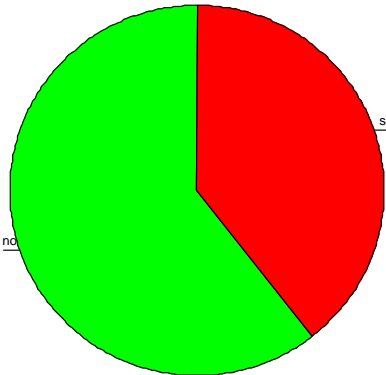
recibe información de directivos hombres



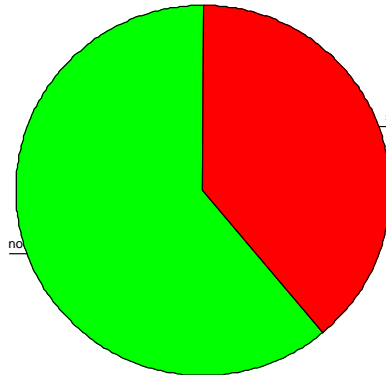
recibe información de directivos mujeres



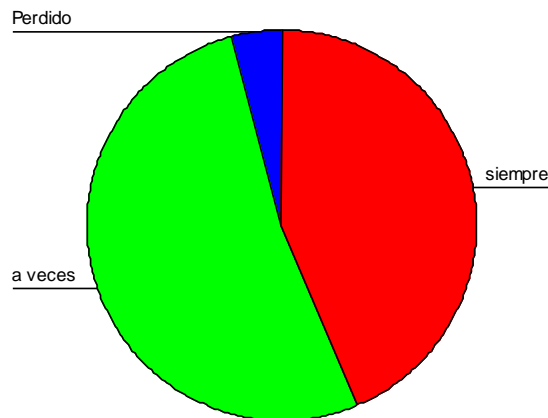
recibe información de compañeros hombres



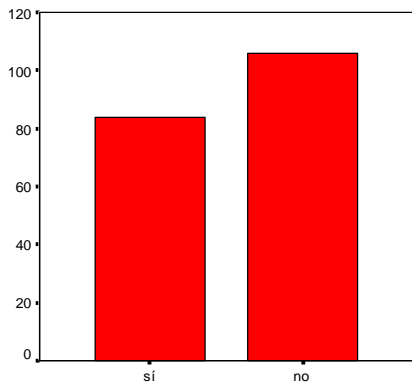
recibe información de compañeros mujeres



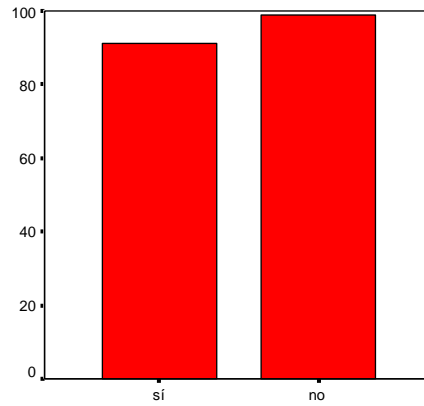
Pregunta 9. Retroalimentación: los trabajadores hombres expresan su opinión acerca de las informaciones de sus directivos.



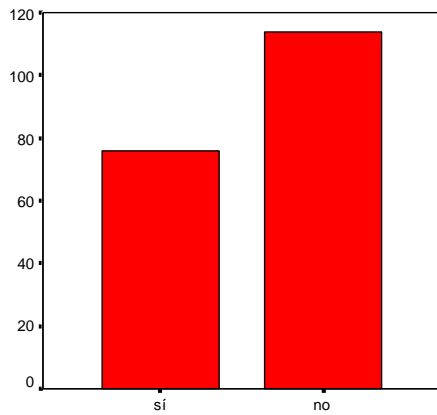
### Pregunta 15. Barreras de comunicación.



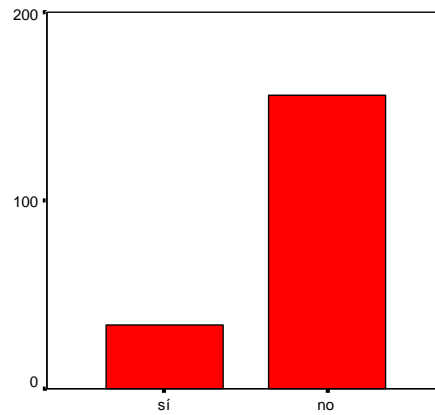
un mismo hecho se maneja de forma diferente



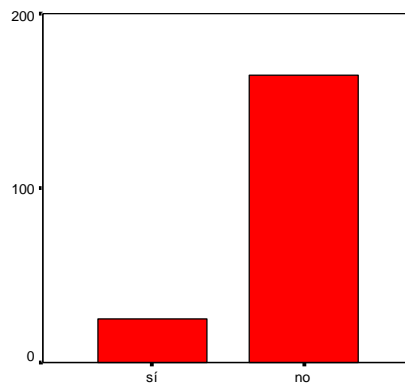
no se maneja el mismo lenguaje



no se posee el mismo conocimiento sobre la orga



existen prejuicios y desconfianza

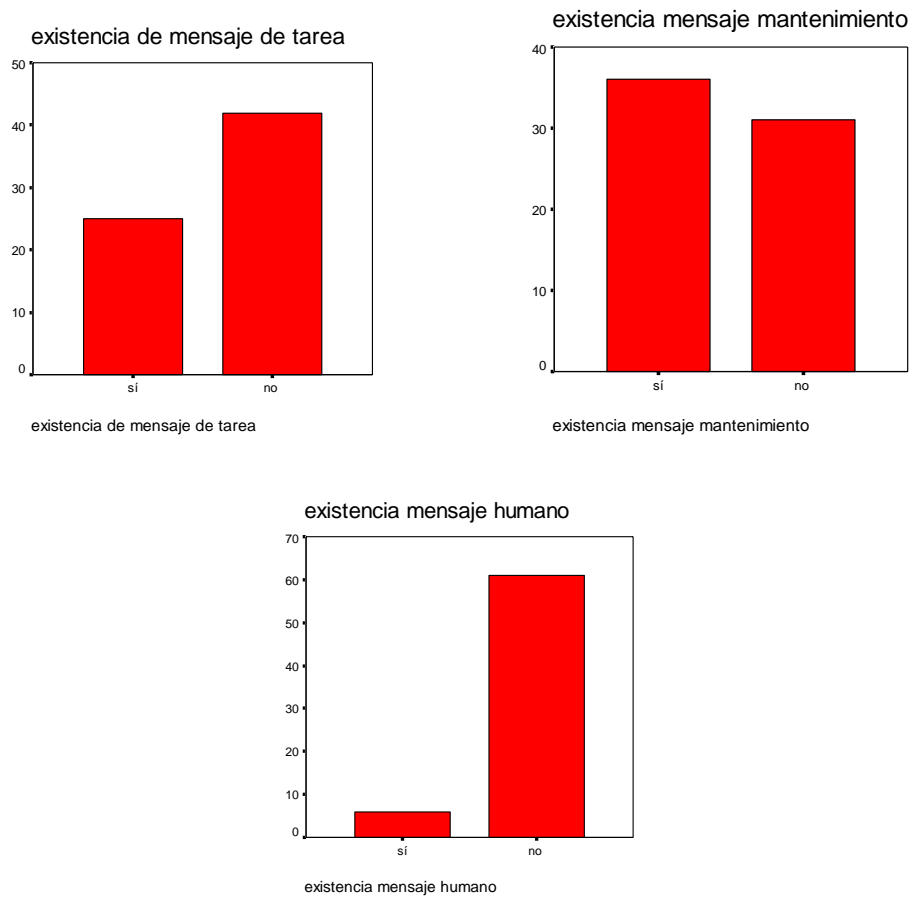


canales deficientes, ruidos u otras distracciones

Anexo 16

Gráficos resultantes del cuestionario a subordinadas.

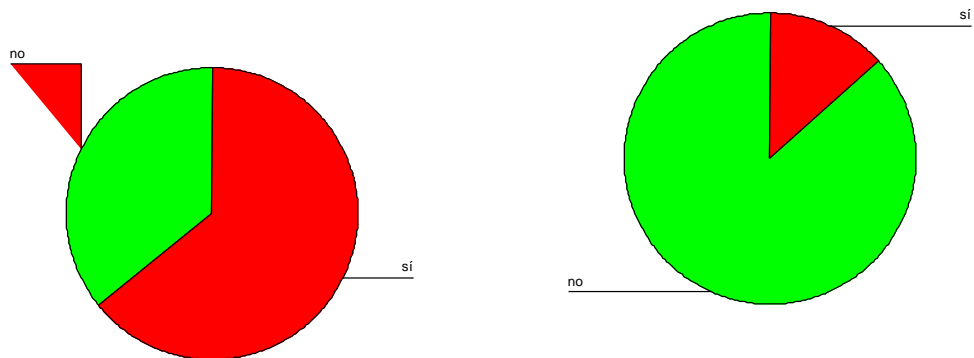
Pregunta 3. Frecuencia del propósito de los mensajes.



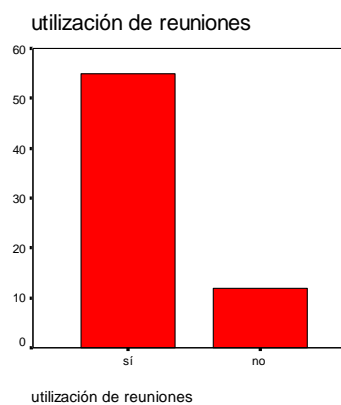
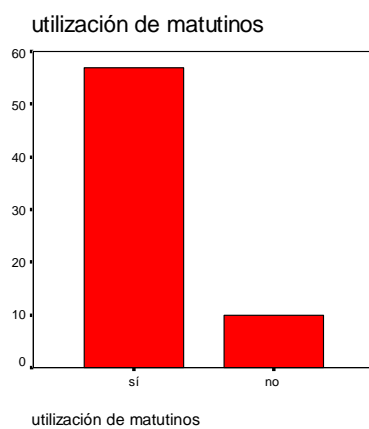
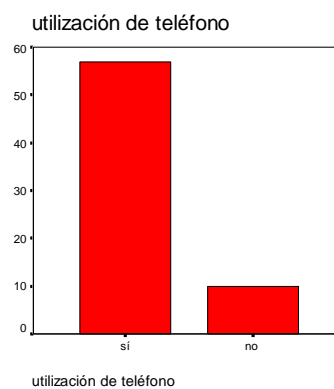
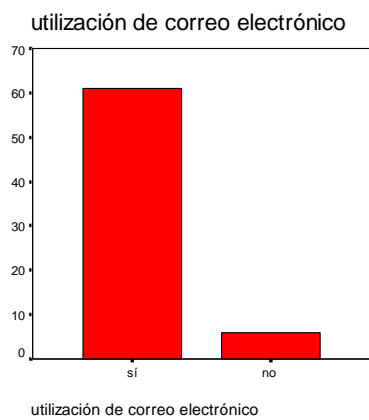
Pregunta 4. Frecuencia en que se utilizan las redes de comunicación.

Presencia de red formal de comunicación

Presencia de red informal de comunicación

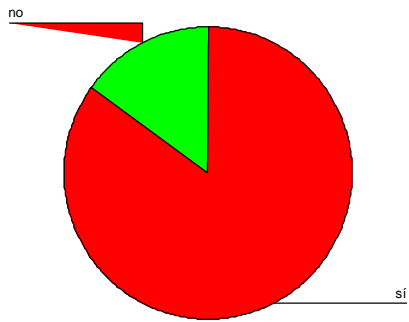


### Pregunta 5. Canales que se utilizan en una frecuencia alta.

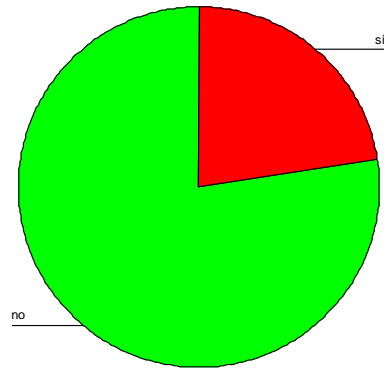


## Pregunta 7. Flujos de comunicación.

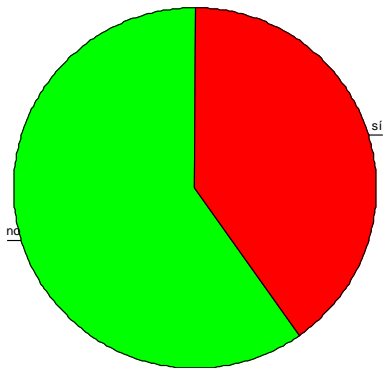
recibe información de directivos hombres



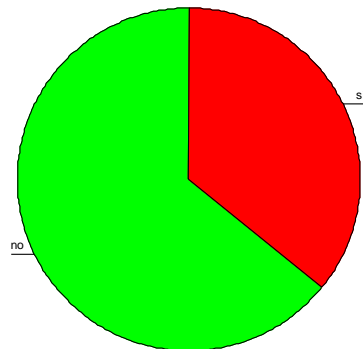
recibe información de directivos mujeres



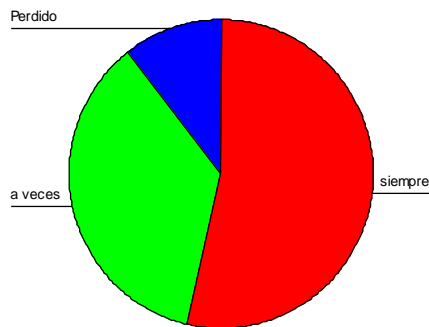
recibe información de compañeros hombres



recibe información de compañeros mujeres

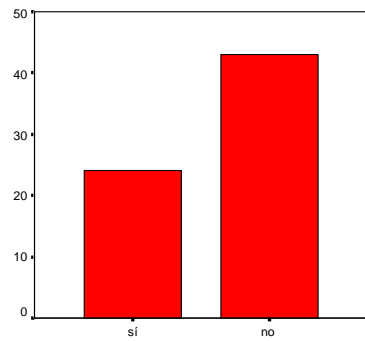


Pregunta 9. Retroalimentación: las mujeres expresan su opinión acerca de las informaciones de sus directivos.



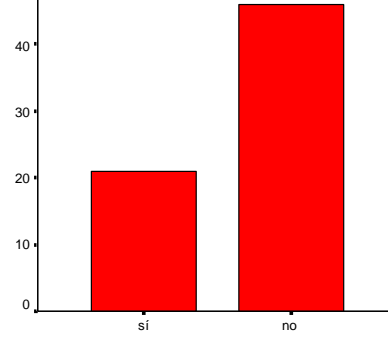
## Pregunta 15. Barreras de comunicación.

un mismo hecho se maneja de form:

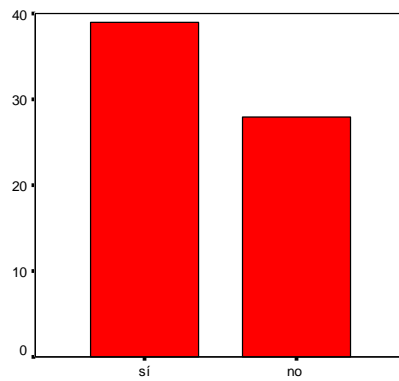


un mismo hecho se maneja de forma diferente

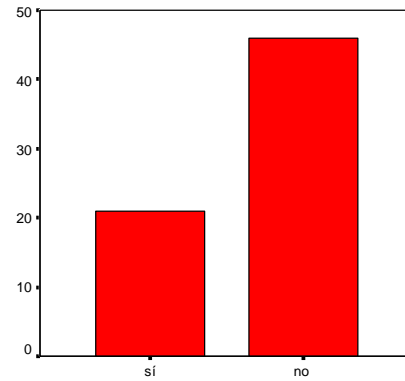
no se maneja el mismo lenguaje



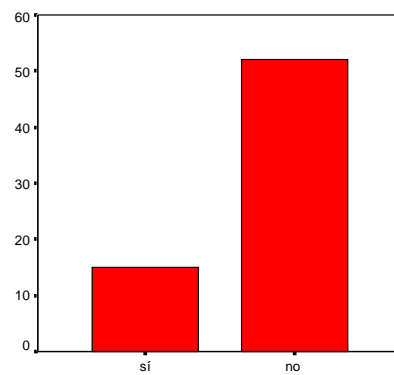
no se maneja el mismo lenguaje



no se posee el mismo conocimiento sobre la orga



existen prejuicios y desconfianza

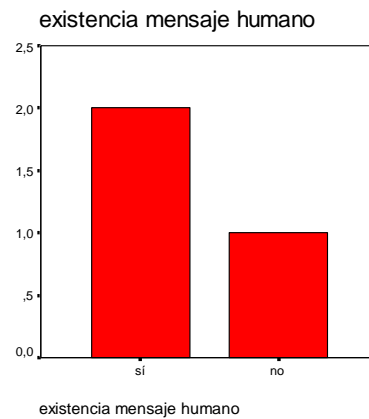
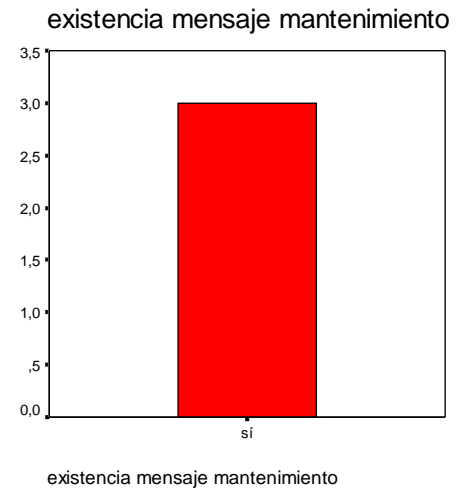
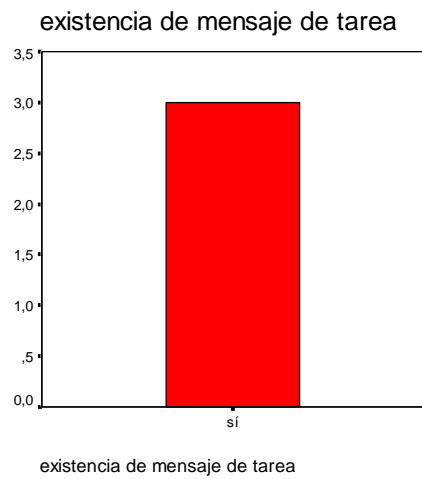


canales deficientes, ruidos u otras distracciones fi

## Anexo 17

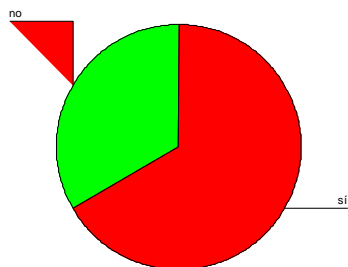
Gráficos resultantes del cuestionario a directivos hombres.

Pregunta 3. Frecuencia del propósito de los mensajes.

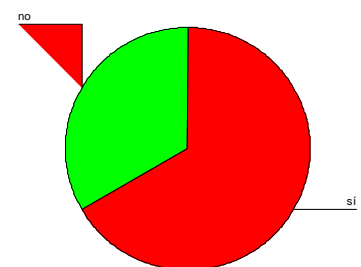


Pregunta 4. Frecuencia en que se utilizan las redes de comunicación.

presencia de red formal de comunicación

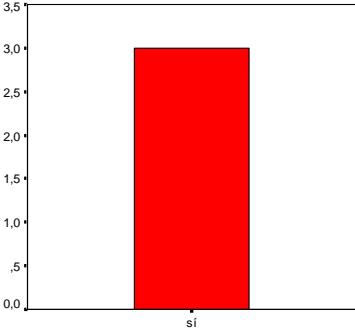


p r e s e n c i a



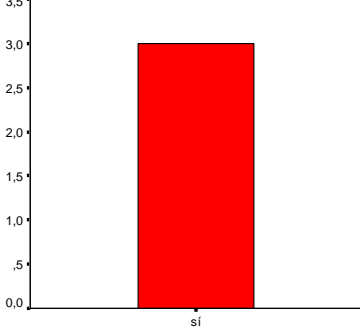
Pregunta 5. Canales que se utilizan en una frecuencia alta.

utilización de correo electrónico



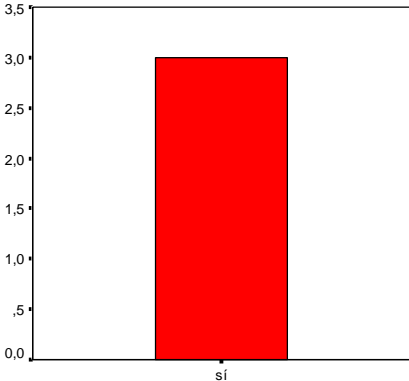
utilización de correo electrónico

utilización de teléfono



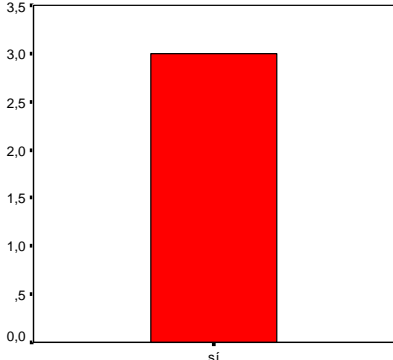
utilización de teléfono

utilización de matutinos



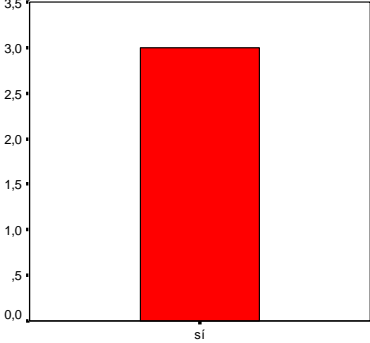
utilización de matutinos

utilización de entrevistas personales



utilización de entrevistas personales

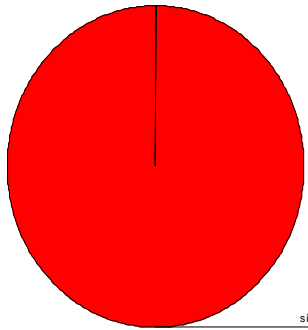
utilización de reuniones



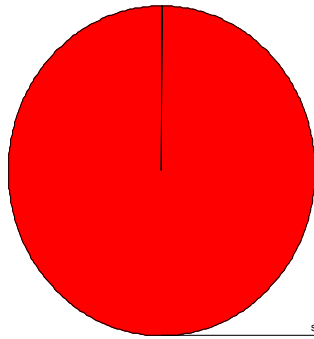
utilización de reuniones

## Pregunta 7. Flujos de comunicación.

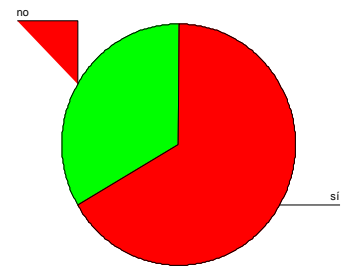
recibe información de directivos hombres



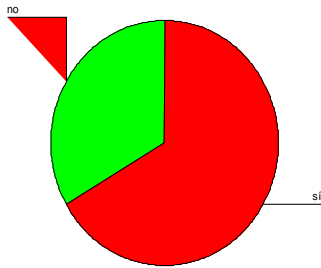
recibe información de directivos mujeres



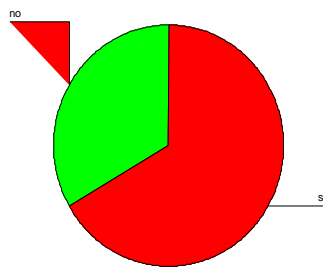
recibe información de subordinados hombres



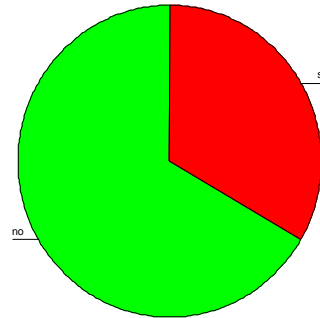
recibe información de subordinados mujeres



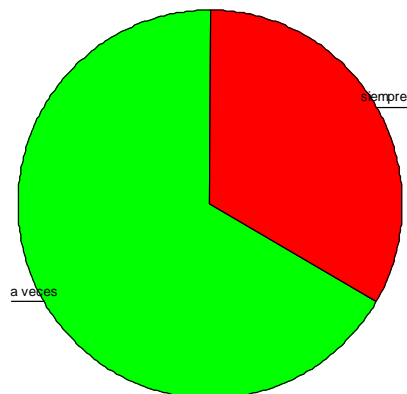
recibe información de compañeros hombres



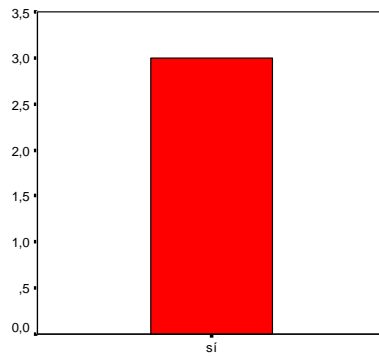
recibe información de compañeros mujeres



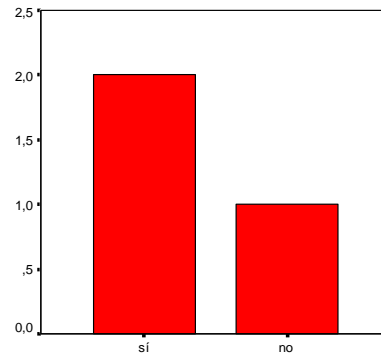
Pregunta 9. Retroalimentación: los directivos hombres expresan su opinión acerca de las informaciones de sus trabajadores.



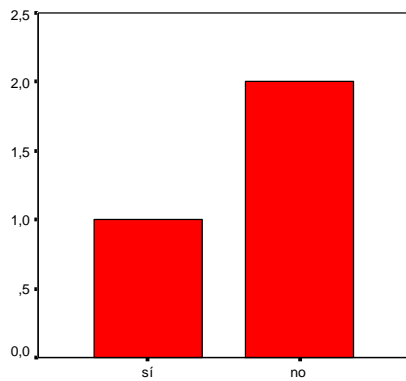
### Pregunta 15. Barreras de comunicación.



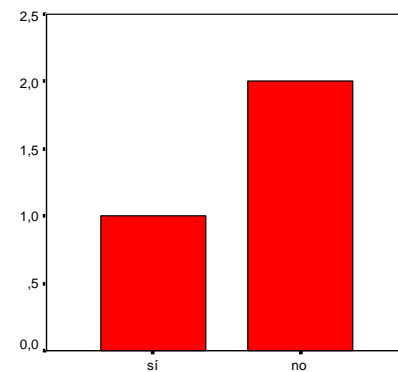
un mismo hecho se maneja de forma diferente



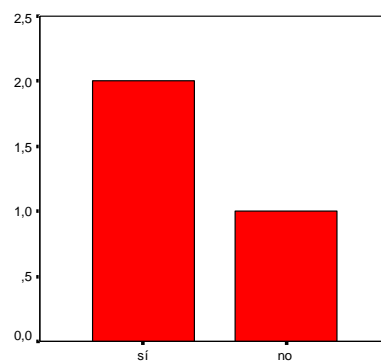
no se maneja el mismo lenguaje



no se posee el mismo conocimiento sobre la orga



existen prejuicios y desconfianza



canales deficientes, ruidos u otras distracciones f

## Anexo 18

### Plan de Acciones de Comunicación Interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos

Se diseña el plan de acciones de comunicación, para organizar la puesta en práctica de las diferentes actividades que permitirán potenciar la comunicación interna con enfoque de género.

#### **Descripción de la situación**

En los documentos oficiales la comunicación se concibe desde la participación de todos los trabajadores, se aboga por la comunicación dialógica, en que todo el público interno sea partícipe y tribute a la misión, visión y objetivos estratégicos. Considerándola elemento que contribuye a la reputación corporativa, a un ambiente interno favorable y a la toma de decisiones. En la dinámica organizacional se muestra que la función principal de la comunicación es la de transmitir información, no se ha logrado la interrelación entre las áreas.

Referido a los supuestos organizacionales de comunicación, existen documentos que establecen normas y políticas de comunicación (Manual de Gestión de la Comunicación); además de un Grupo de Comunicación Institucional, que se apoya en un Comité de Comunicación Institucional compuesto por integrantes de las diferentes áreas de la organización, como estructura que evalúa el proceso comunicativo; existen recursos disponibles para su gestión pues esta actividad es apoyada y respaldada por la máxima dirección, pero estos están limitados en su ejecución; la capacitación en temas de comunicación representa un interés para la organización aunque debe ser perfeccionada su implementación, basándose en las necesidades e intereses del grupo de comunicación y el público interno en general.

Al abordar el enfoque de género, en la organización este es un tema de nueva inserción por lo que no se han intencionado políticas en este sentido ni existe un responsable o área. Sin embargo, se reconoce la importancia de su inclusión en estudios diagnósticos con el fin de identificar debilidades y fortalezas e incidir en las

mismas. Las políticas que sigue la organización respecto a este tema son las establecidas por el país, en el cual se prioriza a la mujer y se le ofrecen garantías que mejoran su desempeño.

El público interno de la organización, está compuesto por 11 directivos, 1 directiva, 555 trabajadores y 192 trabajadoras, con un total de 759 trabajadores en la Empresa Eléctrica provincial. Predomina el género masculino en la dirección y el resto de los trabajadores que componen la organización. Tiende a confundirse la misión y la visión de la organización con la misión y visión de áreas específicas y con el objeto social, reconociéndose mayor desconocimiento en los trabajadores de género masculino. Sus principales necesidades e intereses sobre la comunicación interna con enfoque de género son mantenerse informados sobre lo que acontece en la organización y que se reconozcan los esfuerzos realizados.

Predominan los mensajes de tarea y mantenimiento, en una frecuencia media; presentándose los mensajes humanos en una frecuencia baja.

En la organización se utilizan canales directos y mediatizados, predominando los directos entre ellos el matutino, las reuniones, las entrevistas personales. Entre los mediatizados se utilizan con mayor frecuencia el correo electrónico y el teléfono.

Al analizar la preferencia de canales directos o mediatizados no se observa distinción pues se prefieren en igual medida canales como el correo, el teléfono y el chat y las entrevistas personales, las reuniones y las asambleas. Se reconoce por el género femenino que en ocasiones las conversaciones informales son más efectivas mientras que las reuniones son menos funcionales pues pierden su objetivo central, según hombres y mujeres.

Existen espacios de comunicación en los que se logra la participación de los trabajadores y estos pueden hacerse sentir, como las reuniones sindicales y de departamento y los matutinos. Estos son reconocidos entre el público interno, tanto femenino como masculino, pues cumplen con el propósito de intercambiar opiniones.

Predomina el flujo de comunicación vertical descendente y se destaca la pertinencia y sistematicidad del flujo ascendente atendiendo a la misión principal de la organización, presididos ambos por el género masculino. La comunicación horizontal se repliega a la comunicación informal que se establece fundamentalmente en áreas laborales, por lo que se encuentra limitada. Se reconoce resistencia hacia la comunicación informal por parte del género masculino y preferencia por parte del femenino.

Se utiliza la red formal de comunicación en detrimento de la informal. La red informal de comunicación está presente aunque en menor medida y se caracteriza por no contar con espacios establecidos por lo que se limita el intercambio, se utiliza la comunicación verbal y no verbal y las principales diferencias de género se ven reflejadas en los temas abordados; mientras los hombres conversan sobre deporte, las mujeres y la informática, las mujeres lo hacen sobre las modas, la cocina y la familia.

Aunque la retroalimentación es susceptible de ser perfeccionada cumple con los objetivos que se plantea y tanto trabajadores como directivos de ambos géneros están satisfechos con sus resultados. Su contenido principal es: informaciones, órdenes y decisiones a tomar, mostrándose desde la realización de planteamientos, propuestas, soluciones, inquietudes, preguntas, acuerdos en relación a lo planteado y criterios compartidos. Se caracteriza por la rapidez, y se utilizan para ello canales como las reuniones, entrevistas personales, conversaciones informales, los debates, el correo electrónico y el teléfono.

El proceso de comunicación está limitado por barreras tales como distorsiones perceptivas y culturales; problemas semánticos; cognoscitivas y distracciones físicas, canales deficientes. Lo que se traduce en que un mismo hecho se percibe de forma diferente, no se maneja el mismo lenguaje entre las personas de la organización, las personas no poseen el mismo conocimiento sobre la organización y la presencia de canales deficientes, ruidos u otras distracciones físicas.

La comunicación más que estar mediada por las relaciones de género, depende de si los temas que se van a abordar son laborales o personales. Se reconoce que la

comunicación intragenérica presenta menos barreras, caracterizándose por su acertividad, a diferencia de la comunicación intergenérica.

### **Objetivo de comunicación**

✓ Potenciar la comunicación interna con enfoque de género en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

### **Determinación de públicos objetivo**

✓ Directivos (as) y subordinados (as) de la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

**Período:** Mes de septiembre a diciembre de 2013, manteniendo algunas acciones con una realización periódica.

### **Acciones**

#### **1. Capacitación al público interno sobre el tema de la comunicación organizacional.**

Objetivos:

- Dar a conocer al público interno los supuestos teóricos y metodológicos fundamentales en relación a la comunicación organizacional.
- Formar habilidades prácticas en relación a la aplicación de la comunicación en la organización.

Se propone aprobar en Consejo de Dirección un plan de capacitación en relación a los temas referidos, con el objetivo de lograr sistematicidad, de tal forma que el plan de capacitación no sea una acción aislada.

Este plan debe responder a los intereses de la organización y a la situación comunicativa actual.

El grupo debe conformarse primeramente por miembros del Grupo y del Comité de Comunicación Institucional. Se propone incluir a los directivos e identificar mujeres y hombres líderes de la organización.

Se recomienda la búsqueda de especialistas en la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y las universidades, para que impartan los cursos. Estos comenzarán por los supuestos básicos de comunicación, teóricos y metodológicos, su importancia y funciones. Además se deben abordar las etapas de la gestión y el papel de la comunicación en cada una de las áreas de la organización; haciendo énfasis en protocolo y organización de eventos como necesidades identificadas.

Las sesiones de capacitación deben convertirse en espacios grupales para la participación, reflexión y construcción colectiva.

Se hará énfasis en la importancia de la comunicación con enfoque sinérgico, de tal forma se logre gestionar como interés de la organización, a partir de un grupo coordinador.

Resulta imprescindible el aterrizaje práctico de los contenidos que se aborden a partir de casos y situaciones de la propia organización.

## **2. Capacitación al público interno sobre el enfoque de género y comunicación organizacional.**

Objetivo:

- Dar a conocer al público interno los supuestos teóricos y metodológicos fundamentales en relación a la comunicación organizacional y el enfoque de género.
- Formar habilidades prácticas en relación a la aplicación de la comunicación organizacional con enfoque de género.

Se propone aprobar un plan de capacitación en Consejo de Dirección, con el objetivo de lograr una planificación sistemática de esta actividad. El plan debe responder a los intereses de la organización y a la situación de la comunicación con enfoque de género en la misma.

El grupo debe conformarse primeramente por miembros del Grupo y del Comité de Comunicación Institucional. No pueden faltar directivos e identificar mujeres y hombres líderes de la organización. Se recomienda la búsqueda de especialistas para que impartan los cursos.

Estos comenzarán por los supuestos básicos, tanto teóricos como metodológicos, de comunicación y enfoque de género, su importancia y los aportes que brinda a la organización. Además durante el curso se abordará la comunicación como proceso que media y es mediado por la cultura organizacional, por lo que el enfoque de género no puede estar al margen de la misma, constituyéndose la comunicación en herramienta para la inserción del enfoque de género en la organización.

Se dotará al público interno de la organización de las herramientas necesarias para que el proceso de comunicación con enfoque de género no sea llevado por un grupo de personas, sino que sea interés de la organización en general.

La inclusión del enfoque de género debe presentarse no solo como una acción de capacitación sino como oportunidad de desarrollo para la organización, inherente a las prácticas organizacionales cotidianas, de tal forma que se inserte en documentos, en el lenguaje y en la gestión de todos los procesos organizacionales en general.

Se aboga porque el espacio de capacitación se convierta en espacio de participación, reflexión y construcción colectiva.

### **3. Actualización de los documentos que rigen la comunicación en la organización con enfoque de género.**

Objetivo: Perfeccionar las normas y procedimientos en relación a la comunicación considerando la inclusión del enfoque de género.

El Manual de Gestión de la Comunicación está siendo actualizado, basado en la situación actual de la organización. Para ello se contrató una especialista de la Universidad de Cienfuegos, la cual trabaja en correspondencia con el Grupo de Comunicación, constituyendo un proceso participativo y basado en la realidad organizacional.

Se propone incluir el enfoque de género, atendiendo a las ventajas, fortalezas y oportunidades de desarrollo que aporta a la organización, a través de la inclusión de nuevas formas de gestión, la utilización de un lenguaje no sexista, inclusivo y de participación, intencionando acciones que destaquen de manera equitativa a hombres y mujeres.

Además se propone la elaboración a partir del Manual de otros documentos como estrategias de comunicación que pauten la manera de implementación de este Manual. Se recomienda la búsqueda de especialistas de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y las universidades.

Se destaca la necesidad de que los miembros del área de comunicación y el Comité protagonicen la elaboración de estos documentos. Aunque estén presente especialistas, debe tener un carácter participativo.

Los objetivos estratégicos y políticas de comunicación con enfoque de género deben ser realistas, medibles, alcanzables, racionales y retadores, siempre basados en lo que la organización desea lograr en materia de comunicación y género, en correspondencia con los objetivos estratégicos organizacionales.

Estos documentos y políticas deben discutirse en el Consejo de Dirección y presentarse a los trabajadores.

#### **4. Añadir la inclusión del enfoque de género como función del Comité de Comunicación Institucional.**

Objetivo: Propiciar la inclusión del enfoque de género en la organización a través de la comunicación.

El Comité de Comunicación Institucional está conformado por integrantes de las áreas funcionales de la organización, de esta forma se logra representatividad y participación en la gestión de comunicación. Sesiona mensualmente analizando el cumplimiento de los objetivos del mes y proponiendo nuevas iniciativas, aunque es susceptible de ser perfeccionado es una estructura oficialmente reconocida en la organización.

En esta instancia se abordará el papel de la comunicación para la inclusión del enfoque de género, proponiendo que se designe un responsable para el tratamiento de esta temática.

El responsable de género debe ser una persona comprometida con el tema, el cual recibirá capacitación. Su función inicial será ir concientizando al público interno de la importancia de la inserción del enfoque de género y desarrollar acciones que demuestren los beneficios que brinda a la organización.

Desempeñará acciones tales como, destacar el papel de hombres y mujeres de manera equitativa en la organización, resaltar el papel de la mujer y atender a fechas significativas de ambos géneros. Además, debe proyectar políticas en relación al género en la organización que respondan a las características de esta e insertar temas de género en diferentes canales de la organización, como el matutino, el correo electrónico, el boletín institucional, entre otros.

La inclusión de los temas de género en espacios y canales de comunicación, así como su abordaje en el Comité de Comunicación Institucional tendrá una periodicidad en función de las necesidades que surjan en la organización.

## **5. Perfeccionamiento y creación de los canales y espacios de comunicación.**

Objetivo: Potenciar el uso de canales y espacios de comunicación interna con enfoque de género.

Se evaluará la eficiencia de cada uno de los canales y espacios de comunicación existentes en la organización y se corregirá aquello que entorpezca el flujo de mensajes y el intercambio entre el público interno de la organización.

Se crearán nuevos canales y espacios de comunicación que cumplan con las preferencias del público interno, se potenciarán tanto los encuentros personales como aquellos que se caractericen por la inmediatez y el reconocimiento a los trabajadores de las diferentes áreas.

Se propone interaccionar estos canales para hombres y mujeres por igual, valorando sin distinción de género tanto las similitudes como las diferencias entre hombres y mujeres y las variadas funciones que se desempeñan.

✓ **Inclusión de una sección en el boletín institucional dedicada a los trabajadores y áreas destacados.**

El boletín institucional contará con la sección “Reconociendo esfuerzos” dedicada a trabajadores destacados, áreas de la organización que sobresalgan entre las demás o incluso reconocimientos que se hagan a la organización en general por parte de otras organizaciones.

Además de resaltar los proyectos innovadores que se desarrollen, los aportes que brindan a la organización, a la provincia y el país; con un impacto tanto social, económico, político y tecnológico.

✓ **Editar audiovisuales en que se destaque la labor de los trabajadores de cada área, para proyectarlos en los matutinos.**

Semanalmente se editarán audiovisuales sobre la labor específica de algún trabajador o área destacada. Estos serán proyectados en el matutino de los jueves, ante todos los trabajadores de la empresa.

Se potenciará el debate de forma que todos los trabajadores puedan aportar sus vivencias y compartirlas, como protagonistas para el logro del éxito organizacional.

✓ **Elaborar un plegable.**

El plegable abordará la misión y la visión de la organización, una explicación sobre cómo se elaboraron y lo que representan, además de la relación que tienen con cada área de la organización y cómo cada área tributa al cumplimiento de las mismas.

Este brindará información comprensible para todo el público, desarrollando la misión y la visión como lo que la empresa es y lo que desea alcanzar, no como algo impuesto sino basadas en las características reales de la organización.

✓ **Dedicar una sección del boletín a la historia de la organización.**

El boletín institucional contará con la sección “Retorno a la historia”, donde se aborde la creación de la organización, hechos importantes en que la empresa ha estado presente y personalidades destacadas en momentos históricos. Además, se brindará información general como características de la organización.

Esta sección tributará a la motivación, al sentido de pertenencia y un mayor compromiso del público interno con la organización. Como parte de la historia se intencionará destacar los protagonistas de la misma, trabajadores y directivos, hombres y mujeres que han contribuido al logro de los objetivos organizacionales, reconocidos por sus cualidades individuales y por el impacto de las acciones realizadas.

**6. Reconocimiento sistemático a los trabajadores de la organización.**

Objetivo:

- Aumentar la prevalencia de los mensajes humanos en la organización.
- Incrementar el sentido de pertenencia de los públicos internos de la organización.

Se plantea apoyarse en el Comité de comunicación Institucional, por las características que posee de integrar al Grupo de Comunicación, representantes de cada área y líderes informales.

Esta instancia debe identificar las actividades que se realizan por áreas y por género; además de los canales apropiados, para lo que se sugiere utilizar aquellos que son preferidos por el público interno.

Se comenzarán a circular mensajes a través de las entrevistas personales, los matutinos, el correo electrónico, el chat, las reuniones, las asambleas, tarjetas, afiches y a través de la radio base que hagan alusión a los méritos de los trabajadores, respondan a sus intereses y necesidades, conmemorando cumpleaños, días de las madres y de los padres, 14 de febrero, fin de año y año nuevo y otras fechas

especiales. Siempre cuidando de no sobresaturar al público interno de mensajes, pues esto puede cumplir el objetivo contrario.

Se propone hacer esta acción extensiva a la dirección, de forma tal que se implique.

Además se propone destacar a los trabajadores cuyas opiniones hayan sido valiosas al resolver un problema o crisis y en la toma de decisiones, con el objetivo de incentivar la participación y el sentido de pertenencia. Los trabajadores que se muestren activos, participando en la resolución de problemas o conflictos y en la toma de decisiones, serán destacados en los matutinos y reuniones, se tomarán en cuenta en situaciones similares como consultores, siempre recordándoles lo importante que es su aporte para el desarrollo de la organización con la entrega de diplomas y otros estímulos.

## **7. Revitalizar áreas organizacionales para la comunicación informal.**

Objetivo:

- Potenciar los espacios de comunicación informal existentes en la organización.
- Tributar al cumplimiento de las funciones de la comunicación horizontal.

La comunicación horizontal se repliega a la comunicación informal, la cual no cuenta con espacios dispuestos, por los que se desarrollan principalmente en el área de trabajo durante el horario de almuerzo, en los pasillos y el ascensor, limitando el intercambio en la organización, utilizándose tanto la comunicación verbal como no verbal; observándose las diferencias de género en relación a los temas que abordan uno u otro género.

Se propone retomar el área de la azotea, la cual esta subutilizada, designando momentos, fechas y áreas que confluyan de manera conjunta, para la realización de charlas, actividades recreativas y otras iniciativas. Inicialmente se propicia de forma planificada hasta que se desarrolle espontáneamente en la organización. Se propone buscar el apoyo de la dirección, el sindicato y el Comité de Comunicación Institucional.

## Calendario

No.	Acciones	Fecha	Responsable o ejecutor	Público destinatario	Recursos necesarios
1	Capacitación al público interno sobre el tema de la comunicación organizacional	Septiembre  (Mantener periódicamente)	Grupo de Comunicación Institucional	Público interno  Directivos (a) y subordinados (as)	Computadora data show, 1 paquete de hojas, libretas, bolígrafos, presupuesto para contratar especialistas
2	Capacitación al público interno sobre el enfoque de género y comunicación organizacional	Octubre  (Mantener periódicamente)	Grupo de Comunicación Institucional	Público interno  Directivos (a) y subordinados (as)	Computadora data show, 1 paquete de hojas, libretas, bolígrafos, presupuesto para contratar especialistas
3	Actualización de los documentos que rigen la comunicación en la organización con enfoque de género	Noviembre	Grupo de Comunicación Institucional	Público interno  Directivos (a) y subordinados (as)	Computadora y presupuesto para contratar especialistas

4	Añadir la inclusión del enfoque de género como función del Comité de Comunicación Institucional	Septiembre	Grupo de Comunicación Institucional	Público interno Directivos (a) y subordinados (as)	Computadora data show, 1 paquete de hojas.
5	Perfeccionamiento y creación de los canales y espacios de comunicación	Octubre (Mantener periódicamente)	Grupo y Comité de Comunicación Institucional	Público interno Directivos (a) y subordinados (as)	Computadora cámara de video, data show, 1 paquete de hojas, cartucho de impresión
6	Planificación de reconocimiento sistemático a los trabajadores de la organización	Octubre (Mantener periódicamente)	Grupo y Comité de Comunicación Institucional	Público interno Directivos (a) y subordinados (as)	Computadora cámara de video, data show, 1 paquete de hojas, cartucho de impresión, presupuesto para la impresión de afiches y otros estímulos a los trabajadores

7	Revitalizar áreas organizacionales para la comunicación informal	Diciembre  (Mantener periódicamente)	Grupo y Comité de Comunicación Institucional	Público interno  Directivos (a) y subordinados (as)	Presupuesto para desarrollar actividades recreativas
---	--	--	--	---	--

### **Presupuesto**

En la organización se cuenta con un presupuesto destinado para la Comunicación institucional, por lo que se propone analizar con la Dirección General el presupuesto a destinar al Plan de acciones de comunicación interna con enfoque de género, tomando en cuenta los recursos necesarios para cada acción.

### **Evaluación**

Se propone que en las sesiones del Comité de Comunicación Institucional, se evalúe el cumplimiento de las acciones previstas para cada mes y aquellas que deben realizarse periódicamente, tanto por parte del presidente, como de los demás miembros e invitados.

Además en los canales y espacios de comunicación de preferencia para el público interno de la organización: el correo, el chat, las entrevistas personales, las reuniones y las asambleas y los matutinos, se propone dedicar momentos para la evaluación de la comunicación interna con enfoque de género. Se debe tener en cuenta la satisfacción con la información que reciben, los canales y espacios que se utilizan, la participación que se les da en la organización, además de la concepción sobre comunicación, las barreras que entorpecen la comunicación y las sugerencias que permitan mejorar la comunicación interna con enfoque de género; siempre evaluándose tanto hombres como mujeres, velando porque en la organización no hayan distinciones de género, sino que los trabajadores sean evaluados por sus capacidades individuales.