

República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA ASAMBLEA MUNICIPAL
DEL PODER POPULAR EN EL MUNICIPIO NICETO PÉREZ GARCÍA**

Autora: Lic. Noelquis Frómeta Copello

Guantánamo

2021

República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA ASAMBLEA MUNICIPAL
DEL PODER POPULAR EN EL MUNICIPIO NICETO PÉREZ GARCÍA**

Autora: Lic. Noelquis Frómeta Copello
Tutor: Dr. C. Rolando Durand Rill. Profesor Titular

Guantánamo
2021

AGRADECIMIENTOS

A la bella obra de la Revolución Cubana, por posibilitar la realización de este trabajo investigativo, acorde al legado de nuestro invicto Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz.

A quienes han dedicado sus esfuerzos, entrega en el enriquecimiento, corrección y perfección del trabajo.

A mi tutor, Dr. C. Rolando Durand Rill, por las orientaciones, entrega y guía constante, gracias a su observación crítica, exigencia, inconformidad en cada etapa de la construcción de la obra y especialmente, por la confianza demostrada, que estimuló la conducción de la investigación.

Al colectivo de profesores que impartieron los módulos de la Maestría en Dirección por su ética, profesionalidad y empeño en la formación académica.

A los compañeros de aula, que día a día, estuvieron presentes en cada espacio de clases y talleres.

En fin, a todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo.

A todos, muchas gracias.

DEDICATORIA

Al paradigma por siempre de la Revolución, Fidel Castro Ruz, por sus ideas, pensamientos, entrega y constancia a que un mundo mejor es posible.

A mis padres por sus consejos, fuerza para verme realizada profesionalmente.

A mis dos hijos por ser mis tesoros, y a mi esposo por entender cada momento en que necesité su apoyo en el hogar.

A la Dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular, a los miembros del Consejo de la Administración, directores de entidades y organismos del municipio Niceto Pérez García, a los factores de la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya, así como al pueblo de esa comunidad, por haber confiado en mí y ser la razón de esta obra.

SÍNTESIS

La tesis aborda una temática sensible en la actualidad, que es la comunicación organizacional en el Poder Popular, ya que afronta una problemática priorizada por El Partido Comunista de Cuba y la Asamblea Nacional del Poder Popular, en función de lograr mayor comunicación de los dirigentes con el pueblo y su activa participación de en los procesos que se desarrollen.

El objetivo fundamental de la investigación, ha sido elaborar una estrategia de comunicación organizacional para la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García, proponiendo acciones concretas en los diferentes procesos comunicativos en los que se interactúa a partir de los ámbitos de acción definidos. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos que permitieron profundizar en el objeto y campo de investigación, así como la evaluación de la factibilidad y pertinencia de la estrategia.

Teniendo en cuenta el criterio de expertos la estrategia de comunicación organizacional contribuirá a minimizar las insuficiencias presentes en la comunicación, tanto interna como externa de las organizaciones desde la Asamblea Municipal del Poder Popular.

Palabras claves: comunicación organizacional, proceso, diseño estratégico, gestión pública, ámbito de acción.

Tabla de contenido

SÍNTESIS.....	5
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	9
1.1 Consideraciones teóricas de la comunicación organizacional.....	9
1.2 Análisis histórico del proceso de comunicación organizacional.....	19
1.3 Diagnóstico de la comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García	33
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I	41
CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR, EN EL MUNICIPIO NICETO PÉREZ GARCÍA	42
2.1 Fundamentación de la estrategia de comunicación organizacional en la asamblea Municipal del Poder Popular en el municipio Niceto Pérez García	42
2.2 Propuesta de estrategia de la comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García	45
2.3 Valoración de la pertinencia de la estrategia de la comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular, en el municipio Niceto Pérez García	73
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II	77
CONCLUSIONES GENERALES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	1
BIBLIOGRAFÍA	3
ANEXOS	10

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la información y la comunicación constituyen elementos esenciales dentro de la administración pública en la gestión de gobierno, por tanto, la comunicación organizacional en el Poder Popular debe convertirse en una prioridad, a partir de lo orientado por el Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba para incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva, los Objetivos de Trabajo del Partido aprobados por la Primera Conferencia Nacional, relacionados con el papel de los medios de comunicación masiva, así como los Lineamientos 265 y 272 de la Política Económica y Social del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC (2017), así como el Programa de Atención Integral al Perfeccionamiento del Poder Popular. (2016).

La estrategia de comunicación, se trueca así, en el marco comunitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando una lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos los valores y un lenguaje compartido y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.

Para que la comunicación se encauce de una forma coordinada y coherente hacia todos los públicos, es necesario que sea diseñada desde un punto de vista estratégico, que evite que los mensajes y objetivos básicos de la organización que son los que al final van a conformar nuestra imagen corporativa, y deben estar presentes en todas las actuaciones de comunicación, pueden ser trasladados a los distintos públicos de forma arbitraria, inconexa y, en definitiva, sin rumbo o con una dirección solo parcial.

En la actualidad el perfeccionamiento de los sistemas de dirección, se convierte en uno de los problemas más relevantes planteados por la práctica social, debido a la necesidad de lograr un incremento de la eficiencia en las organizaciones; de este

fenómeno, como es conocido, no escapa la gestión pública cubana, la cual perfeccionará su funcionamiento en la medida en que se entienda su verdadero propósito, esto es, satisfacer las necesidades crecientes de la sociedad y lograr la sostenibilidad y desarrollo estratégico en lo ambiental, económico productivo social e institucional.

Toda organización, para poder funcionar y lograr sus objetivos, deberá dotarse de acciones de comunicación, que permita una red de relaciones de trabajo que coordinen e integren a las personas, en el orden procedimental, actitudinal y en saberes útiles, que aún y cuando realicen tareas distintas, según las áreas donde se desempeñan, se mantengan unidos e informados en función de que facilite la realización de las actividades de dicha organización y, a su vez, el flujo de datos, información y de la propia comunicación.

En Cuba y otros países 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 medios de comunicación y su consolidación en los años cincuenta.

En la década del ochenta se comienza a abordar este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su gestión, con concepciones ajustadas a las características económicas, culturales, sociales en general, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial desarrollado en el país. Entre los especialistas que han tratado este tema.

La comunicación organizacional, como disciplina de las ciencias sociales, centra su atención en el estudio encaminado al perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el propósito de regular la interrelación entre los sujetos, y entre estos y el entorno para el fortalecimiento de la identidad corporativa y el propio perfeccionamiento de las instituciones.

Otros investigadores han abordado el tema aplicado a las organizaciones, se destacan (Goldhaber, 2017) y (Iglesias et al., 2012), los cuales trataron la comunicación interna como una habilidad directiva indispensable para el logro de los objetivos en una organización.

Por consiguiente, los trabajos científicos desarrollados tratan con mayor énfasis la preocupación creciente sobre esta problemática, con el fin de proporcionar a las organizaciones sistemas de influencias conscientes que ayuden a la coordinación, integración y fusión de saberes en el desempeño actual y prospectivo de las personas y los grupos para la consecución de los fines y objetivos. (Durand Rill, 2012).

A pesar de las investigaciones desarrolladas sobre la comunicación organizacional, resultan insuficientes para la aplicación en las Asambleas Municipales del Poder Popular (AMPP), teniendo en cuenta los nuevos cambios emanados en las estructuras del Estado y el Gobierno, amparado y refrendado en la Ley de Leyes, la Constitución de la República de Cuba, aprobada mayoritariamente por el pueblo el 24 de febrero del año 2019 en su Título VI- Estructura del Estado(Capítulos I, II); Título VII- Organización Territorial del Estado y Título VIII- Órganos Locales del Poder Popular(Capítulos I y II), los cuales requieren de cambios necesarios para el perfeccionamiento de la organización en los órganos de dirección del Estado y el Gobierno.

La Constitución de la República de Cuba, reafirma que es esencial la comunicación, así lo dio a conocer Homero Acosta Álvarez, Secretario de la Asamblea Nacional del Poder Popular y del Consejo de Estado en entrevista concedida al preguntarle: ¿Cuáles son las fortalezas de esta nueva propuesta constitucional en el ámbito de la comunicación? En primer lugar, las disposiciones obligan a toda autoridad y a los organismos del Estado a hacer pública la información que poseen, salvando las restricciones que legalmente estén establecidas. Por tanto, defiende la condición del ciudadano de recibir información del Estado, lo que significa que la ley sancionará a las autoridades competentes que no garanticen ese derecho.

En la actualidad, se posee una estrategia de comunicación organizacional descontextualizada, teniendo en cuenta que la dinámica del cambio es permanente e implica mayor gestión del gobierno para potenciar el desarrollo local y el avance armónico y equilibrado de los actores locales en función de asumir su verdadero papel y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, como su principal actor.

La Asamblea Municipal del Poder Popular, es el órgano superior del poder del Estado en su demarcación y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad en su

territorio, integrada por los delegados elegidos en cada circunscripción en que a los efectos electorales se divide el territorio. La misma, al constituirse, elige de entre sus delegados a su Presidente y Vicepresidente, y designa a su Secretario, de conformidad con los requisitos y el procedimiento previsto en la ley, estipulado en el artículo 188 de la Constitución de la República, así como el artículo 192 de la mencionada Ley, refiere que la Asamblea Municipal del Poder Popular para el ejercicio de sus funciones se apoya en sus comisiones de trabajo, en los Consejos Populares, en la iniciativa y amplia participación de la población, y actúa en estrecha coordinación con las organizaciones de masas y sociales.

En el Título Preliminar, Capítulo I- Del municipio de la Ley 132- De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y los Consejos Populares, en su artículo 7, establece que: conforme a lo establecido en el artículo 168 de la Constitución de la república, el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política- administrativa primaria y fundamental de la organización nacional, goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

El desarrollo no se logra de manera espontáneo, requiere transferencia y comprensión de significados y sentidos compartidos en los planes, programas de desarrollo, políticas y métodos eficientes sobre la base de la participación activa y colegiada de todos los miembros de la sociedad.

De ahí, el papel de las Asambleas Municipales del Poder Popular en cumplir las atribuciones que les da la ley, en función de obtener un actuar con eficacia de las administraciones, donde se hace necesario utilizar métodos y procedimientos en función de lograr los intereses estratégicos a un corto, mediano y largo plazo.

La Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez, de conjunto con su Órgano de la Administración, trabaja y proyecta acciones para cumplir con este encargo, sin

embargo, dichas acciones no satisfacen del todo la comunicación organizacional para lograr el desarrollo del municipio, teniendo en cuenta la población.

El resultado de los métodos empíricos utilizados, tales como: la observación de actividades, entrevistas, análisis de documentos, así como, la experiencia acumulada por la autora de la tesis en el desempeño de varias funciones de dirección en el gobierno local, y como parte del cumplimiento de sus responsabilidades y misión en el cargo de Vicepresidenta de la Asamblea en el municipio “Niceto Pérez García”, la conllevó a realizar en el año 2018, un diagnóstico sobre el comportamiento de la comunicación organizacional desde la Asamblea municipal del Poder Popular, durante el proceso comunicativo, a partir de lo cual se infirió la problemática siguiente:

La comunicación organizacional, no está diseñada, ni gestionada de manera coherente sobre la base de los resultados de su diagnóstico objetivo, como parte de la estrategia de trabajo de la Asamblea Municipal del Poder Popular y su Órgano de la Administración.

Falta articulación consciente entre cada uno de sus miembros en el análisis con integralidad de los temas presentados para el cumplimiento de la gestión.

Las acciones dirigidas a asegurar la preparación de los cuadros y la diversidad de delegados y de la población, para ponerlos en condiciones de realizar eficazmente la comunicación, son insuficientes.

Es exigua la preparación de los presidentes de consejos populares, delegados y el papel protagónico de los mismos, en función de contribuir al tratamiento y solución de los problemas comunicativos existentes.

No siempre se logra el papel activo de los factores y organizaciones de la comunidad, en función de la comunicación organizacional.

Insuficientes acciones contextualizadas para el desarrollo de la comunicación organizacional, según documentos rectores (Acuerdos 6560/2013, Carta del 7 de agosto del 2013 del Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular, la Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, respecto a la planificación y la Ley 132 de Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y los Consejos Populares).

Estos elementos, evidencian la necesidad de un cambio para favorecer la gestión de la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García con el fin de dar cumplimiento a su misión y gestión en correspondencia con los momentos actuales, donde se hace tan necesaria una adecuada comunicación para con el pueblo.

Por ello, se declara como **problema de la investigación**: ¿Cómo potenciar la comunicación organizacional en la Asamblea del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García?

Para poder desarrollar la investigación de manera que se solucione el problema científico se propone como **objeto de investigación**: la gestión organizacional en la Asamblea del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García.

Y se define como **objetivo de la investigación**: diseñar una estrategia de comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García. Delimitándose como **campo de acción**: la comunicación organizacional

Teniendo en cuenta el problema científico, se elabora la siguiente **hipótesis de investigación**: si se dispone de una estrategia de comunicación organizacional actualizada acorde a los procesos, transformaciones y los cambios estructurales del Estado y el Gobierno en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez, se logra una gestión organizacional eficiente entre el público interno y externo para el alcance del reconocimiento de los valores identitarios del municipio y las potencialidades existentes para su desarrollo económico y social.

Para concretar el objetivo de la investigación y a partir de la hipótesis planteada, se desarrollan las siguientes **tareas de la investigación**:

Fundamentar el proceso de comunicación organizacional como función esencial dentro del contexto de la administración y gestión pública.

Caracterizar en el orden estructural y funcional el proceso de comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García como órgano superior del poder del Estado en el territorio.

Diseñar una estrategia de comunicación organizacional para la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García.

Valorar la viabilidad de la estrategia de comunicación organizacional para la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano y en los cambios estructurales en el sistema del Estado.

Para la realización de esta investigación se utilizaron los siguientes **métodos teóricos y empíricos:**

Del nivel teórico:

Análisis y síntesis: permitió el establecimiento del proceso de comunicación organizacional en la administración pública como eje transversal para el desempeño de las funciones de dirección en correspondencia con las exigencias del contexto actual en Cuba y el diagnóstico.

Inducción y deducción: facilitó arribar a proposiciones generales desde la situación particular y viceversa, a partir de considerar los estudios precedentes en la temática, el razonamiento lógico y la proyección de acciones comunicativas contextualizadas.

Histórico- lógico: utilizado en el estudio de los antecedentes, causas y condiciones históricas en que se desarrolla la comunicación organizacional y concretar dentro de ésta, el valor teórico y metodológico que la ubica como un soporte en el funcionamiento de la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García.

Análisis documental: facilitó la revisión de la información disponible en relación con el proceso de comunicación organizacional para establecer comparaciones y lograr coherencia en el desempeño de la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García como órgano superior del poder del Estado en el territorio.

Del nivel empírico:

Observación: a sesiones de la Asamblea, las reuniones de los Consejos Populares, acciones de control y fiscalización, despacho delegado- elector, reuniones de los Grupos de Trabajo Comunitario Integrado, rendiciones de cuenta de los delegados a sus electores y otras, así como en el desarrollo de diferentes actividades en la fase exploratoria inicial, en el diagnóstico y en la implementación de los resultados.

Entrevista: a los directivos de la Asamblea, de entidades radicadas en el Consejo Popular La Yaya, Presidente del Consejo Popular La Yaya, delegados del Consejo

Popular y dirigentes de los organismos y organizaciones de la comunidad, para obtener información acerca del estado inicial de la comunicación organizacional.

Entrevista grupal: a delegados, presidente del Consejo Popular La Yaya, factores comunitarios para constatar el impacto de la estrategia.

Encuestas: delegados, presidente de Consejo Popular, e integrantes de las comunidades con el objetivo de constatar el estado inicial de la comunicación organizacional.

Del nivel matemático y estadístico:

Análisis porcentual: para cuantificar y calcular los datos obtenidos sobre la aplicación de la estrategia de comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García.

El **aporte teórico de la investigación** radica en la sistematización conceptual integradoras de las acciones comunicativas en los ámbitos de acción institucional, mediático y comunitario, considerando la diversidad y complejidad de la gobernanza, en el diseño de la estrategia de comunicación organizacional en la Asamblea del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García.

La significación práctica de la investigación radica el carácter procedimental de la capacitación de los actores claves para la gestión del plan de acciones de la comunicación organizacional para la Asamblea del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García, lo que propiciará potenciar en el desempeño mediante la coordinación, integración y fusión de saberes útiles en el proceso de gestión de los dirigentes, presidentes de consejos populares, delegados y otros factores comunitarios.

La tesis está estructurada en introducción, dos capítulos, el primero de ellos para presentar una sistematización teórica sobre el proceso de comunicación organizacional, y el segundo, la propuesta de una estrategia de comunicación organizacional para la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García, valorar su pertinencia y alcance práctico para contribuir a resolver el problema de la investigación. Se presentan conclusiones parciales y generales, las recomendaciones y la bibliografía, según las necesidades y requerimientos del proceso investigativo.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se plasma la valoración de las consideraciones epistemológicas de la comunicación organizacional, se sistematizan los fundamentos que sustentan la propuesta, así como la caracterización inicial que justifica la pertinencia de la investigación.

1.1 Consideraciones teóricas de la comunicación organizacional

Esta como disciplina científica comienza a manifestarse en la década de los 50, en Europa y EUA y luego Argentina y México, pero no es hasta los años 70 cuando adquiere un hábeas independiente en el campo de las ciencias sociales, con la publicación del libro "Comunicación Within Organizations", del norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la comunicación organizacional.

Para Charles Redding, la comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información y la transmisión dentro del marco de una compleja organización (1972).

El objeto de estudio de la Comunicación Organizacional es tan antiguo como las sociedades mismas, ya que no es otra cosa que la comunicación entre los hombres, estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones socioproductivas e institucionales, entre otras.

Para la investigadora la comunicación organizacional, centra su contenido en el intercambio de datos, información y mensajes dentro de una organización o institución, ya sea formal o informal, directa o indirecta o mediático, con el objetivo de mejorar la gestión en las mismas.

En un minucioso análisis Mario Wolf, recurre a cada uno de los momentos de los estudios metodológicos, comenzando por la teoría hipodérmica establecida en los años 20 y 30 y cuyos planteamientos fundamentales, en síntesis, tiene como eje que

cada miembro del público es personal y directamente atacado por el mensaje. (Wolf M, 1979).

La teoría Hipodérmica, está situada en un contexto histórico caracterizado por su manipulación. Esta plantea en esencia que, cada medio del público es directamente atacado por el mensaje; ésta se crea con el objetivo fundamental de que el público reciba la información tal y como ellos querían que la recibiera y no de otro modo; y que reaccionara individualmente en consecuencia a lo informado.

Presupuestos de esta teoría:

1. Cada individuo es un átomo aislado que reacciona por separado a las órdenes y sugerencias de los medios.
2. Si el mensaje llega al público, obtiene el éxito pre – establecido.

Modelo de la Teoría Hipodérmica.

Estímulo Respuesta Receptor

3. Enfoque Mecánico, como su nombre indica es una situación de ordeno y mando, sin darle la oportunidad al receptor de emitir su criterio, con posibilidad distinciones al mensaje emitido y no hay un interés marcado en la búsqueda de la retroalimentación.

Enfoque Psicológico reconocidas autoridades norteamericanas en el campo de la comunicación organizacional donde definen este enfoque en su esencia de esta manera: los comunicadores individuales están presumiblemente localizados en un ambiente informacional que incluye estímulos demasiados numerosos para poder procesarlos.

Es decir, que aquí se enfoca la atención del receptor en la que se considera al sujeto como ser social en la búsqueda de la integración del individuo a las organizaciones, pero esta perspectiva asume a reducir las funciones de la comunicación.

Enfoque Sistémico, este es más completo, ya que se le da importancia y garantía a la retroalimentación, es decir, aquí surgen un conjunto equilibrado del uso de los canales en la comunicación ya sean formales, informales, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal o transversal donde todas están interrelacionadas entre sí y si falla uno afecta al otro.

Enfoque Simbólico Interpretativo, es el que considera la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, asignándoles iguales a emisores y receptores y valora su papel activo, relacionando su capacidad de recepción con el contexto sociohistórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad.

Perspectiva de control estratégico se concibe a la comunicación como un control de recurso sobre el medio. La comunicación para esta perspectiva es sinónimo de poder y será efectiva y válida en la medida que el comunicador logre los objetivos propuestos. Características e implicaciones, el comunicador competente de acuerdo con esta perspectiva es aquel que elige una estrategia adecuada para cada situación dada. Quien dice, qué, cuando, qué se elige para decir y qué se elige para ocultar dependerá de las normas éticas y las motivaciones sociales, políticas y morales del emisor.

Esta perspectiva llamada al extremo y abordada a los límites que la ética exige puede conducir a posiciones individualistas, donde solo cuenta la posición e interés del emisor y sus intereses, llega a la tendencia conocida como ambigüedad estratégica.

A nivel mundial, entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Rensis Likert y Douglas McGregor., Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, los que afirman que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales.

Este estudio indica que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad. Precisamente, Carlos Fernández Collado, destacado científico mexicano en el campo de la teoría e investigación sociales, forma parte de este grupo de investigadores de comunicación que se ha preocupado por hacer de la comunicación organizacional un área de estudio difundida y reflexionada desde la Academia, junto a Pilar Baptista, Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, Alberto Martínez de Velasco, Abraham Nosnik, Salvador Sánchez, Héctor Bianchi, Luis Arrieta, Roberto Hernández Sampieri, Blanca Cortés en su libro: "La comunicación en las organizaciones, un acercamiento al estudio de las

organizaciones desde la perspectiva de la comunicación”, una obra que aúna elementos y conceptos trabajados desde la propia disciplina y la técnica..

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, se centrará el análisis en el estudio de autores en los que prime una mirada hacia el exterior de la colectividad empresarial.

En tal sentido, Fernando Martín Martín (1995), las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o 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 esta 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.

Para Luís Barreiro Pousa, profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, dicha materia pretende, entre otras cosas: crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar funciones adecuadas que le asegure el éxito.

- Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

El modelo teórico de Serrano (2011) comprende las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas presentes en las organizaciones y en la sociedad, catalogándolas en sistemas:

- Sistema social. Su estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; objeto de la interacción social.
- Sistema comunicativo. Se articulan pautas y patrones de expresión a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes; objeto de la interacción comunicativa.

Estos sistemas se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas, y a las de otro sistema más general: el referencial o histórico, respecto al cual constituyen subsistemas.

La **Visión** consiste en "proyectar, en base a la situación actual de la empresa, el lugar en el mercado (posicionamiento) que se aspira a ocupar en un horizonte de tiempo de 1 a 3 o más años".

La **Misión** y la **Visión**, deben, por tanto, comunicar de manera efectiva ese propósito y ese futuro deseado.

En Cuba, varios son los especialistas que se han dedicado a estudiar todo lo relacionado a la comunicación organizacional, destacándose Raiza Portal Moreno, José Ramón Vidal Valdés, Gretel Rafuls Trujillo, Raúl Garcés Corra, Willy Pedroso Aguiar, entre otros, los que refieren que los caminos del desarrollo, están marcados por movimientos vertiginosos de un socialismo estado céntrico a un modelo de socialismo mixto o multiactoral, donde la información y la comunicación constituyen elementos esenciales dentro de la administración pública, a partir de ser una necesidad humana, un proceso que interviene en la formación de la cultura y a la vez es resultado de un contexto socio histórico, una comunicación efectiva garantiza el buen clima y la orientación adecuada para el cumplimiento de las funciones de gobierno, la creación de alianzas y redes de trabajo, la generación de confianza por parte de la sociedad y el uso adecuado de los medios para la circulación de los mensajes.

Se asume el criterio del autor Rolando Durand Rill (2007) expuesto en el modelo para la comunicación interna en el proceso de dirección educacional, cuando refirió que: el componente de dirección, cuya esencia es la actividad y comunicación, demanda atención especial en el proceso de capacitación del personal de dirección y su reserva por cuanto se dirigen personas, las que en su desempeño requieren de habilidades y capacidades comunicativas para la toma de decisiones acertadas, visto que no comprende solamente este sector, sino todos los sectores y organizaciones del país. Por tanto, la comunicación como soporte sociopsicológico del liderazgo participativo precisa de un enfoque dialéctico humanista sobre bases éticas, y exige que dentro del sistema de dirección estratégica y administración por objetivos en las organizaciones se conciba holísticamente junto al resto de sus componentes. (Anexo No.1).

La comunicación es un proceso en el que intervienen dos o más seres o comunidades humanas que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos, aunque sea a distancia, a través de medios sincrónicos y asincrónicos. En este intercambio los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

La comunicación es participación. Permite interactuar con los demás, compartir ideas. La comunicación tiene diferentes escalones, alcanza diferentes grados; a esto se le llama niveles de la comunicación. Existen cinco niveles fundamentales: interpersonal, intragrupal, intergrupar, institucional u organizacional y masivo o global.

La comunicación como elemento del trabajo social comunitario:

La comunicación es “el proceso de interacción social democrática, 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”. La comunicación es interacción, es un elemento indispensable para la organización social. Aquí está su componente pragmático, que se acerca a la comprensión de la comunicación como acción. Esta idea se enmarca en la consideración de que no es posible el desarrollo humano -ni individual ni colectivo- si los sujetos permanecen aislados tanto mentalmente como físicamente. La comunicación es indispensable para el establecimiento de la sociedad.

Existen muchos factores que influyen la comunicación. Entre ellos están la percepción, los valores y creencias, los aspectos socioculturales del contexto y las características personales de cada sujeto.

Los valores tienen repercusión en el proceso de comunicación, ya que modifican u orientan de forma diferente la vivencia y experiencia personal. Sólo por medio de la comunicación puede haber relaciones humanas que aseguren un claro entendimiento entre todos los miembros de una sociedad. Las relaciones humanas son las acciones que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes; son, por tanto, los principios que gobiernan y regulan las relaciones entre individuos.

Los elementos constitutivos de la comunicación son:

- Emisor: la o las personas que comunican.
- Medio: es el canal a través del cual se transmite el mensaje.
- Receptor: persona o personas que reciben el mensaje.
- Retroalimentación: por el cual el receptor pasa a ser emisor y el emisor receptor.

La retroalimentación resulta útil, ya que la verdadera comunicación no se realiza si el emisor no recibe respuestas a su mensaje, es el mecanismo para comprobar la obtención de la respuesta buscada y querida del comunicador, que acomoda sus mensajes en términos de respuestas específicas por parte de aquellos que la reciben. Tanto el emisor como el receptor deben partir de una experiencia social o cultural común, propicia para un intercambio real de mensajes, que tribute a la acogida de la participación por parte de todos los actores y los sectores vinculados en el proceso de desarrollo comunitario.

El modelo de comunicación popular busca es que “la comunicación de a toda la posibilidad de ser agudamente emisores y receptores, o sea: La teoría del EMIREC (Emisor-Receptor) expuesta por el canadiense Jean Claude Cloutier, trasciende a las convenciones de los esquemas clásicos de comunicación en los que se viene a dar una cadena de transmisión de información y de respuesta entre emisor y receptor.

El campo de la comunicación ha sido enriquecido y profundizado a lo largo de estos años, sus preceptos teórico-conceptuales nos permiten comprender la magnitud que alcanza este fenómeno y cómo se ve aplicado a todas las esferas de la sociedad.

La comunicación constituye un elemento estratégico entre las actuales organizaciones, y este nexo indiscutible entre ambos campos se estudia desde la década del setenta, donde se establecen sus primeros aportes en el libro “Comunicación en la Organización”, del especialista Charles Redding, conocido como el padre de la Comunicación Organizacional.

Sus orígenes se vinculan a la tendencia contemporánea de integrar áreas de la comunicación que funcionaban de manera aislada, desde los ámbitos de la comunicación interna y la externa, hasta la Publicidad, las Relaciones Públicas, la Comunicación Corporativa, entre otras, “de campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación, con un saldo positivo para la coherencia del discurso y su eficacia”. (Trelles, 2004: VI).

Es conocida indistintamente como Comunicación Organizacional, Institucional, Comunicación de Empresa o Corporativa, pero en ninguno de los casos hay variaciones significativas en cuanto a su esencia, aunque vale destacar que para algunos teóricos de América Latina y Europa el objeto de estudio de la comunicación organizacional, en cuanto a la relación que se establece entre los públicos y las organizaciones, es un área de exclusiva incumbencia para las Relaciones Públicas (Trelles, 2005,12), por el contrario en países como el nuestro los teóricos apuntan hacia la Comunicación Organizacional como disciplina que engloba las especialidades de Relaciones Públicas, Marketing y Publicidad. La Comunicación Organizacional como disciplina dentro de las Ciencias de la Comunicación es muy joven, por lo que su objeto de estudio se encuentra en pleno desarrollo. En la actualidad son varias las definiciones y criterios aportados por los teóricos del tema, en aras de comprender la magnitud de su contenido y sus funciones.

No obstante, la esencia de esta joven disciplina proviene desde el mismo surgimiento de 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 (...) y su objeto de estudio está marcado precisamente por esta interrelación que se produce entre las organizaciones y los procesos comunicativos que se dan al interior de ellas”. (Trelles, 2004: 1).

En el análisis de los principales presupuestos teóricos de la comunicación organizacional podemos encontrar una amplia gama de definiciones que enriquecen su contenido, criterios que van desde aspectos específicos hasta conceptos más completos y esclarecedores.

En el estudio realizado se puede afirmar que para algunos teóricos el factor informacional constituye un factor preponderante; no obstante, otros autores destacan el papel de la cultura en este fenómeno dada su importancia en la dinámica de las organizaciones del siglo XXI “(...) debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el " sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización” (Valle, 2019).

Otros autores, ofrecen una visión más general del tema al expresar: “La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional.” (Bisquert, 2018).

Al respecto, se puede destacar que son las organizaciones organismos vivos e inteligentes, receptores y a la vez emisores de mensajes, en donde la comunicación organizacional constituye la clave, la puerta de la organización a su interacción con los diferentes públicos que la integran y con la realidad compleja y cambiante que la rodea. Por ello, consideramos que hoy más que nunca cobra importancia la gestión del sistema de comunicación en las organizaciones, ya que facilita los procesos de cambio y crecimiento en las mismas.

Siguiendo esta línea de pensamiento el holandés Van Riel en su libro “Comunicación Corporativa” la define como “un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.” (Van Riel. Colectivo de autores, 2017: 26).

La comunicación permite la interrelación entre los individuos y una retroalimentación necesaria para el desarrollo de las organizaciones, cuando es deficiente puede entorpecer el correcto funcionamiento de la institución, propiciar incomprendiones, resistencia y frustración. Por lo cual podemos destacar a la comunicación “(...) como parte orgánica de la organización, componente tanto de sus políticas formales como funcionales (...)”. (Trelles, 2005: 17).

El siguiente concepto refuerza lo expresado anteriormente al señalar que la Comunicación Organizacional se convierte en un “integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, vector de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación” (Villafañe en Trelles, 2000:5).

La presente investigación se adscribe a la conceptualización ofrecida por la Dr. C. Irene Trelles para quien “la Comunicación Organizacional, como disciplina de las Ciencias Sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa y al fortalecimiento de su identidad.” (Trelles, 2004: 76).

En este sentido cobra gran importancia la labor de los comunicadores dentro de las organizaciones, como profesionales de esta materia, por la necesidad de contar con personal altamente calificado que gestione eficientemente los procesos comunicativos, en consecuencia, con las actuales exigencias de perfeccionamiento y excelencia que demanda el país de sus organizaciones.

Elementos de la comunicación

Elementos que se consideran como básicos para la comunicación social:

- La realidad o situación contextual donde la comunicación se realiza y sobre la cual tiene un efecto transformador.
- Los interlocutores que participan en el acto de comunicar.
- Los contenidos o los mensajes que ellos comparten.
- Los signos que utilizan para representar los contenidos.
- Los medios que emplean para transmitir los signos.

- Los elementos de la comunicación implementada en la sociedad, insta a verificar si ésta responde a las necesidades de las personas reales.
- Los medios de comunicación ayudan a la gente a tomar decisiones importantes a fin de que se encaminen de forma definitiva por los caminos de la comunicación del pueblo”

Reglas de la comunicación

La comunicación de mensajes para ser efectiva ha de basarse en mensajes claros y en la disminución o eliminación de las llamadas “barreras de la comunicación”.

Los mensajes eficientes se caracterizan por:

- Ser atendidos.
- Ser comprendidos.
- Ser aceptados.
- Ser recordados.

Un mensaje claro es aquel que disminuye o elimina las posibilidades de malas interpretaciones. Para esto, hay que decir lo que se desea decir y tomar muy en cuenta el nivel del interlocutor, evitándose los términos técnicos cuando esto no sea necesario. Algunas de las barreras más frecuentes que provocan “ruido” en la comunicación son:

- Las actitudes de los interlocutores.
- Escucha inadecuada y falta de atención.
- Distorsión de significados.
- Mensajes poco claros o deficientemente expresados.
- Evaluación prematura.
- Ambiente amenazador.
- Expectativas antagónicas.
- Falta de empatía.
- Muestras de rechazo.
- Empleo de lenguaje inadecuado en función del contexto.

1.2 Análisis histórico del proceso de comunicación organizacional

En este epígrafe se realiza el análisis histórico del proceso de comunicación organizacional. Tomando en cuenta la sistematización realizada por diferentes

autores: Rolando Durand Rill, Carlos Fernández Collado, Gerald M Goldhaber, Irene Trelles, Bisquer, entre otros.

Se precisa para el desarrollo de la evolución de la comunicación organizacional, dos etapas:

Etapa I. (1900-1970). Desarrollo de la comunicación organizacional.

Etapa II. (1970- hasta la actualidad). Transformación en la comunicación organizacional.

Para la realización lógica del análisis histórico se establece como indicador la evolución del proceso de comunicación organizacional en el mundo, país, provincia y el municipio Niceto Pérez García.

Desde el punto de vista histórico el estudio de la comunicación organizacional tiene su origen en necesidades prácticas y teóricas de las organizaciones, que se encauzan académicamente por doble vía: en los intentos de mejorar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos económicos y en la evolución vista de las teorías de la organización cada vez más centradas en la cultura de las organizaciones.

Etapa I. (1900-1970). Desarrollo de la comunicación organizacional. Se denomina etapa de desarrollo porque precisamente en este periodo comienza hablarse de comunicación organizacional, con la publicación del libro Comunicación en las organizaciones, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por primera vez se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

Es en los años setenta, cuando la comunicación organizacional, debuta entre las disciplinas de las ciencias de la comunicación, uniendo a su extrema juventud, la legitimidad de su naturaleza, dedicada de manera particular a la investigación y la organización de la gestión de comunicación en empresas e instituciones, los estudios en la esfera de la comunicación organizacional, vinculados en sus inicios de forma casi exclusiva al mundo empresarial, han ido ocupando otros espacios, entre los cuales se inscribe lo social, lo institucional, lo público.

Precisamente, en los últimos tiempos, lo académico, pues crece el número de instituciones universitarias que ofrecen entre sus posibilidades el estudio de este

campo, tanto en lo investigativo como en la formación profesional o de estudios de postgrado.

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.

Es importante considerar que antes del 1900, no existía información de estudios o teorías organizacionales. De hecho, la iglesia católica, las fuerzas armadas, y los gobiernos europeos en su mayoría, eran consideradas organizaciones eficaces, dado que casi no existían estructuras organizacionales como en la actualidad. Sin embargo, la necesidad de transmitir información – la comunicación, ha sido siempre una acción innata del ser humano y, poco a poco, se sentaron las primicias de lo que hoy se conoce como Comunicación Organizacional.

Para la década de los cuarenta, las empresas mostraban mayor interés en que sus empleados estuvieran al tanto del crecimiento y logros obtenidos. Por ello, los principales temas de investigación se refieren al efecto que tienen los medios de comunicación masivo descendentes dirigidos a los trabajadores con el objetivo transmitirles información y a la incidencia que tiene el nivel de información en la motivación y satisfacción de los mismos.

En la década de los cincuenta, se analizaron a profundidad los resultados de investigaciones realizadas en años anteriores. Según Yanelis Loui Miranda en 2018, los estudios se centraron principalmente en grupos focales, liderazgo, motivación y adaptabilidad al entorno.

Durante la década de los sesenta y principios de los setenta los estudios de la comunicación organizacional empiezan a dar un giro importante. “La Universidad San Francisco de Quito USFQ, centra sus investigaciones en determinar la correlación de la comunicación de los buenos supervisores”. Estudios revelaron que los jefes obtenían mejores resultados al persuadir y transmitir información a los subordinados y comprenden que las relaciones que se dan entre los miembros de las organizaciones se establecen gracias a la comunicación.

Según Martín Fernando (Fernando Martin, 2016), la década de los setenta, especialmente los dos últimos años, permitieron profundizar en estudios sobre clima

de comunicación entre jefe / subordinados. Este es el vínculo entre la comunicación organizacional y el clima laboral de una organización. Relación que, evolucionó, gracias a años de investigación, trabajos empíricos y análisis de las organizaciones y sus comportamientos.

Es así que, a partir de la década de los setenta, está en constante transformación. Con la aplicación de las teorías de las relaciones humanas y de la motivación de Francisca Morales (Morales, 2001) y H. Mintzberg (Mintzberg, 2006), respectivamente, se solidifica más la estrecha relación entre individuo/organización. Así es como han surgido diversas herramientas para la aplicación de la comunicación en las organizaciones.

Una de las primeras acepciones: "comunicación organizacional", la ofrece Gerald Goldhaber quien se considera pionero de la especialidad y autor del libro homónimo que es referente obligado en la disciplina.

En este texto, el autor la define como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (...). Igualmente, "considera a la comunicación como un proceso dinámico que es transaccional, personal y seriado. Como proceso transaccional, la comunicación implica el envío y la recepción simultánea de mensajes (...). Como proceso personal, la comunicación implica la singularidad de las personas (...). Como proceso seriado la comunicación implica una serie paso a paso de mensajes repetidos (...). Debido a su naturaleza seriada, los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios ". (2017, p.21).

La percepción de este autor de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos claves: mensajes, red, interdependencia y relaciones. Con lo cual se evidencia un especial énfasis en la estructura organizacional poniendo el funcionamiento del sistema comunicativo de la institución en función de esta estructura. En sus análisis goza de gran protagonismo la comunicación hacia adentro. De hecho, Gerald Goldhaber logra establecer los canales, tipologías de mensajes, flujos, redes, que viabiliza la comunicación con el público interno, no así con el externo, considerado por este autor como necesariamente masivo y al que llegan como acciones de comunicaciones hacia afuera, las relaciones públicas y la publicidad.

Aunque en realidad, es a W. Charles Redding de la Universidad de Purdue (Charles Redding, 1972), a quien se le considera el padre de la comunicación organizacional, en el año 1972, publicó el libro “Communication” within the organization: An interpretative review of theory and research”, en el que se analizó la comunicación interna, discutió el concepto de clima organizacional y su relación con la comunicación efectiva y presentó diez postulados que sirvieron de base para futuras investigaciones en el campo de la comunicación en las organizaciones.

Mientras que Gary L. Kreps, profesor de la Universidad Northern Illinois, describe a la comunicación organizacional como “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente a cerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirle interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización”. (Kreps, 2017).

Estas primeras acepciones, provenientes todas de autores de Estados Unidos, país donde nace y donde por primera vez es identificada la comunicación organizacional como disciplina académica por parte de asociaciones como la International Communication Association-ICA y la National Communication Association – NCA, se coincide con la prevalencia de la mirada hacia lo interno, aun cuando luego se reconoce progresivamente el ambiente externo y la importancia de las prácticas profesionales, ampliándose su conceptualizaciones.

La comunicación organizacional es estudiada por muchos teóricos como una disciplina y, hoy en día, es un pilar para el éxito de las empresas que tienen como base una buena comunicación tanto interna como externa.

Su indiscutible protagonismo en el mundo contemporáneo obedece, entre otras razones, a que tiene entre sus objetivos establecer relaciones necesarias entre la teoría de la comunicación y la teoría organizacional, por una parte, y por otra, los paradigmas o modelos comunicacionales que se conceptualizan y aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, a fin de propiciar fundamentos teóricos que orienten los procesos comunicativos, y propicien la

realización de investigaciones aplicadas para la búsqueda de soluciones a problemas de la realidad, tanto en el campo de lo económico como de lo social.

Así, la comunicación deja de ser un elemento culturizado descendente desde la cumbre de la organización para ser un elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico. Del mismo modo, el comunicador se convierte en un estratega de procesos que intervienen directamente para ayudar a cumplir las metas de la organización.

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. Con la particularidad de que, para algunos teóricos de la comunicación, tanto en América Latina como en Europa, el objeto de estudio de la comunicación organizacional, en lo referido a las relaciones entre los públicos de la organización, es un área de exclusiva incumbencia de las relaciones públicas, y observan con prevención cualquier incursión de ciencias ajenas en este campo.

Desde el punto de vista teórico, el abordaje de la comunicación organizacional por círculos de estudiosos, comienza a producirse a finales de la década del ochenta y sobre todo en los noventa, a tenor de las transformaciones que se producen en el país, que demandan el desarrollo de concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales, sociales en general, así como su aplicación en el terreno práctico.

Para Gary L. Kreps (Kreps, 2017) la comunicación en organizaciones presenta un marcado carácter transdisciplinar, y es punto de partida y objeto de ciencias tan diversas como la Sociología; la Psicología, las Ciencias Políticas, por solo citar algunas, pero además posee innegablemente su corpus particular, susceptible de ser estudiado a partir de leyes y principios que conforman su universo conceptual. Su estudio es tan útil como necesario, pues el adecuado funcionamiento de la comunicación marca diferencias tanto en lo económico como en lo espiritual, en la eficiencia de empresas e instituciones, en la obtención de altos niveles de calidad y el incremento de los niveles de participación de todos los públicos, en función de mayor consenso e implicación.

Con el desarrollo del conocimiento de la materia, y a partir de resultados de las propias investigaciones, la aproximación al fenómeno comunicativo en organizaciones va ganando en complejidad, y comienza a verse de otra manera: como parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de la organización; como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad; como parte fundamental del sistema organizacional, e incluso desde posiciones más extremas, como la organización misma.

El desarrollo de la comunicación y el de las organizaciones están indisolublemente ligados, ya que la primera es imprescindible para el funcionamiento de la segunda. A la manifestación de este proceso en el ámbito de las organizaciones, es a lo que se llama comunicación organizacional.

Etapa II. (1970- hasta la actualidad). Transformación en la comunicación organizacional. La segunda etapa se denomina etapa de la transformación, porque es considerada como la era de la madurez e innovación en la comunicación organizacional.

En el mundo muchos son los ejemplos del empleo de la comunicación organizacional como ingenio o canal para el éxito en procesos sociales y empresariales. En Cuba, esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta la década de los 80 y se sistematiza en los años 90 ante la toma de conciencia de su necesario desarrollo, adaptado a nuestras características económicas, políticas, culturales y sociales.

Y vinculado con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se lleva a cabo, 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.

A partir de la experiencia acumulada desde 1974 , en la provincia de Matanzas, el país, decidió extiende en el año 1976 una nueva estructura político – administrativa en los Órganos del Poder Popular como institución representativa del poder del Estado, constituyéndose el 31 de octubre las Asambleas Municipales del Poder Popular, como esencia básica del funcionamiento y desarrollo de los Órganos del Poder Popular,

centrando en la participación popular su gestión y se comienza aplicar la comunicación organizacional como elemento dinamizador de los procesos.

El 13 de septiembre de 1995, se aprueba por acuerdo del Consejo de Estado, el Reglamento de las Asambleas Municipales del Poder Popular, reafirmando la necesidad de lograr la amplia participación de la población para el ejercicio de sus funciones, el vínculo directo y permanente de los delegados con sus electores y la adecuada comunicación, en función de dotar a la población de herramientas de conocimiento del desarrollo económico, social de la demarcación.

En el Quinto Período Ordinario de Sesiones de la Quinta Legislatura del 13 de julio de 2000, es aprobada la Ley 91 de Los Consejos Populares, teniendo en cuenta las experiencias y los resultados del trabajo desarrollado durante los años en la aplicación, de manera provisional, de las bases para la Organización y Funcionamiento de los Consejos Populares, declarando la participación popular como un principio esencial de nuestra democracia socialista que se manifiesta en la acción de los delegados a las Asambleas del Poder Popular, las organizaciones de masas, sociales, instituciones, entidades y demás integrantes de la sociedad, al intervenir de manera activa y coordinada en las decisiones que tienen que ver con la vida de la comunidad, el territorio y el país.

El acuerdo 6176 y Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular, adoptado por el Consejo de Ministro del 13 de noviembre de 2007, en su Título I De los Consejos de la Administración, capítulo I De la Constitución, integración y atribución de los Consejos de la Administración, en el artículo 10, refiere que El Consejo de la Administración está integrado por el Presidente y el Vicepresidente de la correspondiente Asamblea del Poder Popular- quien a su vez es el Primer Vicepresidente del Consejo, dejando claro entre sus atribuciones, exigir a las direcciones administrativas, organizaciones empresariales y unidades presupuestadas ubicadas en el territorio, que brinden informaciones con calidad a los delegados de la Asamblea Municipal, así como al pueblo cuando se necesite.

Al efectuarse el VI Congreso del Partido Comunista se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como la Primera Conferencia, al definirse lineamientos y objetivos para su tratamiento, por lo que se

asume con mayor consistencia el rol de la comunicación organizacional, teniendo en cuenta los cambios, por tanto, la comprensión de su carácter estratégico y transversal, tanto en el sector empresarial como en la administración pública permiten el diseño de una política comunicacional más eficiente y eficaz a nivel de país.

En el VII Congreso del Partido, dentro del Capítulo XIII. Perfeccionamiento de Sistemas de Órganos de Dirección, se aprobó el lineamiento (268) referido a este tema: "Continuar el perfeccionamiento de los órganos del Poder Popular, como vía para consolidar nuestra democracia socialista.", lo que ratifica el llamado de nuestro Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular y del Consejo de Estado, Juan Esteban Lazo Hernández cuando precisó: "El valor de esta tarea requiere un seguimiento especial dedicado al incremento de nuestros esfuerzos, en función de trabajar con eficiencia en el perfeccionamiento del Sistema del Poder Popular".

Por lo que, desde el 2016, se está trabajando en perfeccionar la labor del Poder Popular, a partir de aprobarse el Programa de Atención Integral al Perfeccionamiento del Poder Popular, debiéndose implementar un diseño de planes de acciones en los diferentes órganos (Asamblea, Consejo de Administración, Consejos de Dirección de entidades y organismos, así como Consejos Populares), con el propósito de incrementar los niveles de funcionamiento orgánico del Poder Popular, así como la calidad y eficiencia de la producción y servicios de las entidades.

De ahí, que el objetivo #6, define: Desarrollar una estrategia de comunicación que permita el intercambio con los electores, las administraciones, instituciones y organismos en cada nivel, que no es más que garantizar que todo proceso que desarrollen los órganos locales del Poder Popular, se acompañe de una amplia campaña de comunicación y participación popular.

Por tanto, se requiere de cambios y transformaciones en las Administraciones Locales, por lo que el Consejo de Ministros, aprobó el 27 de septiembre de 2017, el Acuerdo 8223, modificativo del 6176 de las Administraciones Locales, estableciéndose el cargo de Vicepresidente para el Órgano de la Administración, por tanto, el Vicepresidente de la Asamblea, deja de ser el Vicepresidente Primero del Consejo de la Administración y con esto, miembro del mismo.

En las precisiones del Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Juan Esteban Lazo Hernández, referidas al acuerdo 8223 del Consejo de Ministros, en el inciso 7, indica que El Vicepresidente de la Asamblea, a partir de la nueva condición que se le atribuye debe concentrar su atención en el cumplimiento eficiente de las funciones inherentes a la Asamblea, los Consejos Populares y las Comisiones Permanentes de Trabajo, la atención a los delegados, el desarrollo del Trabajo Comunitario Integrado y las actividades de la comunicación social.

Al derogarse las leyes antes mencionadas, se aprueban la Ley 131- De Organización y Funcionamiento de la ANPP y el Consejo de Estado, así como la Ley 132- De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y los Consejos Populares, en el Cuarto Período de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular de la IX Legislatura del 20 de diciembre de 2019, ratificándose la participación popular en los diferentes procesos, así como el vínculo permanente de los dirigentes con el pueblo y la adecuada comunicación.

En el Sexto Período de la IX Legislatura, efectuada el 117 de diciembre de 2020, se aprobaron las Leyes: 138- De Organización y Funcionamiento de los Gobiernos Provinciales del Poder Popular y 139- De Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración, precisando el vínculo con el pueblo y las informaciones oportunas a la población. Para los municipios, es esencial el cargo de Intendente, anteriormente Vicepresidente para el órgano de la Administración al frente de la administración local, tarea que era dualidad del Presidente de la AMPP.

Esto permitirá que el Presidente se dedique por completo a la labor de trabajo con los delegados, así como a controlar y fiscalizar a la administración, en función de cumplir sus atribuciones, el órgano rinde cuenta ante la Asamblea del cumplimiento de su gestión integral en el año, se incorpora nuevo la rendición de cuenta del Presidente de la Asamblea Municipal una vez en el mandato, del cumplimiento de sus atribuciones.

Anteriormente, el mandato de la Asamblea era de dos años y medio, ahora son cinco años, cambios aprobados a partir de la nueva Ley de Leyes.

La Asamblea Municipal del Poder Popular, está conformada por delegados, la que elige entre sus delegados a su Presidente y Vicepresidente, de conformidad con los requisitos y el procedimiento previsto en la 127- Ley Electoral, así como a propuesta

de su Presidente, designa el cargo de Secretario, estipulado en el Título I De Organización y Funcionamiento de la Asamblea Municipal del Poder Popular, En el Capítulo I De la definición, integración y constitución de la AMPP, en las Secciones Primera y Segunda artículos 12, 14.1, 14.2, de la Ley 132- De Organización y Funcionamiento de las AMPP y los CP, precisando la importancia de la participación popular y la comunicación de las administraciones con el pueblo.

Es importante hacer alusión a estos nuevos cambios que se introducen hoy en los Órganos Locales del Poder Popular, con el objetivo de estar en correspondencia con la actualización del modelo económico y social cubano donde la gestión pública está llamada a potenciar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas y sus capacidades para promover el desarrollo económico y social, mediante sistemas administrativos dirigidos a elevar el bienestar y calidad de vida de la población mediante una concepción integradora de objetivos económicos, sociales, políticos y culturales, en función de alcanzar una sociedad próspera y sostenible.

El Sistema del Poder Popular, tiene procesos claves intrínsecos que son meramente comunicativos. La Asamblea Municipal, no es una institución que se dedique a producir o a comercializar determinados productos, sino que maneja recursos intangibles, tienen como principal función, de conjunto con las administraciones, favorecer el desarrollo humano de manera participativa, de conjunto con los ciudadanos.

La razón de ser de los Órganos Locales del Poder Popular son los ciudadanos y su bienestar, sin embargo, las personas desconocen o les falta información sobre las funciones y la labor de la Asamblea, los planteamientos y quejas de otros ciudadanos, así como, la solución a los mismos, la ejecución del presupuesto, el desarrollo del municipio, normativa de carácter local y otros aspectos necesarios para continuar potenciando el desarrollo económico- social del territorio.

Entre los procesos habituales a los que la comunicación puede y debe aportar están: Sesiones de las Asambleas, las acciones de control y fiscalización, las reuniones de los Consejos Populares, el Trabajo Comunitario Integrado, los despachos delegado-electoral y las reuniones de Rendición de cuentas del delegado a sus electores.

Es esencial aplicar de los Pilares de trabajo para el Gobierno y sus dirigentes definidos por el Presidente de la República de Cuba, Miguel Mario Díaz Canel Bermúdez, el

número 3, referido a: El empleo de la comunicación social como un arma e instrumento fundamental de trabajo, haciendo un llamado a los dirigentes a una adecuada y certera comunicación con el pueblo, a escuchar y canalizar lo que se expresa, a un diálogo abierto, con claridad, que la población sea partícipe de los procesos que se realizan, a partir de tener en cuenta sus criterios, por tanto, los órganos del Poder Popular, están llamado más que ninguno a aplicar con creatividad, sin tabúes, abierto al intercambio, la explicación adecuada ante cada problemática que se presente por quien corresponda.

A tono con esto, en el año 2018, se aprobó la Política de Comunicación del Estado y el Gobierno., la que es rectorada por el Partido Comunista de Cuba, definiendo los objetivos, principios, dentro de los que se encuentran:

1. OBJETIVO

- Contribuir a garantizar el consenso y la unidad nacional en torno a la Patria, la Revolución Socialista y el Partido.
- Potenciar la actuación consciente y protagónica del pueblo en la actualización del modelo económico y social cubano. Priorizar en ello el liderazgo y compromiso de los jóvenes.
- Reforzar la identidad y la cultura de la nación; preservar la justicia social, la igualdad de oportunidades y la ética humanista y solidaria forjada por la Revolución.
- Fortalecer la cultura del diálogo a nivel social, institucional y comunitario, y el uso responsable de la información y la comunicación; propiciar mayor participación de la población en el control y fiscalización de la gestión pública.
- Contribuir a generar en el país un ambiente de legalidad, defensa del patrimonio público, protección del medio ambiente, de respeto a la dignidad de las personas, los valores, la disciplina y la convivencia social.
- Defender la independencia y la soberanía de la nación.

2. PRINCIPIOS

- Se fundamenta en la Constitución de la República, la política trazada por el PCC para la Comunicación Social y en la política definida desde 1961 por el líder de la Revolución Fidel Castro en sus Palabras a los Intelectuales, con el principio

expresado: Dentro de la Revolución, todo; contra la Revolución, nada (...) Por cuanto la Revolución comprende los intereses del pueblo, por cuanto la Revolución significa los intereses de la Nación entera, nadie puede alegar con razón un derecho contra ella.

- Abarca a la sociedad en su conjunto y debe ser cumplida por los órganos, organismos y entidades del Estado, el Gobierno, otras formas de propiedad y de gestión no estatales, los medios de comunicación masiva, las organizaciones políticas, de masas y sociales, asociaciones, fundaciones, todos los ciudadanos cubanos y los extranjeros que residan de forma permanente o temporal o transiten por el territorio nacional.
- La información, la comunicación y el conocimiento constituyen un bien público y un derecho ciudadano. Las limitaciones a este derecho están determinadas por la legislación establecida en materia de defensa y seguridad nacional.
- El jefe de la institución, entidad u organización es el máximo responsable de socializar la información pública, garantizar los procesos de comunicación con sus trabajadores y la población -de forma oportuna, responsable, sistemática y transparente-, y conocer las opiniones de la ciudadanía sobre las políticas que conduce para perfeccionar su labor.
- El director de cada medio de comunicación masiva es responsable, de modo personal e intransferible, de la ejecución de la política informativa, editorial y cultural en su órgano, y al mismo tiempo tiene la obligación de fomentar un ambiente de participación de su colectivo de profesionales en la construcción de las prioridades de esa política.
- Defender los valores y símbolos de la nación. Respetar la diversidad cultural, de género, identidad de género, orientación sexual, creencia religiosa, color de la piel y origen territorial, así como la dignidad y la privacidad de las personas.
- La comunicación es un recurso estratégico de dirección del Estado y Gobierno, en donde las políticas y planes de desarrollo serán acompañados de estrategias, campañas, planes y acciones de comunicación y su aseguramiento integral.
- Los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones tienen un carácter público y se asumen por el Estado en beneficio de toda la ciudadanía.

- El Estado mantiene la soberanía sobre el espectro radioeléctrico, de acuerdo con las regulaciones que la ley establece.
- Los medios de comunicación masiva, en cualquier formato o soporte tecnológico, constituyen un bien y un servicio público con la misión de generar contenidos informativos, educacionales, culturales, históricos, deportivos, de entretenimiento, medioambientales, científicos, tecnológicos y de innovación.
- Privilegiarán la agenda y modos de hacer nacionales y responderán porque los productos comunicativos extranjeros que se exhiban respeten los principios de esta Política.
- La radio, la televisión, la prensa impresa y otros medios de comunicación masiva, así como las plataformas tecnológicas empleadas por estos, son de propiedad estatal o social, según las regulaciones que se establezcan, y no pueden ser objeto, en ningún caso, de propiedad privada.
- La gestión, así como la producción y comercialización de contenidos de los medios de comunicación masiva, podrán complementarse con producciones, aseguramientos y servicios a contratar con formas de gestión no estatales, en actividades específicas, de acuerdo con la legislación vigente.
- El Estado y el Gobierno mediante sus instituciones, regulan y controlan, en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de los principios de esta Política en el contenido de los productos comunicativos que se distribuyan y exhiban a través de los diferentes canales y soportes de comunicación, incluidos los servicios de este tipo de las entidades estatales y las formas de propiedad y gestión no estatales.
- Los medios de comunicación masiva se financiarán fundamentalmente por el Presupuesto del Estado. En los casos que se aprueben, también se considerarán los ingresos de la venta de servicios y espacios de publicidad, la comercialización dentro y fuera del país de su producción y patrimonio comunicativos, los ingresos del patrocinio, donaciones y la cooperación nacional e internacional, siempre que estas vías no contravengan la legislación vigente, su política editorial y los principios que rigen nuestra sociedad socialista.

En correspondencia con ello, los medios asumirán esquemas de gestión - presupuestado, presupuestado con tratamiento especial, o empresarial según sus exigencias y características, es decir:

- Estudiar y proponer la representatividad y subordinación de cada medio de comunicación masiva y su perfil editorial, incluyendo cuáles deben ser oficiales y cuáles no, así como la conveniencia de que el periódico del Comité Provincial del Partido sea del gobierno local.
- Para ordenar y ampliar de forma dinámica, racional y controlada la publicidad y el patrocinio en el país, mediante el empleo de diversos soportes, se continuarán los estudios para presentar una propuesta con mayor integralidad, tomando como base inicial el proyecto de principios.
- Desarrollar la comunicación de bien público mediante variados canales y soportes, en función de elevar la calidad de vida de la población y la promoción de normas y valores ajustados a los principios de nuestra sociedad.

1.3 Diagnóstico de la comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García

Se parte del estado actual de la comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular a partir de tres indicadores siguientes:

1. Caracterización del estado actual organizativo del municipio.
2. Definición de los espacios comunicativos que condicionan el cumplimiento de los objetivos de la organización.
3. Caracterización de la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya.

El denominativo "Niceto Pérez" surge en homenaje a quien es un símbolo de las luchas campesinas en el territorio y el país, Niceto, un campesino habanero, asesinado el 17 de mayo de 1946 por agentes de Lino Mancebo e este territorio. El municipio Niceto Pérez García surge por fusión de los antiguos municipios Casimba y Paquito Rosales (Río Frío), a raíz de la nueva división política administrativa del año 1978. Está situado en la parte suroeste de la provincia Guantánamo, al norte limita con el municipio El Salvador, al sur con el municipio Caimanera, al este con el municipio Guantánamo y por el oeste con la provincia Santiago de Cuba.

El municipio está distribuido en seis consejos populares (La Yaya, Ullao, Vilorio, El Silencio, Casimba y Maca) 4 montañosos y 2 llanos. Está conformado por 25 asentamientos poblacionales, enmarcados en 39 circunscripciones. Tiene una extensión territorial de 639.00Km² y el 52% es montañoso, ocupando el 10.3% de la provincia. Cuenta con una población de 16 339 habitantes (8 620 hombres y 7 719 mujeres) con una densidad poblacional de 29.3.

La producción agropecuaria ha tenido factores limitantes en su proceso de desarrollo vinculados al mal drenaje por profundidad de los suelos y la salinidad en los suelos aluviales.

La agricultura urbana y suburbana se concentra en la cabecera y Vilorio con un área de 4505.7 ha, en 10 organopónicos, 17 huertos intensivos, 1 semiprotegido, 900 patios y parcelas, asociado a los cultivos varios, frutales y ganadería

La pesca es de acuicultura y su producción se realiza en los embalses La Yaya y Guanta.

La industria se limita a las panaderías, minindustrias para la producción de alimentos, industrias locales y de materiales de la construcción, así como de beneficio de café.

En la actualidad, la economía del municipio no muestra resultados muy favorables en los principales indicadores económicos, teniendo en cuenta que se trabaja en la estrategia de desarrollo local hasta el 2030, lo que propiciará lograr la sostenibilidad y estabilidad económica y financiera del mismo, así como el desarrollo social y local, teniendo como base la aplicación de la ciencia y la innovación, enfatizándose en los Proyectos Locales.

Para la Asamblea Municipal del Poder Popular, como órgano superior del Poder del Estado en la demarcación, la comunicación organizacional, no ha sido empleada como una estrategia consciente para el logro de sus funciones, así lo demuestran estudios realizados con la aplicación de métodos y técnicas.

En los años noventa por primera vez existió una estrategia de comunicación, la que no contenía en sí un análisis integral de los procesos comunicativos del territorio, así como los públicos internos y externos, no se trabajó, ni elaboró la misma teniendo en cuenta la estructura para el diseño de una estrategia, no obstante, se trabajó así hasta año 2000, al indicarse por de la Asamblea Provincial del Poder Popular que todas las

Asambleas Municipales, debían construir su estrategia de comunicación a partir de las exigencias y nuevos cambios que se estaban produciendo, teniendo en cuenta los retos y el momento actual.

Es importante destacar que se cumplió con la indicación, implementándose con el apoyo de los Centros Universitarios Municipales, lográndose un cambio en su estructura y en la concepción de las acciones

La importancia de este trabajo investigativo, radica en tener en cuenta, los cambios emanados en la estructura del Estado y aprobado en la Constitución de la República en el año 2019, al separarse las funciones entre las Asambleas Municipales y la Administración, en los momentos actuales el Presidente de la Asamblea Municipal no dirige el Consejo de Administración por tanto, es necesario que la Asamblea, diseñe e implemente una estrategia de comunicación organizacional actualizada, donde se evidencien acciones integradas, que contengan los diferentes procesos comunicativos, los ámbitos y que permita el cumplimiento de los objetivos y la misión de dicho órgano

Desde una caracterización general, con énfasis en el proceso de la comunicación organizacional, como parte de su gestión para controlar y desarrollar los objetivos previstos, hacer un diagnóstico de las principales potencialidades e insuficiencias presentes en la actualidad, con el propósito de proponer acciones desde la comunicación que contribuyan al logro eficiente del desarrollo de los mismos, aspecto que potencia esta investigación.

Para facilitar el trabajo investigativo se consideran dos niveles de actuación, el primero conformado por los integrantes de la Asamblea (Dirección de la Asamblea, presidentes de CP y delegados), el segundo, Miembros del CAM, directivos y la población, de manera que se aplican encuestas, según cada uno de los grupos anteriormente señalados.

Se realizó como complemento investigativo buscando otras posibles insuficiencias, la revisión documental que pudiera aportar algunos elementos al respecto, incluso que permitieran identificar puntos comunes entre los criterios de los encuestados y los documentos revisados relacionados directamente con la comunicación organizacional; esto es, la estrategia de comunicación institucional; la estrategia de preparación y

superación de cuadros, que incluye el plan específico de preparación de los cuadros y funcionarios; evaluación de los últimos cinco años de los cuadros; Actas de las sesiones de la AMPP, Constancias de las reuniones de la Dirección de la Asamblea, de esta con los Presidentes de CP, Control del despacho de la Dirección de la Asamblea con los delegados, Controles de la puntualizaciones de la planificación, informes del Consejo de la Administración donde se ha evaluado el tema, así como de entidades, actas del CAM y de Consejo de Dirección de entidades.

En este trabajo se estudiaron los grupos implicados y los factores claves. Se precisaron, además, los procesos para conocer los espacios comunicativos que condicionaban el cumplimiento de los objetivos de la organización, dígame: Sesiones de la Asamblea Municipal del Poder Popular, reuniones del Consejo Popular La Yaya, despacho de la Dirección de la Asamblea con los delegados que integran el Consejo Popular La Yaya, reuniones de los Grupos de Trabajo Comunitario Integrado de las circunscripciones y el Coordinador del Consejo Popular, despacho de los delegados con sus electores, reuniones de Rendición de cuenta del delegado a sus electores, entre otros.

El Consejo Popular de la Yaya, se constituyó el 30 de diciembre de 1993, limita al Norte con el municipio El Salvador, por el Sur con el Consejo Popular de Vilorio, al Este con el Consejo Popular de Maca Arriba, al Oeste con el municipio de Guantánamo. Tiene una extensión territorial de 162.05 KM cuadrado. Cuenta con 9 circunscripciones, posee una población de 6 209 habitantes, de esta 3 325 hombres y 2 884 mujeres, con 3462 electores, el 55.7% del total de la población. Es la demarcación que cuenta con el mayor número de entidades, organismos y organizaciones del municipio, ya que es el de la cabecera municipal, contando con la siguiente estructura económica:

1. Centros de producción y de servicios: 1 Empresa Agroindustrial de Granos, 1 UEB de Granos, 2 Granjas Ganaderas, 2 UBPC ganaderas, 1 UBPC Apícola, 2 Granjas Avícolas, 1 UEB de Pesca, 1 Centro equino, 1 Mercado Agropecuario Estatal, 1 embotelladora de agua natural, 1 Empresa Agropecuaria del MININT, 1 UEB Planta de asfalto, 1 Cantera de piedra, 1 Fábrica de Piensos.

2. Industria Alimentaria: 2 panadería (1 de la cadena del pan), 1 dulcería, 1 fábrica de conserva, 1 fábrica de caramelo, 1 fábrica de helado.
3. Comercio y Gastronomía: 1 supermercado, 1 bodega, 1 Mercado Artesanal Industrial, 1 Mercado Ideal, SAF, 1 Casa del Bocado, 1 Restaurante, 1 Centro Turístico, 1 Complejo gastronómico, 1 Tienda de materiales de la Construcción, 1 Carpa, 1 cafetería, 1 Taller de Servicios Técnicos y Personales, 2 centros de Alojamiento y recreación.
4. Salud Pública: 1 Policlínico, 5 CMF, 1 Hogar Materno, 1 Casa de abuelo, 1 farmacia, 1 Sala de Rehabilitación.
5. Educación: 1 Circulo Infantil, 5 Escuela primaria, 1 Escuela Especial, 1 Secundaria Básica, 2 Politécnicos, 1 Centro de adulto, 1 CUM, 1 Dirección Municipal de Educación.
6. Cultura: 1 Museo, 1 Biblioteca, 1 Casa de Cultura, 1 Sala de Video, 1 Librería, 1 Casa de promoción cultural, 1 Dirección Municipal de Cultura.
7. Deportes: 1 Combinado deportivo, 2 terrenos de béisbol, 1 Área de recreación sana, 1 Gimnasio biosaludable, 1 Terreno de Fútbol, 1 Dirección Municipal de Deporte.
8. Comunes: 1 Parque Infantil, 2 Parques Sociales, 1 Taller, 2 Cementerios, 1 Funeraria, 1 Jardín de Flores, 1 Dirección Municipal de Servicios Comunes.

En la demarcación están las Organizaciones municipales: PCC, UJC, CTC, ANAP, FMC, CDR, de igual manera las Direcciones Municipales de las entidades. La actividad económica fundamental es la producción de leche, carne y cultivos varios. De las 9 circunscripciones 1 se encuentra contemplada con complejidades. De los 9 delegados que conforman el Consejo Popular, 4 poseen experiencias en el trabajo del Poder Popular, en la actualidad 5 son de nueva elección, lo que representa el 56 %.

De igual forma la representación de la mujer es de 3, para el 33 %, el 67 % es universitario y la edad promedio es de 43 años. Cada circunscripción cuenta con el Grupo Comunitario, el diagnóstico y el plan de acción, pero no logran concretarlo por falta de preparación y creatividad; solo 4 circunscripciones poseen cierto avance en el Trabajo Comunitario, demostrándose en la poca participación de la población en las actividades del Consejo Popular.

Existen 39 bloques de la FMC y 65 delegaciones, constituidos su secretariado en cada barrio. Así mismo los CDR cuentan con 9 Zonas, 50 CDR y 3278 cederistas, 14 asociaciones de la ACRC, 9 Núcleos zonales del PCC.

La plantilla de la Dirección de la Asamblea es de 3, del CAM 21, para un total de 24, de ellos fueron encuestados 19, 2 de la dirección de la Asamblea y 17 del CAM, para el 79.1%, según la encuesta del anexo 2; por su parte, de un total de 9 delegados, se les realizó encuesta a 7, para el 77.0%, que aparece en el anexo 3. Del total de 20 entidades municipales que radican en la demarcación, se encuestaron en 15, que representa el 75%, ver anexo 4, de los 3 462 electores, se encuestaron a 2 350, para el 67%, ver anexo 5 en el diseño de las encuestas a cada grupo se tuvieron en cuenta las tareas implícitas en cada función de dirección, con énfasis en la de la comunicación organizacional, por ser el objeto de la presente investigación, la aplicación de las encuestas fue anónima para garantizar la mayor honestidad y veracidad de las respuestas.

Se evidencia que, es una necesidad el diseño de acciones coherentes, integradas y participativas en función de la comunicación organizacional, teniendo en cuenta que la esencia del trabajo del Poder Popular, radica en garantizar una mejor y mayor calidad de la población, en función del desarrollo económico y social del territorio, a tono con la actualización del Modelo Económico y Social de la Revolución cubana.

En el diagnóstico, se constataron como fortalezas que el personal posee la preparación técnico-profesional básica para asimilar las tecnologías de dirección participativa, así como la cultura política para instrumentar éticamente los resultados de la investigación en función de incrementar la comunicación organizacional, así como la participación ciudadana en los diferentes procesos y ámbitos comunicativos que desarrolla el Gobierno.

En la observación del desempeño a 40 cuadros, reservas y subordinados en 30 actividades de capacitación, 10 reuniones de Consejos de Dirección, 4 preparaciones a cuadros y reservas, 10 reuniones de coordinación de tareas e intercambio en matutinos laborales y 6 reuniones de Consejo Popular La Yaya, se recogió que el 70% de los participantes mostraron los comportamientos siguientes: una escucha pasiva, insuficiente retroalimentación de los aspectos abordados; el movimiento corporal y

gestual de los sujetos no se correspondía en ocasiones con los propósitos declarados en los mensajes; enfoque impersonal en las acciones comunicativas, poca participación del personal subordinado en la toma de decisiones y utilización irregular de las técnicas de dirección en la conducción de actividades, así como insuficiente comunicación de los temas abordados en otros espacios donde los principales cuadros tienen participación, dígame: sesiones de la Asamblea, reuniones del Consejo de la Administración, del Consejo Popular, preparación de cuadros, reuniones de trabajo, intercambios de los directivos con los subordinados y el pueblo, entre otros espacios. En las 15 entrevistas individuales realizadas, con un total de 425 personas, ver anexo 6, se hizo una exploración preliminar del conocimiento de los cuadros, reservas y trabajadores acerca del estado de la comunicación organizacional de su organización vista desde la Asamblea como órgano superior del Poder del Estado en la demarcación.

El 70% de las personas mostraron confusión acerca del contenido de la misma; consideraron que existe una estrecha relación entre comunicación organizacional y estilo de dirección que no se aprovecha; evidenciaron una participación pasiva ante el desarrollo de los procesos, desde un sistema de comunicación e información coherente, no se concibe en la planificación individual los principales procesos comunicativos que se desarrollan en las comunidades, análisis superficiales y muy pocos en los órganos colegiados de dirección de la marcha de la comunicación organizacional y sus proyecciones de trabajo para otra etapa.

Se estudiaron 41 documentos distribuidos de la siguiente forma: 5 planes de trabajos mensuales de la Asamblea y su Órgano de la Administración, 6 Planes Individuales de Trabajo Mensual de cuadros del Poder Popular, 5 Actas de reuniones del Consejo de la Administración, 10 de Consejos de Dirección, 5 actas de reuniones del Consejo Popular La Yaya, 10 controles de las reuniones de los Grupos de Trabajo Comunitarios de las circunscripciones y Grupo Asesor del TCI.

En ellos, se detectaron las dificultades siguientes:

- La no concepción dentro de la planificación individual de los cuadros de tareas que aseguren el desarrollo de los procesos comunicativos.
- Análisis superficial del tema de comunicación organizacional por los órganos.

- La escucha pasiva de los participantes en los espacios.
- No se adoptan acuerdos en función de las problemáticas identificadas.
- No se analizan en los Consejos de Dirección los acuerdos adoptados en sesiones de la Asamblea del Poder Popular, en las reuniones del Consejo Popular, los resultados de los controles y fiscalizaciones realizados.
- Explotación insuficiente de la función de la comunicación.

En el vector descendente

Ansiedad por concluir las conversaciones, insuficiente escucha proactiva, pensar que las quejas son desleales, posición defensiva ante la crítica y la polémica, no se corrigen los conflictos disfuncionales, la resistencia a inmiscuirse en problemas personales, falta de compromiso corporativo, mensajes mal expresados, percepción selectiva, planeación no participativa, supuestos no aclarados directamente con los implicados, inhabilidad para comunicarse, desconfianza en el desempeño de los subordinados, efecto de halo, primera impresión, efecto Pigmalión (o percepción condicionada), entre otros.

En el vector horizontal

Débil o carencia de la coordinación entre personas de estructuras y factores de igual nivel jerárquico, relación escasa entre el personal de las diferentes organizaciones, falta del enfoque sistémico en las acciones.

En el vector transversal

Insuficiente información al personal de nuevo ingreso, falta de idoneidad del personal que debe ofrecer la información a los interesados, en ocasiones se ignora al personal con experiencia anterior como cuadros o funcionarios.

Para concluir con el diagnóstico se precisaron los problemas esenciales cuya solución correcta, presupone la adecuación de un sistema de acciones comunicativas que satisfagan las necesidades específicas de las personas y de la organización en la gobernanza:

1. Hay limitaciones en el conocimiento, profundidad e interpretación de los documentos rectores, sobre todo en lo referente a la Ley de Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y los Consejos

Populares, así como la de los Consejos de Administración, que plasman la necesidad de lograr la participación ciudadana.

2. La no concepción de los elementos teóricos que integran la comunicación organizacional para los procesos de las organizaciones.
3. No existe una concepción sistémica en la comunicación organizacional en cada proceso comunicativo.
4. Insuficiente desarrollo de la competencia comunicativa del personal dirigente.
5. Escaso conocimiento de técnicas para sanear la comunicación e información interna y externa.
6. No se dispone de instrumentos para la correcta evaluación y control de la comunicación e información internas.
7. Estilos de dirección poco participativos, en los cuales predominan los comportamientos defensivos.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I

La Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez, como órgano superior del poder del Estado en la demarcación, debe aplicar la comunicación organizacional en cada etapa de trabajo, para mejorar los procesos comunicativos, incrementar el flujo de información y participación de la población, para adopción de medidas y decisiones dirigidas a incentivar, coordinar acciones con un grado de eficacia y eficiencia que contribuya a asegurar la participación ciudadana y el nivel informativo en los ámbitos de acción para la misma. De manera general, hay que señalar que, en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez, se muestran insuficiencias, evidenciadas en torno al estado de la comunicación organizacional, en lo interno y externo, que no ha permitido la participación de la población en los procesos, visto desde la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya, el anterior problema se pudo corroborar con la aplicación de instrumentos, por lo que se aprecia la necesidad de diseñar una propuesta que inicie el camino hacia la concepción de la comunicación organizacional, con sus fortalezas y las oportunidades que puede brindar, para el mejoramiento permanente de los procesos de la gestión pública, en esta etapa de transformación y cambios en la gobernanza del territorio.

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR, EN EL MUNICIPIO NICETO PÉREZ GARCÍA

En el presente capítulo se sistematiza el diseño de la estrategia de comunicación organizacional, se propone un plan de acciones en los ámbitos institucional, mediático y comunitario, así como una valoración de la pertinencia de la propuesta, lo que reafirma el impacto de la tecnología de gestión propuesta.

2.1 Fundamentación de la estrategia de comunicación organizacional en la asamblea Municipal del Poder Popular en el municipio Niceto Pérez García

La estrategia de comunicación organizacional concebida en esta investigación, tiene su base en los procesos de comunicación organizacional desde los ámbitos de acción que se desarrollan.

Dicha estrategia de comunicación organizacional para la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez, se sustentan en bases: filosóficas, axiológicas, lingüísticas, políticas, sociológicas, jurídicas, psicológicas, etnográfica y demográfico. Desde lo filosófico, se trabaja en esta estrategia lo relacionado con el conocimiento, que es aquel que nace de observar, leer, estudiar, investigar y analizar diferentes fenómenos del entorno, además, toma en cuenta lo ético teniendo como elemento significativo la moral, los valores en el proceso organizacional. En el escenario actual para crear un clima organizacional es necesario desarrollar misión, visión, valores y otros elementos que se estructuran dentro de la filosofía, que una de sus ramas es la política.

Esta rama se centra en el estudio de las relaciones entre el ser humano y la comunidad, abarcando ideas como las de gobierno, estado, sociedad, ley, libertad,

igualdad, justicia, etc. Es fundamental para la politología, por tanto, en esta estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez, cumpliendo con estos principios de la filosofía se propone cambios cualitativamente superiores en el desarrollo comunicacional.

En lo axiológico teniendo en cuenta que la formación axiológica surge en un contexto socio- histórico y tiene como objeto transmitir al ser humano las prácticas adecuadas para sobrevivir y desarrollarse en capacidad plena en situaciones complejas manteniendo un comportamiento ético y moral adecuado, se toma en consideración en esta estrategia para que las acciones que se proponen estén dirigidas al aprovechamiento de nuestras potencialidades como única posibilidad de ampliarse el crecimiento de nuestro territorio.

Lo lingüístico, a partir de que se entiende por uso lingüístico el empleo que se hace de la lengua en un contexto determinado se asume en esta estrategia para utilizar y llevar a la propuesta de plan de acción elementos con los términos bien empleados y que lleguen con facilidad a la población y sobre todo no se distorsione la información.

La política, le aporta los recursos estratégicos en función de propiciar la participación y el debate ciudadano en torno a los asuntos públicos, la formación en valores y la cultura en general.

En lo sociológico, se aporta el análisis de la sociedad humana o población regional específicamente en Niceto Pérez y la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya. Permite estudiar los fenómenos colectivos producidos por la actividad social de los seres humanos, dentro del contexto histórico cultural en el que se encuentran inmersos.

Lo jurídico, toma en cuenta el estudio realizado a los documentos del 6to y 7mo. Congresos del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017, los Objetivos de la Primera Conferencia del PCC y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (I), donde también se hace referencia a que estos elementos objetivos solo se podrán cumplir si cada organización garantiza su plan de comunicación.

La Política de Comunicación del Estado y el Gobierno (enero de 2018), La Constitución de la República, de Cuba de 2019, el Compendio Legislativo de la Asamblea Nacional

del Poder Popular de la República de Cuba de 2019, así como la Ley de Organización y Funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular y de Organización y Funcionamiento del Consejo de Administración Municipal.

Lo psicológico aporta el diagnóstico realizado a la población nicetense (Consejo Popular La Yaya) que permite saber de qué forma piensan, cuáles son sus sentimientos, qué elementos en el orden económico y social afectan el comportamiento en la sociedad en sentido general.

En lo etnográfico, aporta el estudio cualitativo de las costumbres y tradiciones de los habitantes del municipio Niceto Pérez (Consejo Popular La Yaya), importante elemento para la toma de decisiones.

En lo demográfico, aporta el estudio de la población humana, tratando principalmente lo cuantitativo, su dimensión, su estructura, su evolución y sus características generales para implementar de manera adecuada la política demográfica en el municipio.

En la tesis, se asumen además los fundamentos teóricos – metodológicos, expresados por la investigadora Irene Trelles (2000:25), la cual centra su interés en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público interno y externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.

La presente estrategia de comunicación organizacional, se concibe para potenciar la comunicación como un proceso único e integrador en el accionar permanente de la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez, depende de la Política de Comunicación del Estado y el Gobierno, de sus objetivos estratégicos definidos hasta el 2030, de la organización de los procesos comunicativos y sus ámbitos de acción, que permitan la optimización de su sistema de gestión institucional. Por consiguiente, el desarrollo actual de la comunicación organizacional está marcado por un entorno globalizado, competitivo y cambiante. Empresas e instituciones se enfrentan con desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales de la comunicación, tanto a nivel estratégico y como operativo.

La práctica de la comunicación organizacional busca proporcionar una visión global de la comunicación dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones.

2.2 Propuesta de estrategia de la comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García

El desarrollo actual de la comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular Niceto Pérez, está marcado por un contexto globalizado, competitivo y cambiante. Se enfrentan con desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales de la comunicación. En el marco organizacional la gestión de la comunicación tiene un carácter estratégico en función de la consecución de su misión y visión. La estrategia propuesta busca proporcionar una visión organizacional de la comunicación.

El diagnóstico, es un proceso cognitivo que permite realizar conclusiones prospectivas a partir del análisis de distintas circunstancias, condiciones o situaciones que inciden en el desarrollo de un proceso, con vistas a su perfeccionamiento.

Debe considerarse como un proceso de evaluación-intervención que potencia el análisis, la valoración e interpretación y hace posible instrumentar estrategias, de acuerdo con los factores socializadores del proceso, sobre la base de la interpretación de los resultados obtenidos y mediante una investigación sistémica dirigida intencionalmente a determinar el estado real y potencial del proceso. Sin embargo, a todo buen diagnóstico ha de precederle una caracterización y un levantamiento de los problemas que enfrentará el proceso de diagnosis.

La estrategia de comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Así mismo, implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere estudios profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

La estrategia de comunicación organizacional en la Dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García, está dirigida a la aplicación de una correcta gestión de la comunicación que permita influir en las actitudes, conductas y opiniones de sus públicos (internos y externos), así como contribuir a desarrollar la imagen y el papel de la AMPP en la sociedad nicetense.

Términos y Definiciones

Comunicación: proceso de interacción social, basado en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias, bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.

Comunicación Empresarial: es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores de la empresa con su dirección, así como entre la empresa y su entorno.

Retroalimentación: es un cambio de rol donde el receptor pasa a ser emisor, declarando un mensaje por igual o diferente canal al receptor (antes emisor) y que genera un proceso de mejoramiento y enriquecimiento del sistema de comunicación. Es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben mis acciones, mis palabras, mis trabajos y hacer conocer a los demás como yo percibo los suyos.

Público interno: son el total de directivos, funcionarios, asociados y trabajadores de la organización.

Público externo: está conformado por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con el órgano.

Emisor: es la persona, grupo o institución que emite un mensaje. Es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.

Canales de transmisión: es la herramienta que se utiliza una vez desarrollado y codificado el mensaje, esta puede ser: un memorando, una llamada telefónica, una conversación personal, una reunión, despachos de trabajo, un correo electrónico, la radio, la televisión, la prensa, Internet, Intranet, entre otros.

Receptor: es la persona, grupo o institución que recibe el mensaje y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y la retroalimentación al emisor.

Niveles de comunicación: son los estadios que ocupa la comunicación entre los diferentes niveles de jerarquía dentro de los organigramas de la organización. En ellos se desarrollan las distintas formas de comunicación:

- Comunicación descendente: de los directivos a sus subordinados
- Comunicación ascendente: de los trabajadores a sus directivos

- Comunicación horizontal: se establece entre personas con igual nivel de jerarquía

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fortalecer el enfoque sinérgico de comunicación en la entidad.

Creación y funcionamiento de una estructura -Creada y funcionando: se cumple.

2. Fortalecer la capacitación en materia de comunicación para directivos, funcionarios y trabajadores.

Apertura y aprovechamiento de espacios de capacitación en materia de comunicación.

3. Fortalecer la comunicación formal en la organización.

Apertura de nuevos canales de comunicación formal y aprovechamiento de las particularidades de los existentes

4. Fortalecer los procesos de comunicación en el órgano y sus organismos y entidades subordinadas, mediante un adecuado balance de mensajes y flujos de comunicación (haciendo énfasis en los mensajes humanos y el flujo horizontal).

Aumento del uso de mensajes que se interesen por la satisfacción, sentimientos y relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad y aumento de las posibilidades de comunicación e intercambio entre los trabajadores y directivos de las diferentes direcciones funcionales.

5. Elevar el conocimiento sobre importantes componentes de la cultura organizacional de la organización.

Conocimiento del año de fundación, misión, visión, historia, personajes y líderes de la organización.

Objetivos de la estrategia de la Asamblea Municipal Poder Popular Niceto Pérez García

Su principal línea de mensaje va dirigida a mostrar el funcionamiento y el trabajo que realiza la Dirección de la AMPP, el CAM, así como las organizaciones, teniendo en cuenta su influencia en el desarrollo socioeconómico del territorio, con énfasis en la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya, que es el de la cabecera.

Objetivos Generales

1. Diseñar una propuesta metodológica que apoyada en el “Paradigma de Desarrollo y Gestión” centrado en la sostenibilidad facilite la institucionalización del “Sistema

de Comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García”.

2. Proyectar una imagen renovada y de confianza de la Asamblea -mediante la construcción de un discurso que no esté divorciado de la acción concreta de los cuadros en su accionar comunicativo, tanto con el resto de los sujetos de dirección como con los electores del Consejo Popular La Yaya.
3. Incrementar la rapidez, la calidad y el carácter oportuno del flujo de información en todos los niveles, desde arriba hacia abajo, desde abajo hacia arriba y de manera transversal, para mejorar la toma de decisiones.
4. Promover la participación popular en la toma de decisiones importantes de las organizaciones.

Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico del estado de la “Comunicación Organizacional” de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García.
2. Diseñar e implementar el Sistema de Comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García, partiendo de los resultados del diagnóstico y las exigencias de los documentos normativos de la Asamblea Nacional y el Consejo de Gobernación.
3. Diseñar el Procedimiento para el Control y Evaluación del Sistema de Comunicación.
4. Elevar -mediante el análisis sistemático del comportamiento de esta situación en los cuadros y delegados- la consecuente correspondencia entre la ética del emisor y el contenido de los mensajes, en todos los niveles y en todas las direcciones en que fluya la comunicación.
5. Incrementar -a través de acciones de capacitación- las habilidades comunicativas referidas a la escucha, el diálogo, la descripción y la explicación, entre otras, para mejorar la efectividad en la tramitación y seguimiento del planteamiento por el delegado y demás sujetos involucrados.
6. Mejorar -mediante intervenciones en las reuniones de preparación para el proceso de rendición de cuenta- la habilidad comunicativa de los delegados, referida a la argumentación para convencer a los electores de la no procedencia de ciertos

planteamientos determinados por las condiciones histórico-concretas del momento.

7. Ampliar -por medio del ejercicio en talleres de trabajo con los factores de la circunscripción- la habilidad de retroalimentación del delegado para tratar con la mayor prontitud posible, asuntos que no constituyen planteamientos y que son necesidades de la población.
8. Incrementar -desde acciones de capacitación- la habilidad de seleccionar el momento oportuno y el receptor adecuado para intercambiar mensajes dirigidos a la toma de decisiones en cuanto la solución de las demandas y necesidades de la población.
9. Elevar -por medio del control y evaluación en reuniones del sistema de trabajo- la rapidez del flujo de información desde las Comisiones Permanentes de Trabajo a la Asamblea y viceversa.
10. Mejorar -mediante acciones de capacitación al delegado- la participación popular en la toma de decisiones importantes del territorio, desde su función representativa en la Asamblea.
11. Incrementar -a través de la capacitación y el entrenamiento- la habilidad persuasiva del delegado para involucrar a sus electores en la solución de los problemas que afectan a la circunscripción.

CANALES DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR

1. Radio Base en la demarcación del Consejo Popular La Yaya.
2. Una Sala de Video, una Casa de Cultura.
3. Un Joven Club de Computación.
4. Espacios radiales por la periodista del municipio.
5. La posibilidad de los medios de difusión masiva y radio base para crear espacios fijos o eventuales y espontáneos para promover la vida de la población en el territorio.
6. Espacios de entrevistas en el telecentro Solvisión.
7. Cobertura de trabajo periodístico en el territorio.
8. Crear espacios en cada circunscripción de eventos, exposiciones y plegables con diversidad de información para el pueblo.

9. La disposición de los periodistas para dar cobertura al acontecer socioeconómico y cultural del municipio.

El sistema del Poder Popular cuenta con canales internos de comunicación

1. Vínculo de los delegados con sus electores (despachos, reuniones de rendición de cuentas, reuniones de los Grupos de Trabajo Comunitario Integrado de las circunscripciones, intercambio con la población).
2. Vínculo de los presidentes de los Consejos Populares con sus delegados, los Grupos de Trabajo Comunitario de cada demarcación e intercambio con los factores de la comunidad.
3. Sesiones de la Asamblea Municipal.
4. Encuentro de la Dirección de la Asamblea Municipal con los Presidentes de Consejos Populares y con delegados.
5. Reuniones de trabajo, intercambio de la Dirección de la Asamblea Municipal y su Órgano de la Administración con dirigentes, funcionarios y especialistas de las organizaciones de las demarcaciones.
6. Visitas de intercambio con colectivos de trabajadores.
7. Intercambio con diferentes sectores priorizados que intervienen en el desarrollo económico y social del territorio.

RESPONSABILIDADES:

La Asamblea Municipal del Poder Popular y su Consejo de la Administración

Los Consejos de Dirección de las Direcciones Administrativas.

Los Consejos Populares.

Los Delegados de Circunscripción.

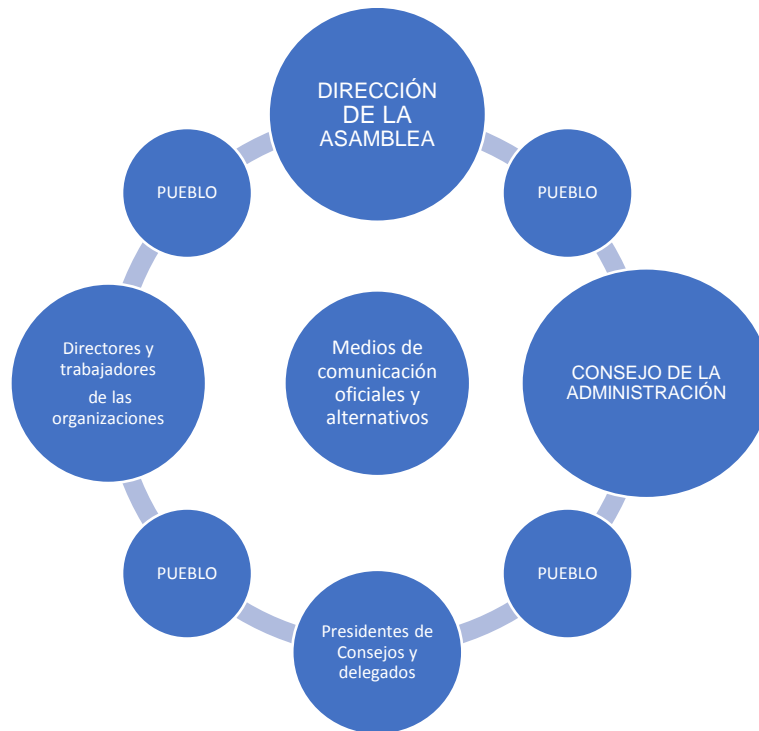
MISIÓN

Implementar un adecuado flujo comunicacional entre la Asamblea Municipal, el CAM y las direcciones administrativas que permitan propulsar el desarrollo económico y social del municipio en cada demarcación donde actúan los Consejos Populares.

VISIÓN

Lograr una gestión comunicacional eficiente entre el público interno y externo para alcanzar el reconocimiento de los valores identitarios del municipio y las potencialidades existentes para su desarrollo económico y social.

ORGANIGRAMA PARA LA COMUNICACIÓN (elaboración propia)



En este organigrama, se deja claro, que la esencia de todos los procesos comunicativos que se desarrollen en el territorio, debe estar en función de informar y lograr participación del pueblo, como esencia de existencia de las organizaciones.

Aspectos a tener en cuenta en el plan de acción

1. Trabajo con el público interno y externo.
2. Desarrollo de las vías, canales y soportes para la comunicación.
3. Atención y trabajo con los medios de comunicación del territorio.
4. Fortalecimiento y desarrollo de la identidad e imagen de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García.
5. Perfeccionamiento del Sistema de Información y Comunicación.
6. Implementación de la Estrategia de Comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García.
7. Evaluación del Plan Estratégico de Comunicación. (Retroalimentación).

Aspectos a tener en cuenta al elaborar la evaluación del Sistema de Comunicación

1. Nivel de desarrollo alcanzado en la comunicación entre los directivos y los públicos internos y externos.

2. Niveles de efectividad en la comunicación.
3. Desarrollo alcanzado en la Comunicación Ambiental y Comunicación Interpersonal.
4. Funcionabilidad de los canales, vías y soportes de comunicación con los que cuenta la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García.
5. Resumen y evaluación del trabajo con los medios.

Valores

Constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García. Al ser creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de la organización, por ello son institucionales, éticos y compartidos por las personas que forman o constituyen la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García.

Valores Institucionales

1. Profesionalismo
2. Integralidad
3. Respeto a la diversidad
4. Creatividad
5. Laboriosidad
6. Compromiso político
7. Carácter participativo
8. Actitud crítica y autocrítica

Valores éticos

1. Honestidad
2. Disciplina
3. Lealtad

Valores Compartidos

1. Patriotismo
2. Honestidad
3. Humanismo

4. Responsabilidad
5. Solidaridad

Conceptualización de los valores compartidos:

- 1. Patriotismo.** Ser fieles a la Patria, la Revolución y el Socialismo porque se ama y hay que tener disposición plena para contribuir a su defensa y desarrollo, preservar la unidad en torno al Partido Comunista de Cuba, al concepto de Revolución expresado por el Comandante en Jefe y especial a su obra. Participar en todas las tareas que nos convoca la revolución con entusiasmo y optimismo, somos antimperialistas identificados profundamente con el ideal martiano de que “Patria es Humanidad”
- 2. Honestidad.** Actuar con transparencia, con plena correspondencia entre lo que se piensa y se hace, ser justos en el colectivo, honrado, sinceros y respetarse unos a otros, desarrollar el apego incondicional a la verdad y ser exigentes con uno mismos y exigir a los demás; ser ejemplo en el cumplimiento de la legalidad y los deberes, combatiendo las manifestaciones de fraude, indisciplinas y doble moral.
- 3. Humanismo.** Situar al hombre y mujer como centro fundamental en los procesos y actividades que se desarrollen, fomentar el desarrollo individual y propiciar la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de la población.
- 4. Responsabilidad.** Ejecutar con ética, profesionalidad y excelencia el desempeño de las actividades y promover el uso racional de los recursos en las mismas. Desplegar las potencialidades en el desarrollo de la creatividad y la conquista del entorno con audacia, responsable y siendo optimistas en el enfrentamiento a las dificultades.
- 5. Solidaridad.** Fortalecer el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo, apreciar el alto grado de sentido de compañerismo compartiendo en gran medida los pocos recursos.

Se desarrolla una cultura que destaca el trabajo integrado, la consulta colectiva, el diálogo, la identificación de los problemas y la unidad de acción para buscar alternativas de solución. Se está identificado con el sentido de justicia social, equidad e internacionalismo ante las causas justas y nobles que pueden lograr un mundo mejor de paz e igualdad.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Desde la situación actual tiene que ver con la valoración que se haga de las fortalezas y debilidades internas con absoluta objetividad, para poder ver la relación que esto tiene con las oportunidades y amenazas del entorno.

Se aplicó la técnica de la tormenta de ideas, identificándose las siguientes fuerzas del entorno.

Fortalezas:

1. La existencia de una estructura de dirección consciente en asumir la comunicación como un sistema de gestión, con evaluación y control.
2. El sentido de pertenencia de los cuadros y actores responsables de su materialización de manera institucional.
3. La designación de un funcionario para que atienda la actividad en la sede de la Asamblea Municipal del Poder Popular.
4. La existencia en el municipio de la Asociación de Comunicadores Sociales, la carrera de Comunicación Social, y especialistas avezados en la materia, con el deseo de enseñar a los diferentes actores.
5. Existencia del Proyecto "Huellas", desde el Centro Universitario Municipal, en función de contribuir a los hábitos, costumbres y buenos modales en los diferentes grupos etarios del territorio, con el uso de diferentes espacios, lugares y momentos.
6. Caracterización de cada comunidad, así como el plan de acción a partir de los Bancos de problemas identificados, siempre buscando potenciar la participación popular.
7. La existencia de una corresponsal radial de la Emisora CMKS.

Oportunidades:

1. La existencia en el municipio de navegar en la página provincial para la publicación de lo que se hace en el territorio, las radios bases en las demarcaciones, los Joven Club de Computación, una periodista con cobertura de la radio.
2. La posibilidad de los medios de difusión masiva y radio base para crear espacios fijos o eventuales y espontáneos para promover la vida de la población en el territorio.

3. La disposición de los periodistas para dar cobertura al acontecer socioeconómico y cultural del municipio.
4. La existencia de canales internos de comunicación ascendente y descendente del sistema del Poder Popular.
5. Los espacios de intercambio con cuadros, funcionarios, sectores priorizados colectivos laborales y la población en general.
6. La existencia y funcionamiento del Portal del ciudadano a nivel de territorio.

Amenazas

1. Las limitaciones económicas y financieras que impiden en ocasiones contar con los medios técnicos necesarios para el desarrollo de una estrategia efectiva.
2. La no comprensión de los directivos de la importancia de elaborar la estrategia de comunicación institucional, teniendo en cuenta su diagnóstico comunicativo y los ámbitos en que se desarrolla.
3. El poco dominio de la población de la labor del Poder Popular.

Debilidades:

1. Aún, la comunicación se asume en reiteradas ocasiones de manera espontánea.
2. La insuficiente e inadecuada explotación de las TICS en la intranet y extranet, con intención comunicativa organizacional, así como el Portal del ciudadano.
3. La no existencia en el territorio de una emisora radial.

Problema estratégico para la Asamblea Municipal del Poder Popular en Niceto Pérez García

En la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García, no siempre existe una planificación de los procesos comunicativos para el intercambio permanente con sus públicos (internos y externos) en la búsqueda de la satisfacción de necesidades y demandas de la sociedad nicetense, para aprovechar los recursos, espacios institucionales y los medios de comunicación disponibles para el cumplimiento de la misión.

Solución Estratégica de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez García

“Si en la AMPP de Niceto Pérez García, influye el hecho de tener diseñados, planificados y organizados los procesos comunicativos, entonces, se está en

condiciones de perfeccionar y aprovechar los recursos, espacios institucionales y los medios de comunicación hacia los públicos en la satisfacción de sus necesidades y demandas.

Determinación de los destinatarios del mensaje.

El sistema del Poder Popular y la sociedad nicetense, con énfasis en la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya.

Segmentos de públicos en quienes se pretende influir a través de los mensajes

1. Dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular y su Consejo de la Administración.
2. Comisiones Permanentes de la Asamblea Municipal del Poder Popular.
3. Consejos Populares.
4. Direcciones Administrativas.
5. Sociedad nicetense.

La Asamblea, está integrada por 39 delegados e igual número de circunscripciones, de manera general en toda la Asamblea, predomina el Nivel Superior.

El interés previo por el tema de la comunicación se comporta de manera favorable en el primer segmento, Consejo de la Administración Municipal, donde se ha iniciado toda una labor de capacitación, a partir de las orientaciones recibidas que incluye el tema del flujo de información. Sin embargo, no siempre en todos los segmentos se brinda la debida importancia al valor de la comunicación para mejorar el desempeño en la labor de dirección que cada sujeto debe llevar a cabo.

Todos estos segmentos, se exponen en los distintos escenarios comunicativos del Sistema del Poder Popular.

En sentido general, la población con la que deben interactuar los sujetos de dirección de los diferentes segmentos anunciados anteriormente, se caracteriza por poseer mayoritariamente una adecuada actitud ante el trabajo y una aceptable disciplina social, con frecuentes hábitos de respeto hacia los dirigentes y, es evidente que todo esto favorece el buen desarrollo de los procesos de comunicación.

Principales insatisfacciones:

1. Aún en un grupo de organismos y entidades no se logra una coherente estrategia comunicativa, que permita con más facilidad acceder a las fuentes y explicar las principales problemáticas que preocupan a la población.
2. En ocasiones, existe falta de objetividad en las respuestas que se dan a las inquietudes de la población, con énfasis en los planteamientos por despacho y de rendiciones de cuenta del delegado a sus electores.
3. Existen directivos que no se acercan a los círculos de periodistas especializados de diferentes sectores, espacio creado para evaluar y proponer la estrategia informativa en el tratamiento a diferentes temas.
4. Las entidades administrativas, no aprovechan todas las posibilidades de los medios de información como vehículo para esclarecer al pueblo, quedándose, en muchas ocasiones, en un papel de receptor de los temas en los que se les emplaza o crítica.
5. Continúa en un grupo de entidades, la práctica de acercarse a los medios para requerir su presencia en actos y celebraciones, con el objetivo de resaltar éxitos y logros.
6. En la actualidad, no se aprovechan totalmente las potencialidades tecnológicas, ni los recursos humanos que existen en las entidades para la utilización del INTERNET en función de la defensa de la Revolución para combatir las campañas difamatorias contra nuestro país.
7. No se ha logrado realizar eventos, talleres, espacios a nivel de entidades donde se expongan las experiencias, proyecciones de trabajo, ni nuevas metas que propicien potenciar la comunicación institucional y social.

Entre los procesos habituales a los que la comunicación puede y debe aportar están: Sesiones de las Asambleas, las acciones de control y fiscalización, las reuniones de los Consejos Populares, el Trabajo Comunitario Integrado, los despachos delegado-electores y las reuniones de Rendición de cuentas del delegado a sus electores, reuniones del CAM, de los Consejos de Dirección, entre otros.

Esta gestión de comunicación, se concreta en ámbitos de acción, hacia donde deben estar enfocados los esfuerzos comunicativos, asumiéndose los definidos en el Manual

de Comunicación e Información estratégicas en Gobiernos Locales(Colectivo de Autores, 2017), recomendando los siguientes: institucional(organización), mediático y comunitario, el primero de ello, recoge todo lo que en materia comunicativa interna y externa, se realizará en el plano institucional para llegar a los mensajes de la organización. El segundo, organiza y agrupa todo lo que se ejecuta para estrechar lazos de trabajo entre la institución y los medios, lo comunitario, es el punto de atención fundamental para la Asamblea Municipal del Poder popular, porque es el que posibilita el conocimiento de la población de las acciones que se realizan en función de impulsar el desarrollo económico y social de la demarcación y con ello, el reconocimiento del Poder Popular, sus delegados y dirigentes de las organizaciones.

Ámbito Institucional:

1. Clasificar y organizar la información de trabajo dentro de cada área.
2. Elaborar un listado de contactos con los datos de los cuadros, funcionarios y trabajadores de las organizaciones, así como un directorio telefónico interno.
3. Crear un mural principal de la institución que propicie la información al público interno y externo.
4. Realizar boletines de informaciones sobre el accionar de la organización.
5. Realizar campaña comunicativa en función que se conozcan los temas a desarrollar en las sesiones de la Asamblea, los acuerdos adoptados y que se chequearán, las reuniones del Consejo Popular, los Procesos de Rendición de cuenta del delegado a sus electores.
6. Realizar talleres de capacitación sobre comunicación a los cuadros, reservas y trabajadores.

Ámbito Mediático:

1. Definir el Grupo de atención a la comunicación de las organizaciones.
2. Realizar encuentros sistemáticos con los Grupo de atención a la comunicación de las organizaciones, con la participación de la corresponsal del municipio.
3. Promover convenios de trabajo con los medios para tratar el tema del Poder Popular y su accionar.
4. Proponer temas sobre el Sistema Político cubano en espacios de intercambios.

5. Promover la divulgación del quehacer del Poder Popular y las organizaciones en los diferentes espacios.

Ámbito Comunitario:

1. Identificar instituciones y personas de relevante en el entorno comunitario que pueden contribuir a la gestión de la información y la comunicación.
2. Empezar de conjunto con la comunidad un proceso de diagnóstico participativo para levantar los principales problemas en el ámbito comunitario.
3. Habilitar un espacio que propicie el conocimiento de lo que se realiza en cada circunscripción y a nivel de la demarcación.
4. Gestionar la participación ciudadana en los diferentes espacios que se realicen en las comunidades.
5. Socializar la solución a los planteamientos de la población.
6. Promover que se conozca el Sistema Político Cubano, el trabajo de la Asamblea, su órgano de la Administración y el Consejo Popular.
7. Realizar acciones para aumentar el vínculo de la Asamblea con el pueblo.
8. Contribuir con el carácter público de las sesiones de las Asambleas, Comisiones Permanentes de Trabajo, Consejo Popular y otros espacios.

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

No	ÁMBITOS ACCIÓN	PROCESOS COMUNICATIVOS	ACCIÓN	RESPONSABLES	FECHA EJECUCIÓN
1	Institucional	Sesiones de la Asamblea, reuniones del Consejo Popular La Yaya, las acciones de trabajo comunitario Integrado, de control y fiscalización, proceso de rendición de cuenta y por despacho delegado- elector, reuniones del CAM, de los consejos de dirección de las entidades.	1. Definir la capacitación a cuadros, reservas y trabajadores de las organizaciones en materia de comunicación organizacional, en los Documentos Rectores, con énfasis en la Ley 132- De Organización y funcionamiento de las AMPP y los Consejos Populares y la Ley 139- De Organización y funcionamiento de los CAM, en lo concerniente a la participación popular y la comunicación	EJECUCIÓN: Secretaria AMPP, Intendente y Secretaria del CAM CONTROL: Vicepresidenta AMPP	Enero
			2. Diseñar la estrategia de comunicación institucional de las organizaciones, teniendo en cuenta los procesos comunicativos de la AMPP: sesiones ordinarias y extraordinaria de la asamblea, los procesos de rendición de cuenta del delegado a sus electores y despachos, tratamiento a los acuerdos derivados de las reuniones del Consejo Popular La Yaya, seguimiento a las regularidades identificadas en los controles y fiscalizaciones, entre otros.	EJECUCIÓN: Directores, personal que atiende la comunicación institucional CONTROL: Intendente, Dirección de la AMPP.	Enero
			3 Controlar en las visitas a las organizaciones, la existencia de los contactos de datos del personal que labora en la misma, la organización del flujo de información, el mural informativo para los diferentes públicos, el diseño de los boletines informativos sobre los servicios, logros, avance y las transformaciones existentes.	EJECUCIÓN: Equipo de trabajo definido (AMPP-CAM) CONTROL: Intendente y Vicepresidenta AMPP	Bimensual
			4. Controlar la campaña comunicativa institucional de las organizaciones para dar a conocer los temas abordados en las sesiones de la Asamblea, sus acuerdos, los resultados de los controles y fiscalizaciones que realiza en Consejo	EJECUCIÓN: Equipo de trabajo definido (AMPP-CAM)	Equipo de trabajo definido

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

		Popular La Yaya, los planteamientos formulados por los electores en los procesos de Rendiciones de cuenta de los delegados y en los despachos.	CONTROL: Intendente y Vicepresidenta AMPP	(AMPP-CAM)
		5. Confeccionar boletines de información con la actualización de las políticas y prioridades de las organizaciones para entregárselos a los delegados previo al inicio de cada proceso de rendición de cuenta del delegado a sus electores, como vía de auto preparación.	EJECUCIÓN: Directores, Secretaria y Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM CONTROL: Intendente y Dirección de la AMPP	Directores, Secretaria y Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM
		6. Establecer institucionalmente el espacio comunicativo: "Mi accionar administrativo en la comunidad", donde intercambian los directivos con los delegados de las circunscripciones de la demarcación del Consejo Popular La Yaya y los líderes no formales, dándole tratamiento a las preocupaciones derivadas del intercambio con los electores.	EJECUCIÓN: Directivos, Intendente, Secretaria y Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM CONTROL: Dirección de la AMPP y Presidente del CP La Yaya	Bimensual
		7. Evaluar en las reuniones de puntualización de las tareas, matutinos laborales, intercambio con los trabajadores, reuniones del consejo de dirección de las organizaciones, los temas abordados en los intercambios con los delegados y electores de las circunscripciones.	EJECUCIÓN: Equipo de trabajo definido (AMPP-CAM) CONTROL:	Equipo de trabajo definido (AMPP-CAM)

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

				Intendente y Vicepresidenta AMPP	
			8. Realizar una evaluación del cumplimiento de las acciones comunicativas desarrolladas por las organizaciones en las circunscripciones de la demarcación del Consejo Popular La Yaya, de manera, que se identifiquen las problemáticas que persisten, definiéndose las acciones para la próxima etapa de trabajo.	<p>EJECUCIÓN: Intendente, Secretaria, Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM, así como directores</p> <p>CONTROL: Dirección de la AMPP y Presidente del CP La Yaya</p>	Trimestral
			9. Realizar talleres de comunicación de las organizaciones, donde se expongan las mejores experiencias en la atención a los procesos comunicativos que desarrolla la Asamblea del Poder Popular en la demarcación del Consejo Popular La Yaya.	<p>EJECUCIÓN: Intendente, Secretaria, Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM, así como directores y personal encargado de la actividad</p> <p>CONTROL: Dirección de la Asamblea y Presidente del CP La Yaya</p>	Semestral
			10. Diseñar el Programa: “Conversando con el planteamiento”, en la demarcación del CP La Yaya, espacio para el análisis de los planteamientos a nivel de	<p>EJECUCIÓN: Intendente, Secretaria,</p>	Trimestral

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

		circunscripción, donde participan los directores que tienen planteamientos pendientes de solución, o Explicada la causa de no solución, los delegados y la población.	Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM, así como directores CONTROL: Dirección de la AMPP y Presidente del CP La Yaya	
		11. Evaluar en los Consejos de Dirección de las organizaciones el cumplimiento de las acciones diseñadas para cumplimentar el Programa de Atención integral al perfeccionamiento con la participación del pueblo de la demarcación del CP La Yaya, de manera que se enriquezca el debate.	EJECUCIÓN: Intendente, Secretaria, Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM, así como directores CONTROL: Dirección de la Asamblea	Junio, julio
	Mediático	12. Crear el Grupo Municipal y de las organizaciones para atender la comunicación organizacional.	EJECUCIÓN: Intendente, Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM, Comunicadora Social del Poder Popular CONTROL: Dirección de la AMPP	Enero
		13. Diseñar el programa de encuentros con los Grupos de la comunicación institucional de las organizaciones, así como	EJECUCIÓN: Grupo Municipal	enero

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

		los miembros de la Comisión de Historia de la demarcación del Consejo Popular La Yaya, dándole cobertura radial con la participación de la corresponsal, con el propósito de intercambiar acerca del sistema Político cubano, el cumplimiento del Programa de atención Integral al perfeccionamiento, entre otros.	CONTROL: Vicepresidenta AMPP e Intendente	
		14. Desarrollar los encuentros con los Grupos de la comunicación institucional de las organizaciones, así como los miembros de la Comisión de Historia de la demarcación del Consejo Popular La Yaya, dándole cobertura radial con la participación de la corresponsal, con el propósito de intercambiar acerca del sistema Político cubano, el cumplimiento del Programa de atención Integral al perfeccionamiento, entre otros.	EJECUCIÓN: Grupo Municipal CONTROL: Vicepresidenta AMPP e Intendente	Semestral
		15. Coordinar con el Centro Municipal Universitario la capacitación a los Grupos de Comunicación de las organizaciones acerca del Sistema Político Cubano.	EJECUCIÓN: Intendente CONTROL: Vicepresidenta AMPP	enero
		16. Promover en las organizaciones los espacios de intercambio acerca del Sistema Político Cubano, la dignificación.	EJECUCIÓN: Directores CONTROL: Vicepresidenta AMPP	trimestral
		17. Diseñar los espacios informativos en la Radio Base del CP La Yaya:” Eres mi prioridad y Conversando con los planteamientos”, contando con la participación de los directores que prestan servicios a la población, para que, a través de las preguntas, preocupaciones, sugerencias, inquietudes de los pobladores que se han recibido con antelación vía telefónica por la moderadora, den sus valoraciones al respecto, propiciando la información.	EJECUCIÓN: Intendente, Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM, así como los directores. CONTROL:	Lunes, miércoles y viernes de la 2da y 4ta semanas del mes

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

				Vicepresidenta AMPP y Presidente CP La Yaya	
			18. Divulgar los avances, retos y metas que van alcanzando los programas y políticas en el territorio a través de entrevista por la corresponsal de radio del territorio para que la población de la demarcación del Consejo Popular La Yaya los conozcan.	EJECUCIÓN: Intendente, Coordinadores de Programas y Objetivos del CAM, así como los directores. CONTROL: Dirección de la AMPP	Mensual
			19. Trabajar en el diseño de la página Web de la Asamblea.	EJECUCIÓN: Jefa del Centro de Información e Informático CONTROL: Vicepresidenta AMPP	Septiembre de 2021
			20. Concebir la edición de un video que promocióne el quehacer social y económico de la demarcación del Consejo Popular La Yaya, con la participación del Grupo Municipal de la comunicación, Centro Universitario Municipal, Joven Club, Dirección de Cultura, Deportes, Salud, Agricultura, entre otros.	EJECUCIÓN: Jefa del Centro de Información CONTROL: Dirección de la AMPP y el Presidente CP La Yaya.	Agosto de 2021
			21. Constituir el Comité de experto especializado en la comunicación organizacional para brindar y mantener actualizada toda la información del municipio, con énfasis de la demarcación del Consejo Popular La Yaya.	EJECUCIÓN: Jefa del Centro de información y Comunicadora Poder Popular	Jefa del Centro de información y Comunicador

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

				CONTROL: Intendente y Vicepresidenta	a Poder Popular
			22. Divulgar las actividades centrales que se realizan en la demarcación del Consejo Popular La Yaya, precisando las de participación popular (ver anexo 8)	EJECUCIÓN: Presidente del CP La Yaya CONTROL: Vicepresidenta	Presidente del CP La Yaya
			23. Definir el Grupo de divulgación e información de la demarcación del Consejo Popular La Yaya, que tendrá la labor de diseñar, implementar, controlar y evaluar el impacto en la población de las actividades de comunicación organizacional que realizan las organizaciones y las acciones para la próxima etapa de trabajo.	EJECUCIÓN: Jefa del Centro de información y Comunicadora Poder Popular y Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Septiembre de 2021
			24. Divulgar por la Radio Base de la demarcación del Consejo Popular La Yaya, a través de su Presidente, las acciones a desarrollar como parte del aniversario de Constitución de ese órgano y la participación del pueblo.	EJECUCIÓN: Jefa del Centro de información y Comunicadora Poder Popular y Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Diciembre de 2021
			25. Realizar intercambios con el panel de observadores con el objetivo de mantener actualizado el Portal del ciudadano, la plataforma de los planteamientos y Atención a la	EJECUCIÓN: Jefa de Información, Comunicadora e	Mensual

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

			<p>población, con énfasis en la demarcación del Consejo Popular La Yaya.</p>	<p>Informático, funcionarias de las Secretarías AMPP y CAM</p> <p>CONTROL: Dirección AMPP y Presidente de CP La Yaya</p>	
			<p>26. Divulgar por las diferentes vías, dígase Portal de Ciudadano, Página Web, Facebook, entre otras, los temas que se analizarán en las sesiones de la AMPP, los teléfonos habilitados para recoger sus opiniones.</p>	<p>EJECUCIÓN: Comunicadora y Jefa del centro de Información</p> <p>CONTROL: Dirección de la AMPP</p>	<p>Bimensual</p>
			<p>27. Preparar y proyectar materiales audiovisuales que dinamicen el trabajo y contribuyan al debate en las sesiones de la AMPP.</p>	<p>EJECUCIÓN: Comisiones Permanentes de Trabajo de la y Secretaria AMPP</p> <p>CONTROL: Presidenta y Vicepresidenta AMPP</p>	<p>Bimensual</p>
			<p>28. Trasmitir a través de la Radio Base la sesión de la Asamblea, habilitándose los teléfonos por los que la población puede emitir sus criterios, opiniones y preocupaciones de los temas que se desarrollan.</p>	<p>EJECUCIÓN: Jefa de la DOPI, Centro de Información y Comunicadora</p> <p>CONTROL: Dirección de la AMPP</p>	<p>Bimensual</p>

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

			29. Socializar el acta de la sesión de la Asamblea entre los delegados, para que conozcan los acuerdos adoptados a partir de los temas abordados.	<p>EJECUCIÓN: Secretaria de la AMPP y Presidentes de CP</p> <p>CONTROL: Presidenta AMPP</p>	Diez días posterior a efectuarse la sesión
3	Comunitario		30. Elaborar directorios de contactos y socializarlos entre todos los delegados para que haya comunicación con la Dirección de la Asamblea, Órgano de la Administración y los directivos de las organizaciones.	<p>EJECUCIÓN: Secretarías AMPP y CAM</p> <p>CONTROL: Presidenta AMPP e Intendente</p>	Al iniciar el Mandato
			31. Identificar la casa del delegado de la circunscripción con una pegatina.	<p>EJECUCIÓN: Secretaria AMPP</p> <p>CONTROL: Presidenta AMPP</p>	Al inicio del mandato
			32. Organizar toda la información interna que debe ser de conocimiento de los trabajadores y funcionarios.	<p>EJECUCIÓN: Jefa de la POPI, del Centro de información y las Secretarías AMPP y CAM</p> <p>CONTROL: Presidenta AMPP e Intendente</p>	Mensual
			33. Invitar de manera permanente a la Comunicadora del Poder Popular a las reuniones de la Dirección de la AMPP y con Presidentes de Consejos Populares para que divulgue los temas abordados y las decisiones adoptadas por la Presidenta de la AMPP	<p>EJECUCIÓN: Vicepresidenta AMPP</p> <p>CONTROL: Presidenta AMPP</p>	Mensual (4to lunes 10 am)

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

			<p>34. Publicar por todas las vías posibles las disposiciones municipales, los acuerdos de las sesiones de la Asamblea, decisiones de la reunión de la Dirección de la Asamblea con Presidentes de Consejos Populares, Comisiones Permanentes de Trabajo, intercambio con el órgano de la Administración y directivos de las organizaciones.</p>	<p>EJECUCIÓN: Jefa de la POPI, del Centro de información y las Secretarías AMPP y CAM</p> <p>CONTROL: Presidenta, Vicepresidenta AMPP e Intendente</p>	Mensual
			<p>35. Dar seguimiento en las organizaciones al tratamiento en los órganos de los acuerdos de las sesiones de la Asamblea, reuniones de la Dirección de la Asamblea encargando a los directivos, reuniones de las Comisiones Permanentes de Trabajo, reuniones del Consejo Popular y otros espacios.</p>	<p>EJECUCIÓN: Directivos de las organizaciones</p> <p>CONTROL: Dirección de la AMPP y Presidente de CP La Yaya</p>	Mensual
			<p>36. Rotar las reuniones del Consejo Popular La Yaya por las diferentes circunscripciones, haciéndolas en lugares abiertos donde la población pueda participar.</p>	<p>EJECUCIÓN: Presidente de CP La Yaya</p> <p>CONTROL: Dirección de la AMPP</p>	Mensual
			<p>37. Planificar actividades culturales y comunitarias en el CP La Yaya para después de acabadas las reuniones, promoviendo la participación ciudadana</p>	<p>EJECUCIÓN: Presidente del Consejo Popular La Yaya, delegados y Grupos de Trabajo Comunitario Integrado</p> <p>CONTROL:</p>	Mensual

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

				Dirección de la AMPP	
			38. Identificar áreas para poner carteles informativos en el Consejo Popular La Yaya con un pequeño resumen y los acuerdos de los principales resultados de la reunión del Consejo.	EJECUCIÓN: Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Mensual
			39. Planificar actividades culturales y comunitarias en el CP La Yaya para después de acabadas las reuniones, promoviendo la participación ciudadana.	EJECUCIÓN: Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Mensual
			40. Informar mediante carteles, sueltos, pancartas, la fecha y el tema de control y fiscalización a efectuar por el Consejo Popular La Yaya e invitar personas a participar en el desarrollo de los mismos para lograr el enfoque popular.	EJECUCIÓN: Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Mensual
			41. Identificar las personas de la comunidad La Yaya, que tengan más conocimiento sobre el tema y que no estén vinculadas laboralmente a ese sector que se controlará y fiscalizará.	EJECUCIÓN: Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Mensual
			42. Divulgar a través de la radio Base de la comunidad La Yaya, los resultados de las acciones de control y fiscalización.	EJECUCIÓN: Presidente de CP La Yaya	Mensual

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

				CONTROL: Dirección de la AMPP	
			43. Vincular a la población del Consejo Popular La Yaya en la realización del diagnóstico y su actualización de la circunscripción, así como el diseño del plan de acción para darle tratamiento a los problemas identificados.	EJECUCIÓN: Delegados y Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Inicio del mandato y cada seis meses.
			44. Utilizar metodologías participativas como la educación y comunicación Popular en el desarrollo de los diagnósticos.	EJECUCIÓN: Delegados y Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Inicio del mandato y cada seis meses.
			45. Diseñar los Grupos de aviso en cada circunscripción de la demarcación del CP La Yaya que garanticen la participación ciudadana en los diferentes espacios, dígame: despacho delegado- elector, reuniones del Grupo de Trabajo Comunitario, reuniones de Rendición de cuenta del delegado a sus electores y otros.	EJECUCIÓN: Delegados y Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Delegados y Presidente de CP La Yaya
			46. Propiciar que los delegados realicen un informe escrito de su gestión como delegado ante su rendición de cuenta al pueblo.	EJECUCIÓN: Delegados y Presidente de CP La Yaya CONTROL: Dirección de la AMPP	Inicio del proceso de rendición de cuenta

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DEL MUNICIPIO NICETO PÉREZ

			47. Diseñar una amplia campaña de comunicación para el proceso de rendición de cuenta del delegado a sus electores.	<p>EJECUCIÓN: Delegados y Presidente de CP La Yaya</p> <p>CONTROL: Dirección de la AMPP</p>	Inicio del proceso de rendición de cuenta
			48. Socializar en las reuniones de directores los resultados de controles y fiscalizaciones efectuados por el Consejo Popular, adoptando los acuerdos y decisiones para darle tratamiento a las regularidades identificadas.	<p>EJECUCIÓN: Consejo de la Administración</p> <p>CONTROL: Dirección de la Asamblea</p>	Mensual
			49. Realizar visitas integrales a las organizaciones con el objetivo de controlar el tratamiento a las indicaciones derivadas de las reuniones de la Dirección de la Asamblea, Comisiones Permanentes de Trabajo, Consejo Popular, así como despacho de la Dirección de la Asamblea con los delegados.	<p>EJECUCIÓN: Secretaría AMPP</p> <p>CONTROL: Presidenta AMPP</p>	Bimensual
			50. Realizar una evaluación del cumplimiento de las acciones comunicativas en las reuniones de la Dirección de la Asamblea, Comisiones Permanentes de Trabajo, Consejo Popular que propicie el rediseño de acciones en correspondencia con las problemáticas que persistan.	<p>EJECUCIÓN: Vicepresidenta AMPP</p> <p>CONTROL: Presidenta AMPP</p>	Trimestral

2.3 Valoración de la pertinencia de la estrategia de la comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular, en el municipio Niceto Pérez García

Una vez elaborada la estrategia de comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez, se realizó la valoración de su pertinencia. Para la misma, se solicitó la colaboración de determinados especialistas de comunicación del territorio. Se elaboró una lista de candidatos, compuesta por 15 personas posibles. De estos se seleccionaron 10, después de analizar el grado en que cumplían con los requisitos que se tuvieron en consideración para que pudieran ofrecer una evaluación de la misma.

Los criterios que se tomaron en cuenta para la selección de los especialistas fueron: nivel en que estas personas están dotadas de conocimientos acerca de la comunicación en sentido general, que además hayan demostrado una relación entre el conocimiento que poseen y su desempeño en la práctica, respecto al diseño e implementación de estrategia de comunicación organizacional de diferentes organizaciones, con el propósito de contar con un criterio que se considere sobre bases científicas. De este modo, se precisaron los siguientes:

- Experiencia en el diseño de estrategia de comunicación organizacional.
- Experiencia en la capacitación y preparación de cuadros, reservas, funcionarios y especialistas en cuanto a comunicación organizacional.
- Experiencia en la capacitación de cuadros y reservas en dirección por objetivos y procesos.
- Experiencia en la capacitación de cuadros, reservas y funcionarios vinculados a la labor del Poder Popular. Los especialistas poseen como promedio 15 años de experiencia de trabajo con los temas antes mencionados. De estos profesionales cinco tienen relación directa con el diseño y planificación de estrategia comunicacional de organizaciones en su desempeño y los restantes han realizado estudios sobre la temática de comunicación interna, externa, así como digital.

Después de seleccionados, se les comunicó que formaban parte del grupo de especialistas para la evaluación de la pertinencia de la estrategia de comunicación organizacional. Con 15 días de antelación al trabajo en equipo que se requiere realizar.

Se convocaron a una sesión informativa en la que se les explicó la situación problemática que dio origen a la investigación y el objetivo que condujo a la propuesta de la estrategia de comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular, se les presentó una idea general sobre la estrategia diseñada, así como los aspectos que se tendrán en cuenta para su evaluación en grupo, incluidos lo que debe entenderse por pertinencia y viabilidad. Se le solicitó que trabajaran de manera individual a fin de que cada cual pudiera emitir su criterio y participar en la discusión que generaría la evaluación de la pertinencia y viabilidad de la estrategia propuesta. El día de la sesión de trabajo en equipo, se explicó sintéticamente el propósito del trabajo a que estaban convocados los especialistas y se les pidió que tomaran las decisiones por consenso y emitieran las sugerencias que estimaran convenientes. Se dispuso de un local con pizarrón y accesorios necesarios para ir anotando los criterios del grupo. Se distribuyó una hoja de papel con los criterios que debían ser evaluados por el grupo que guardó coherencia con las orientaciones emitidas en el trabajo anterior de forma individual, así como hoja papel en blanco para las anotaciones necesarias. Los aspectos a evaluar por el grupo fueron:

- Medida en que la estrategia de comunicación organizacional propuesta, puede ayudar a resolver el problema planteado.
- Medida en que la forma en que se presenta la estrategia de comunicación organizacional es comprensible, fácil o que sirve de guía para su implementación.
- Medida en que la estrategia de comunicación organizacional, contribuye a que se incremente la participación popular en los diferentes procesos que se desarrollan en el Poder Popular.
- Medida en que la estrategia de comunicación organizacional diseñada, facilita la integración de las organizaciones con el pueblo en el Consejo Popular La Yaya.
- Medida en que la estrategia de comunicación organizacional, es pertinente y viable para llevar a cabo una eficiente gestión de comunicación en el Poder Popular.

Además de estos aspectos, se les solicitó que emitieran recomendaciones para su implementación en la organización. Por otra parte, que seleccionaran la forma en que se expondrían los resultados, podría ser por uno de los miembros del grupo o que

varios integrantes expusieran los criterios abordados, atendiendo a determinados aspectos solicitados y se les otorgó un tiempo de 30 minutos para trabajar en equipos. Una vez culminado el trabajo en equipo, se llevó a cabo la sesión plenaria en la que el grupo optó por la segunda variante (ver anexo 7), en la cual, a partir de la aplicación de los indicadores valorados en una escala de 1(no satisfactorio) 2 y 3 (poco satisfactorio), 4 satisfactorio y 5 (muy satisfactorio), se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación:

Tabla. Medidores de la estrategia de comunicación organizacional.

Fuente: elaboración propia

Indicadores	1	2	3	4	5
Medida en que la estrategia de comunicación organizacional propuesta puede ayudar a resolver el problema planteado.					X
Medida en que la forma en que se presenta la estrategia de comunicación organizacional es comprensible, fácil o que sirve de guía para su implementación.					X
Medida en que la estrategia de comunicación organizacional contribuye a que se incremente la participación popular en los diferentes procesos que se desarrollan en el Poder Popular.					x
Medida en que la estrategia de comunicación organizacional diseñada facilita la integración de las organizaciones con el pueblo en el Consejo Popular La Yaya.					X
Medida en que la estrategia de comunicación organizacional es pertinente y viable para llevar a cabo una eficiente gestión de comunicación en el Poder Popular.					X

Según las respuestas de los especialistas participantes, los criterios resultan muy favorables, pues unánimemente se pronuncian con evaluaciones de 5 en cada indicador con una tendencia generalizada a la máxima calificación.

Los criterios más significativos son los siguientes:

- Se considera que la estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Municipal del Poder Popular resulta comprensible y factible de implementar, teniendo en cuenta que los responsables de implementar las acciones, le pongan el máximo nivel de prioridad.

- Se valora como muy importante la preparación y auto preparación de los implicados en la estrategia prevista, no obstante, hay que continuar con el diseño de espacios de capacitación y preparación en los elementos de la comunicación organizacional, con vista a seguir perfeccionando las acciones comunicativas, teniendo en cuenta el diagnóstico comunicativo y su actualización.
- Se considera que la propuesta de Estrategia de comunicación organizacional es integrada, ya que recoge los diferentes procesos comunicativos que se desarrollan en el entorno del Poder Popular, definiendo ámbitos de acción esenciales para el trabajo, así como concibe la participación popular en ellos y la integración de actores.
- Hay coincidencia de los expertos, en que es desde los Consejos Populares, que el trabajo del Poder Popular, logra sus mejores resultados, como se expone en la demarcación del CP La Yaya desde la estrategia de comunicación organizacional, a partir del desarrollo de los procesos comunicativos.
- Se considera que pudiera ser muy pertinente la socialización de la estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez, a otros Consejos Populares del territorio y fuera de este, así como a otras Asambleas Municipales de la provincia, teniendo en cuenta la importancia que reviste la comunicación organizacional desde la máxima dirección del país.
- Existe coincidencia en que la estrategia de comunicación organizacional resultará de beneficio profesional a los implicados, pero debe mantener un nivel permanente y sistemático de coordinación e integración de las actividades en función de cada proceso, así como la evaluación del cumplimiento de las acciones.
- Se coincide en que, la Asamblea como órgano superior del poder del Estado en la demarcación, debe aplicar la comunicación organizacional en cada etapa de trabajo, teniendo en cuenta la mejora continua de los procesos de gobernanza.
- Los expertos, han arribado al consenso de opiniones positivas respecto a la utilidad y potencial de la estrategia, ya que, beneficia el desarrollo efectivo en el proceso de dirección, logrando integración entre las organizaciones y el pueblo. Asimismo, reconocen la utilidad de la investigación realizada, y revela las regularidades esenciales de la comunicación organizacional.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II

Los resultados expuestos se valoraron mediante intercambio personal entre la investigadora y los especialistas participantes en esta dinámica grupal, como vía de consensuar criterios y enriquecer las acciones de la estrategia de comunicación organizacional en su versión inicial, por lo que, de la manera en que se presentan pueden resultar válidos y confirman la pertinencia de la propuesta a favor de lograr una mayor eficacia en los procesos comunicativos que se desarrollan, así como la necesidad de continuar perfeccionando el vínculo permanente con el pueblo y la participación de éste, en los contextos definidos.

Se considera que la estrategia de comunicación organizacional para la Asamblea Municipal, está en correspondencia con los cambios que se aplican en el escenario cubano actual, asumiendo la política de documentos rectores y las prioridades para los diferentes ámbitos de la comunicación organizacional, por lo que puede resultar efectiva para el perfeccionamiento de la gobernanza del Poder Popular, visto desde la integración y multisectorialidad en que se desarrolla su gestión, ver anexo#9.

En sentido general, se precisa, que los propios actores claves de la gestión de la estrategia de comunicación organizacional que se propone, reconocen su impacto y consideran que de ser implementadas las acciones diseñadas, tal como se han concebido, pueden lograrse niveles superiores de gestión en el funcionamiento del Poder Popular en el territorio, en particular en la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya, como el centro de las mismas, así como elevar el vínculo con el pueblo y la participación popular.

CONCLUSIONES GENERALES

Las consideraciones ofrecidas en la investigación favorecen arribar a las conclusiones siguientes:

La fundamentación conceptual de la propuesta justifica el valor epistemológico de la estrategia comunicacional para abordar de forma integrar la comunicación organizacional en el actual contexto, donde los órganos de dirección encargados de la gestión pública en el municipio Niceto Pérez, internalizan la significación de criterios estructurales, funcionales y éticos, a partir de la coordinación e integración de los actores claves, de modo que dinamicen la participación del pueblo en los complejos procesos que se desarrollan en el Poder Popular, así como el reforzamiento de la coordinación, integración y fusión de saberes útiles en el desempeño con las organizaciones.

La comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García, puede ser perfeccionada, si se consideran las acciones propuestas en la estrategia, que toma en consideración las responsabilidades que, le corresponden a cada actor clave dentro de la estructura, además de ser constantes en la ponderación de la participación popular en como esencia de la perfección de la gobernanza en el territorio.

En la estrategia de comunicación organizacional de la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García, se evalúa, el carácter integrador de las acciones, la interrelación entre cada una de ellas y la integralidad que requiere, se connota la implicación de los actores para su implementación, todo ello, es importante y necesario para asegurar su efectividad a corto, mediano y largo plazo para contribuir a resolver las diferentes problemáticas en la gobernanza.

El criterio de cuadros, directores, especialistas de las organizaciones que atienden la actividad, presidente de Consejo Popular, delegados, así como los pobladores seleccionados de la demarcación de La Yaya, avala la pertinencia de la estrategia comunicacional y de ser implementada, incidirían en el impacto de la gobernanza participativa en el municipio.

RECOMENDACIONES

Los resultados en la investigación permiten formular las recomendaciones siguientes: Proponer a la Dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García, que a través de la Vicepresidenta de la misma, se implemente la capacitación a los actores claves sobre la gestión de la estrategia de comunicación organizacional, encaminada al logro de la participación popular en los diferentes procesos de gobernanza que se desarrollan, así como los ámbitos de acción con la implicación de las organizaciones.

Evaluar, una vez implementada la estrategia de comunicación organizacional propuesta, el impacto logrado en el proceso de gestión de dirección a nivel territorial en términos de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos comunicativos, sus resultados en la medida en que la comunicación organizacional pueda contribuir al incremento de la participación popular en ellos, a partir de los ámbitos de acción.

Extender a las demás demarcaciones donde actúan los Consejos Populares del municipio, las acciones diseñadas en la estrategia de comunicación organizacional, así como las organizaciones con el fin de incrementar la integración entre las organizaciones y el pueblo en los diferentes procesos comunicativos y ámbitos de acción.

Continuar desarrollando investigaciones relacionadas con la comunicación organizacional en el marco de la actualización del modelo económico y social, la marcha de la Política de Comunicación del Estado y el Gobierno, teniendo en cuenta el perfeccionamiento permanente de las estructuras del Poder Popular, asumiendo como base que es la Asamblea del Poder Popular el órgano superior del poder del Estado en la demarcación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bisquert, Alfredo (2018). "La comunicación organizacional en situación de crisis," en Razón y Palabra, No.32, México, agosto-septiembre (versión digital).
2. Charles Redding, W. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and reserarch*. Industrial Communication on Council.
3. Colectivo de autores (2017). "Manual de Comunicación e Información estratégicas en los Gobiernos Locales.
4. Constitución de la República de Cuba (2019), aprobada el 24 de febrero del año 2019. Folleto digital. AMPP. Guantánamo.
5. Durand Rill, R. (2007). *Metodología para el establecimiento de la dinámica del proceso de superación en comunicación organizacional en la escuela media básica* [Doctorado en Pedagogía]. Universidad de Oriente.
6. Fernández Collado, C (1997). La comunicación en las organizaciones. México, Editorial Trillas.
7. Fernández Collado, C. (2015). *La Comunicación en las Organizaciones* (4ta ed.). Trillas.
8. Fernando Martin, M. (2016). *Comunicación en empresas e instituciones* (2da ed.). Trillas.
9. Goldhaber, G. M. (2017). *Comunicación Organizacional* (3ra ed.). Diana.
10. Iglesias, A. S., Díaz, F. E. R., & Rill, R. D. (2012). *Diseño estratégico para la comunicación organizacional: Universidad de Guantánamo*. Editorial Académica Española.
11. Kreps. G. L. (2017). *Organizational Communication: Theory and Practice* (5ta ed.) Communication Association-ICA y la National Communication Association – NCA Universidad Northern Illinois.
12. Martín, F. (2016). *Comunicación en empresas e instituciones*. Universidad de Salamanca. Libro digital. Revisado 2020.
13. Martín S. M. (2017). *Teoría de la Comunicación: Epistemología y análisis de la referencia* (5ta ed.). Corazón.
14. Mintzberg, H. (2006). *Diseño de organizaciones eficientes* (2da ed.). El ateneo.

15. Terán Castrillón, M. M. (2015). *Configuración de Proyectos: La importancia de una Comunicación Organizacional Planificada, Auditoría y Campaña de Comunicación Interna* [Licenciatura en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas]. Universidad San Francisco de Quito USFQ.
16. Trelles Rodríguez, I. (2001). Comunicación organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba. *Revista Espacio*, 3.
17. Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases teórico – metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en las organizaciones* [Doctorado Ciencias Económicas]. Universidad de Oriente.
18. Trelles Rodríguez, I. (2005). “Gestión de la Comunicación Institucional. Reflexión en torno a un concepto y una praxis”, en *Revista Espacio* No. 10, La Habana, mayo agosto, 2005. Empresa Editorial Poligráfica Félix Varela.
19. Valle Flores, Mónica, del (2019). “La comunicación organizacional” en *Revista Razón y Palabra*, No.34, México, agosto-septiembre. (versión digital).
20. Van R. (2019). “Comunicación Corporativa” No.35, México, agosto-septiembre. (versión digital).

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, Á., & Caballero, M. (1997). *Vendedores de Imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós.
2. Alonso, M. (2000). La investigación de la comunicación en Cuba: Préstamos teóricos para un itinerario singular. *Temas*, 22.
3. Alonso, Margarita e Hilda Saladrigas (2000). Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente.
4. Amed. (2018, agosto 17). *Decreto 335 de 2017 de Consejo de Ministros* [Text]. Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-335-de-2017-deconsejo-de-ministros>
5. Asamblea Nacional Poder Popular República de Cuba. (2020a). *Compendio Legislativo 2019*. Política.
6. Asamblea Nacional Poder Popular República de Cuba. (2020b). *Proyecto de Ley de organización y funcionamiento del Consejo de Administración Municipal*.
7. Barreiro P. L. (2017). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana
8. Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización*. Editorial Paidós. Barcelona, 1992
9. Benedit Valdés, Blanca Jeisy (2008). *Gestión de Comunicación Promocional hacia clientes en restaurantes del palacio de Convenciones*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
10. Betancourt García, Lisbeth. (2009) *Diagnóstico de Comunicación Interna y Diseño de Sistema de Comunicación*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
11. Bisquert, Alfredo (2003). "La comunicación organizacional en situación de crisis" en *Razón y Palabra*, No.32, México, agosto-septiembre, (versión digital).
12. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina: Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.

13. Chiavenato, I., & Fuente Chávez, C. L. de la. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
14. Colectivo de autores. (2018). *Estrategia de Comunicación Institucional de la Empresa provincial de abastecimiento técnico material de Guantánamo*. Dpto. de Comunicación.
15. Colectivo de autores. (2019). *Diseño de una estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Guantánamo*. Dpto. Comunicación.
16. Colectivo de autores (2019). *Guía para la Gestión de Gobierno Digital en municipios cubanos*.
17. Colectivo de autores (2005). *Selección de lecturas. Comunicación y Sociedad Cubana*. La Habana, Editorial Félix Varela.
18. Colectivo de autores (2002). *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación social II*. La Habana, Editorial Félix Varela.
19. *Concepto y evolución de la gestión pública. La nueva gestión pública—Derecho*
20. UNED. (s. f.). Recuperado 7 de abril de 2021, de <http://derecho.isipedia.com/optativas/gestion-publica/01-concepto-yevolucion-de-la-gestion-publica-la-nueva-gestion-publica>
21. Consejo de Estado y de Ministros. (2011). *Instrucción No. 1 del General de Ejército, Raúl Castro Ruz: Para la planificación de los objetivos y actividades en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular*. Política.
22. Consejo de Ministros. (2007). *Acuerdo 6176: Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular*. Gaceta de Cuba.
23. Consejo de Ministros. (2012). *Decreto 301: Sobre las funciones estatales y de gobierno que se ejercen y cumplen en las provincias y municipios objeto del experimento autorizado a realizar en sus respectivos territorios*. Política.
24. Consejo de Ministros. (2013). *Implementación Acuerdo 6560/2008: Sobre la tramitación y solución de los planteamientos realizados por los electores en las reuniones de rendición de cuenta de los Delegados del Poder Popular y en los despachos de los delegados con sus electores*. Política.

25. Consejo de Ministros. (2017). *Acuerdo 8223: Modificación del Acuerdo 6176/2007 de las Administraciones Locales*. Política.
26. Constitución de la República. (2014, julio 1). *Parlamento Cubano*. <https://www.parlamentocubano.gob.cu/index.php/constitucion-de-la-republica-decuba/>
27. Costa, J. (1977). *La imagen de empresa: Métodos de comunicación integral*. Ibérico Europea de Ediciones.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=114252>
28. Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la cultura de la gestión*.
29. Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Ediciones La Crujía.
30. Cortina de la Noval, Lisandra.(2008). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S.A. y Propuesta del Plan de Comunicación Interna para el periodo julio 2008-julio 2009*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, 2008.
31. Decreto-Ley No.252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto No. 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. En Gaceta Oficial de la República de Cuba, No.41, Ministerio de Justicia, La Habana, 17 de agosto de 2007.
32. De Fleur, M. (1982). *Teorías de la comunicación de masas*. Paidós.
33. Deetz, S. (2017). *The New Handbook of Organizational Communication* (4ta ed.). Conceptual Foundations.
34. Del Castillo, M. (2016). *La empresa ante los medios de comunicación* (5ta ed.). Ediciones Deusto.
35. Del Pozo Lite, M. (2015). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna* (4ta ed.). Fragua.
36. Dirección de cuadros del Estado y del Gobierno. (2017). *Precisiones con relación a la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, a partir de las facultades a partir de los nuevos cargos en la estructura*.

37. Departamento de Comunicación. (2017). Estrategia de Comunicación Institucional. Universidad de Guantánamo. Dpto. Comunicación. (2019). Diseño de una estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Guantánamo.
38. Estrategia de Comunicación Institucional.pdf. (s. f.). Recuperado 8 de abril de 2021, de <https://www.cug.co.cu/Documentos/Comunicaci%C3%B3n/Estrategia%20de%20>.
39. *Función Pública*. (s. f.). Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/guest/inicio>
40. Fuste, P. (2018). *El Plan de Medios. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (4ta ed.). Gestión.
41. Galindo Cáceres, J. (2017). *Técnicas de Investigación* (2da ed.). Addison.
42. García Canclini, N. (2006). Ni folklórico, ni masivo, ¿qué es lo popular? *Diálogos de la Comunicación*, 17.
43. González Del Rey, Fernando (1995). Comunicación, personalidad y desarrollo. -- La Habana: De. Pueblo y Educación.
44. Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018, enero 1). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/theleaders-guide-to-corporate-culture>
45. Guevara, E. (1977). *El socialismo y el hombre en Cuba*. Ciencias Sociales.
46. Jiménez, F. (2003). *Gestión Pública: Algunas definiciones, conceptos y aplicaciones*. Centro de Estudios de Economía y Planificación, Ministerio de Economía y Planificación, República de Cuba.
47. Kaplun, G. (2018). *Comunicación Organizacional* (4ta ed.). Quipus.
- .Linares, C. (1996). *La Participación: ¿Solución o Problema?* José Martí y Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.
48. *Lineamientos*. (s. f.). Partido Comunista de Cuba. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.pcc.cu/lineamientos>
49. *Lineamientos-política-partido-cuba.pdf*. (s. f.). Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2020-07/lineamientos-politicapartido-cuba.pdf>

50. Lozano Rendón, J. C. (2015). *Teoría e investigación en la comunicación de masas* (5ta ed.). Alhambra Mexicana.
51. Lucas Marín, Antonio (1997). *La Comunicación en las empresas y en las Organizaciones*. Edit. Paidós. Barcelona.
52. Louart, Pierre (2000). *Gestión de los Recursos Humanos*. Ediciones Gestión.
53. Martín Barbero, J. (2000). *Comunicación, campo cultural y proyecto mediador. Diálogos de la Comunicación, 26*.
54. Martín, F. (2016). *Comunicación en empresas e instituciones*. Universidad de Salamanca. Libro digital. Revisado 2020.
55. Martín Serrano, M. (2006). *La producción social de comunicación* (2da ed.).
56. Martínez Nocedo, Yarmila (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana, Editorial Logos.
57. Loui M. Yen. (2018). *Estudios de grupos focales, liderazgo, motivación y adaptabilidad al entorno*. Folleto digital. Revisado 2020.
58. Muriel, María Luisa y Gilda Rota (1980). *Comunicación Institucional*. Quito, Ecuador, Editorial Ciespal.
59. Partido Comunista de Cuba. (2016a). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos y estratégicos: VII Congreso*. Política.
60. Partido Comunista de Cuba. (2016b). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021: VII Congreso*.
61. Partido Comunista de Cuba. (2017). *III Pleno del Comité Central del PCC. Programa de Atención Integral al Perfeccionamiento del Poder Popular*.
62. Pérez Betancourt, A., & Carlos Díaz, L. (1999). *Lo que todo empresario cubano debe conocer: Los caminos al perfeccionamiento*. Ciencias Sociales.
63. Pérez García, A. (1998). *De Identidades y Organizaciones. Prisma, 10*.
64. Pérez, J. E. (2018). *Identificación y normalización de competencias directivas en los Consejos de la Administración Municipal en Cuba* [Doctor en Ciencias Económicas]. Universidad de Camagüey.

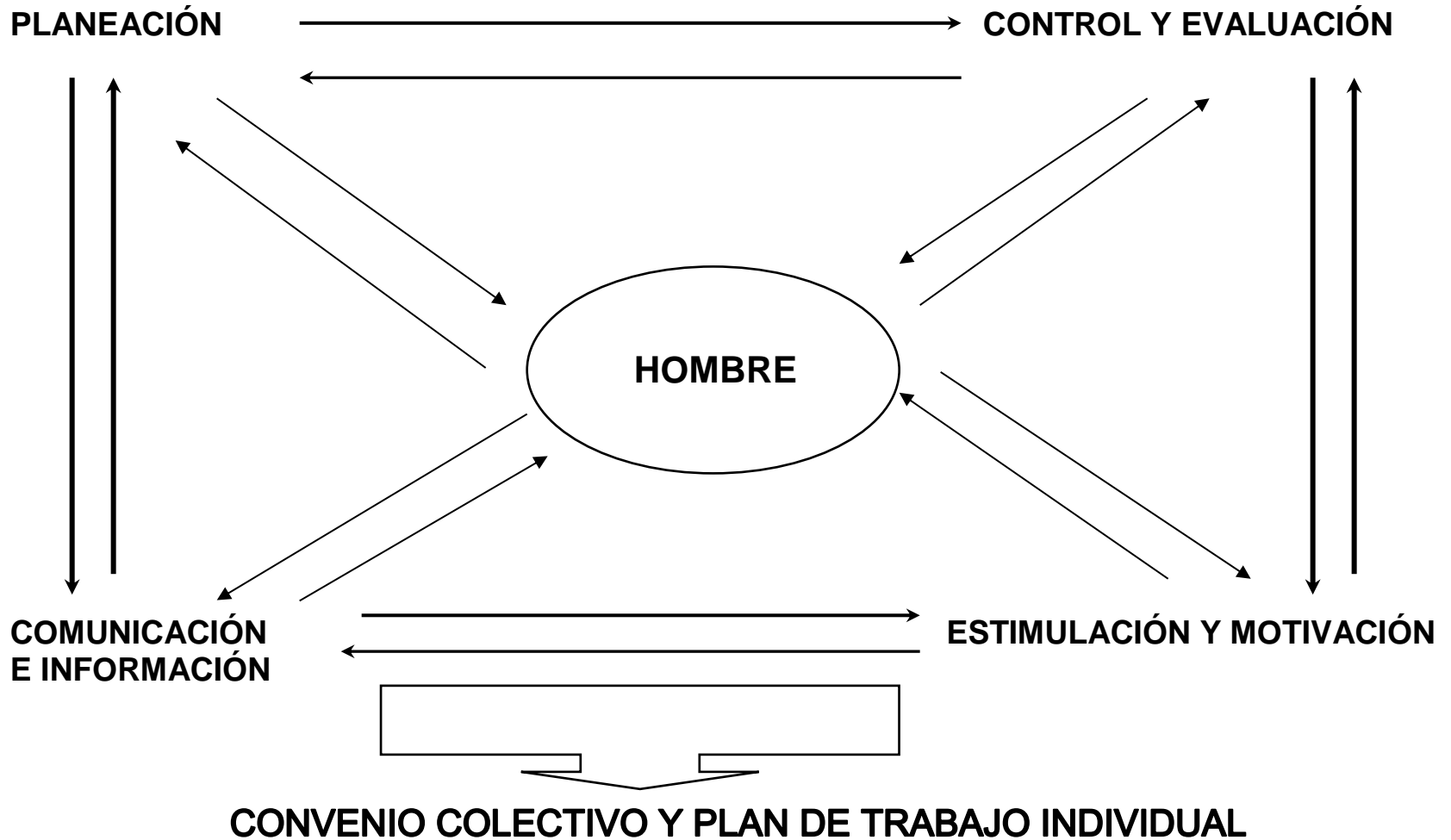
65. Portal, Rayza (et.al): Planeación de estrategias de comunicación para organizaciones. Guía de trabajo. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, s/f.
66. Pons, H. M. (2000). *Reflexiones acerca del concepto de política pública*. Centro de Estudios de Economía y Planificación, Ministerio de Economía y Planificación.
67. Pozo Lite, M. del. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones* Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA.
<http://www.marcialpons.es/libros/gestion-de-la-comunicacion-interna-en-lasorganizaciones/9788431325169/>
68. Rabanal, M. de la C. G. (2005). Concepto y evolución de Gestión Pública: La nueva
69. Robbins, P. (2015). *Fundamentos de administración, conceptos esenciales y aplicaciones* (2da ed.). Pearson Prentice - Hall.
70. Saló, Nuria (2000). La Comunicación en las Organizaciones. FUERP (Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas). Edición electrónica. España.
71. Santos Cabrera, Marianela (2005). Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Centro de Formación Nacional de Etecsa. Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
72. Sanz de la Tajada, Luis Ángel (1994). Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Editorial ESIC. Madrid, 1994.
73. Sampier Hernández, Roberto (2004). Metodología de la investigación I, Editorial Félix Varela.
74. Sánchez, C. (1994). *Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del estado y el gobierno* [Master en Dirección]. Universidad de La Habana.
75. Serrano, J. (2011). *Comunicación en las Organizaciones*. Preliminar de Textos: Texto en preparación.
76. Sexto Periodo Ordinario de Sesiones IX Legislatura. (2020, enero 16). *Parlamento Cubano* <https://www.parlamentocubano.gob.cu/index.php/cronograma-legislativo/>
77. Shaw, M. E. (2014). "Dinámica de grupo": "La Comunicación Humana. Ciencias Sociales.

78. Taylor, J. (2007). *Rethinking the theory of Organizational Communication* (2da ed.). Montreal University.
79. Valle Flores, Mónica, del (2019). “La comunicación organizacional” en Revista Razón y Palabra, No.34, México, agosto-septiembre. (versión digital).
80. Villafañe, J. (1996). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, Ediciones Pirámides (Material Digital).
81. Villafañe, J. (2016). *Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la imagen en las empresas* (2da ed.). Pirámide. (S. f.).
82. Wolf, M (1979) <http://www.marcialpons.es/libros/gestion-de-la-comunicacion-interna-en-lasorganizaciones/9788431325169/>.(Revisado, 2020)

ANEXOS

ANEXO 1

Sistema de dirección estratégica y administración por objetivos en las organizaciones.



ANEXO 2

Encuesta a Miembros de la Dirección de la Asamblea y del Consejo de la Administración Municipal de Niceto Pérez

Compañero(a): Se le solicita que, con toda honestidad, conteste esta encuesta que es totalmente anónima, pero que permitirá que sus criterios puedan resultar pertinentes para posteriormente proyectarse en acciones que contribuyan a perfeccionar la comunicación organizacional de la Asamblea Municipal del Poder Popular. Se le agradece de antemano su colaboración, muchas gracias.

Objetivo: Caracterizar la situación actual que presentan los procesos comunicativos que ocurren en el entorno interno y externo de la Asamblea y sus ámbitos de acción. Señale con una X la opción elegida en correspondencia con la pregunta, argumente con tres elementos.

1. ¿Cómo valora la comunicación organizacional en la Asamblea?

___ Muy buena

___ Buena

___ Regular

___ Mala

2. ¿En qué medida contribuye al municipio contar con una estrategia de comunicación organizacional contextualizada en la Asamblea?

___ Desarrollo económico y social

___ Lograr eficiencia y eficacia en los procesos comunicativos internos y externos

___ Garantizar buen nivel de contribución territorial para el desarrollo local

___ Potenciar la participación del pueblo en las actividades del Poder Popular

___ Lograr mayor y mejor integración entre las organizaciones y el pueblo

3. Cómo se han potenciado en la Asamblea, los aspectos que a continuación se relacionan. Para responder utilice la siguiente escala.

2 Mucho

1 En ocasiones

1 Poco

a) Integración de trabajo___

- b) Dirección participativa_____
- c) Mejora para la toma de decisiones_____
- d) Calidad de los procesos comunicativos _____
- e) Mejora del clima comunicativo de las organizaciones_____
- f) Mejora de la imagen corporativa____
- g) Mejora de las relaciones públicas de las organizaciones_____
- h) Incremento de la participación del pueblo en los procesos comunicativos_____
- i) Vínculo de las organizaciones con el pueblo_____

4. Cómo contribuye la comunicación organizacional al cumplimiento de la misión y visión, así como la implementación de los documentos rectores de la Asamblea y el CAM.

5. Marca las razones que consideres caracterizan a La Asamblea en cuanto a la comunicación organizacional:

- a) Mantener un vínculo permanente con las organizaciones del territorio_____
- b) Utilizar los mecanismos y medios que sean para comunicarse con el pueblo_____
- c) Limitar las informaciones solo a grupos de personas determinados_____
- d) No propiciar un intercambio permanente de las organizaciones con el pueblo_____
- e) Establecer espacios de comunicación de las organizaciones para con el pueblo para informarle de la marcha de los programas y prioridades de trabajo_____
- f) La comunicación fluida y constante, la información se comparte de forma ascendente, descendente y de forma horizontal, en todos los niveles, equipos de trabajo_____
- g) Propiciar la participación del pueblo en los diferentes procesos comunicativos que se desarrollan, teniendo en cuenta sus criterios y punto de vista_____

6. ¿Marque con una equis (x) el papel que tiene la comunicación organizacional en la Asamblea?

- a) Propicia el intercambio entre las organizaciones y el pueblo_____
- b) Es la vía de incrementar el vínculo de las organizaciones con el pueblo, así como lograr la participación popular_____
- c) Permite la información oportuna al pueblo a través de los diferentes espacios y vías_____

- d) Es un mecanismo de coordinación entre la Asamblea, el CAM, los directivos de las organizaciones, Presidentes de Consejos Populares, delegados y el pueblo para la organización de los procesos desde la planificación mensual _____
- e) Es un proceso formal, que no tiene en cuenta lo interno y externo de las organizaciones_____

ANEXO 3

Encuesta a delegados y Presidente de Consejo Popular de la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya.

Este cuestionario es anónimo, en función de diagnosticar los procesos comunicativos de la Asamblea y su estado actual en la demarcación del Consejo Popular La Yaya. Lea detenidamente cada pregunta, antes de contestarla.

Objetivo: Caracterizar la situación actual que presentan los procesos comunicativos que ocurren en el entorno interno y externo de la Asamblea en la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya.

¿Cómo valoras la comunicación organizacional de la Asamblea, argumente con tres razones?

___Muy buena

___Buena

___Regular

___Mala

¿Cómo evalúas el vínculo de las organizaciones(entidades) con su circunscripción en los diferentes procesos comunicativos que se desarrollan, enumere tres elementos del porqué de su respuesta?

___Bueno

___Regular

___Malo

Considera que las organizaciones pudieran intercambiar más con la población de su circunscripción. Liste los momentos que considere pueden hacerse los intercambios.

___sí

___no

¿Cuál/es de las siguientes herramientas de comunicación son las más utilizadas habitualmente por las organizaciones para con la demarcación del Consejo Popular La Yaya?

Participación en las reuniones del Consejo Popular___

Mural y folletos informativos en las circunscripciones de la marcha de los programas y prioridades___

Programa de vínculo mensual a las circunscripciones _____

Vínculo a las reuniones de los Grupos de Trabajo Comunitario Integrado de las circunscripciones para evaluar la contribución al desarrollo comunitario_____

Vínculo a las reuniones del Grupo Asesor del Trabajo Comunitario Integrado del Consejo Popular _____

Seguimiento mensual a los planteamientos de Rendición de cuenta del delegado a sus electores y por despacho_____

Programa de recorridos, intercambios a partir de los resultados de los controles y fiscalizaciones _____

Espacios de intercambio que hayan diseñado_____

¿Cómo es percibida la comunicación dentro del Consejo Popular?

La información que se comunica es asequible a la población_____

Se tienen en cuenta los diferentes procesos comunicativos: reuniones del Consejo Popular, del Grupo de Trabajo Comunitario, de rendición de cuenta del delegado a sus electores y otros_____

Se analizan siempre en las organizaciones las diferentes preocupaciones de la población _____

Se realizan espacios de intercambios con los delegados para informarles de los programas y prioridades_____

Se tiene diseñada dentro de la planificación mensual de las organizaciones y no es dirigida desde la Dirección de la Asamblea y el CAM_____

Se informa diario por la Radio Base_____

Se tiene que intencional desde la Dirección de la Asamblea y el Intendente_____

ANEXO 4

Encuesta a los directivos y trabajadores de las organizaciones que actúan en la demarcación del Consejo Popular La Yaya.

Este cuestionario es anónimo, con el fin de diagnosticar la realidad de la comunicación organizacional. Para ello, lea detenidamente cada pregunta, antes de contestarla, así como sus posibles respuestas.

Objetivo: Caracterizar la situación actual que presentan los procesos comunicativos que ocurren en el entorno interno y externo de las organizaciones que actúan en la demarcación del Consejo Popular La Yaya.

¿Cómo valoras la comunicación organizacional en su organización? Argumente con tres elementos su respuesta.

____Muy buena

____Buena

____Regular

____Mala

Considera que existe capacidad de liderazgo y convocatoria desde la Asamblea.

____Mucha

____Poca

____Ninguna

En qué medida en su organización se han favorecido los aspectos que a continuación se relacionan. Para responder utilice la siguiente escala.

En gran medida

Poco

Nada

Calidad de los procesos productivos o de servicios_____

Mejora del clima comunicativo de su organización_____

Mejora de la imagen corporativa_____

Mejora de las relaciones públicas de la organización_____

Dirección participativa_____

Mejora de la capacidad para la toma de decisiones_____

Mejora de la organización del trabajo_____

Se realizan intercambios para socializar los documentos rectores, indicaciones, acuerdos de la Asamblea y el CAM.

___sí

___no

¿Cómo se encuentra en tu organización actualmente el nivel comunicativo?

Comunicación entre los trabajadores de distintos departamentos y área que colaboran en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables _____

Entre todos los niveles de la organización _____

Comunicación entre compañeros, informal_____

Comunicación entre los trabajadores y sus responsables directos_____

Comunicación abierta, directa y socializada de los directivos con los subordinados_____

¿Cuál/es de las siguientes herramientas de comunicación son las más utilizados habitualmente en tu organización?

a) Mural y folletos informativos_____

b) Buzón de sugerencias y circulares informativas_____

c) Reuniones con los trabajadores _____

d) Comunicación digital_____

e) Encuestas y entrevistas_____

¿Cómo es percibida la comunicación dentro de su organización?

a) Pocos mensajes comunicativos_____

b) No siempre se comunican las orientaciones por los jefes como se las dan _____

c) En ocasiones se conocen las cosas no por los autorizados a decirlas _____

d) La información que se comunica es rigurosa y fiable_____

e) Se tienen diseñados los momentos para la información a los trabajadores_____

8. Refiera cuál es el principal problema de comunicación organizacional en su organización.

a) La inexistencia de canales formales de comunicación_____

b) Falta de comunicación entre responsable y subordinados_____

c) La no concepción correcta del flujo de información y comunicación_____

d) No uso de los medios de la comunicación digital_____

9. ¿Cómo considera que es en tu organización la comunicación organizacional?

- a) Es poco importante, no se le presta mucha atención desde la dirección_____
- b) Es un medio de la dirección para transmitir la información necesaria a los subordinados_____
- c) Es una herramienta que permite mantener informados a los subordinados_____
- d) No siempre se emplea en función de preparar a los subordinados para enfrentar los diferentes procesos que se desarrollan _____
- e) Se concibe como algo formal, sin dar participación a los subordinados_____

ANEXO 5

Encuesta a la población que actúan en la demarcación del Consejo Popular La Yaya.

Este cuestionario es anónimo, con el fin de diagnosticar la realidad de la comunicación organizacional. Para ello, lea detenidamente cada pregunta, antes de contestarla, así como sus posibles respuestas.

Objetivo: Caracterizar la situación actual que presentan los procesos comunicativos que ocurren en el entorno de la Asamblea, el Consejo de la Administración y las organizaciones(entidades) en la demarcación del Consejo Popular La Yaya.

¿Conoces los espacios de comunicación que se desarrollan en tu circunscripción?

___sí

___no

Aprecias vínculo de los cuadros a los espacios que se efectúan en la comunidad.

Responde según escala.

___siempre

___ en ocasiones

___ nunca

Al desarrollarse un intercambio de los directivos con la población, se aprecia que estos escuchan y responden con respeto. Responde según escala.

___siempre

___ en ocasiones

___ nunca

Marca con una equis(x) de los procesos comunicativos que se han desarrollado en tu comunidad, en cuáles ha visto más participación de los cuadros.

___ Reuniones para el análisis de los planteamientos.

___ Reuniones de rendición de cuenta del delegado a sus electores.

___ Reuniones del Grupo de Trabajo Comunitario Integrado

___ Intercambio del delegado con sus electores.

___ Despacho semanal del delegado con sus electores.

___ Recorridos de la Dirección de la Asamblea y el Consejo de Administración

Marque con una equis(x), las vías de comunicación por las que conoces la marcha de los programas que se desarrollan.

Vínculo de los cuadros a las comunidades.

Radio Base informativa.

Visitas de los directivos a las comunidades.

Despacho del delegado con sus electores.

Reuniones de rendición de cuenta del delegado a sus electores.

Intercambio del delegado con sus electores.

Reuniones del Grupo de Trabajo Comunitario Integrado.

Recorrido del Presidente de Consejo Popular.

Vínculo de la dirección de la Asamblea con el delegado.

Enumere, tres elementos que consideres, pueden mejorar el desarrollo de la comunicación de los directivos en tu comunidad.

Anexo 6

Entrevista individual a directivos, reservas y subordinados acerca de la comunicación organizacional

Duración estimada: 15 minutos

Compañero(a):

La finalidad de la entrevista es abordar sus consideraciones acerca de la comunicación organizacional como soporte para perfeccionar el vínculo con las comunidades y la participación del pueblo en los diferentes espacios, con el propósito de ganar en elementos sobre esta problemática, la que constituye materia de la investigación.

¿Qué es para usted la comunicación organizacional?

¿Es de su consideración que existe alguna relación entre el estilo de dirección y la comunicación organizacional?

¿Cómo está diseñada y concebida la comunicación organizacional dentro de su organización para llegar hasta las comunidades donde actúa el Consejo Popular La Yaya?

¿Cuáles espacios de información y comunicación tiene implementado la organización para dar a conocer los acuerdos, decisiones, indicaciones, procesos que se desarrollan en la Asamblea y el Consejo Popular La Yaya?

Los subordinados tienen una participación activa o pasiva en la construcción de mensajes para ser transmitido en las comunidades.

Siempre se tienen en cuenta los principales procesos comunicativos que se desarrollan en las comunidades para la planificación del trabajo de la organización.

¿Cómo puedes contribuir tu organización con el desarrollo de la comunicación organizacional al incremento de la participación del pueblo en los procesos?

Se analizan en los órganos colegiados de dirección los resultados de la marcha de la comunicación organizacional, adoptándose los acuerdos para el tratamiento a las problemáticas identificadas.

Anexo 7

Encuesta a especialistas para valorar la pertinencia de la estrategia de comunicación organizacional propuesta para la Asamblea Municipal del Poder Popular de Niceto Pérez.

Estimado (a) colega:

Como es de su conocimiento, se está investigando acerca de cómo potenciar la comunicación organizacional en la Asamblea del Poder Popular del municipio Niceto Pérez García, como órgano superior del poder del Estado en la demarcación, mediante una estrategia actualizada acorde a los procesos, transformaciones y los cambios estructurales del Estado y el Gobierno, que contribuya a resolver las insuficiencias presentes en el cumplimiento con la efectividad, eficiencia y eficacia de la comunicación en el logro de la participación popular, el desarrollo adecuado de los procesos comunicativos a partir de los ámbitos de acción definidos, una vez establecidos estos, y conformado el plan de acción para la comunicación organizacional con acciones internas y externas, lo que dependerá en mucho del nivel de coordinación e integración mediante los recursos (humanos, materiales y financieros) que se logre.

Por tal motivo, se le solicita, que, con la mayor responsabilidad y honestidad, contribuya a esta investigación, al ser seleccionado por su reconocido prestigio y trayectoria en su desempeño como especialista en el tema para participar con sus criterios mediante esta encuesta, la cual es anónima, por lo que se les pide no dejar ninguna pregunta sin contestar, considerando la siguiente escala:

Muy satisfactoria (5); Satisfactoria (4); Poco satisfactoria (2 y 3); No satisfactoria (1)

Muchas gracias por su colaboración

¿Considera usted a partir de su experiencia en el tema, que la estrategia de comunicación organizacional propuesta, puede ayudar a resolver el problema planteado?

____ Muy satisfactoria (5)

____ Satisfactoria (4)

____ Poco satisfactoria (2 y 3)

____ No satisfactoria (1)

¿Cree usted que la estrategia de comunicación organizacional propuesta es comprensible, fácil y que sirve de guía para su implementación?

_____ Muy satisfactoria (5)

_____ Satisfactoria (4)

_____ Poco satisfactoria (2 y 3)

_____ No satisfactoria (1)

¿Considera usted que la estrategia de comunicación organizacional propuestas contribuye a que se incremente la participación popular en los diferentes procesos que se desarrollan en el Poder Popular?

_____ Muy satisfactoria (5)

_____ Satisfactoria (4)

_____ Poco satisfactoria (2 y 3)

_____ No satisfactoria (1)

¿En qué medida la estrategia de comunicación organizacional diseñada, facilita la integración de las organizaciones con el pueblo en el Consejo Popular La Yaya?

_____ Muy satisfactoria (5)

_____ Satisfactoria (4)

_____ Poco satisfactoria (2 y 3)

_____ No satisfactoria (1)

¿En qué medida se entiende que la estrategia de comunicación organizacional que se propone es pertinente y viable para llevar a cabo una eficiente gestión de comunicación en el Poder Popular?

_____ Muy satisfactoria (5)

_____ Satisfactoria (4)

_____ Poco satisfactoria (2 y 3)

_____ No satisfactoria (1)

De considerarse pertinente la estrategia de comunicación organizacional propuesta para la Asamblea Municipal del Poder Popular y extendido su alcance a las organizaciones ¿Qué sugerencias considera deberán tenerse en cuenta en su concepción y posible implementación?

Anexo 8

Principales actividades que se desarrollan en la demarcación donde actúa el Consejo Popular La Yaya con amplia participación popular.

Acto por el triunfo de la Revolución en la demarcación.

Actos por el Día Internacional de la mujer y el 23 de agosto, aniversario de la Federación de Mujeres cubanas.

Acto por el día internacional de los trabajadores.

Jornada de la Cultura dedicada al líder del campesinado cubano, Niceto Pérez.

Acto por los aniversarios de los asaltos a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes.

Celebración por el aniversario de constitución del Consejo Popular La Yaya.

Fiestas populares.

Movilizaciones en apoyo a la construcción de subsidios, producción de alimentos y tareas de impacto en la demarcación.

Reuniones de los procesos de rendición de cuenta de los delegados a sus electores.

Reuniones de los Grupos de Trabajo Comunitario Integrado.

Jornadas de limpieza, embellecimiento e higienización de las comunidades.

Anexo 9

Modelación Estrategia Comunicacional para la Asamblea Municipal del Poder Popular en el municipio Niceto Pérez García

