



Universidad de Matanzas  
Facultad de Ciencias Económicas e informática

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
MENCIÓN DIRECCIÓN

*Título: Estrategia de comunicación de la Asamblea  
Provincial del  
Poder Popular en Matanzas para su público  
interno.*

**Autora:**

Lic. Lisandra Rangel Balseiro

**Tutor:**

MSc. Daylis Ramírez Álvarez



**Tenemos que construir entre todos, la comunicación social que necesita el país...con nuestra historia y nuestras verdades.**

**Miquel Díaz-Canel Bermúdez, 2014.  
Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas**



## *Declaratoria*

Yo, **Lisandra Rangel Balseiro**, declaro ser la única autora de este trabajo para optar por el Título de Máster en Administración de Empresas. Mención Dirección, por lo que, según las facultades que son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.

## *Dedicatoria*

*A mi mamá,  
Que, es la luz que ilumina camino, mi faro, mi guía, mi fuerza.  
Es la única que nunca me defrauda y sin pedir nada a cambio.  
Siempre está presente, en las buenas, en las malas, ahora en Cienfuegos y  
en mi corazón.  
Gracias mamita.*

## *Agradecimientos*

A la Revolución,

Por darme la oportunidad de estudiar.

A los profesores,

Que con creatividad y decoro han tendido la mano a sus discípulos.

A mi tutora Daylis Ramírez Álvarez,

Por mostrarme el camino y ayudarme.

A mi familia (papito, hermano Ráiner, tía Alina, a todos los amo),

Por soportarme, quererme y apoyarme.

A mi novio, Alain,

Por escucharme, aguantarme, entenderme y acompañarme en mi camino, mis metas.

A Esther, Juanita, Zobeida, Magalys, Rosita, a la Dirección de la Asamblea Provincial Tania León Silveira, Mario Sabines Lorenzo y Diosenis Machado Sánchez y a todos mis compañeros de trabajo y amigos, por auxiliarme cuando los he necesitado.

A las personas que respondieron las preguntas y me brindaron la información necesaria.

Y a todos los que no mencioné por falta de tiempo u olvido.

*Muchas Gracias*

## *Resumen*

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas, su objetivo general es elaborar una estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno. Se obtiene el marco teórico conceptual nombrado Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización el cual está en función de argumentar la comunicación y su papel en las organizaciones, la importancia de la comunicación en la Asamblea Provincial y el público interno que interviene en la misma que sustenta los principales conceptos que componen la estructura teórica a investigar, en la investigación se ofrecen los soportes teóricos en los que se apoya el tema desarrollado mediante los textos fundamentales de prestigiosos autores nacionales e internacionales. Se realizó una caracterización general de la institución y el análisis de los métodos aplicados como: Los métodos teóricos aplicados en el proceso investigativo se regirán por el método filosófico materialista dialéctico, desarrollando en el nivel teórico los métodos de histórico-lógico, revisión documental, análisis-síntesis e inducción-deducción. Los métodos empíricos que se aplicarán son, la observación, tormenta de ideas, Diagrama de Pareto, Método de las 7s de McKinsey, entrevistas y encuestas. La técnica la matriz DAFO y métodos estadísticos. Por tanto, se propone el diseño de una Estrategia de Comunicación organizacional, donde se norme el uso de canales y flujos, los contenidos de los mensajes, se describan los públicos, se sugiera la estructura de comunicación, se proyecte su plan de acción y la evaluación. Consta de tres capítulos donde se abordan aspectos teóricos, metodológicos y prácticos. Finalmente se encuentran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, la bibliografía y los anexos a partir de los resultados.

## *Resumen*

The present Diploma Work was carried out in the Provincial Assembly of the Popular Power in Matanzas, its general objective is elaborate an organizational communication strategy of the Provincial Assembly of the Popular Power in Matanzas for its internal public. The conceptual theoretical framework named Historical antecedents of the role of communication in the organization is obtained, which is in function of arguing the communication and its role in the organizations, the importance of the communication in the Provincial Assambley and the internal public that intervenes in the The same that sustains the main concepts that make up the theoretical structure to be investigated, in the research the theoretical supports are offered in which the theme developed is supported by the fundamental texts of prestigious national and international authors. A general characterization of the institution and the analysis of the appliet methods were carried out as: The theoretical methods applied in the investigative process Will be governed by the dialectical materialist philosophical method, developing al the theoretical level the methods of historical-logical, documentary review, analysis-synthesis and induction-deduction. The empirical methods tht wil be applied are observation, brainstorming, Pareto diagram, Mckinsey 7s method, interviews and surveys, The swot matrix technique and statistical methods. Therefore, the designo of an Organizational Communication Strategy is proposed, where the use of channels and flows is regulated, the contents of the messages, the public are described, the communication structure is suggested, its plan of action is projected and the evaluation. It consists of three chapters where theoretical, methodological and practical aspects are addressed. Finally we find the conclusions, recommendations, bibliographical references, the bibliography and the annexes from the results.

# Índice

	Páginas
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.</b>	
1. La comunicación y su papel en las organizaciones.	11
1.2 La estrategia de comunicación en Cuba.	15
1.3 La importancia de la comunicación en la Asamblea Provincial. El público interno que interviene en la misma.	21
1.4 Antecedentes históricos de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.	26
<b>Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación</b>	
2. Caracterización de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.	31
2.1 Análisis de los métodos aplicados	34
Conclusiones parciales	50
<b>Capítulo 3: Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.</b>	
3. Concepciones acerca del concepto de estrategia	51
3.1 Estrategia de Comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.	52
<b>Conclusiones</b>	68
<b>Recomendaciones</b>	69
<b>Referencias bibliográficas</b>	70
<b>Bibliografía</b>	72
<b>Anexos</b>	76

## *Introducción*

La introducción del término de comunicación ha cobrado más fuerza a partir del siglo XX y constituye una fuente inagotable para la sociedad y la administración, se define como disciplina científica en el campo de las ciencias sociales y centra su atención en el análisis, diagnóstico y variables que conforman los procesos comunicativos. (Rodríguez, 2001)

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro Comunicación en la organización, del especialista norteamericano Charles Redding (Rodríguez, 2001), cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

Esta joven disciplina es tan antigua cómo la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y esta por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales. En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación para favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de la supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado.

Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere. Entre los rasgos más importantes que la caracterizan se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas.

Así en Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional, en tanto en Europa se le denomina comunicación institucional y en América Latina se le conoce tanto con una denominación como con la otra.

El enfoque prima desde una mirada hacia lo interno de la organización, y cada uno de los niveles se complementan con el otro. Si bien presenta un valor importante para el funcionamiento interno de la institución, no se proyecta con la suficiente

## *Introducción*

amplitud hacia la relación de esta con el entorno. Otros autores concentran las funciones en áreas muy específicas de la organización. Fernández Collado (Fernández, 1991) habla de tres funciones: producción; innovación y mantenimiento. A la función de producción atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la innovación, la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización. Procesos que requieren cambios en el comportamiento de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial. Y finalmente la función de mantenimiento, dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos y sus relaciones interpersonales y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Otros autores las reducen a actividades muy puntuales (Martín, 1996), tales como: coordinar y canalizar el plan de la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. Aunque en efecto estas actividades se encuentran entre las que se deben realizar en la gestión de comunicación.

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Y como otros aspectos centrales de la materia, también está sujeto a debate cuales son en realidad las funciones de la comunicación organizacional, entre los especialistas que han tratado este tema, se cita a los especialistas comunicacionales Daniel Katz y Robert Kahn. La tipología que proponen en cuanto a las funciones de la comunicación organizacional, se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento" adaptación y dirección; y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas, como instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos

## *Introducción*

organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión (Perlavisión, 2015).

La autora considera que este proceso parte desde lo interno de la organización y deben incidir otros elementos como el del papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las organizaciones y discurre las interrelaciones con diversos aspectos estructurales y del entorno por lo que, su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la institución y logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales, así se equilibra un balance en la producción de mensajes vinculados a tareas como a aspectos humanos y en la utilidad de los flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí y se garantiza de esta forma la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta. Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales y sociales, como en su ejercicio práctico está vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se va realizando en el país.

La comunicación institucional en Cuba es un término que surge como consecuencia del gran interés que existe por el estudio de las instituciones y de su importancia en la sociedad. En la actualidad la planificación coherente y consciente de la comunicación es un elemento que los Organismos de la Administración Central del

## *Introducción*

Estado (OACE) han asumido con gran disciplina, con el objetivo de mejorar las relaciones con sus diversos públicos.

El General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer secretario del Partido Comunista de Cuba, en el discurso pronunciado el 1º de agosto de 2010, en el Quinto Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, expresó: “Es preciso conformar un clima de transparencia y diálogo donde prime la información oportuna y diáfana a los trabajadores, en el cual las decisiones sean colegiadas adecuadamente y se creen las condiciones organizativas requeridas.”

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida que en este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de nuestras empresas.

En la mayoría de los subsistemas del perfeccionamiento empresarial, por no decir en todos, está presente la comunicación, como sucede con la aplicación de estilos de dirección; la organización de bienes y servicios; la gestión de calidad; la política laboral y salarial; la planificación; la información interna; la atención al hombre y la mercadotecnia, aunque solo se reconozca de manera directa en este último subsistema. La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas, aspectos en los que se basa el perfeccionamiento.

En el **contexto matancero** para el Poder Popular Provincial, el diseño e implementación de una Estrategia de Comunicación Institucional facilitaría aprovechar las estructuras disponibles, los espacios públicos y los medios de comunicación para gestionar con eficiencia los mensajes inherentes al proceso comunicativo de la institución, problemas sociales por resolver y la generación de soluciones surgidas desde la participación ciudadana, gestada en los procesos de retroalimentación que favorezcan la elevación del bienestar y la calidad de vida de

## *Introducción*

los matanceros; circunstancias que se encuentran en total correspondencia con las demandas de actualización del perfeccionamiento del modelo económico – social cubano.

La Estrategia de Comunicación en el Poder Popular Provincial en Matanzas debe ser vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución; es un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencias y evaluación de información, pero para implementar una comunicación interna el desafío es grande porque implica reconfigurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización. Por lo tanto, es algo peligroso hacerlo, porque va a generar tensiones, disidentes, pero también adeptos. (Formanchuk, 2010)

Se debe dirigir a la aplicación de una correcta Gestión de Comunicación que permita influir en las actitudes, conductas y opiniones de sus públicos (interno y externo), así como contribuir a desarrollar la imagen y el papel del Poder Popular en la sociedad matancera, y estaría en consonancia directa con lo que establece el Artículo 13 de la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República, que plantea “El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.”

Tomando en cuenta esos preceptos, para las instituciones cubanas se ha hecho necesario establecer una cultura en la gestión de la Comunicación Institucional, que permita transmitir una imagen integral sobre su historia, misión y desarrollo, además de que le propicie interactuar con los diferentes públicos.

## *Introducción*

La Comunicación Institucional para el Poder Popular Provincial de Matanzas, como servidora pública por antonomasia, es una necesidad que estimula la opinión pública, crea patrones y etiquetas de opinión e influye en la imagen visual y corporativa del Poder Popular.

En Cuba existen formas, canales y estructuras para propiciar los procesos de comunicación institucional, pero no se dispone de normativas para la Comunicación Institucional. Existen regulaciones refrendadas por el Buró Político del Partido Comunista de Cuba, la Asamblea Nacional del Poder Popular, Unión de Periodistas de Cuba, las universidades y la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales.

Entre las fortalezas y oportunidades que tenemos los cubanos para emprender una Estrategia de Comunicación Institucional están:

- a) Constitución de la República de Cuba.
- b) Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI y VII Congreso del Partido
- c) Objetivos de la Primera Conferencia Nacional del Partido
- d) El perfeccionamiento del modelo económico social.
- e) El perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular

En nuestro país existen estructuras para lograr fórmulas participativas sin precedentes, como son el delegado, los consejos populares, las organizaciones de masas y los disímiles proyectos que se emprenden para transformar comunidades. Están los ejemplos de los programas de salud y educación; las movilizaciones del pueblo para prevenir riesgos de vidas y bienes en caso de contingencias climatológicas; la rendición de cuenta del delegado a sus electores, las elecciones de los delegados y la consulta popular que dio como resultado la nueva Constitución de la República.

La gestión de comunicación en un Gobierno del pueblo es una condición imprescindible para el logro de una correcta gobernabilidad participativa,

## *Introducción*

integradora y de calidad que mueva al desarrollo económico y social de la provincia.

En la Estrategia de Comunicación participan todos los niveles de la sociedad.

El Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, ha dicho al respecto: *“Tenemos que desarrollar una plataforma emancipadora que dé cabida al periodismo ciudadano, participativo, que permita debatir y resolver públicamente asuntos de interés, y dé voz a las comunidades en la toma de decisiones.”* Y en ese sentido enfatizó: *“Hay que generar contenidos atractivos, utilizando el talento local, y buscar soluciones audiovisuales para acercar nuestro discurso a la percepción de las nuevas generaciones, perneada por este lenguaje”.* (Perlavisión, 2015)

La experiencia acumulada de la autora en el cargo que desempeña como comunicadora institucional, se pudo constatar a través del análisis del resultado de las encuestas aplicadas a delegados, en los intercambios con las estructuras nacionales que atienden la tarea, en la conducción de reuniones efectuadas con los trabajadores de la Asamblea Provincial, además de las exploraciones realizadas a directivos a través de la realización de entrevistas a los principales directivos y a los factores del centro tales como juventud, sindicato y administración, dirigidos por el Partido ha permitido al investigador identificar un grupo de insuficiencias en el desarrollo de dicho proceso, tales como:

- La insuficiente información de que dispone el público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para informarse.
- La comunicación en la Asamblea se manifiesta de manera centralizada y es verticalista.
- Existe desconocimiento de términos jerárquicos en los cargos de la Asamblea.
  - La institución no cuenta con un manual de identidad visual.
  - Es escasa la visibilidad de la Asamblea provincial del Poder Popular.

## *Introducción*

- Las tecnologías de la información no constituyen una herramienta para el trabajo de los trabajadores con la comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular.
- Los directivos y funcionarios de la Asamblea Provincial presentan debilidades en la planificación de las acciones de comunicación.
- No se ha logrado una adecuada retroalimentación con el público interno en la Asamblea Provincial.
- Existe debilidad en los canales de comunicación de la Asamblea provincial del Poder Popular con sus diferentes públicos.
- Inexistencia de un grupo de comunicación en la Asamblea Provincial del Poder Popular que dirija el trabajo de esta ciencia.

De lo expresado anteriormente se formula el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno?

De ahí que se precisó como **objeto de estudio**: La comunicación organizacional. Se circunscribe su **campo de acción**: La comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.

El **objetivo de la investigación** es: Elaborar una estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

En el proceso investigativo se plantearon como **preguntas científicas**:

1. ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos sustentan el estudio de la comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno?
2. ¿Cuál es el estado actual que presenta la comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno?

## *Introducción*

3. ¿Qué estrategia contribuye a la comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno?

Con la finalidad de responder estas preguntas y a la ejecución del proceso de investigación se desarrollaron las siguientes **tareas investigativas**:

1. Fundamentación teórica y metodológica que sustenta el estudio de la Comunicación Organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.
2. Diagnóstico del estado actual de la comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.
3. Elaboración de una estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

Para el desarrollo de las indagaciones teóricas y empíricas se aplicaron los siguientes **métodos**:

Los **métodos teóricos** aplicados en el proceso investigativo se regirán por el método filosófico materialista dialéctico, desarrollando en el nivel teórico los métodos de histórico-lógico, revisión documental, análisis-síntesis e inducción-deducción.

Los **métodos empíricos** que se aplicarán son, la observación, tormenta de ideas, Diagrama de Pareto, Método de las 7S de McKinsey, entrevistas y encuestas. La **técnica** la matriz DAFO y **métodos estadísticos**.

### **Población y muestra:**

La Asamblea Provincial del Poder Popular está formada por una población de 291 se seleccionó una muestra de 200 para un 68,72%.

La **actualidad del tema** se aprecia en el grado de prioridad de la comunicación que tiene para el país como valor estratégico para el sistema de los Órganos Locales del Poder Popular, por lo que la **novedad científica** de la presente investigación

## *Introducción*

está en la Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial para el público interno.

El trabajo se distribuye en tres capítulos, el primero son los Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización el cual está en función de argumentar la comunicación y su papel en las organizaciones, la importancia de la comunicación en la Asamblea Provincial y el público interno que interviene en la misma que sustenta los principales conceptos que componen la estructura teórica a investigar, en el segundo capítulo se mostrará la caracterización de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas y el análisis de los métodos aplicados; el tercero es la Estrategia de comunicación de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno. Finalmente se encuentran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, la bibliografía y los anexos a partir de los resultados.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

### **1. La comunicación y su papel en las organizaciones**

La historia de la comunicación está ligada a la historia del desarrollo humano, ya que es uno de sus atributos más significativos y que la llena de sentido. No puede hablarse de las distintas facetas de la vida, es la relación entre los seres vivos, al mirar la misma desde una óptica laboral se aprecian cuestiones interesantes.

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. En castellano, el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre comunicarse y estar en comunidad, de lo cual podemos deducir que estamos en comunidad cuando ponemos algo en común a través de la comunicación.

La comunicación es, por tanto, el acto de poner en común, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza. Al respecto, tenemos que "cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación". (Goldhaber, 2000)

Dentro de las características e implicaciones de la comunicación el comunicador es un ente importante dentro de este proceso pues es quién dice, qué, cuándo, qué se elige para ocultar, dependerá de las normas éticas, políticas, motivaciones sociales, morales del emisor.

En principio ha sido estudiada sobre dos vertientes: una vista como el acto de informar, de transmitir y la otra referente al diálogo, al intercambio, a la reciprocidad. La primera es muy transmisora.

Precusores como Berelson y Steiner, la definían como el acto o proceso de transmisión, de información, ideas, emociones, habilidades, mediante el empleo de signos y palabras. En su segunda variante es el proceso mediante el cual se establecen interrelaciones de cooperación hasta alcanzar una conciencia común. No obstante, comunicar no es lo mismo que informar y las diferencias se clarifican y se hacen más evidentes cuando recurrimos a las definiciones sociológicas:

Información: "transmisión de datos mediante el uso de códigos o símbolos".

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

Comunicación: “la interacción continua, usando códigos o símbolos, con el propósito de influir en los pensamientos, sentimientos y acciones de otras personas”. (Sampieri, 2004)

Los elementos integradores del proceso de comunicación

- el emisor (persona o institución que da origen al mensaje)
- los códigos (símbolos identificables)
- los medios (soporte para transmitir el mensaje)
- la decodificación que la realiza el receptor (quien recibe el mensaje)
- la respuesta (conjunto de reacciones que ocurren en la conducta del receptor al recibir el mensaje)
- la retroalimentación (respuesta del receptor al mensaje enviado por la fuente) y por último el ruido (imprevistos durante el proceso, cambiando el sentido del mensaje)

Colocar la comunicación según los elementos integradores del proceso de esta disciplina se entiende como el acto comunicativo más allá del mero ejercicio de emisión-mensaje-recepción-retroalimentación para defenderlo como espacio de aprendizaje porque promueve la escucha activa. Quizás sea la definición de (Beltrán, 2014) una de las que mejor condensa las apuestas por una comunicación realmente dialógica, al defenderla como el proceso de interacción social basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.

En el origen de la teoría organizacional encontramos tres vertientes diferentes (León, 2004) Una proviene de la Sociología, con orientación académica e intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, pero ello constituía un recurso débil como para ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber y su clásico estudio de la burocracia. Otra, se encuentra inscrita disciplinariamente en la Administración y relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes, de conseguir que las organizaciones logren sus objetivos: la Escuela Clásica de Administración o de Administración Científica, Frederick Taylor (padre de la administración científica) y Henri Fayol (padre de la teoría moderna de la administración). La tercera, está apoyada en la Psicología Social, que nació de la

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

preocupación común por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que derivan en consideraciones referidas al comportamiento grupal de los hombres en su ambiente de trabajo: Elton Mayo, Kurt Lewin y la Escuela de Relaciones Humanas, representada fundamentalmente por Rensis Likert y Douglas McGregor. Cada una de estas vertientes derivó progresivamente en las siguientes escuelas teóricas: la Teoría Clásica, la Teoría Humanista o Escuela de Relaciones Humanas, la Teoría de Sistemas o Escuela Sistémica, la Teoría Institucional y la Teoría Contingencial.

La comunicación organizacional o institucional *“es la comunicación de la organización o institución con sus públicos*. Es un proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas y tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación” (Nocedo, 2009)

La definición del concepto de comunicación organizacional o institucional exige como disciplina del campo de las ciencias sociales y centra su atención en el análisis, el diagnóstico, la organización y el perfeccionamiento de las complejas variantes que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación con todos sus miembros, con estos y para el público externo. Fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades para su gestión eficiente, determinado encuadre operativo, en tanto la autora considera que es el intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta no es condición suficiente para asegurar la configuración positiva de la imagen en la mente de los públicos con los que se relaciona. Por supuesto, que el estilo de comunicación organizacional o institucional que se adopte contribuye a clarificarla y posicionarla, pero solamente la gestión de los procesos sustantivos de la organización es lo que, en última instancia, modela la imagen organizacional que, de ser positiva y sostenerse en el tiempo, deviene reputación (Trelles, 2001); por lo tanto, tal argumento justifica la concepción de que lo ideal es que estos mensajes tengan la finalidad de apoyar y propiciar las metas

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

organizacionales; pero esto solo tiene lugar si estas metas existen y si hay una gestión adecuada de los mensajes.

El papel de la comunicación en una organización surge al establecerse una relación entre un grupo de individuos, regida por normas compartidas y roles específicos que facilitan la planificación, realización y control de las diferentes actividades que estos se propongan. Por ello, una organización no es más que "todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. 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." (Trelles, 2001)

Las organizaciones se pueden fundamentar como:

- Productoras: Cuando son gobernadas por sus objetivos, por su voluntad de alcanzar ciertos fines, de acrecentar la producción.
- Comerciales: Cuando se encuentran preocupadas por su adaptación constante a un ambiente, a un mercado en permanente cambio.
- Administrativas: Cuando conceden más importancia a la gestión administrativa, a la que se llama comúnmente organización, o sea, a su funcionamiento interno.
- Técnicas: Cuando están interesadas por su coherencia técnica y profesional y por el acoplamiento de los instrumentos de producción.

La comunicación desde esta perspectiva adopta entonces dos vertientes: la interna, dada entre los miembros de la organización, y la externa, dada entre dichos miembros y la sociedad. Lucas Marín (Trelles, 2001) afirma que la organización es un sistema porque está compuesta por partes independientes, asociadas según una estructura propia y porque posee límites que permiten definirla y aislarla del mundo exterior. Al mismo tiempo, considera que dicho sistema es abierto, pues la organización es capaz de adaptarse a las variaciones del medio exterior, según la capacidad de dirección de sus dirigentes y la manera como se comporten sus miembros.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

El objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales que se complementan en el estudio de diversos módulos de la comunicación en las organizaciones:

1. La comunicación organizacional no es más que enviar y recibir información en el marco de una organización.
2. Es una disciplina que centra su atención en el estudio de grupos sociales.
3. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
4. La comunicación organizacional implica mensajes con el propósito de un perfeccionar el flujo de la información para mejorar actitudes, sentimientos, sus relaciones y habilidades. (Trelles, 2001)

### **1.2 La estrategia de comunicación organizacional en Cuba**

La finalidad de una estrategia de comunicación es gestionar de forma óptima y racional aquellos recursos relacionados con la comunicación institucional con el objetivo de optimizar el vínculo entre sus diferentes públicos para un desempeño más eficaz de la organización.

Pasos para el diseño de una estrategia de comunicación:

Se debe partir del diagnóstico.

- Formulación de antecedentes (basados en el diagnóstico) Razón social y misión de la entidad. ¿Qué tipo de organización es: ¿fines de lucro, bien público o ambas? Definir su rol social. ¿A quién van dirigidos sus servicios? Tamaño de organización. Sus capacidades económico-financieras.
- Conocer la estrategia general de la organización: Objetivos y cómo los implementará.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

- Definir el estado actual de cada uno de los servicios. Desempeño de los productos y servicios. Nivel de conocimiento y acceso a los productos y servicios. El uso que hacen los públicos de estos servicios.

El entorno de actuación:

¿Cómo es su mercado, ¿quiénes son los competidores?

- ¿Cómo se organiza la institución para el desarrollo de las funciones? ¿Está preparada o no para asumir su misión en la sociedad? ¿Cómo se relacionan internamente sus públicos? ¿Los estilos de dirección y coordinación son los correctos para el desempeño eficaz de la organización? ¿Cómo ocurre el flujo de la información en el desarrollo de la actividad diaria? ¿Qué rol juegan los empleados en la toma de decisiones?
- Definir los públicos: internos y externos
- Definición del contraste entre identidad actual-imagen deseada-imagen real.
- Definición del posicionamiento estratégico de la organización ante sus públicos. ¿Cómo quiere ser vista ante sus públicos?
- Definición de estrategia de comunicación

Incluye la definición de un mensaje global que caracterice a la entidad ante sus públicos, donde se expresen los atributos básicos para destacar a partir del posicionamiento estratégico de la institución.

La definición de la política de comunicación interna. Las políticas reflejan los lineamientos que regularán la actividad de comunicación a lo interno de la organización. Todos los trabajadores tienen derecho a recibir información sobre el acontecer de la organización, principales logros, y las dificultades que limitan el trabajo y los modos en que se enfrentan para poder seguir adelante.

Definición de la política de Comunicación externa. Definición de objetivos de comunicación por los públicos. Deben hacerse los mapas de públicos y que se espera de cada uno en materia de comunicación. Establecer objetivos concretos comunes para

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

todos y los específicos por segmentos. Seguimiento del cumplimiento de los objetivos. Evaluación. Plan de contingencias. Comunicación de crisis es que la gestión de mensajes en tiempos de inestabilidad organizacional, promovidas por razones internas o externas de la institución, es un momento en que se rompen las rutinas y hay que acudir a planes alternativas o contingenciales.

La estrategia de comunicación en Cuba su base es el perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida que en este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de nuestras entidades. En la mayoría de los aspectos centrales en que debe trabajar está presente la comunicación, como sucede con la aplicación de métodos y estilos de dirección; la organización de bienes y servicios; la gestión de calidad; la organización del trabajo; la política laboral y salarial; la planificación; la información interna; la atención al hombre y la mercadotecnia, aunque esta última solo se reconozca de manera directa en el ambiente empresarial.

Instrumento liberador que nos permite defender nuestra identidad y potencia nuestra independencia y nuestra soberanía en un mundo globalizado, sometido pasivamente a los mecanismos de mercado y al fetiche de la tecnología". (Fidel Castro: ... No hay igualdad posible sin igualdad de cultura. Discurso pronunciado en el Pleno del Congreso de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba. Periódico Trabajadores. 12 de junio de 2000. p. 11.)

Comunicar institucionalmente, es mucho más, es un proceso de intercambio hacia dentro y fuera de las organizaciones, es decir, parte de una estrategia de comunicación interna eficiente con los trabajadores y entre los clientes, proveedores y beneficiarios. Por eso se precisa insertar la comunicación de forma planificada, coherente, integrada y sinérgica en los procesos claves de la institución, con el objetivo de analizar los documentos oficiales emitidos por la Asamblea Provincial, su reglamento, el perfeccionamiento del Poder Popular, los lineamientos y la Resolución 60 del 2011.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

El diseño de la estrategia de comunicación organizacional para la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas, atenderá las demandas comunicativas de su público interno, basándose específicamente en la implementación del componente no. 4, *Información y Comunicación*, de la Resolución No.60/2011, *Normas de Control Interno*, de la Contraloría General de la República, el Decreto Ley No. 281 hasta el 337 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano y los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

### El reflejo de la comunicación en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

Lineamiento 4. Los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización.

El valor estratégico de la comunicación: construcción de significados, trabajo político e ideológico.

"Cuando una idea se convierte en idea de todo un pueblo...cuando la idea revolucionaria se convierte en conciencia de toda una nación, entonces no hay ningún riesgo; cuando esos principios se convierten también en conciencia de toda la nación, no hay nadie siquiera que pueda violarlos" Fidel Castro. Entrevista concedida al periódico El Día de México, Ciudad de La Habana, 8 de junio. Nuestra lucha es la de América Latina y el Tercer Mundo. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. En Fidel Castro. Ideología, Conciencia y Trabajo Político/1959-1986, Editora Política. La Habana, 1986

"Es preciso conformar un clima de transparencia y diálogo donde prime la información oportuna y diáfana a los trabajadores, en el cual las decisiones sean colegiadas adecuadamente y se creen las condiciones organizativas requeridas" Raúl Castro.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

Discurso pronunciado por el Primer Secretario del Comité Nacional del Partido y General de Ejército Raúl Castro Ruz, en el Quinto Periodo Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 1ro de agosto de 2010.

Noveno párrafo de la Resolución del VI Congreso PCC. Los Lineamientos de la Política Económica y Social son la expresión de la voluntad del pueblo, contenida en la política del Partido, el Estado y el Gobierno de la República de Cuba, de actualizar el modelo económico cubano con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugado con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.

El primer párrafo de la implementación Pág. 39. El Estado, a través de sus instituciones, organiza, dirige y supervisa el proceso de implementación de los Lineamientos, así como los resultados que se vayan obteniendo, con la participación de los trabajadores.

Acuerdo del Sexto Congreso del PCC. Orientar al Gobierno la creación de una Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo, la cual, sin menoscabo de las funciones que corresponden a los respectivos Organismos de la Administración Central del Estado, tendrá la responsabilidad de controlar, verificar y coordinar las acciones de todos los involucrados en esta actividad, proponer la incorporación de nuevos lineamientos, y conducir, en coordinación con los órganos competentes, la divulgación adecuada del proceso.

### Información

179. Adecuar la legislación vigente, en correspondencia con las transformaciones en la base productiva, para facilitar su funcionamiento eficiente, competitivo, y descentralizar el sistema de gestión económica y financiera. Perfeccionar las estructuras organizativas para aplicar instrumentos de control e información fiables.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

### Comunicación

258. Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.

261. Perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada.

La comunicación en y para la administración pública: el porqué de su gestión.

1. Carácter estratégico de la comunicación: obligación de informar- orientada a la construcción de relaciones con sus públicos.
2. Sustentada en el conocimiento, atención a las necesidades y demandas de la población.
3. Que promueva la participación para el diseño de los sistemas y la solución de problemas.
4. Dialógica, abierta, transparente, ética.
5. Enfocada a fortalecimiento de responsabilidad social.

La Constitución de la República de Cuba deja bien claro en el Capítulo VII referido a los derechos, deberes y garantías fundamentales lo siguiente:

La nueva Constitución de la República de Cuba se aprobó el 24 de febrero del 2019 y reafirmó el carácter socialista de la Revolución y desde la comunicación evidencia en el Título V: Derechos, deberes y garantías. Capítulo 1: Disposiciones generales. Artículo 40. La dignidad humana es el valor supremo que sustenta el reconocimiento y el ejercicio de sus derechos y deberes consagrados en la Constitución, los tratados y las leyes.

Artículo 53: todas las personas tienen derecho a solicitar y recibir del Estado información veraz, objetiva y oportuna, y a acceder a la que se genere en los órganos del Estado y entidades, conforme a las establecidas.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

Artículo 54: El Estado reconoce, respeta y garantiza a las personas la libertad de pensamiento, conciencia y expresión.

Artículo 55: Se reconoce a las personas la libertad de prensa. Este derecho se ejerce de conformidad con la ley y los fines de la sociedad.

Los medios fundamentales de comunicación social, en cualquiera de sus manifestaciones y soportes, son de propiedad socialista todo el pueblo o de las organizaciones políticas, sociales y de masas; y no pueden ser objeto de otro tipo de propiedad.

El Estado establece los principios de organización y funcionamiento para todos los medios de comunicación social.

En la investigación impactan veintinueve Lineamientos aprobados en el Sexto y Séptimo Congreso del PCC, aunque de manera implícita lo atraviesan los 313 lineamientos, teniendo en cuenta los Ejes Temáticos que se proponen para la confección de la Estrategia de Comunicación Institucional de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

En la Primera Conferencia del Partido se aprobaron 100 objetivos de trabajo y el 61, 65, 66, 67, 68, 69, 70 y 71 se refieren a la política de comunicación institucional y en presente trabajo se hace énfasis en el objetivo No. 52 que plantea: Aprovechar las ventajas de las tecnologías de la información y las comunicaciones, como herramientas para el desarrollo del conocimiento, la economía y la actividad política e ideológica; exponer la imagen de Cuba y su verdad, así como combatir las acciones de subversión contra nuestro país.

### **1.3 La importancia de la comunicación en la Asamblea Provincial. El público interno que interviene en la misma.**

La importancia de la comunicación radica en que ayuda a mejorar la moral y las actitudes de los empleados, sirven de retroalimentación para la institución, estimulan la participación de los empleados en las políticas operativas. Además, permite conocer el

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

organigrama de la institución (ver anexo 1), el clima social de la organización, hace que el trabajo y la dirección de los líderes sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumentan el compromiso con la organización y mejora la calidad de las decisiones. La comunicación que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo es conocida como horizontal. Esta es utilizada para resolver problemas, coordinar tareas, buscar información y apoyar a los compañeros.

"La comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización (...) puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos." (Marín en Trelles, 2001)

Al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de la institución y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorece los procesos de construcción de símbolos, identidad y significados compartidos que constituye la base de nuestra cultura.

Le corresponde a la Estrategia de Comunicación Organizacional e Institucional ofrecer a la Asamblea Provincial del Poder Popular de Matanzas para su público interno de un programa de trabajo que le permita desarrollar las acciones de información y divulgación de forma planificada, intencional y coherente.

Desarrollar un sistema de comunicación con los públicos internos, mediante las relaciones de trabajo con los medios de comunicación masivos y de los espacios informativos y de opinión pública que, sobre la gestión de la Asamblea Provincial del Poder Popular, ellos pueden generar, así como las posibilidades que ofrece la comunicación para seguir como política de comunicación, dotar a la población de Matanzas de mensajes cargados de contenido movilizador con respecto a las problemáticas aun sin solución, exhortando a la participación e implementación ciudadana con mensajes en los que se demuestre la eficiencia y eficacia de las problemáticas ya resueltas, utilizando para ello, los espacios de retroalimentación que

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

constituyen la asamblea de rendición de cuenta del delegado a sus electores, la atención a las quejas de la población y la labor de los medios de comunicación masivos.

Los canales de comunicación constituyen la vía de difusión de los mensajes. Según María Luisa Muriel y Gilda Rotta (Trelles, 2001), los medios o canales de comunicación pueden dividirse en mediatizados y directos.

Canales mediatizados (indirectos): requieren de algún tipo de tecnología u objeto material para transmitir mensajes; además, no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor. Como ejemplo, se puede citar: la radio, la televisión, entre otros.

Canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para comunicarse con otros cara a cara. Fomentan las relaciones interpersonales, pues se dan a través del habla, los gestos, etc.

En una organización, los canales de comunicación constituyen los medios a través de los cuales circulan los mensajes y flujos de comunicación en general.

Desde el punto de vista organizacional, existen canales internos y externos de comunicación. "Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y su cumplimiento" (Marín en Trelles, 2001), así como para facilitar la retroalimentación bidireccional, o sea, de los trabajadores a los directivos y viceversa. "En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización sobre objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. (...) Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigiendo las actividades de los miembros de la organización." (Marín en Trelles, 2001) Su uso apropiado también favorece la circulación de criterios, opiniones, sugerencias, etc. entre los trabajadores a lo largo de la estructura organizativa. Pueden ser de distintos tipos: escritos, orales, audiovisuales, electrónicos, gestuales, espaciales, entre otros (cada cual con sus particularidades), aunque su finalidad es la misma: sustentar los flujos de comunicación.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

La comunicación interna es la clave de la motivación, es la vía que permite a los trabajadores expresarse, que sus ideas sean escuchadas, valoradas, que sus preguntas tengan respuestas; es la que genera y mantiene la armonía entre directores y dirigidos. Resumiendo, podemos decir que la comunicación interna es la encargada de: (Collado, 1991)

- Ayudar a establecer relaciones interpersonales positivas entre los trabajadores y entre estos y la organización, construyendo significados compartidos.
- Propiciar un clima interno favorable para el trabajo y el trabajador.
- Aumentar los niveles de participación.
- Elevar la productividad o servicio.
- Establecer los mecanismos para la retroalimentación.
- Crear una cultura y valores comunes.

Las redes y flujos de la comunicación interna, la falta de comunicación y de vías de participación interna, no solo genera apatía y desmovilización, sino que elimina el debate interno y con ello se avanza hacia la rutina y el empobrecimiento de la organización, por lo que uno de los puntos más importantes para mantener un clima laboral adecuado es la comunicación interna. Esta es la clave para que los trabajadores se sientan a gusto en la organización, se sientan que son informados y pueden expresarse. A los caminos que toma la comunicación interna se le denomina redes de comunicación. Una red de comunicación no tiene número fijo de personas, pero sí algunos factores que inciden en su formación como el flujo de la información de la organización (ver anexo 2), el rol que juegan las relaciones interpersonales y el contenido de los mensajes. "Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa. (...) En las instituciones los mensajes suelen fluir a través de dos tipos de redes de comunicación: formales e informales." (Muriel y Rotta, 1980)

Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma; (...) es la que sigue las líneas del organigrama, da una visión clara de los cauces de información planeados para la organización." (Marín en Trelles, 2001)

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

La red informal es cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, se dice que fluye a través de la red o redes informales.

El flujo de comunicación vertical se manifiesta en la organización de dos maneras: una vertical descendente y otra vertical ascendente. Cada variante debe su uso no sólo al concepto con el que la organización aborde la comunicación interna, sino a los sistemas de trabajo de cada área, pues en algunos casos, como ocurre en el área de economía, la información debe fluir fundamentalmente de abajo hacia arriba, debido a las características de los procedimientos financieros. Cuando los mensajes son enviados por los directivos a subordinados se lleva a cabo un flujo vertical descendente. Este se utiliza generalmente para informar directivas o normas y orientar tareas. Transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de las tareas, órdenes y especificaciones de trabajo. Las funciones claves de esta comunicación descendente son enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo, facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interioricen los objetivos de la organización." (Marín en Trelles, 2001) Si los mensajes salen en la dirección contraria al explicado anteriormente, estamos en presencia de un flujo vertical ascendente. Es más usado para la búsqueda de retroalimentación, aclaración, reclamos, apoyo, necesidad de orientación, sistemas de asesoría, como en el área de atención a la población.

Los públicos internos son los actores principales de la comunicación se ha explicado hasta el momento temáticas que nos ayudan a definir la Comunicación Organizacional en general, pero surge la pregunta: ¿Quiénes son los actores de la comunicación? Se dividen en dos grandes grupos: internos y externos, de acuerdo con su relación con la organización; y el público mixto.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

Los públicos internos son los directivos de nivel medio, superior, empleados y las organizaciones políticas y de masas del centro.

(Decreto 281 del 17 de agosto de 2007, firmado por Raúl Castro Ruz, Capítulo XIX-Sistema de Comunicación Empresarial, Artículo 703.)

En la Asamblea Provincial del Poder Popular sus principales públicos son los trabajadores y los delegados que componen la misma.

### **1.4 Antecedentes históricos y tendencias actuales que caracterizan la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.**

El Poder Popular es el poder del pueblo, del cual dimana todo el poder del estado. Es la forma nuestra de gobernar sobre la base de los principios de la democracia socialista.

En el año 1974 se constituyó en la Provincia de Matanzas los Órganos Locales del Poder Popular, resultando ser una experiencia para todo el país, de notas tomadas del libro Génesis del Poder Popular, de los autores Martha Alina Arencibia, Arnaldo Jiménez de la Cal y Juana Ortiz Ricardo, Ediciones de la Oficina del Historiador de la Ciudad de Matanzas, 2007, este momento histórico a decir del artículo publicado en la revista “Matanceros” en el 2014 la fulgura para sus autores como: Una experiencia única. Aniversario 40 de la experiencia matancera de la constitución de los Órganos Locales del Poder Popular.

Hace cuarenta años la dirección de la Revolución determinó institucionalizar el Estado Cubano y tratándose de una decisión estratégica que influiría decisivamente en la vida de todo el pueblo y en el futuro mismo de la Revolución, se decidió hacer primeramente un experimento en la provincia de Matanzas.

Como dijera posteriormente el Comandante en Jefe Fidel Castro, en su discurso con motivo de la conmemoración del XXI Aniversario del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes:

“Experimento en un sentido, no en cuanto a la decisión ni a la seguridad de nuestro Partido, de llevar adelante estas ideas en todo el país; el experimento es precisamente para poner a prueba los métodos, los mecanismos, las regulaciones y todo lo que concierne a la constitución de los Poderes Populares antes de aplicarlos nacionalmente.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

Es decir, el experimento nos ayudará a perfeccionar la idea; pero la idea es aplicar estos principios en todo el país.”

Históricamente, la provincia de Matanzas tenía un aval que le permitía desarrollar esta experiencia. Fue aquí, en 1510, donde se escenificó la primera resistencia victoriosa al conquistador español y en su suelo se desarrolló con mucha fuerza la heroica resistencia al régimen esclavista.

Una parte de sus habitantes vio ondear por primera vez lo que sería la Enseña Nacional, fue por el puerto yumurino de donde salió definitivamente derrotado el último Capitán General español y en las arenas de Playa Girón sufrió el imperialismo norteamericano su primera derrota militar en América Latina.

A estas consideraciones históricas concretas, había que añadir que era, en aquel momento, una provincia pequeña, sin complicaciones geográficas ni grandes sistemas montañosos, no existían zonas aisladas y tenía una población bien distribuida.

Presentaba buenos resultados en la organización, en la producción de bienes materiales y poseía un adecuado clima político. En el análisis previo que realizó la alta dirección de la Revolución, se consideraba que en la futura división político administrativa que se emprendería la provincia no sufriría grandes modificaciones, lo que reafirmaba la validez de la experiencia.

Se tuvo también en cuenta la cercanía a La Habana, lo que permitía un mejor seguimiento del desarrollo del experimento, además de que contaba con buenas comunicaciones internas a lo largo y ancho del territorio.

La experiencia se emprendió en tres grandes direcciones:

1. Poner a prueba los mecanismos, decisiones y consideraciones nacionales acerca de cómo crear y desarrollar el trabajo del Poder Popular.
2. Tomar experiencias concretas en la organización y desarrollo del trabajo de las organizaciones del Estado, desde las asambleas de vecinos hasta el funcionamiento de la Asamblea Provincial, su Comité Ejecutivo y las Comisiones de Trabajo.

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

3. Conocer cómo se iba a reestructurar la actividad administrativa y las decisiones que antes se tomaban a nivel central y ahora debían hacerse en los órganos locales.

Sobre los hombros de los dirigentes, cuadros y pueblo en general de la provincia recayó una enorme responsabilidad, porque nunca antes en Cuba se había desarrollado un experimento político social de esa magnitud y eran pocos los países en el mundo que habían enfrentado una tarea similar, en la creación de un modelo experimental cuyos resultados configurarían el sistema estatal, la organización futura del Estado y la participación ciudadana.

Se trataba de modificar radicalmente ideas y patrones de conducta preestablecidas, con respecto a los procesos eleccionarios que se realizaron antes del triunfo de la Revolución, signados por la politiquería, el fraude y el soborno, para lo que había que educar a toda la población.

De acuerdo con el éxito de Matanzas se elaboraron las reglas presentadas al Primer Congreso del Partido, la puesta en práctica de las ideas concebidas por Fidel y el Buró Político del Comité Central, demuestra con precisión la importancia de lo acaecido en la provincia yumurina.

Los resultados del histórico proceso realizado hace cuarenta años, constituyeron un trascendental aporte del pueblo matancero a la implantación en el país del sistema del Poder Popular, llevado a cabo posteriormente en 1976, lo que fue reconocido por el Comandante en Jefe Fidel Castro, en su discurso con motivo de la conmemoración del XXI Aniversario del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, en 1974, cuando expresó:

*“Por eso, compañeros del Partido de Matanzas, compañeros de las organizaciones de masas, compañeras y compañeros, matanceras y matanceros, los felicitamos por el brillante trabajo que han realizado en este camino revolucionario de construir los Poderes Populares de Matanzas, y los exhortamos a seguir trabajando y luchando con el mismo entusiasmo, con la misma energía, con el mismo tesón y con la misma fe inmovible en el futuro.”*

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

En el año 1976 se elevaron a cabo importantes acontecimientos institucionales para dejar constituido en todo el país estos órganos.

- 24 de febrero – Proclamación de la Constitución de la República de Cuba.
- 10 de octubre – Elecciones de los delegados a las Asambleas Municipales del Poder Popular y 17 de octubre segunda vuelta.
- 31 de octubre - Constitución de las Asambleas Municipales.
- 7 de noviembre- Constitución de las Asambleas Provinciales Poder Popular.
- 2 de diciembre- Constitución de la Asamblea Nacional del Poder Popular.

El jueves 11 de Julio de 1974 se celebraron las Asambleas Constitutivas en cinco municipios existentes en aquel momento Unión, Cidra, Juan Gualberto Gómez, Alacranes y Cabezas eligiéndose la dirección de estas Asambleas y sus Comité Ejecutivos.

Ya en el año 1976 con la nueva División Político Administrativa se unen estos 5 y se crea el municipio de Unión de Reyes.

Nuestro Sistema Electoral Cubano, regido por la Ley Electoral es quien dirige todo el proceso electivo de la selección de los delegados, a través de la Comisión Electoral Municipal, quien tiene a su cargo este proceso democrático en cada una de las 72 circunscripciones que existen, las cuales conforman la Asamblea Municipal del Poder Popular (Órgano Superior del Poder del Estado en nuestro territorio).

Al constituirse las Asambleas Locales del Poder Popular estaba reglamentado que, entre sus delegados, se elegían sus Comité Ejecutivo en cada instancia, que quedaban integradas por presidente, vicepresidente y secretario, los cuales eran a su vez los representantes de sus respectivas Asambleas.

En 1992 a partir de la Reforma Constitucional se decide extinguir los Comité Ejecutivo y surgen los Consejos de la Administración como órganos de la Asamblea para la dirección de las entidades de subordinación local que van a dirigir las entidades económicas de producción y servicios.

En ese mismo año se crean los Consejos Populares, los cuales se constituyen a partir de los delegados elegidos en sus circunscripciones, los mismos deben elegir entre ellos quien los presida en su primera reunión. A estos pueden pertenecer los representantes

## *Capítulo 1: Antecedentes históricos del papel de la comunicación en la organización.*

de las organizaciones de masas y de las instituciones más importantes de la demarcación. Consejo Popular se convierte en el eslabón esencial de la dirección estatal socialista y no es una autoridad administrativa.

Las Asambleas del Poder Popular, constituidas en las demarcaciones político-administrativas en que se divide el territorio nacional, son los órganos superiores del poder del Estado y, en consecuencia, están investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas y para ello, dentro del marco de su competencia y ajustándose a la Ley, ejercen gobierno.

Además, coadyuvan al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los planes de las unidades establecidas en su territorio que no les estén subordinadas, conforme a lo dispuesto en la Ley.

Han transcurrido 17 períodos de mandatos en los cuales cada una de sus direcciones ha trabajado en el mejor ejercicio de sus funciones que no son otros que satisfacer las necesidades más puntuales de la población, a pesar de los diferentes períodos en que nuestro país ha sufrido serias afectaciones en nuestra economía por el bloqueo y las constantes agresiones del imperialismo yanqui.

Las Administraciones Locales que estas Asambleas constituyen, dirigen las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación local, con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende la jurisdicción de cada una.

## *Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

En el presente capítulo se inicia con la caracterización y posteriormente se realiza un análisis de los fundamentos metodológicos con relación al problema abordado en esta investigación, constituido por las teorías y conceptos que se fueron interrelacionando durante la realización de la etapa investigativa que sustentan el estudio de la comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular de Matanzas para su público interno.

### **2. Caracterización de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.**

La Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas es el máximo órgano del poder estatal en este territorio y tiene entre sus atribuciones cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones de carácter general adoptadas por los órganos superiores del Estado y aprobar y controlar, conforme a la política acordada por los organismos nacionales competentes, la ejecución del plan y del presupuesto ordinario de ingresos y gastos de la provincia.

La misma asume como **misión**:

La Asamblea Provincial del Poder Popular constituida en la demarcación político-administrativa cuyos límites están fijados por la Ley, es el órgano superior local del poder del Estado, y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su demarcación y para ello, dentro del marco de su competencia, y ajustándose a la ley, ejercen gobierno.

La **visión** de esta institución es:

Un órgano supremo del poder del Estado con un eficaz funcionamiento de sus estructuras y comisiones de trabajo, que refuerce la confianza y reconocimiento de la ciudadanía de su gestión a partir del intercambio permanente con sus delegados. Capaz de atender a los planteamientos del pueblo a través de debates, acuerdos, estudios y acciones de fiscalización y control, además de apoyar efectivamente al proceso de implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución.

## *Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

Tras el proceso de elecciones generales que tuvo lugar en Cuba el 11 de marzo de 2018, la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas (APPP) quedó constituida por 75 delegados, la que durante los próximos cinco años se desempeñará en el XII período de mandato con el alto encargo de representar a los ciudadanos del territorio matancero.

De los 75 delegados a la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas el 44,73% son mujeres, el 17,94% de los delegados tienen entre 18 y 35 años de edad y la provincia consta de 78 presidentes de consejos populares.

Según datos de la Comisión Electoral Provincial, en la renovada Asamblea el 100% son delegados de base y en la composición general figuran obreros, campesinos, trabajadores por cuenta propia, miembros de las instituciones armadas, religiosos, dirigentes, jubilados y amas de casa, nominados y elegidos por la población en los comicios primarios y generales 2017-2018.

En el caso de Matanzas el Consejo de Administración Provincial está integrado por cinco vicepresidentes profesionales que coordinan los diferentes programas sociales y económicos, un secretario y 31 directores de entidades de subordinación del Poder Popular.

Existen en Matanzas 42 diputados que representan a la provincia en la Asamblea Nacional del Poder Popular

### Características del público interno que labora en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.

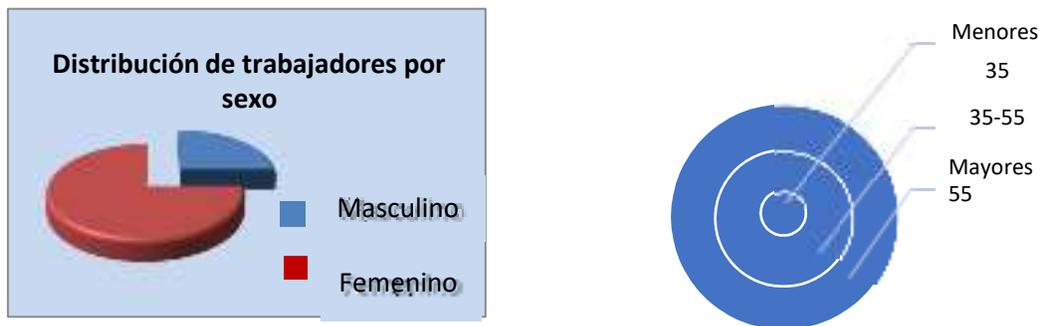
La composición de la fuerza laboral en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas está conformada por un total de 216 trabajadores.

El nivel de escolaridad que predomina es el técnico medio con un 43%, 154 graduados universitarios para un 42%, 5 máster y no hay Doctores en Ciencias. Predomina el sexo masculino en un 75% y el femenino expresa el 25%.

La fuerza laboral es mayor de 40 años que representa el 85% de ellos, el 20% es mayor de 35 años y el 5% es menor de 35 años, todos estos trabajadores poseen integración

## Capítulo 2: *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

política ya que son miembros del PCC, UJC, CTC, FMC, CDR, MTT. Para un mejor análisis se puede observar la figura 1.



**Figura 1.** Composición de la fuerza laboral de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.

**Fuente:** Elaboración propia

Es significativo resaltar los años de experiencia laboral en la organización, un 5% tiene más de 20 años trabajados, un 23% de 16 a 20 años, un 33 % de 11 a 15 años, un 31% de 6 a 10 años, 8% de 1 a 5 y el 10% menos de 1 año.

En la Asamblea en Matanzas consideramos importante destacar que existe un desbalance entre el sector joven (17) y el sector del adulto mayor de los 50 años de edad (179).

La mayoría de estos jóvenes focalizan los gustos e intereses más variados en el consumo de la información que el sector adulto, en ellos resulta relevante las potencialidades culturales susceptibles a desarrollar en estas edades.

En la Asamblea en Matanzas el uso de equipos de reproducción de música, DVD, memorias flash, telefonía celular, computadoras y otras tecnologías digitales comienzan a tener una presencia significativa con el empleo de Gobierno electrónico desde el Parque científico tecnológico, el portal del ciudadano matanceros y la Plataforma Bienestar con las salas situacionales de las Asamblea, aunque su uso social depende de las posibilidades de acceso, los mayores consumidores de los medios tecnológicos son los varones, las féminas adultas suelen estar menos satisfechas con el modo en que lo emplean.

## *Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

### **2.1 Fundamentos metodológicos empleados**

La investigación se rige por el enfoque dialéctico materialista ello determina la selección y aplicación del resto de los demás métodos de la investigación que se emplean en este trabajo. Para la realización de la investigación fue utilizado una concepción investigativa integral, al expresar la unidad entre lo empírico y lo teórico y lo cualitativo y lo cuantitativo. Con este fin fue utilizado un sistema de **métodos teóricos y empíricos**, así como **métodos estadísticos** para recoger, procesar, analizar y valorar información.

Para el desarrollo de las indagaciones teóricas y empíricas se aplicaron los siguientes **métodos**:

Los **métodos teóricos aplicados**:

Dentro de los **métodos teóricos** que se utilizaron en la investigación podemos señalar el **histórico-lógico**, lo histórico está vinculado al desarrollo del objeto de estudio en sus diferentes etapas, mientras que lo lógico se dirige hacia el análisis de la estructura interna de dicho objeto para desentrañar su funcionamiento. Ambos tienen en común que van dirigidos a estudiar el desarrollo del objeto; pero centrando su atención en aspectos diferentes.

Es imposible estudiar un fenómeno sin acudir a su historia, a su desarrollo evolutivo, para determinar las principales tendencias que se han manifestado en los diferentes momentos de ese desarrollo; pero junto a ello es necesario brindar atención a la estructura propia del fenómeno en un momento dado, determinando la lógica de sus manifestaciones en relación con el marco en el cual se encuentra ubicado.

Este método permitió en la tesis definir la historia y el contexto en el que surgen los Órganos Locales del Poder Popular como una experiencia matancera.

Con el uso del método **revisión documental** se constató que la comunicación en la Asamblea en sus inicios no se veía como un proceso, estaba enfocado hacia los medios de comunicación masiva por lo que se utilizaba para informar y transmitir información. Al revisar las actas ordinarias de las sesiones de la Asamblea comienzan a reflejarse los estímulos y reconocimientos como por ejemplo el símbolo de la ciudad, la medalla o el

## *Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

sello de los delegados. También otro elemento que se analizan son los productos comunicativos como el boletín “el delegado” que su orienta hacia la divulgación, puesto de trabajo ubicado en recursos humanos hasta la actualidad.

La revisión documental se dirigió al archivo de la Asamblea donde se estudiaron los acuerdos de las últimas sesiones ordinarias y extraordinarias, vinculados a la gestión gubernamental y los informes de las comisiones permanentes donde se comienzan generar acuerdos y análisis en temas de comunicación.

Otra vía de la revisión documental utilizada fueron los aspectos normativos, jurídicos y legales acerca de los reglamentos que permitieran establecer las esencias que direccionan la práctica comunicativa. Mediante la revisión se realizó en este tiempo se pudo apreciar que los directivos no utilizan la comunicación como una herramienta de dirección.

También podemos mencionar el de **análisis-síntesis**, este método el análisis como operación lógica consiste en la descomposición del todo en sus partes, relaciones y componentes. Su utilización permitió analizar, interpretar y procesar la información recopilada relacionada a la comunicación en la Asamblea y de forma simultánea con el método de **inducción-deducción** dentro de una dinámica interactiva con el objetivo de fundamentar el problema y su estructura metodológica conceptual.

**La observación** se lleva adelante en la Asamblea mediante la quía de observación (ver anexo 3) en espacios como reuniones mensuales del sistema de trabajo, matutinos, reuniones de comité de base de la UJC, sesiones de la Asamblea Provincial del Poder Popular, las Asambleas de afiliados y otras actividades con el objetivo de ver los valores identitarios que proyectan en el accionar diario.

El método fue realizado con el objetivo de complementar información que posteriormente sirviera para el necesario proceso de triangulación de resultados e interpretación.

En los resultados de la observación se percibe que hay desconocimiento por parte de la mayoría de los directivos de la institución sobre temáticas relacionadas con la

## *Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

comunicación organizacional como ciencia y los conocimientos adquiridos no se aplican en la práctica, los mensajes de comunicación visual relacionados con la participación de los trabajadores no están ubicados en lugares visibles y son insuficientes, hay necesidad de mejorar en la calidad de los murales como vía de información, no cuentan con un uniforme que identifique la institución y no hay un elemento identificador (logotipo) y que sea utilizado en todos los soportes tanto promocionales, documentos oficiales e instalaciones. Reconocen la necesidad de contar con un especialista en comunicación social, pero en cambio sólo tienen una plaza de divulgación. Se realizan acciones aisladas en función de la imagen y la identidad como por ejemplo los departamentos están identificados, se utilizan los murales como canal de información, aunque debe ser constante la actualización, otro elemento a destacar es la participación activa de las organizaciones políticas en las diferentes actividades y procesos que se desarrollan, por la eficiente divulgación de las mismas. Otros espacios que se realizan en la propia Asamblea lo constituyen la revista “Matanceros” y el boletín “El delegado” los cuales son espacios para dar a conocer la historia y actualizar diversos temas en la provincia, además de la habilitación de un nuevo canal digital en la intranet.

Con la observación quedó mostrado que el flujo de la comunicación interna del centro a un 82% es descendente, es decir escalonadamente desde la dirección hacia los niveles inferiores.

En otro momento de la observación se pudo constatar que la comunicación interna también fluye, de manera indirecta por vía telefónica, correo electrónico y por celulares en el caso de los cuadros y funcionarios designados.

La comunicación formal y directa en la entidad se pudo constatar que se produce a través de:

- Consejos de Dirección que se realizan una vez al mes en la Dependencia interna.

Aquí se trasladan los mensajes, de tarea y también es evidente el objetivo de control y retroalimentación acerca de la puesta en marcha de las actividades del mes, el mantenimiento de la organización y la solución de problemas.

- Reuniones y asambleas.
- Matutinos generales y por áreas.
- Atención a delegaciones, visitantes, jefes a las diferentes instancias, proyectos....

## Capítulo 2: *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

La observación evidencia que en las actividades del centro sirven de marco para la materialización de la comunicación informal que son las conversaciones en el tiempo libre y también suceden durante los horarios de almuerzo. Algunos grupos realizan actividades de carácter festivo en ocasiones de cumpleaños o fechas conmemorativas de sus miembros, que estrechan relaciones y fortalecen la cohesión interna. Se observó también que la entidad organiza actividades en las cuales participan todos los trabajadores y redundan a favor de la comunicación horizontal y el acercamiento entre todos los departamentos.

La propaganda es una herramienta fundamental para informar a las personas sobre los procesos políticos que desarrolla la institución. Se utilizará para influir en el sistema de valores de los trabajadores y en su conducta a partir de un discurso persuasivo en función de los intereses políticos y los preceptos socialistas del Estado cubano.

La **tormenta de ideas** se realizó con el fin de obtener información:

Se explica a los directivos que son miembros de la dirección de la Asamblea, del Consejo de la Administración y los jefes de los diferentes departamentos en que consiste esta técnica:

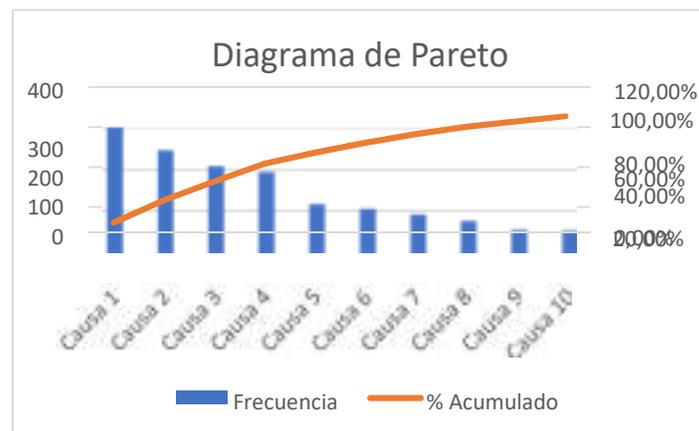
- ¿Qué es? La Lluvia de Ideas (*Brainstorming*) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado, donde se pueden expresar los criterios libremente en las tarjetas.
- ¿Cuándo se utiliza? Cuando exista la necesidad de liberar la creatividad de los equipos; generar un número extenso de ideas; involucrar a todos en el proceso; identificar oportunidades para mejorar.
- ¿Cómo se utiliza? Los participantes piensan las ideas, pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

## Capítulo 2: *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

Se realiza una tormenta de ideas por tarjetas, para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la comunicación interna de la Asamblea.

Cada uno de los integrantes de los directivos y jefes expone a criterio propio cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la entidad.

### Diagrama de Pareto. Tabla de análisis de los problemas fundamentales de comunicación en la Asamblea



**Figura 2.** Análisis de los problemas fundamentales de la comunicación en la Asamblea

**Fuente:** Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto arrojó las dificultades fundamentales de la comunicación en la Asamblea y se pudo identificar entre los problemas más significativos:

- La insuficiente información de que dispone el público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para informarse.
- La comunicación en la Asamblea se manifiesta de manera centralizada y es verticalista.
  - Existe desconocimiento de términos jerárquicos en los cargos de la Asamblea.
  - La institución no cuenta con un manual de identidad visual.
  - Es escasa la visibilidad de la Asamblea provincial del Poder Popular.

## Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.

- Las tecnologías de la información no constituyen una herramienta para el trabajo de los trabajadores con la comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular.
- Los cuadros y funcionarios de la Asamblea Provincial presentan debilidades en la planificación de las acciones de comunicación.
- No se ha logrado una adecuada retroalimentación con el público interno en la Asamblea Provincial.
- Debilidad en los canales de comunicación de la Asamblea provincial del Poder Popular con sus diferentes públicos.
- Inexistencia de un grupo de comunicación en la Asamblea Provincial del Poder Popular que dirija el trabajo de esta ciencia.

Debilidades  
Resultados de la aplicación de la Matriz DAFO.

Matriz DAFO	Oportunidades										Σ	Amenazas										Σ	F
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	1	3	3	1	2	2	3	2	3	1	21	2	3	2	3	2	1	3	1	1	2	20	
2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	26	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	
3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	27	1	3	2	3	2	1	3	1	1	2	19	
4	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	19	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	27	
5	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	22	2	3	2	3	2	1	3	1	1	2	20	
6	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	13	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	26	
7	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2	16	3	3	2	3	2	1	3	1	1	2	21	
8	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	20	1	3	3	2	1	3	1	2	3	3	22	
9	1	2	3	1	1	2	1	3	2	3	19	3	1	3	2	1	1	3	1	2	3	20	
10	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	14	1	3	1	2	1	2	3	1	2	3	19	
<b>Fortalezas</b>	Σ	16	21	20	20	19	17	21	21	22	20	197	21	28	24	25	18	19	26	16	20	26	223
<b>Debilidades</b>	1	2	2	2	3	1	2	1	2	3	20	2	2	3	2	1	2	3	3	1	2	21	
	2	1	2	1	3	2	1	3	3	2	21	1	3	3	1	2	1	2	3	1	1	18	
	3	2	3	1	2	3	1	2	3	2	20	2	1	3	2	1	2	2	2	3	2	20	
	4	2	3	1	2	3	1	2	3	2	20	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	27	
	5	3	2	3	3	3	2	3	3	2	27	2	2	3	2	1	2	3	3	1	2	21	
	6	3	1	3	2	1	3	1	3	2	20	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	26	
	7	2	1	2	1	2	3	1	3	2	18	3	2	1	2	1	2	3	1	1	1	17	
	8	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26	
	9	1	2	1	3	2	1	3	3	2	21	2	2	3	2	1	2	3	3	1	2	21	
	10	2	3	1	2	2	3	1	1	1	18	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	18	
Σ	21	21	18	23	22	20	20	27	20	211	21	23	26	19	17	20	26	27	19	17	215		

ara conformar la matriz DAFO.

**Fuente:** Colectivo de autores (2004).

## **Capítulo 2:** *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

### **Fortalezas:**

1. Discretos avances en el cumplimiento del problema diagnosticado, pues se ha orientado mejor la información que se les brinda a las personas, no obstante, a nivel de los municipios y un grupo de entidades administrativas no se logra brindar la información que la población necesita, aparecen quejas y reclamos justos.
2. Participación activa del Gobierno y las direcciones provinciales en el sistema de trabajo del Departamento ideológico del PCC Provincial con los medios de Comunicación.
3. Incorporación en el plan de actividades la información y los encuentros sistemáticos con los periodistas y los medios de prensa.
4. Notable mejoría de los encuentros Unión de Periodistas de Cuba y el Consejo de la Administración Provincial por la selección de los temas (lineamientos y propuestas periodísticas)
5. Cobertura de prensa ante cada sesión de la Asamblea Provincial.
6. Reforzada la preparación de los delegados, previo al proceso de rendición de cuenta, fortaleza que hay que mejorar y explotar más.
7. Estabilización de las publicaciones periódicas: revista Matanceros
8. Edición del boletín “El delegado”, Acuerdo de la Asamblea Provincial del Poder Popular.
9. Se han realizado convenios de trabajo con la Universidad de Matanzas y la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales.
10. Estabilidad del taller anual de comunicadores.
11. Acción conjunta del programa de TV Yumurí “Con voz de pueblo”.
12. Incidencia en Radio 26 en el programa de opinión pública “Para tener en cuenta”.
13. Contar con un pueblo revolucionario, laborioso y culto.
14. Existencia de una infraestructura y red institucional
15. Crecimiento sostenido del turismo, las producciones y los proyectos.
16. Disposición y voluntad de los trabajadores.
17. Suficiente fuerza de trabajo.
18. Calidad humana.
19. La sistematicidad de las reuniones metodológicas y los Consejos de Dirección.

## **Capítulo 2:** *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

20. Elevado sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores.
21. Adecuada disciplina laboral
22. Exaltado prestigio.
23. La sistematicidad del trabajo con las Comisiones de trabajo de la Asamblea.
24. Apoyo de las máximas autoridades

### **Oportunidades:**

1. La posición geográfica de la entidad.
2. La posición geográfica de la provincia.
3. Relaciones de trabajo en el extranjero (Colaboración, Donaciones e Inversión extranjera).
4. Se planifica la capacitación de los cuadros y su desarrollo profesional.
5. Favorable situación política nacional con la relación a Cuba y a Matanzas
6. Implementación de la política estatal para el perfeccionamiento empresarial con las nuevas formas de gestión económica.
7. Aumento sustancial de relaciones e intercambios internacionales con la provincia.
8. Existencia de una estrategia y programas para el desarrollo económico y social de la provincia.
9. Desarrollo de la cultura del conocimiento en la sociedad.

### **Debilidades:**

1. Insuficiente información acerca de los elementos comunicativos que identifican en la institución.
2. Desinformación acerca de la identidad e imagen del gobierno.
3. No se encuentra certificado el Manual de Gestión de la Comunicación, según el decreto 252, 281 y la actualización 337.
4. El débil carácter innovador de la institución.
5. Falta de credibilidad y conciencia del pueblo sobre la gestión de gobierno y de la asamblea.
6. Falta de preparación para el resto de los trabajadores del centro (funcionarios, especialistas, técnicos y personal de servicio.)

## *Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

7. Falta de concientización de los directivos con respecto a la gestión de comunicación como una herramienta de dirección.
8. Déficit de fuerza de trabajo de un grupo importante de sectores de la economía.
9. Insuficiente competitividad de las producciones que se realizan a nivel de empresas.
10. Manifestaciones de ilegalidad e indisciplina social.
11. Desbalance en el desarrollo económico y social territorial con respecto a la demanda.
12. Diferencia en la competitividad o insuficiencia de producción que se realizan en el territorio
13. Peligro de degradación de los suelos y contaminación.
14. Limitación en su contenido y concepción. Se trabaja para perfeccionar la estrategia de comunicación.
15. No se alcanza los resultados esperados y que se necesitan en el trabajo de comunicación de los consejos de administración municipales a partir del papel y la prioridad de los cuadros principales.
16. No se ha utilizado con eficiencia el campo de la informática para el despliegue de acciones en nuestras acciones, tareas, procesos y campañas de comunicación.
17. El trabajo con el público interno ha sido insuficiente y resulta muy necesario dado las condiciones actuales.
18. La capacitación de los directivos decisores del Gobierno en el tema de la comunicación no ha sido buena.
19. Necesitamos ampliar la evaluación y la eficacia de los productos gráficos comunicativos que diseñamos.
20. Mejorar la sistematicidad, diversidad y profesionalidad en el control de esta actividad mediante las acciones contenidas en el plan anual de actividades de la Asamblea.
21. No contar con una dirección de comunicación a pesar de la estabilidad del trabajo del grupo de comunicación.
22. No contar con la tecnología para el desarrollo de esta actividad.

## Capítulo 2: *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

23. Los cambios constantes en la imagen e identidad de la institución al no tenerla definida.
24. Desconocimiento por parte de un sector de trabajadores, de la misión, de su historia y año de creación.
25. La centralización de las decisiones completamente en la dirección.
26. El flujo de comunicación es vertical descendente.
27. No ver esta actividad como prioridad y desconocimiento del tema por directivos del gobierno a todos los niveles.
28. Falta de capacitación del tema de comunicación para los directivos.
29. Los análisis del Control interno sobre el tema son insuficientes.
30. La inexistencia de instrumentos legales y de investigación que acompañen la labor de comunicación tanto interna como externa.
31. Edad temprana de la disciplina de la comunicación, la poca experiencia acumulada en la provincia y bibliografía existente foránea fundamentalmente.
32. No se definen presupuesto para la comunicación.
33. No se disponen de plazas para los comunicadores y especialistas como fotógrafos, diseñadores, sonidista, filólogos y periodistas.

### **Amenazas:**

1. No tener una Ley de Comunicación en el país.
2. La política injerencista del Gobierno de los Estados Unidos contra Cuba.
3. Influencia de los fenómenos climatológicos.
4. Desbalance financiero interno y externo y sus consecuencias.

**El método de las 7S de McKinsey** es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

El concepto parte del libro de dos antiguos consultores de *McKinsey*, Tom Peters y Robert Waterman, aunque algunos extienden la paternidad del concepto a Richard Pascale y

## Capítulo 2: *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

Anthony Athos en *El Arte de la Administración Japonesa*. Ambos libros se publicaron a principios de los 80.

Las 7S de McKinsey está compuesta por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización.

- **STYLE** (estilo): El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.
- **STAFF** (personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
- **SYSTEMS** (sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- **STRATEGY** (estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- **STRUCTURE** (estructura): La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multidoméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, *joint-venture*...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana).

## Capítulo 2: *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

- **SKILLS** (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know-how.
- **SHARED VALUES** (valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

La aplicación del método de las 7s, permitió determinar que la falta de un grupo de comunicación en el Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas, es la causa fundamental que el diseño anterior de la estrategia de comunicación su mayor peso estaba centrado en el público externo y abandonaba el trabajo de comunicación hacia el público interno provocando una incoherencia en la Estrategia de Comunicación Institucional; las debilidades en la planificación de la comunicación, la falta de motivación y la carencia de una adecuada retroalimentación, también inciden significativamente.

No.	Causas que originan el problema	MÉTODO DE LAS 7 S.							Total
		1	2	3	4	5	6	7	
		Estrategia	Estructura	Estilos	Habilidades	Valores compartidos	Recursos Humanos	Sistemas	
1	C1	X			X	X		X	3
2	C2	X		X	X			X	4
3	C3	X		X	X	X			4
4	C4	X			X			X	3
5	C5	X		X	X				3
6	C6	X		X	X			X	4
7	C7	X						X	2
8	C8	X			X				2
9	C9	X	X	X			X	X	5
10	Totales	9	1	5	7	1	1	5	29

**Figura 4.** Método de las 7s.

**Fuente:** Elaboración propia

## *Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

### **Resultados de las entrevistas realizadas a directivos de la Asamblea Provincial**

Para la búsqueda de información en esta unidad organizativa se consideró oportuno utilizar la entrevista grupal (ver anexo 4), en sentido general los entrevistados manifiestan satisfacción por pertenecer al Poder Popular y reflejan el compromiso y el sentido de responsabilidad desde su posición con la convicción de prepararse y dirigir. Reconocen que la actividad que realizan es muy importante y se sienten identificados con su profesión. El 82% de los entrevistados reafirman criterios positivos de su colectivo laboral sobre la presencia de los espacios concebidos en la organización para informar e intercambiar con los trabajadores, los más mencionados son:

- Matutino donde se informan las incidencias y actividades.
- La puntualización
- Los despachos
- Ésta es una institución de gran significación, donde se atienden desde los diferentes departamentos las tareas y principios de nuestra Revolución.
- Me siento orgulloso de prepararme y trabajar en una institución tan importante para la provincia y la sociedad.
- Nuestro trabajo es vital para la provincia y el país. Este criterio proyecta el reconocimiento de la importancia de la actividad y de la integración que existe entre las diferentes funciones.

La entrevista transcurre en un intercambio dinámico y participativo que permitió analizar información de acuerdo a los objetivos definidos para la investigación, este grupo de dirigentes se insertan con amor en la tarea que realizan. Aspecto que evidencia el compromiso, integración y la responsabilidad con la que cada día enfrentan las dificultades de la vida.

### **Resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Asamblea Provincial**

Se aplicó en la investigación **la encuesta** (ver anexo 5) con el objetivo de obtener información acerca del funcionamiento de los procesos de comunicación. La misma consiste en un cuestionario amplio que recogerá información amplia de manera que brinde una visión de la situación comunicativa actual con la cual se desarrolla la

## *Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

institución, las políticas que persiguen, su misión, valores, modo de organización y funcionamiento, relación superior- subordinado, canales de comunicación utilizados, flujos de comunicación, imagen de la entidad para el público interno y otros elementos que servirán para lograr un análisis de la comunicación organizacional.

La muestra de los trabajadores seleccionados considera muy buena la calidad de la información recibida. Eso se constató pues un 47% considera que la información es necesaria, 22% que es oportuna y otro 31% que es clara. Según sus criterios un 72% opina que para los próximos años la institución va a mejorar y otro 28% considera que se mantendrá igual, pero con algunos cambios administrativos. En general la información es transmitida de forma correcta, sencilla, clara, precisa, concisa, oportuna, teniendo en cuenta la necesidad e interés. Respecto a la información transmitida un 59% considera que es suficiente y otro 16% que es abundante. Para un 47% la información es recibida a tiempo, para otro 33,2% considera que la información llega con retraso y para otro 19,5% para “ayer”.

La mayoría de los trabajadores saben de la existencia de los elementos comunicativos como el solapín el mismo tiene el escudo del municipio de Matanzas al igual que la tarjeta de presentación. La Asamblea no tiene un logotipo. La mayoría conocen el escudo provincial, pero pocos saben su significado y tienden a confundir los colores del mismo, existen lugares donde no se ha actualizado, pues no hay definida una identidad o imagen propia de la institución o manual. Por lo que podemos llegar a plantear que esta diversidad de criterios no favorece a la institución a entablar una sólida identificación visual.

La comunicación es generalmente iniciada por los directivos, aunque en ocasiones intervienen los subordinados, con un clima favorable, de mucho respeto contando con las condiciones básicas necesarias, tratando de tomar la decisión más correcta. Siempre se estimula al diálogo y se toman acuerdos útiles. Estas reuniones se realizan con el fin de intercambiar informaciones y también con el fin de solucionar problemas, controlar, orientar e indicar. Habitualmente tienen una duración de dos a tres horas y por lo general se establece un balance en la asistencia de mujeres y hombres en la misma.

## *Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

El descontento se manifiesta, según los criterios del cuestionario, en cuanto a los problemas de comunicación interpersonal entre algunos departamentos porque los líderes son autoritarios, todo el mundo manda y no llegan de forma natural al cargo.

Los trabajadores se quejan de que no todas las informaciones que se manejan en las sesiones de la Asambleas Provinciales se las comunican a ellos.

Existe un adecuado flujo de mensajes; aunque predomina el flujo de comunicación descendente pues proporcionan a los trabajadores información sobre lo que se deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellos en aras de incrementar la eficiencia y los valores de la entidad.

En la muestra seleccionada conoce la misión el 76%, el 4% no y el 20% tiene dudas.

Los encuestados expresaron que en la institución se respira un aire de compañerismo, laboriosidad, ahínco, estabilidad laboral, disciplina, respeto a la propiedad, ética profesional, calidad humana, realización profesional, organización y cumplimiento del trabajo, vínculo con el estudio o superación, así como buenas relaciones interpersonales; y esto hace posible una unión fuerte del personal.

Un 19% de los trabajadores encuestados expresa que toda decisión tomada por los directivos de la institución está completamente centralizada en la dirección.

Criterios de la encuesta realizada a los trabajadores arrojó como resultado que en general 55% de los encuestados afirman que la institución cuenta con una buena estructura y organización que no es ni fuerte ni débil por lo que un 21% recoge el criterio del alto grado de preparación del personal y así como el criterio relacionado con la retroalimentación para un 13% constituyendo estos parámetros eslabones significantes para un mejor funcionamiento de la institución, en cuanto al prestigio al 39%, el 24% representa la eficiencia, la disciplina tecnológica al 3% y eso lo corroboran los resultados de las encuestas aplicadas.

La comunicación informal al abordarse fue escasa, para no decir nula; la información recopilada acerca de los rumores, pues solo un 2% de los encuestados emitieron sus criterios que concuerdan con lo inútil, poco confiable e insuficiente información recibida por mediación del rumor.

## **Capítulo 2:** *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

Para la encuesta (ver anexo 6) de 75 delegados, la muestra intencional tomada es de 42 delegados y representa el 56%, se refiere a informaciones, reglas, normativas, que cualitativamente influyen en los diferentes procesos y funciones de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

La aplicación de **encuestas a delegados** de la Asamblea Provincial del Poder Popular evidencia que el prestigio de los delegados es elevado, la imagen que proyecta es positiva y favorable, y la misma se corresponde con su realidad. Todo esto ha sido posible gracias a los esfuerzos de la Asamblea, la larga y ardua labor de la dirección de la Asamblea durante todos estos años para crear el escenario propicio para estos eventos. Dentro de los **métodos estadísticos** que se utilizaron en el proceso de investigación se encuentran:

**La estadística descriptiva** se empleó para el procesamiento de la información, suma, media y cálculo porcentual que se evidencia en la tabulación de los métodos de encuesta y entrevista aplicados en la tesis.

## **Capítulo 2:** *Análisis de los fundamentos metodológicos del trabajo con la comunicación.*

### **Conclusiones parciales**

Después de analizar el estado actual de la comunicación en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas, la autora considera que es importante tener en cuenta que el público interno el cual debe conocer a plenitud la misión y la visión de la institución, además de su historia y la importancia que tiene el correcto funcionamiento de la comunicación de este tipo de institución. También se ha llegado a la conclusión de que se debe elevar la utilidad y explotación a los canales de comunicación existentes en la Asamblea para así poder llegar al público interno y superar todas estas deficiencias y lograr su correcto funcionamiento.

## *Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.*

### **3. Concepciones acerca del concepto de estrategia**

En este capítulo se aborda los diferentes conceptos de estrategia que constituyen punto de partida para la conformación de la Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

Al analizar el concepto de estrategia diferentes autores la conciben como:

Proceso a través del cual las personas se comunican por vía verbal y no verbal y a lo largo del mismo cada una de las partes implicadas reflexionan, valoran y ofrecen sus puntos de vista. La condición fundamental que determina la formación de la personalidad del hombre en el lugar que ocupa en el sistema de relaciones sociales y la actividad del mismo (Gutiérrez, 2009)

... “un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo concentrando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno” (Lima, 2012)

...”la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. (Lima, 2012)

La autora de la tesis se adscribe al concepto de estrategia definido por (Lima, 2012) que plantea es un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten dirigir el paso a un estado ideal consecuencia de la planeación.

Otro de los autores (Trelles, 2001) que trabaja con las estrategias como resultado alude que la misma posee componentes ellos son: la misión, objetivos, las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas, las formas de implementación, las formas de

## *Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.*

evaluación y trabaja la estrategia de comunicación complementándola desde la ciencia y hacia la Maestría de Dirección.

La Estrategia sirve de punto de partida, formaliza el trabajo del grupo de comunicación y permite organizar las acciones y evaluar sus resultados, es una herramienta esencial no solo a futuro, sino en el día a día de cualquier institución que pretenda desarrollar la comunicación con todos sus públicos. (Corra, 2017)

### **3.1 La estrategia de comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular para su público interno.**

#### **Componentes de la estrategia**

Ámbito institucional: Recoge todo lo que en materia comunicativa se realizará en el plano institucional para hacer llegar los mensajes a la organización realizando acciones a través de múltiples canales y medios e influir en el público objetivo. (Corra, 2017)

Ámbito comunitario: El comunicador de conjunto con los delegados deben desarrollar acciones y proyectos que sean en esencia comunicativas y los trabajadores desde su radio de acción en la comunidad. (Corra, 2017)

Ámbito mediático: Organiza todo lo que en materia comunicativa se realiza para estrechar los lazos de trabajo entre la institución y los medios de comunicación masiva. (Corra, 2017)

El estudio realizado de los ámbitos de Raúl Garcés Corra que se proponen en la tesis como los componentes de la estrategia no propone un ámbito digital pero la autora de la tesis tomando en consideración lo que se aborda en la Estrategia de comunicación de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas aprobada en sesión ordinaria de marzo del 2017 y considera oportuno incorporar el ámbito digital según la información arrojada en la revisión documental, por la importancia y actualidad del uso de la informatización de la sociedad.

## Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

Ámbito digital: Crea, planifica y monitorea el Gobierno electrónico.

La estrategia de implementación consta de 3 etapas ellas son:

Etapas de la Estrategia de comunicación		
<p><b>Primera etapa</b></p> <p>Planificación y preparación para la comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.</p>	<p><b>Segunda etapa</b></p> <p>Implementación de la estrategia de comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.</p>	<p><b>Tercera etapa</b></p> <p>Evaluación y control de la estrategia de comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.</p>

### Objetivo general

Contribuir al perfeccionamiento de la comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

### Implementación de la estrategia de comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.

#### Ámbito institucional

Objetivo	Acción	Responsable	F/C
Crear una unidad organizativa que gestione la comunicación institucional en la asamblea.	Crear la Dirección de comunicación y su nivel estructural (DIRCOM) (definir plazas, salario y funciones para el periodista, diseñador, fotógrafo, filólogo y comunicador)	Dirección de la Asamblea Provincial del Poder Popular.	marzo /2020
Definir las condiciones de trabajo para un departamento de comunicación	Comprar medios tecnológicos en correspondencia a la función social del departamento como impresora, cámara	Dirección de la Asamblea Provincial del Poder Popular.	abril/2020

### Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

	fotográfica, los medios básicos y digitales		
Rediseñar el presupuesto de comunicación.	Incorporación en la partida de comunicación la desagregación de productos comunicativos.	Dirección de la Asamblea Provincial del Poder Popular y Dependencia interna.	junio/2020
Implementar la política y los objetivos de Comunicación de la Asamblea Provincial del Poder Popular para la provincia de Matanzas	La implementación del sistema de comunicación institucional en correspondencia a los lineamientos y a las indicaciones recibidas para la provincia de Matanzas	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	mayo/2020
Consolidar el trabajo con los atributos de identidad en Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas	Capacitación a directivos, administrativos y trabajadores en la cultura organizacional que identifica a Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas	Dirección de Comunicación y Dirección de cuadro.	julio/2020
Elaborar el manual de Relaciones públicas en Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.	Elaboración del manual de Relaciones públicas en Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	noviembre /2020
Coordinar con la Asociación de comunicadores para impartir cursos capacitación.	Capacitación a directivos en protocolo y ceremonia que identifica a Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas	Dirección de Comunicación y Dirección de cuadro.	septiembre /2020
Informar a los trabajadores sobre fechas históricas y cumpleaños.	Realización de un plegable, postales digitales, imágenes sobre las efemérides para los trabajadores	Dirección de comunicación y Recursos humanos	bimensual
Consolidar de conjunto con los factores del centro el programa de atención al hombre.	Realización de actividades que permiten elevar la cultura del detalle y la atención al hombre en la Asamblea	Dirección de comunicación y factores del centro	diciembre/ 2020

### Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

	Provincial del Poder Popular en Matanzas		
--	--	--	--

Las acciones que a continuación aparecen se consideran necesario incorporarles el canal para evidenciar la vía comunicativa que compete al objeto de estudio.

Objetivo	Acción	Canal	Responsable	F/C
Clasificar y organizar la información que se divulga del trabajo dentro de cada área.	Clasificación en cada área de la información que puede ser divulgada por la Asamblea.	Comunicación interpersonal	Dirección de comunicación y especialista de comunicación	mayo/2020
Elaborar un listado de contactos con datos de los trabajadores, así como un directorio de contactos telefónicos	Diseñar el directorio de contactos telefónicos para el público interno de la Asamblea	Correos electrónicos. Libro impreso en cada oficina con los datos para ser usado por la Asamblea.	Dirección de comunicación y especialista de comunicación	junio/2020
Utilizar herramientas de comunicación para el trabajo en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.	Realización las Campañas de comunicación en los Procesos de rendición de cuenta	Todos los disponibles (TV, Radio, Periódico, ACN, Corresponsalías, productos comunicativos	Dirección de comunicación y especialista de comunicación	Según el reglamento para los procesos de rendición de cuenta.
Aumentar la visibilidad de la Asamblea para potenciar la identidad corporativa	Elaboración de afiches, carteles situados en lugares emblemáticos de la ciudad con mensajes de bien público.	Afiches, carteles, plegables, señaléticas	Dirección de comunicación y especialista de comunicación	Octubre /2020
Realizar publicaciones editoriales para fomentar el amor por la patria, conocimientos y	Diseño e impresión de la revista "Matanceros"	Revista impresa	Dirección de comunicación y especialista de comunicación	cuatrimestral

### Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

brindar información al público interno				
Lograr la estabilidad y motivación de los jóvenes que trabajan en la Asamblea	Realizar intercambios con la presidenta, con los trabajadores de mayor experiencia sobre la historia de la Asamblea y su origen fundacional.	Reuniones Asambleas Talleres Intercambios	Dirección de comunicación y especialista de comunicación	noviembre /2021
Estandarizar el comportamiento corporativo como atributo fundamental en para la identidad de la Asamblea.	Explicar las Normas de atención a la población, así como la preparación de diferentes materias comunicación a secretarias y personal interno.	Todos los canales disponibles (Ejemplo: boletín para atención a la población) Reuniones Asambleas Talleres Intercambios	Dirección de comunicación y especialista de comunicación	noviembre /2020

#### Ámbito Mediático

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Canal</b>	<b>Responsable</b>	<b>F/C</b>
Informar al público sobre quién es la Asamblea, que hace la misma para potenciar el sentido de matanceridad.	Elaboración de publicaciones periódicas en los diferentes medios sobre quién es la Asamblea, que hace la misma para potenciar el sentido de matanceridad.	Medios de comunicación masiva	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	permanente
Coordinar para que los medios de comunicación provincial incluyan en su agenda programas sobre la labor de la Asamblea.	Despacho mensual con los medios de comunicación de la provincia	TV Yumurí Radio 26 Periódico Girón Medios nacionales	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	mensual

### Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

		ACN Corresponsalías		
--	--	------------------------	--	--

Objetivo	Acción	Responsable	F/C
Lograr visibilidad de la Asamblea Provincial del Poder Popular.	Realización de trabajos periodísticos referidos a la función social de la Asamblea Provincial del Poder Popular y aspectos humanos de sus trabajadores.	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	permanente
Divulgar la labor del delegado de la Asamblea Provincial del Poder Popular.	Presentación de trabajos periodísticos sobre los delegados y trabajadores del poder popular	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	mensual
Habilitar en coordinación con la Dirección Municipal de Educación de un espacio que sirva como aula-asamblea para escolares	Creación de aula-asamblea para escolares primarios.	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	febrero/2021
Crear en los medios de comunicación programas de opinión	Dedicar emisión de los programas de opinión y debate "Para tener en cuenta (Radio 26) y "Con voz de pueblo" (TV Yumurí)	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	semanal
Realizar foros en los medios de comunicación masiva	Realización de Foros para el debate sobre el Poder Popular en los medios de comunicación masiva	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	semestral
Realizar cuñas radiales y televisivas sobre el Poder Popular	Realizar cuñas radiales y televisivas sobre el Poder Popular	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	diariamente

#### Ámbito comunitario

Objetivo	Acción	Responsable	F/C
Informar a los delegados y trabajadores sobre las	Ejemplificación de casos de atención a población en diferentes	Dirección de Comunicación y departamentos	trimestral

### Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

opiniones que llegan de atención a la población.	espacios de la Asamblea.	que tributan la información.	
Brindar cobertura de prensa en los escenarios en que se desenvuelve el delegado.	Participación en las asambleas pilotos y escenarios en que se desenvuelve el delegado.	Dirección de Comunicación y departamentos que tributan la información.	según cronograma
Mantener el boletín “el delegado”	Realización del boletín el delegado.	Dirección de Comunicación y departamentos que tributan la información.	trimestral
Realizar un levantamiento de las instituciones que conviven en el entorno para mostrar mensajes de bien público.	Realización del levantamiento de las instituciones que conviven en el entorno para mostrar mensajes de bien público.	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	agosto/2020
Realizar proyectos y trabajos comunitario integrado de los delegados con la comunidad	Realización del taller provincial de trabajo comunitario integrado de la Asamblea.	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	anualmente
Promover la interacción entre los trabajadores de la Asamblea y la comunidad donde viven	Brindar información y asegurar la participación de los trabajadores en las reuniones y diferentes espacios de la comunidad	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	Reuniones de CDR, FMC, entre otras.

#### Ámbito digital

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Canal</b>	<b>Responsable</b>	<b>F/C</b>
Diseñar anuncios publicitarios para publicaciones en soportes editoriales y digitales.	Publicar anuncios publicitarios en soportes editoriales y digitales como en la página web <a href="http://www.matanceros.gob.cu">www.matanceros.gob.cu</a>	<a href="http://www.matanceros.gob.cu">www.matanceros.gob.cu</a>  Otros sitios digitales de la provincia	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	permanente
Informatizar los procesos de la Asamblea	Desarrollar la Plataforma Bienestar en la Asamblea	Parque científico tecnológico de la Universidad	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	febrero/2020

### Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

		de Matanzas		
Elevar el conocimiento sobre el uso de las tecnologías de la información en la Asamblea	Impartición de cursos preparativos sobre redes sociales, computación en la Asamblea	Coordinación con los Joven Club para impartir la preparación en la Asamblea	Dirección de comunicación, especialista de comunicación y departamento de informática.	cuatrimestral
Posesionar el perfil de la página de la asamblea en las redes sociales <i>facebook, instagram, twitter y youtube.</i>	Actualizando los contenidos y monitoreando las imágenes, videos	<i>facebook, instagram, twitter y youtube.</i>	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	diariamente
Incidir en los mensajes de bien público de la Asamblea.	Publicación de banner y contenidos de bien público de la Asamblea.	redes sociales, web, twitter, facebook, youtube.	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	Diariamente Se deben hacer 3 publicaciones como mínimo
Apoyar la digitalización y seguimiento a la información los procesos de la Plataforma Bienestar. Informatizar todos los procesos del Gobierno	Tributando información, alertando de errores de identidad e imagen y participando en su actualización de la Plataforma Bienestar de la Sala situacional del Gobierno provincial	Plataforma Bienestar de la Sala situacional del Gobierno provincial	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	mensualmente
Crear la red del Gobierno electrónico para publicar la labor de la Asamblea	Habilitación a los funcionarios celulares con líneas y tecnología 3G	WEB Institucional. Intranet, postales digitales, revistas y otros.	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	2020
Crear la red del Gobierno electrónico de la Asamblea	Se crearán las cuentas de correo de los delegados	Joven Club, centros laborales y celulares	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	2020
Ampliar el ancho de banda de la Asamblea	Desde el servidor de la Asamblea ampliar el ancho	Coordinación con Etecsa	Dirección de comunicación y especialista	2019

### Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.

	de banda en coordinación con Etecsa		de comunicación.	
Poner los productos comunicativos en la Mochila de la Asamblea	Llevar los productos comunicativos de la Asamblea al Joven club	Joven club	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	2019
Realizar un video institucional sobre la Asamblea	Coordinar con realizadores visuales para la realización de un video institucional sobre la Asamblea	Cámaras y especialistas visuales	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	2020
Crear la sala situacional en la Asamblea	Habilitación de la tecnología desarrollada por Xetid en la Asamblea para hacer videoconferencias y monitorear los procesos de la Asamblea	WEB Institucional. Intranet e internet, correo, videoconferencias, entre otros.	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	2021
Implementar los Servicios de Información permanente orientado a los trabajadores de la Asamblea	Habilitación de carteles digitales en el refrescador de pantalla de la PC con las actividades y efemérides de la vida interna de la Asamblea	Red interna informatizada	Dirección de comunicación y especialista de comunicación.	2020

**Formas de implementación de la primera etapa de planificación y preparación para la comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.**

Se creará la **Dirección de comunicación (DIRCOM)** y dicho departamento deberá estar conformado a modo de comisión por un grupo de profesionales responsables de la política de comunicación en la Asamblea Provincial del Poder Popular, para el

### *Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.*

logro de sus objetivos y metas en el servicio. Esta dirección o departamento deberá estar presidido por uno de sus miembros (DIRCOM); especialmente aquel que reúna las capacidades movilizativas necesarias para mediar como cuadro, ante cualquier tarea en que la comunicación juegue un rol de importancia; en unidad permanente con el presidente y el resto de la estructura de dirección y funcionamiento de la institución. La función principal del DIRCOM será la de velar por el cumplimiento del Plan/Estrategia de Comunicación al servicio de la Imagen del Poder Popular con especialistas como filólogos, periodistas, diseñadores y fotógrafos.

Se establecerán diferentes cursos, preparaciones y capacitaciones para evaluar el uso de los canales informáticos en la obtención de literatura digital a través de correo electrónico, intranet y sitios disponibles en los servidores, así como el seguimiento y estabilidad en las relaciones con la Asociación de Comunicadores Sociales de la provincia, la Unión de periodistas de Cuba y la Universidad de Matanzas.

Se realizará una reunión conjunta de capacitación de manera metodológica a la dirección de la Asamblea para desarrollar el conocimiento en la gestión y dirección de comunicación, se preparará e impartirá el programa, incluyendo entre sus módulos o cursos con las siguientes disciplinas: marketing estratégico, comportamiento organizacional, comunicación interpersonal, dirección y liderazgo, organización y planeación del trabajo, calidad, periodismo, computación, redes sociales y todas las ramas de esta especialidad estos cursos utilizarán diferentes formas: talleres, seminarios, conferencias, entre otras modalidades en los que se combinen elementos técnicos y puedan brindar herramientas de gestión de comunicación.

Se debe capacitar a los trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento y su relación con la eficacia y eficiencia.

La argumentación de la necesidad de un presupuesto para gastos de aseguramiento material en función de una mayor calidad de los productos comunicativos se debe concebir desde el presupuesto de manera planificada en la partida de comunicación. Se debe concebir la compra y mantenimiento de objetos, artículos, pinturas, diseños, plantas ornamentales y otros productos que enriquezcan la atmósfera de realización del servicio y la imagen estética general.

### *Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.*

Aseguramiento de las cuotas mínimas necesarias de combustibles y lubricantes para asumir la transportación en diligencias que así lo requieran como la Revista Matanceros, boletín “el delegado, medios de comunicación masiva, visitas y recorridos, etcétera.

Planificar los aseguramientos de un adecuado abastecimiento de materiales e insumos: papelería, bolígrafos, impresos, modelos, materiales de consulta y la climatización de todos los locales de la Asamblea Provincial del Poder Popular para mejorar el clima organizacional.

#### **Formas de implementación de la segunda etapa de implementación de la estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.**

Reformular la dinámica de la comunicación en la actividad corporativa es una necesidad para el logro de resultados en esta actividad donde la Asamblea Provincial del Poder Popular deberá darle prioridad a la comunicación interna en la organización.

Se planificarán en las actividades de consolidación del colectivo, espacios para la estimulación moral y material de trabajadores destacados.

Mediante seminarios y talleres participativos se educará a los trabajadores sobre la importancia de una adecuada comunicación ascendente transversal para fomentar actividades que resalten el papel de los grupos, líderes formales, informales y de opinión, como actores en el éxito de los objetivos de comunicación.

Se realizan de soportes de comunicación visual para la promoción atractivos y se propone para esta acción la elaboración de un plegable configurado de la siguiente forma:

En la primera cara se situará toda la simbología gráfica, icónica, cromática y lingüística de la Asamblea Provincial del Poder Popular, prestando especial atención al nombre de la organización, logotipo, slogan e impresiones gráficas, relacionadas con los valores profesionalidad y excelencia y la gama de colores. En la segunda cara, deberá colocarse las definiciones básicas de la Asamblea Provincial del Poder Popular: misión, visión, valores y políticas de la organización. En la tercera cara se

### *Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.*

mostrará un directorio informativo sobre las direcciones de la provincia y los datos correspondientes a teléfonos y direcciones electrónicas de las mismas. Por último, en la cuarta cara se expondrá la cartera de servicios que oferta la Asamblea Provincial del Poder Popular en la atención a sus públicos. El soporte deberá contener una adecuada armonía comunicacional y estética.

Se realizará una propuesta de plegable para los trabajadores se propone:

En la primera cara se situará toda la simbología gráfica, icónica, cromática y lingüística de la Asamblea Provincial del Poder Popular, prestando especial atención al nombre de la organización, marca, logotipo, slogan e impresiones gráficas, relacionadas con los valores, profesionalidad y excelencia y la gama de colores corporativos. En la segunda cara, deberá colocarse la historia de la creación de los Órganos Locales del Poder Popular. En la tercera cara se mostrará los datos de actualidad desde el punto de vista económico, político y social de la provincia. Por último, en la cuarta cara se expondrá un mapa de la provincia. El soporte deberá contener una adecuada armonía comunicacional y estética.

Otra acción muy importante es la elaboración de los diferentes manuales como el de Protocolo y Ceremonia, Relaciones Públicas donde cada manual deberá ser diseñado por la Asamblea Provincial del Poder Popular y evaluado de manera sistemática por el DIRCOM.

La Asamblea Provincial del Poder Popular deberá garantizar un constante flujo comunicativo desde la organización hasta sus públicos: Los objetivos de esta acción serán: propiciar un clima de seguridad y confianza entre la organización y sus públicos; informar a los trabajadores de las soluciones que aporta el servicio; establecimiento de negociaciones que propicien convenios de mutuo beneficio; recepción de quejas y sugerencias de los clientes, a través de entrevistas periódicas de los directivos.

Desarrollo del sitio web o plataforma interactiva de la Asamblea Provincial del Poder Popular: Soporte donde se expongan informaciones, datos de interés, textos, imágenes y sonidos con la posibilidad de enlaces con las direcciones administrativas conectadas a la intranet nacional. Se trata de personalizar extraordinariamente los mensajes mediante atributos de color, diseño, tipografía, los cuales respeten

### *Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.*

totalmente la identidad corporativa de la institución, y a la vez la reafirmen, dando prioridad a la atención a la población, al trabajo de las comisiones de trabajo de la Asamblea y su historia.

Se habilitarán cuentas de correo para la necesidad de retroalimentación respecto al entorno, será aprovechable, además, en la emisión de boletines informativos donde se actualice periódicamente sobre los resultados de la institución, calidad alcanzada, indicadores económicos y de ahorro, inserción en planes y programas de la Revolución.

Se distribuirán soportes digitales que documenten la importancia, historia y actualidad de la Asamblea en diferentes formatos, vías e informaciones.

El rediseño del mural expondrá al igual que en los plegables las informaciones básicas de la Asamblea Provincial del Poder Popular: misión, visión, valores y funciones.

Se deben realizar intervenciones periódicas de la Asamblea Provincial del Poder Popular en los medios de comunicación masiva para ello deberán intervenir en la prensa plana estableciendo las siguientes funciones estableciendo un programa de relación con la prensa, que combine la estrategia general, acciones y políticas donde deben intermediar entre la entidad y la prensa para así recibir información de la actividad del medio de comunicación. Participar en discusiones estratégicas de comunicación vinculadas con la prensa en el territorio y conocer sus opiniones.

En las intervenciones en la radio la Asamblea Provincial del Poder Popular debe cumplir las siguientes funciones, trabajar en la elaboración de un programa de relaciones con la radio existentes en la provincia. Fungir de enlace entre la radio, ocupando espacios para intervenciones radiales en programas informativos de alto impacto donde trabajadores y clientes invitados comenten sobre resultados del servicio. Mantener informada a la Dirección de las informaciones radiales transmitidas en torno a las actividades. Resaltar en las transmisiones los valores compartidos organizacionales y el sentido de pertenencia hacia la organización. Participar en paneles de discusión sobre temas de salud en secciones programadas. En los espacios televisivos se deben mantener estrechas relaciones con el canal televisivo de la provincia "TV Yumurí", haciendo participe a sus directivos de la

### *Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.*

estrategia de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Guardar las evidencias de las diferentes actividades realizadas por la institución y las organizaciones políticas y de masas. Gestionar entrevistas y la participación en TV Yumurí de directivos de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Crear de espacios y cuñas televisivas donde se resalte la historia, evolución y cultura de la Asamblea Provincial del Poder Popular, así como personalidades, historiadores de connotada importancia para la provincia. Exposición de objetos, fotografías y documentos que resalten las creencias, tradiciones e historia de la Asamblea Provincial del Poder Popular como la creación del sitio de historia. Realizar actividades de consolidación de la colectividad laboral y fortalecimiento político ideológico con actividades por parte del Sindicato de chequeos de emulación, cumpleaños colectivos, celebración de fechas conmemorativas, realización de matutinos informativos, actividades recreativas culturales, por ejemplo: visita al Museo de Bellas Artes, Expocuba, Jardín Botánico, lugares relevantes para la historia en la provincia entre otras donde se resalte el sentimiento de pertenencia y la colectividad entre compañeros. Realización de círculos de preparación política ideológica con el apoyo de las organizaciones políticas existentes (PCC y UJC) y los factores, no sólo de paseo sino como expositores para mostrar las potencialidades de nuestra provincia.

Con el fortalecimiento de la política de atención al hombre se implementará un sistema de atención a los trabajadores en el que se tramiten las necesidades, quejas y sugerencias, personales o laborales de éstos, a través de los canales oficiales de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Las solicitudes se recibirán personalmente. Se registrará la solicitud y se dará respuesta inmediata al trabajador sobre la decisión tomada al respecto.

La realización de asambleas por áreas constituye un espacio abierto donde los trabajadores expondrán logros y dificultades del servicio. La Asamblea Provincial del Poder Popular informará sobre cuestiones de interés a la masa trabajadora como: cumplimiento de los indicadores económicos, cumplimiento de los planes de capacitación, estado de cumplimiento de los objetivos anuales del servicio, estado de la ética, estado de la plantilla de cargos, reserva de cuadros y cumplimiento de los objetivos sociales.

Establecimiento de un reglamento para el personal técnico auxiliar del servicio,

### *Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.*

normativa que regirá los contenidos de trabajo del técnico auxiliar y sus deberes y derechos en las funciones que desempeñan.

#### **Formas de implementación de la tercera etapa de Evaluación y control de la estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.**

Esta fase, se encuentra en todas las etapas del Plan y constituye el momento en que se “corrige el tiro”, de toda la acción estratégica. La evaluación de resultados, ofrece al Plan la unicidad y el control necesario para su conformación dialéctica.

Para el desarrollo de esta fase proponemos el uso de técnicas como la observación de la comunicación interna de la Asamblea Provincial del Poder Popular, realización de entrevistas a la dirección de la Asamblea, realización de encuestas de satisfacción a los trabajadores, reuniones de cumplimiento de acciones para el trabajo en grupo, visitas de controles funcionales de la Asamblea según su sistema de trabajo, se debe analizar en la Asamblea Provincial este tema semestralmente y hacer un monitoreo de las informaciones sobre el Poder Popular aparecidas en los medios.

En relación con el impacto que debe tener la Estrategia de Comunicación en los trabajadores; su evaluación se puede realizar a partir de la comprobación de los objetivos estratégicos de comunicación con los resultados obtenidos. También se podrán evaluar los rasgos favorables y desfavorables de la comunicación que se han detectado y realizar una reflexión sobre los mismos. La ejecución de la Estrategia de Comunicación propuesta en la Asamblea Provincial del Poder Popular de Matanzas, deberá ser evaluada por el Órgano de la Administración dos veces al año en febrero y septiembre y por la Asamblea en junio y diciembre al considerada de manera transversal y con conciencia como una forma de lograr participación y transparencia en los procesos de la institución, es una herramienta para alcanzar los objetivos y metas que se propone la Asamblea a partir de su misión, visión y funciones.

Las técnicas anteriores serán realizadas, monitoreadas y procesadas por la

### *Capítulo 3. Estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno.*

DIRCOM que debe informar permanentemente a la Dirección de la Asamblea el resultado de las mismas y a la Asamblea Provincial dos veces al año.

La evaluación y control sistemático de la eficacia de la comunicación se deberá informar ante la Asamblea Provincial sobre los resultados de la evaluación para el próximo período analizado de mandato.

## *Conclusiones*

Con el desarrollo de dicha investigación podemos llegar a la conclusión de que resulta de gran importancia conocer los principales fundamentos teóricos para poder indagar acerca la comunicación organizacional y realizar una implementación correcta de la misma en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno. Con la aplicación satisfactoria de las diferentes técnicas de investigación se pudo realizar el manual de comunicación. Se realizó una caracterización de la Asamblea que permitió segmentar y conocer al público interno porque trabajar para los demás no es suficiente, hay que hacerlo con ellos. A través de los resultados obtenidos se puede contribuir a la comunicación interna desde la Estrategia de Comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular de una forma más participativa donde la comunicación es un proceso transversal a todas las actividades desarrolladas por la institución y, por tanto, su gestión debe pensarse estratégicamente; pero es importante un buen funcionamiento orgánico. La comunicación apoya, fortalece, visibiliza, persuade, pero no soluciona problemas sistémicos ni estructurales, lo que permitió conocer su estado actual y con la aplicación en un futuro inmediato de la misma contribuirá al mejoramiento de la comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas.

## *Recomendaciones*

Después de analizar a fondo los resultados de cada técnica e instrumento utilizado se propone la Estrategia de Comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular para su público interno que exponen las siguientes recomendaciones para su mejoramiento y eficacia. Destaca la importancia de profundizar en los principales fundamentos teóricos para poder indagar acerca de la comunicación y así lograr la aplicación correcta de la misma en la Asamblea. Realizar un diagnóstico de comunicación, cada dos años como lo establece el Sistema de Comunicación de Perfeccionamiento Empresarial según el Decreto Ley 281 y su actualización 337. Realizar los Manuales de Protocolo y Ceremonia, Identidad e Imagen y Relaciones Públicas. Actualizar el diagnóstico y el plan de acción de la estrategia con los cambios de la Constitución. Poner en práctica la propuesta de Estrategia de Comunicación pues con la aplicación de sus acciones se estará en un nivel más adelantado y con resultados más concretos de la actividad de comunicación, estando en un mejor momento para que en un futuro inmediato de la misma pueda contribuir al mejoramiento de la comunicación organizacional que se desarrolla en la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas para su público interno y externo.

## Referencias bibliográficas

- Arencibia, Jiménez de la Cal, Ortiz Ricardo, Martha Alina, Arnaldo y Juana. Génesis del Poder Popular. Ediciones de la Oficina del Historiador de la Ciudad de Matanzas. (2007)
- Castro Ruz, Raúl. “Decreto Ley No. 252 y 281 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, Capítulo XIX- Sistema de Comunicación Empresarial, Artículo 703”. 17 de agosto (2007)
- Castro Ruz, Raúl. Decreto 281 del 17 de agosto, firmado por Raúl Castro Ruz, Capítulo XIX- Sistema de Comunicación Empresarial, Artículo 703.) (2007)
- Castro Ruz, Raúl. Discurso pronunciado por el Primer Secretario del Comité Nacional del Partido y General de Ejército Raúl Castro Ruz, en el Quinto Periodo Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 1ro de agosto (2010)
- Castro Ruz, Fidel. Discurso pronunciado en el Pleno del Congreso de la UNEAC. Periódico Trabajadores. 12 de junio (2000)
- Castro Ruz, Raúl. Componente no. 5, Información y Comunicación, de la Resolución No.60/2011, Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República. (2011)
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas. (1991)
- Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trilla. México. (1997)
- Formanchuk, Alejandro. ¿Cómo hacer comunicación interna? Youtube 8 de febrero (2019)
- Garcés Corra, Raúl y Colectivo de autores. *Comunicación e Información estratégica en gobiernos locales*, La Habana, Editorial Universitaria (2017)
- Garcès Corra, Raúl. Una política es un espíritu, una oportunidad para redescubrir el socialismo. [www.granma.cu](http://www.granma.cu) del 13 de julio (2018)
- Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. (s.e.) (s.l.) (s.a.) [Formato PDF] (2000).

## *Referencias bibliográficas*

- Goldhaber, Gerald M *Comunicación Organizacional*. La Habana. (2001)
- Marín, Antonio Lucas, *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Editorial. Colección Bosch Comunicación. Barcelona (1997)
- Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones*. Editorial Universidad de Salamanca (1996)
- Martínez Nocado, Yarmila: *Hablemos de comunicación*. Ediciones LOGOS. La Habana. (2009)
- Trelles Rodríguez, Irene (Comp). *Comunicación en la Organización*. La Habana. Editorial Félix Varela. (2001)
- Valle Lima, Alberto D. *La investigación pedagógica. Otra mirada*. (2012)

## Bibliografía

- Aced, Cristina. Clave para la comunicación interna de las empresas (2014)
- Apolo Buenaño, Diego, Murillo Hernán y García Gabriela. Comunicación 360. Herramienta para la gestión de la comunicación (2014)
- Argenti, Paul. Comunicación estratégica (2014)
- Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización*. Editorial Paidós. Barcelona (1992)
- Castro Ruz, Fidel. “No hay igualdad posible sin igualdad de cultura. Discurso pronunciado en el Pleno del Congreso de la UNEAC”. Periódico Trabajadores del 12 de junio de (2000)
- Castro, Fidel. Entrevista concedida al periódico El Día de México, Ciudad de La Habana, 8 de junio. Nuestra lucha es la de América Latina y el Tercer Mundo. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. En Fidel Castro. Ideología, Conciencia y Trabajo Político/1959-1986, Editora Política. La Habana (1986)
- Castro, Fidel. ... No hay igualdad posible sin igualdad de cultura. Discurso pronunciado en el Pleno del Congreso de la UNEAC. Periódico Trabajadores. 12 de junio de 2000.
- Castro Ruz, Raúl. “Decreto Ley No. 252 y 281 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, Capítulo XIX- Sistema de Comunicación Empresarial, Artículo 703”. 17 de agosto de (2007)
- Castro Ruz, Raúl. Decreto 281, firmado por Raúl Castro Ruz, Capítulo XIX- Sistema de Comunicación Empresarial, Artículo 703, 17 de agosto de (2007)
- Castro Ruz, Raúl. Discurso pronunciado por el Primer Secretario del Comité Nacional del Partido y General de Ejército Raúl Castro Ruz, en el Quinto Periodo Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 1ro de agosto de (2010)
- Castro Ruz, Raúl. Componente no. 5, Información y Comunicación, de la Resolución No.60/2011, Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República (2011)
- Colectivo de autores. Comunicación e Información estratégica en gobiernos locales, La Habana, Editorial Universitaria (2017)
- Costa, Joan. *Imagen Pública*. Madrid: Editorial Fundesco (1992)

## Bibliografía

- Chávez, Norberto. *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. México. Editorial Gustavo Gili (1994)
- Collado Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas (1991)
- Costa, Joan. *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral*. – Madrid: Editorial Gráficas Torroba (1997)
- Davis, Flora. *La comunicación no verbal*. Traducción Lita Mourgluer. Alianza. Madrid (1996)
- De Castro, Adela. *Manual práctico de comunicación organizacional* (2017)
- De Souza, Adriana. “Cultura Organizacional, parte I”. Consultado en [www.rppp.net](http://www.rppp.net)
- Dolan, Garcia, Richley, Shimon, Salvador y Bonnie. Dirección por Valores Guía corporativa para vivir, mantenerse vivo y hacer una vida en el Siglo XXI. Editorial Palgrave Macmillan (2006)
- Estanyol Casals, Elisenda. *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* (2017)
- Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trilla. México (1997)
- Formanchuk, Alejandro. *Comunicación interna 2.0: Un desafío cultural* (2010)
- Formanchuk, Alejandro. *¿Cómo hacer comunicación interna?* Youtube, 8 de febrero del (2019)
- Garcès, Raúl. Una política es un espíritu, una oportunidad para redescubrir el socialismo. [www.granma.cu](http://www.granma.cu) del 13 de julio del (2018)
- Goldsmith, Kenneth, Joan y Cloke. “El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional” [Formato PDF] (2002)
- Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. (s.e.) (s.l.) (s.a.) [Formato PDF] (2000)
- Goldhaber, Gerald M *Comunicación Organizacional*. La Habana (2001)
- Gómez Ortega, Maritza. *Auditoría de imagen interna*. Filial de Producciones Publicitarias. La Habana, Facultad de Comunicación (2001)

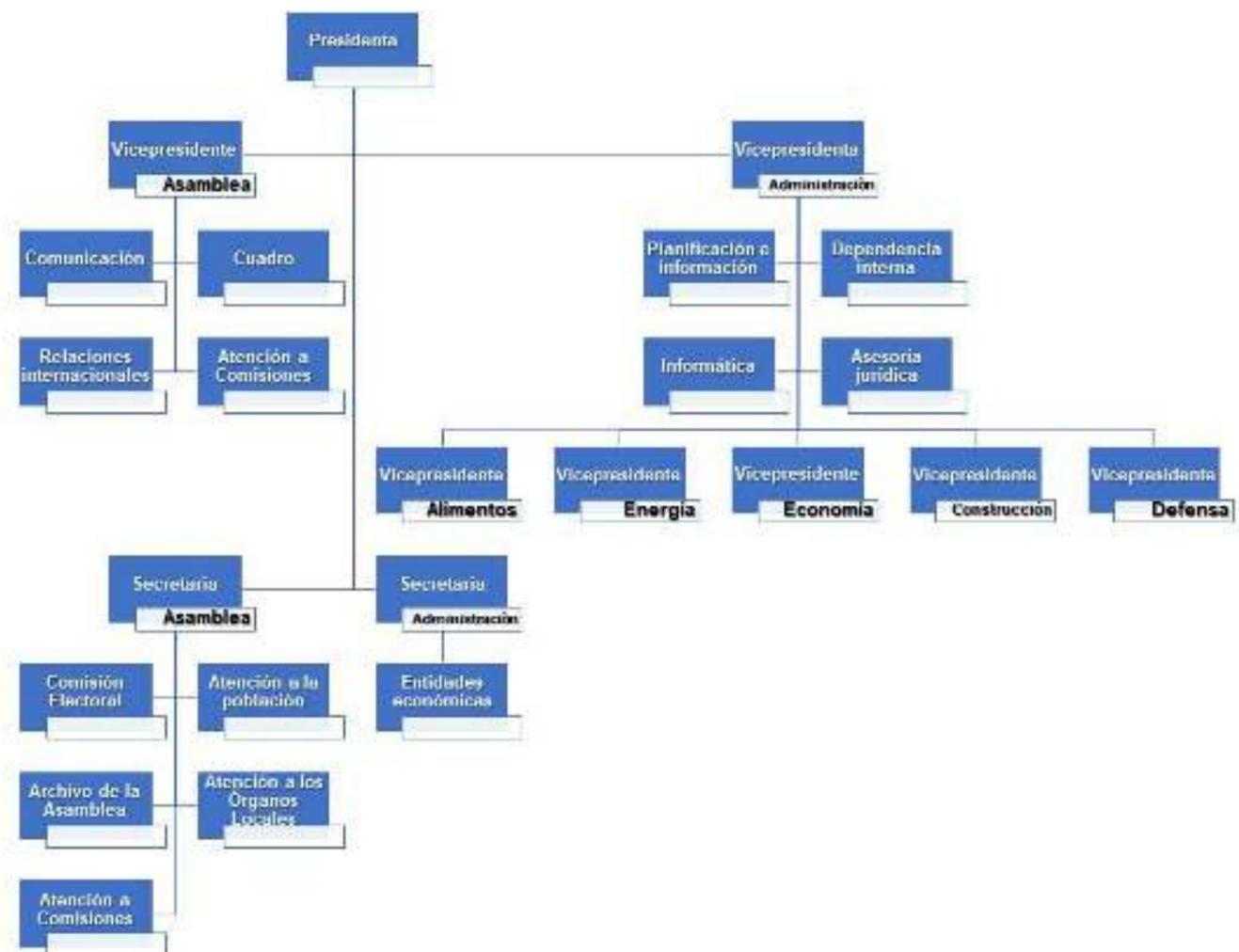
## Bibliografía

- Guispe González, Juan Félix. Tesis sobre La valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión (2014)
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación 1*. La Habana: Editorial Félix Valera (2004)
- Ibarra Martín, Francisco y coautores). *Metodología de la Investigación Social*. La Habana. Editorial Félix Varela (2001)
- Jablin, Putnam, Roberts y Porter, *Handbook of Organizational Communication. And Interdisciplinary Perspective*. Editorial Sage, California (1998)
- López Pita, Rafael y Fernández Beltrán. *La comunicación local por internet* (2005)
- López Viera, Luis. *Comunicación Social*. La Habana. Editorial Félix Varela (2003)
- Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones*. Editorial Universidad de Salamanca (1996)
- Marín, Antonio Lucas, *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Editorial. Colección Bosch Comunicación. Barcelona (1997)
- Marín, Antonio Lucas. “*La Comunicación Externa: Innovación.*” en *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas. La Habana. Editorial Félix Varela (2000)
- Martha Alina Arencibia, Arnaldo Jiménez de la Cal y Juana Ortiz Ricardo. *Génesis del Poder Popular*, Ediciones de la Oficina del Historiador de la Ciudad de Matanzas (2007)
- Martínez Nocedo, Yarmila: *Hablemos de comunicación*. Ediciones LOGOS. La Habana (2009)
- Meza Lueza, Jesús. *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa*. Editorial Vértice (2016)
- Nicolini, Juan. *Comunicación interna en la administración pública española* (2015)
- Olivera Pérez, Dasniel. “La comunicación en la sociedad del conocimiento: desafíos para la universidad”. Palacio de las Convenciones Cuba. Disponible en [www.felafacs.org/lahabana](http://www.felafacs.org/lahabana) (2009)
- Pérez Betancourt Armando y Díaz Lorca, Carlos. *Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana (1999)

## Bibliografía

- Pérez García, Antonio. "Identidades y Organizaciones". Publicado en PRISMA, # 10. Montevideo, Uruguay (1998)
- Regouby, Christian. *La Comunicación Global*. Ediciones Gestión 2 000, S.A. Barcelona (1989)
- Ramos Guerra, Alejandro. Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la Universidad de Matanzas. Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. Universidad de la Habana (2018)
- Rodríguez Martínez, Ángel. Propuesta de Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM) para mejorar el Posicionamiento en el Mercado Local de la Empresa Universal Matanzas. Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. Universidad de la Habana (2018)
- Schein, Edgar H. *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice/ Hall Internacional
- Thompson John B. *Ideology and Modern Culture*. Stanford University Press. Stanford California (1990)
- Trelles Rodríguez, Irene (Comp). *Comunicación en la Organización*. La Habana. Editorial Félix Varela (2001)
- Trelles, Irene. "Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba". Revista Espacio No. 3, La Habana (2000)
- Túnnez López, José Miquel. La gestión de comunicación en las organizaciones (2012)
- Valdés, Rosa. "Desarrollo organizacional y comunicación organizacional". Disponible en [http. // www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (2005)
- Van Riel, Cees. *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice (1997)
- Villafañe, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide (1993)
- Valle Lima, Alberto D. La investigación pedagógica. Otra mirada (2012)
- Varona, Federico. El círculo de la comunicación (2005)

Anexo 1: Organigrama de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas



# Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas Comunicación interna (flujo de información)



## Anexo 3

### Guía de observación

La observación como instrumento de investigación nos permitirá la percepción directa de aspectos puntuales relacionados con el comportamiento y/o manifestación de los sujetos pertenecientes a nuestro público objetivo en cuanto a la Asamblea Provincial del Poder Popular, en el propio entorno en que se desarrollan. Para ello, el investigador no estará implicado en el desenvolvimiento de las actividades del grupo de personas seleccionadas, fungirá como mero observador de las mismas.

Los principales indicadores o aspectos a observar serán:

1. Asistencia a las actividades realizadas.
2. Interés mostrado en relación a la temática (comunicación).
3. Niveles de participación alcanzados.
4. Comportamiento mostrado (disciplina, normas de conducta, sentido de pertenencia, valores).
5. Motivaciones manifiestas en relación a la cultura organizacional y los diferentes procesos que se desarrollan.
6. Aspectos vinculados a los valores compartidos e individuales.
7. Aspectos generales de la institución más conocidos.
8. Percepción de la identidad e imagen.

## Anexo 4

### Entrevista

Estimado compañero(a) como parte de las acciones para perfeccionar la comunicación organizacional en la Asamblea Provincial del Poder Popular (APPP) en Matanzas se le aplica esta entrevista con el objetivo de obtener mayor información. Por su colaboración, MUCHAS GRACIAS.

**A:** Directivos

Entrevistado (a):

Profesión:

Fecha:

Edad:

Lugar:

Antigüedad en la institución:

Cargo que ocupa:

1. ¿Cree usted importante para su organización la comunicación? ¿Por qué?
2. ¿Alguna vez se ha hablado de comunicación en la APPP? ¿Desde cuándo?  
¿Por qué razones?
  - a) Cuando tiene que transmitir una información
  - b) ¿Cree que son efectivas? ¿Por qué?
3. ¿Qué procedimientos usted sigue cuando entra algún trabajador nuevo?
4. Principalmente, ¿hacia dónde fluye la comunicación en la APPP?
  - a) Hacia los niveles superiores.
  - b) Hacia los niveles inferiores.
  - c) Entre las áreas de un mismo nivel.
  - d) Hacia todas las áreas y niveles.
5. ¿Esta comunicación fluye por las redes formales o por las informales?
6. Con relación a los trabajadores:
  - a) ¿Cómo caracterizaría a los trabajadores de la APPP?
  - b) ¿Qué nivel de satisfacción cree que predomina entre los trabajadores de la APPP?
7. ¿Realiza las gestiones con los órganos de prensa?
  - a) ¿Con qué órgano contactan y con qué frecuencia?
  - b) ¿Qué tipo de información transmiten ellos?
  - c) ¿Qué departamento se encarga de dicha gestión?
8. ¿Qué criterios en general podría emitir sobre el estado actual de la comunicación interna?

## Anexo 4

9. ¿Desea añadir o aportar alguna otra idea en relación con la comunicación de la APPP?
10. ¿Conoce si la APPP tiene logotipo?
11. ¿Qué no le gusta de su trabajo?
12. ¿Qué usted sugiere que identifica a la APPP?
13. ¿Conoce la misión, visión, objeto social del centro?
14. A su consideración ¿Cuál es la matriz DAFO?

# Anexo 5

## Encuesta

### A: Trabajadores

Estimado compañero(a) como parte de las acciones para perfeccionar la comunicación organizacional entre la dirección de la APPP con los trabajadores, para lo cual, se le aplica esta encuesta con el objetivo de obtener mayor información. Por su colaboración, MUCHAS GRACIAS.

1. ¿Para usted la información de la Asamblea es?

Necesaria 47% Oportuna 22% Clara 31%

2. ¿Usted considera que en los próximos años la institución va a mejorar?

Mejora 72% Igual 28%

3. ¿Usted considera que la información para cumplir y perfeccionar sus funciones de trabajo es?

Suficiente 59% No se recibe 5% En ocasiones 20% Abundante 16%

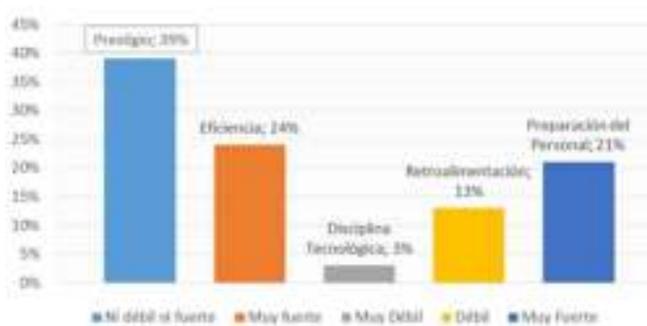
4. ¿Cómo le llegan los mensajes?

A Tiempo 47% Con retraso 33,2% Para ayer 19,50%

5. Conoce la misión de la institución

Si 76% No 4% Tiene dudas 20%

6. De los siguientes aspectos organizativos valore para usted la estructura, preparación del personal, la retroalimentación, prestigio, eficiencia y disciplina tecnológica.



## Anexo 5

5. ¿En caso de presentar dudas con la información recibida existe comunicación con su jefe? Sí 93% No 7%

7. A su consideración. ¿Cómo se manifiesta la comunicación desde la dirección de la APPP?

Del jefe al subordinado Del subordinado al jefe 10% La construyen juntos 3%

8. Señale con una x, tres de los valores éticos- morales más compartidos por la mayoría de los trabajadores de la sede de la APPP.

Profesionalidad                       Lealtad                       Compromiso  
 Responsabilidad                       Patriotismo                       Solidaridad  
 Otras ¿Cuál?

9. A su consideración:

	Nunca	Siempre	A veces
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección.			87%
Una vez tomada la decisión nada puede cambiarla.	3%		
Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.		10%	

10. ¿Cuáles son los canales de comunicación fundamentales que se emplean en la Asamblea? Marque con una cruz.

Reuniones 23% Asambleas 1% Entrevistas 1% Matutinos 3% Boletín 13%

Murales 4% Encuentros informales 3% Despachos 12% Rumores 2%

Correo electrónico 14% celular 12% Plan de trabajo 5% teléfono fijo 3% videoconferencias 4%

11. ¿Cuándo usted comenzó a trabajar en la sede de la APPP?

12. ¿Quién le comunicó los conocimientos básicos sobre la misma? O sea, la estructura organizativa, misión, objetivos generales, principales dirigentes, reglamento disciplinario, etc.

## Anexo 5

Su Jefe Inmediato Superior 15% Nadie 57%

Departamento de personal 10% Un compañero de trabajo 18%

13. Las informaciones recibidas están relacionada con funciones.

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Tareas y labores a realizar.	17%	83%		
Normativas, reglas, modos de hacer las cosas.	2%	97%	1%	
Apoyo, reconocimiento, estímulos, felicitaciones personales o profesionales.		91%	8%	1%

## Anexo 6

### Encuesta

#### A: Delegados

Estimado compañero(a) como parte de las acciones para perfeccionar la comunicación organizacional entre la dirección de la APPP con los delegados, para lo cual, se le aplica esta encuesta con el objetivo de obtener mayor información. Por su colaboración, MUCHAS GRACIAS.

Debilidad: Comunicación interna		Tienen (B-R-M)					Deben tener (Positivo-Negativo)					
No.	Actividades	Características Programáticas.	Habilidades Físicas	Habilidades Intelectuales	Personalidad	Valores	Actitudes	Motivación	Liderazgo	Comunicación	Beneficio	Entrenamiento
1	División del trabajo	B	B	R	P	P	B	P	B	M	N	N
	Autoridad y responsabilidad	B	B	B	P	P	B	B	B	N	N	N
	Subordinación de los intereses individuales	B	B	R	P	P	B	P	B	N	N	N
4	Centralización	B	B	R	P	P	R	N	M	N	N	N
5	Estabilidad del personal	B	B	B	P	P	B	B	B	N	N	N
6	Centralización	B	R	R	P	P	M	N	B	N	N	N
7	Iniciativa	B	B	B	P	P	B	P	B	N	N	N
8	Compañerismo	B	B	B	P	P	B	P	B	N	N	N

Relación de características	Sí	No
Conocimiento sobre la actividad del Poder Popular.	96%	4%
Acciones concretas (resultados) en el Consejo Popular.	89%	11%
Disposición de cooperar en el desarrollo de la comunicación.	99%	1%
Creatividad (trabajo comunitario) para enfrentar los problemas en la comunidad.	84%	16%
Profesionalidad y habilidad para desempeñar la labor que realizan.	98%	2%
Experiencia (más de 2 mandatos)	36%	74%
Actualización e información acerca de los diagnósticos y actividades	97%	3%
Participación de la comunidad	100%	
Apoyo de los factores de la comunidad	99%	1%
Orientaciones de la AMPP en tiempo y forma	94%	6%
Conocimiento sobre los documentos rectores	78%	22%
Flujo de la comunicación en los diferentes niveles	53%	47%
Los mensajes son directos, precisos y claros.	81%	19%
Tienes acceso a el proceso de informatización	87%	13%