

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 DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL  
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO MANUEL TAMES**

Autora: Lic. Tailyusmy Portuondo Ramírez

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 DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL  
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO MANUEL TAMES**

Autora: Lic. Tailysmy Portuondo Ramírez

Tutor: Dr.C. Odalis Lorié González

Guantánamo

2021

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Revolución por haber hecho posible el éxito del trabajo investigativo que se realiza en correspondencia con el enorme sentido de humanidad de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.

A quienes han puesto todos sus esfuerzos y dedicación en el enriquecimiento, corrección y perfección del trabajo.

A mi tutora Dr. C. Odalis Lorie González, por la orientación y guía constante, porque gracias a su observación crítica, exigencia, inconformidad y especialmente por la confianza demostrada, estimuló la conducción de la investigación.

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

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

A todos muchas gracias.

## **DEDICATORIA**

A: Nuestro “guía indiscutible” compañero Fidel Castro Ruz, por ser ejemplo de dignidad, consagración y lucha incansable en el mejoramiento y salvación de la humanidad.

Mis padres por ser yo su único anhelo y desear tanto, verme realizada profesionalmente.

Mi hija por ser mi motor impulsor, y a mi esposo por convertirse en mi fuerza en los momentos que más lo necesité.

Los miembros del Consejo de Administración y al pueblo de Manuel Tames por haber confiado en mí y ser la razón de esta obra.

## **SÍNTESIS**

La tesis aborda el tema de la comunicación organizacional como respuesta al modelo económico y social cubano, el cual considera la gestión de las políticas públicas para favorecer el desarrollo local en función de alcanzar una sociedad próspera y sostenible, mediante sistemas administrativos dirigidos a la elevación del bienestar y la calidad de vida de la población.

El objetivo fundamental de la investigación ha sido elaborar una estrategia de comunicación organizacional para el Consejo de la Administración del municipio Manuel Tames.

La estrategia de comunicación organizacional propuesta ofrece respuesta a uno de los principales problemas del municipio Manuel Tames, refiere acciones orientadas a elevar el desarrollo local del territorio. Se utilizan métodos teóricos y empíricos que permitieron profundizar en el objeto y campo, así como la evaluación de la viabilidad y pertinencia de estrategia.

Como resultado, a través del criterio de expertos, el diseño estratégico de la comunicación organizacional, contribuirá a reducir las insuficiencias presentes en la comunicación tanto interna como externa de esta organización.

**Palabras claves:** diseño estratégico, comunicación organizacional, proceso, administración, gestión pública.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	9
1.1 Sistematización de conceptos: comunicación, comunicación organizacional .....	9
1.2 Análisis histórico del proceso de comunicación organizacional en la administración y gestión pública. ....	30
1.3 Caracterización del estado actual de la comunicación organizacional en el Consejo de Administración de Manuel Tames.....	43
<b>CONCLUSIONES DEL CAPITULO I</b> .....	49
<b>CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE MANUEL TAMES</b> .....	50
2.1 Fundamentación de la estrategia de comunicación organizacional.....	50
2.2 Estructura de la estrategia de comunicación organizacional para el Consejo de Administración de Manuel Tames.....	53
2.3 Valoración parcial de la pertinencia de la estrategia de comunicación organizacional ....	68
<b>CONCLUSIONES DEL CAPITULO II</b> .....	73
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	74
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	75
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	
<b>ANEXOS</b> .....	

## **INTRODUCCIÓN**

América Latina enfrenta el fenómeno de globalización de la economía mundial con la búsqueda de un ordenamiento y orientación de sus programas de desarrollo. Aspecto que se corrobora a partir de la construcción de un nuevo modelo de desarrollo para los países de la región que implica profundas transformaciones económicas, sociales, políticas y de valores esenciales al interior de las naciones, según (Jablin, 2016). Por ende, los procesos de globalización, impulsados por los avances científicos y tecnológicos, se vienen produciendo de manera vertiginosa en el escenario de la economía, aumentando el abismo entre desarrollo y subdesarrollo, entre riqueza y pobreza a niveles nunca antes conocidos.

La utilidad de la comunicación organizacional en la administración pública está dada por las funciones que realiza en la organización. Y como otros aspectos centrales de la materia, también está sujeto a debate que son en realidad las funciones de dicha comunicación organizacional.

La administración pública, desde una perspectiva histórica, aparece cuando el hombre comienza a trabajar en sociedad, por lo que su surgimiento es un acontecimiento de importancia en la historia social, sobre todo a partir de que reconoce la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar procesos administrativos, teniendo en cuenta objetivos que garanticen el desarrollo económico y social, según le corresponda a cada organización en su entorno.

En la práctica administrativa actual, el perfeccionamiento de los sistemas de dirección no deja de ser 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 manera que, el papel que históricamente se le otorga al estudio y la profundización de la gestión, deviene como consecuencia de la influencia que tiene para el alcance de los objetivos de cualquier organización, independientemente de su naturaleza empresarial o pública.

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 el verdadero propósito al que ésta se dirige, esto es, satisfacer las necesidades cada vez más crecientes de la sociedad y lograr la sostenibilidad y desarrollo estratégico en lo económico y social.

Toda organización para poder funcionar y lograr sus objetivos, deberá dotarse de acciones de comunicación organizacional, que permita una red de relaciones de trabajo que coordinen a las personas, en el orden funcional, 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 información.

Muchos autores han estudiado la comunicación organizacional. Ya en los años cincuenta, comienza a abordarse el tema, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la organización*, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica.

A este título siguen otros que continúan y amplían los estudios iniciales, y con ello se inaugura este nuevo campo en las ciencias sociales. El objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales. 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.

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.

Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo, 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 se destacan (Fernández Collado, 2015), (Goldhaber, 2017).

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 y el perfeccionamiento de las instituciones. (Trelles Rodríguez, 2002).

Se pondera, además, la existencia de una “Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del Estado y del Gobierno”, orientada a personas que en su desempeño requieren de habilidades y capacidades comunicativas reveladas en la toma de decisiones para la preservación, transformación y difusión de la cultura organizacional y social. (Paz, 2006)

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. Consideraciones asumidas en esta tesis.

Consiguientemente, los trabajos científicos desarrollados tratan con mayor énfasis la preocupación sobre esta problemática, con el fin de proporcionar a las organizaciones sistemas de influencias conscientes que ayuden a la orientación y coordinación de las acciones actuales y perspectivas de las personas y los grupos en la consecución de los fines y objetivos. (Durand Rill, 2012).

Asimismo, la comunicación organizacional ha sido investigada por sectores. Concretamente el sector educacional, se destacan (Leontiev, 1979), (Trelles Rodríguez, 2004), (Eisemberg, 2016), (Kreps, 2015).

A pesar de todas las investigaciones desarrolladas sobre la comunicación organizacional resultan insuficientes para la aplicación en los Consejos de Administración Municipales (CAM), a partir de los nuevos cambios producidos en las estructuras del Estado y el Gobierno amparado y refrendado en la Ley de Leyes aprobada por el pueblo de Cuba en el año 2019 en su Título VI, Capítulos I, II; Título VII y Título VIII Capítulo 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.

En los momentos actuales, el Consejo de Administración del municipio Manuel Tames 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 rol y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

El Consejo de la Administración Municipal como órgano de dirección del gobierno, dirigido actualmente por una nueva figura “El Intendente” recogido en el Artículo 203 de la Constitución de la República, que se introduce como parte de los cambios, tiene como principal objetivo, promover el desarrollo económico y social del territorio con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades de la población, elevando el nivel de calidad de vida, enfatizando en el crecimiento de la producción material y de la prestación de los servicios, haciendo un uso racional de los recursos materiales, humanos, financieros y naturales logrando la activa y consciente participación de las diferentes entidades económicas, dirigentes, trabajadores y el pueblo.

El desarrollo no se logra de modo espontáneo, requiere prever e integral coherentemente planes, programas de desarrollo, políticas y métodos bien aplicados sobre la base de la participación activa y colegiada de todos los miembros de la sociedad.

De ahí el papel de los Consejos de Administración municipales en actuar con eficacia donde se hace necesario utilizar métodos y procedimientos en función de lograr los intereses estratégicos en un corto, mediano y largo plazo.

El Consejo de Administración del Municipio Manuel Tames trabaja y proyecta acciones para cumplir con este encargo, sin embargo, dichas acciones no satisfacen del todo el funcionamiento de este órgano colegiado para lograr el desarrollo del municipio.

La experiencia de la investigadora acumulada en diez años en la administración pública, primero como miembro del Consejo de la Administración y actualmente como Intendente con la función de dirigir dicho órgano en el territorio, han permitido revelar las siguientes insuficiencias:

- Existencia de una estrategia de comunicación organizacional descontextualizada.
- Falta articulación consciente entre cada uno de sus miembros en el análisis con integralidad de los temas presentados para el cumplimiento de la gestión.
- Insuficientes acciones contextualizadas, según documentos rectores que regulan y ordenan la actividad de este órgano de dirección (Acuerdos 6176/ 2007, 6560/2013, 8223/2017 del Consejo de Ministros, la Instrucción No. 1/2011 del Consejo de Estado y la Ley de Organización y Funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular y del Consejo de la Administración Municipal).

De manera que se evidencia la necesidad de un cambio que favorezca a la estructura de dirección del Consejo de Administración de Manuel Tames para el cumplimiento de su gestión y misión en correspondencia con los momentos actuales.

Por tanto, se declara el siguiente problema de la investigación: existencia en el Consejo de Administración de Manuel Tames de una estrategia de comunicación organizacional descontextualizada que limita el cumplimiento y alcance de sus funciones en las nuevas concepciones del desarrollo de la gestión pública cubana.

El objeto de la investigación se centra en el: proceso de comunicación organizacional en la administración pública. Evaluado como eje transversal para el desempeño de las funciones administrativas en correspondencias con las exigencias del contexto actual en Cuba.

Para contribuir a resolver este problema, se plantea como objetivo de la investigación: diseñar una estrategia de comunicación organizacional en el Consejo de

Administración de Manuel Tames que contribuya al logro de las funciones, misiones y gestión, según el encargo social en el contexto actual.

Se precisa como campo de acción de la investigación: la comunicación organizacional en el Consejo de la Administración de Manuel Tames. Este campo de acción se convierte en el elemento esencial en el funcionamiento organizativo de dicho consejo.

Para desarrollar la investigación, se parte de la hipótesis de la investigación siguiente: si se dispone de una estrategia de comunicación organizacional actualizada a partir del conocimiento de las nuevas políticas y los cambios estructurales del Estado y el Gobierno en el Consejo de Administración de Manuel Tames, se podrá contribuir a la mejora en los resultados, según el encargo estatal de este órgano de dirección y su papel en la gestión pública en el contexto económico y social territorial.

Para concretar el objetivo de la investigación y a partir de la hipótesis planteada, se desarrollan las 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 a nivel del Consejo de la Administración Municipal Manuel Tames como órgano de dirección territorial en la gestión pública.
- Diseñar una estrategia de comunicación organizacional para el Consejo de Administración de Manuel Tames.
- Valorar la viabilidad de la estrategia en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano y en los cambios estructurales en el sistema del estado.

Para el desarrollo de esta tesis se han utilizado métodos y técnicas de investigación.

Entrevista y encuesta: permitió tener un diagnóstico real de la problemática y por ende conocer de la existencia de una estrategia de comunicación organizacional en el Consejo de Administración de Manuel Tames descontextualizada.

Histórico – lógico: utilizado en el estudio de los antecedentes, causas y condiciones históricas en que se desarrolla la comunicación organizacional y concretar dentro de

esta, el valor teórico y metodológico que la ubica como elemento esencial en el funcionamiento organizativo en el Consejo de la Administración de Manuel Tames.

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

Análisis documental: facilitó la revisión de la información disponible en relación con el proceso de comunicación organizacional y comunicación organizacional en la administración, su desarrollo desde la perspectiva de la gestión pública y esta a su vez contextualizada en las características del sistema económico y social cubano, para establecer comparaciones y lograr coherencia en el actuar del Consejo de la Administración Municipal de Manuel Tames como órgano de dirección en su funcionamiento.

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

Sistémico – estructural – funcional: sirvió para estructurar la investigación con énfasis en la estrategia de comunicación organizacional propuesta para el Consejo de Administración de Manuel Tames, la cual posibilita la interrelación de conocimientos, la conexión de conceptos con una lógica y un funcionamiento en la práctica.

La observación, se emplea para valorar la realidad del objeto de investigación, evaluar el estado actual en la identificación del problema, comprender las generalidades y especificidades del proceso que se aborda y la apreciación de los posibles cambios manifiestos durante la investigación, en la labor del Consejo de la Administración municipal en específico.

Dinámica de grupo, para desde lo colectivo establecer valoraciones en los diferentes componentes que conforman la propuesta, a través de la contribución de los implicados en la estrategia (directivos y funcionarios) con criterios que refuercen los fundamentos teóricos y prácticos para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional dentro del Consejo de Administración de Manuel Tames.

Aporte teórico de la investigación: lo constituye la estrategia de comunicación organizacional para el Consejo de Administración de Manuel Tames con un enfoque participativo.

Significación práctica de la investigación: se pone a disposición del Consejo de Administración un plan de acción con indicaciones específicas dirigidas al desarrollo de la comunicación organizacional en el municipio.

Actualidad del tema de la investigación: se inscribe en el contexto de las transformaciones en las estructuras del Estado y el Gobierno que toma en cuenta la estrategia de Desarrollo Integral hasta el 2030 del municipio.

Novedad científica: se connotan acciones integradas desde lo económico, lo sociocultural, lo productivo, lo medioambiental hasta lo investigativo.

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 el Consejo de Administración de Manuel Tames y 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. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **1.1 Sistematización de conceptos: comunicación, comunicación organizacional**

La comunicación ha sido abordada por diferentes disciplinas: filosofía, comunicación social, psicología, sociología entre otras, las cuales son asumidas en esta tesis por considerar que son necesarias para lograr interrelación de los individuos en la sociedad, teniendo en cuenta que dicha interrelación solo se puede obtener si se estudia, se conoce los diferentes fenómenos del entorno, lo ético teniendo como elemento significativo la moral y los valores, los recursos estratégicos, la cultura, si se diagnostica para saber de qué forman piensan y cuáles son los elementos en el orden económico y social afectan el comportamiento de la sociedad en sentido general.

Las comunicaciones interpersonales constituyen un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier organización, ya que la organización está formada por personas que responden a personas e interactúan en un grado cada vez mayor con personas. Toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos, promover el entendimiento entre los hombres. El contenido de un proceso de comunicación es esencialmente, lo que se quiere transmitir, es el mensaje que quiere hacer llegar. El contenido está íntimamente ligado a nuestro referente cultural.

La comunicación es un proceso, y como tal, incluye acción y reacción. Al recibir estímulos se necesita la capacidad y habilidad para correlacionar lo que se comunica con lo que se conoce. Es esta correlación la que permite enriquecer el contenido de la comunicación. El contenido es la base para que el proceso de comunicación organizacional sea eficaz. Si su contenido no resulta ser adecuado, difícilmente la comunicación sea exitosa, es necesario la consistencia en el contenido, el

conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una sintonía de interés entre las partes.

Se debe partir y tener en cuenta que la administración es la ciencia de carácter universal presente en cualquier organización social donde se realicen esfuerzos humanos para unir a personas de diversos conocimientos y habilidades. Y que es importante destacar que la necesidad de administrar está al desarrollo de las formaciones económicas – sociales sobre todo a las transformaciones del proceso de trabajo en un proceso social que requiere formas elementales de organización.

En realidad, según los estudiosos la administración, su cuerpo teórico comienza a sistematizarse una vez reconocida la Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgen empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas ajustadas a las nuevas maneras de hacer para lograr su sostenibilidad en el tiempo, incluso pensar en la empresa industrial a gran escala era algo novedoso y ajeno al sistema de relaciones propietarios – productores establecido bajo condiciones económicas muy particulares, sobre todo porque resultaba incipiente hacer corresponder determinados descubrimientos científicos con modernas formas de producir.

Pero en la práctica administrativa actual, el perfeccionamiento de los sistemas de dirección no ha dejado de ser 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 manera que, el papel que históricamente se le otorga al estudio y la profundización de la gestión, deviene como consecuencia de la influencia que tiene para el alcance de los objetivos de cualquier organización, independientemente de su naturaleza empresarial o pública.

Cualquier organización, sea empresarial o pública, entendida ésta como el conjunto de dos o más personas con un objetivo común, deberá asumir como presupuestos para su correcto funcionamiento, el concretar estrategias y programas; asegurar la eficiencia y la calidad; la selección de los responsables de tareas o actividades; el definir autoridad y responsabilidad en la estructura jerárquica más adaptable a las necesidades del funcionamiento de la organización; el poder establecer, en su



estructura, las interrelaciones y coordinaciones entre diferentes áreas; considerar, eventualmente, la reingeniería de procesos que implica la mejora continua del proceso administrativo y sus funciones; coordinar las inversiones, no sólo en tecnología e infraestructura, sino sobre todo en la profesionalización de los recursos humanos, que serán en definitiva bien conducidos los que aseguren el cumplimiento de las metas.

Por tanto, la organización como institución supone un sistema social que en su integración permita los ajustes correspondientes orientados a una meta y, a su vez, a individuos dirigidos hacia ese propósito, que resultará más efectivo si desde un enfoque psicosocial estos aprenden a desenvolverse en grupo, sobre todo si se trata de identificar y solucionar problemas y/o conflictos que surgen en el quehacer cotidiano; pero además, que las personas sean capaces de demostrar competencias a través de un sistema de relaciones estructurales y funcionales y ser consecuentes con el sustento tecnológico que garantiza, en el orden estratégico, la eficiencia de los procesos inherentes a su razón social.

Es importante referirse a los principios esenciales de la organización como función de la administración, tal como los declara (Katz, 2016), (Lucas Marín, 2018), puede entenderse mucho mejor el alcance de esta función como proceso y en su esencia identificar aquellos elementos que la hacen distintiva con relación a otras funciones, aunque se comprenda desde la misma y tal como se ha demostrado que ella en sí contiene al resto de las funciones del proceso administrativo, por lo que algunos de sus principios pueden ser tenidos en cuenta en otras funciones de este proceso aunque quizás desde otra perspectiva teórica y metodológica. Estos principios son:

1. Principio de unidad de objetivos
2. Principio de eficiencia organizacional
3. Principio de la amplitud de la administración
4. Principio escalar
5. Principio de delegación por los resultados esperados
6. Principio de carácter absoluto de la responsabilidad
7. Principio de paridad de la autoridad y responsabilidad

8. Principio de unidad de mando
9. Principio del nivel de autoridad
10. Principio de la definición funcional
11. Principio de equilibrio
12. Principio de flexibilidad
13. Principio de facilitación del liderazgo

Una vez reconocidos estos principios y lo que significa se estará en condiciones de entender en su alcance a la función organización dentro del proceso administrativo y, de esta manera, dirigir la atención a aquellos elementos claves o esenciales que permiten, desde esta función, contribuir al cumplimiento de los objetivos formulados en la planeación y desde el sistema estructura - funciones, propiciar un funcionamiento organizativo que responda a las características propias de la organización y a los aspectos que en el marco jurídico y regulatorio en que se desenvuelve la institución. Según el propósito de la organización, se trata de ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional.

Aún y cuando en el marco teórico de las ciencias administrativas, no se puede afirmar categóricamente que exista una definición universal sobre el concepto de organización como función, un acercamiento a los mismos puede ser dado, por ejemplo, en el planteamiento de (Aucoin, 1997), (Cicuendez, 2009), en cuanto a, en términos de que "...objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de dirección para poder ser realizados", pero para esta autora parece ser que es necesario entender, porque lo deja implícito, que en el centro de la función organización está lo estructural y de esto resultaría lo funcional; o como podrá reconocerse a los propósitos de esta investigación, tal como plantea (Marañón & Ramírez, 2018) el que la función de organización es "...el proceso de integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia", pero siempre si se asume como sustento de este proceso el hacer efectiva la cooperación humana.

Como se observa el criterio de estos autores queda perfectamente reconocido en lo que hasta ahora se ha insistido cuando se trata de reconocer en la organización como función, el hecho de incentivar y coordinar acciones y recursos con un alto grado de eficacia y eficiencia.

En esta investigación fue necesario e importante el estudio y el conocimiento de elementos relacionados con la organización para luego abordar la comunicación como variable condicionante en las organizaciones.

El fenómeno de la comunicación en organizaciones está vinculado al surgimiento del hombre como especie diferenciada, pensante. Es justamente su condición de ser social lo que posibilita al hombre el accionar sobre la realidad y su desarrollo. Y no es posible pensar en socialización sin tener presente el proceso comunicativo.

Para decirlo con palabras de Carlos Marx:

“La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad.” “... el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres...La conciencia, por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos.” (Marx).

Si bien Marx no identifica a la comunicación con los términos utilizados en la actualidad, es al fenómeno comunicacional al que alude en tanto este resulta un elemento indisolublemente ligado a la existencia del hombre como ser social, pues posibilita la interrelación en agrupaciones de seres humanos, en colectivos, en sociedades.

El término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la comunicación a distancia.

Manuel Martín Serrano (2017) define la comunicación como “una interacción social por medio del mensaje”. (Martín Serrano, 2017)

La comunicación en la contemporaneidad sigue siendo condición indispensable para la supervivencia de la especie, y vector transversal en cualquier actividad social que

se realice, ya sea con fines productivos, de servicios, o de otro tipo. Pero no sólo eso, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento, al integrarse los procesos comunicativos en el campo de las relaciones humanas, como lo muestra esta idea de inusitada actualidad.

Los temas vinculados con la comunicación en sus diversas manifestaciones o esferas de actuación cobran mayor relevancia en la segunda mitad del siglo XX, aunque el énfasis fundamental se dirige durante mucho tiempo al terreno de lo mediático. No obstante, existen autores, que tratan el tema de la comunicación en organizaciones desde principios del siglo XX, como, por ejemplo, los conocidos trabajos de Weber, Taylor o Fayol, pero su abordaje se corresponde más con un enfoque desde las ciencias de la administración.

La comunicación ha sido teorizada, subvalorada, redimida y manejada de tantas formas que a veces se obvia su importancia por la cotidianidad con que es vista. Sin embargo, es tan antigua como las primeras civilizaciones, que mientras más se complejizaban más crecía su necesidad de desarrollarse y por tanto de interactuar entre ellos. Con la diferenciación de roles, la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías en busca de beneficios comunes, el nivel de organización creció y se hizo imprescindible la evolución del lenguaje.

Con los años, la comunicación dejó de ser únicamente lenguaje, para convertirse paulatinamente en medio de comunicación masiva y mediación cultural. En los tiempos modernos comunicar significa poner en común con otro, ideas, pensamientos, a través de diferentes canales y con un código compartido. Debido a esto resulta un fenómeno difícil de conceptualizar. Existen disímiles definiciones, ha sido estudiada y tratada con diferentes enfoques.

La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

Es más, un hecho sociocultural que un proceso mecánico. La comunicación es de vital importancia para desarrollar nuestras potencialidades.

La comunicación se puede expresar mediante la voz y palabras, también con un lenguaje no verbal e inclusive con imágenes. De hecho, se considera que la comunicación es importante porque está en todas partes y es necesaria para el día a día de cada ser humano.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, comunicar es:

1. Hacer a otro participe de lo que uno tiene.
2. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.
3. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito.
4. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.
5. Establecer medios de acceso entre poblaciones o lugares.
6. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.
7. Extenderse, propagarse.

Por tanto, la importancia de la comunicación radica en que es la forma para tratar de entenderse los unos a los otros. En otras palabras, es la herramienta para establecer relaciones, obtener lo que se necesita o aquello que se quiere para expresarse. Así que comunicar no sólo tiene que ver con la relación entre las personas, sino también con la interacción entre empresas o transmitir valores e información de manera correcta.

De ahí que en esta investigación se asume el criterio de la investigadora Irene Trelles Rodríguez expresado en la tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación en el 2002, que para que exista una comunicación efectiva, se requiere adaptabilidad. Cada persona requiere un estilo diferente, una gestualidad determinada o un lenguaje propio y que las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías:

1. La comunicación verbal

## 2. La comunicación no verbal

La comunicación verbal se refiere a las palabras que se utilizan y a las inflexiones de la voz (tono de voz).

La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal. Ambos tipos de comunicación se complementan entre ellos y, en muchas ocasiones, se dan de forma simultánea.

Por tanto, cuando existe una coherencia entre lo verbal y lo no verbal se está frente a una comunicación efectiva y es cuando los resultados coinciden con lo que se espera por parte del emisor del mensaje.

El proceso comunicativo se va conformando y gracias a él, existe el desarrollo de la humanidad puesto que la comunicación es la base de la sociedad y es la única forma que existe para poder crear relaciones que permiten el avance y el crecimiento de quienes son parte de ella.

Algo muy similar sucede dentro de las organizaciones. Sin comunicación, los acuerdos, negociaciones y las relaciones internas o externas no funcionarían, y ante ese panorama, habría sido imposible la globalización, la creación de multinacionales o el desarrollo interno de cada nación u organización.

Además, de las consideraciones expuestas, se tiene en cuenta los elementos que intervienen en la comunicación, así como la estructura:

**El mensaje.** Formado por las diferentes ideas o informaciones, que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, entre otros, cuyo significado interpretará el receptor.

**El emisor y el receptor.** El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje.

**El código.** Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, entre otros, que sirven para transmitir el mensaje. Debe de ser compartido por emisor y receptor.

El canal. Es el medio a través del cual se emite el mensaje. Habitualmente se utiliza el oral-auditivo y el gráfico-visual complementándose.

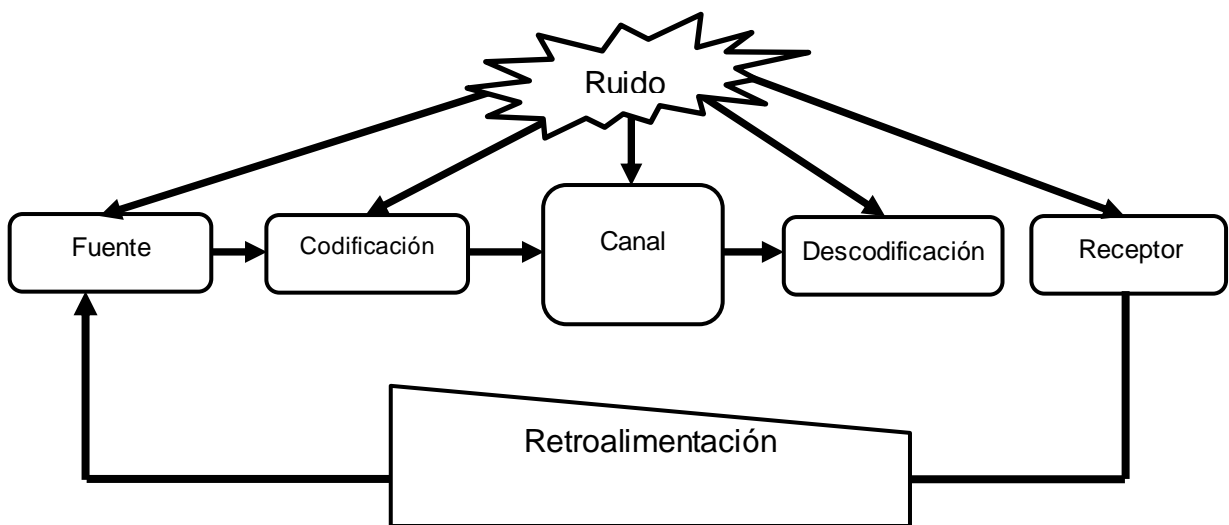
El contexto. Se refiere a la situación concreta donde se desarrolla la comunicación. De él dependerá en gran parte la forma de ejercer los roles por parte de emisor y receptor.

Los ruidos. Son todas las alteraciones de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje.

Los filtros. Son las barreras mentales que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc. de emisor y receptor.

La retroalimentación. Es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores.

Gráfico 1 Elementos que intervienen en la comunicación



Elaboración propia

El "feedback" es fundamental en este tipo de comunicación. Todavía existen organizaciones que confunden la comunicación con la información; la diferencia está muy clara, mientras que esta última, consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor o los receptores.

## Estructura de la Comunicación

La estructura de la comunicación es un concepto polisémico, dado que abarca el análisis de los elementos tanto principales, como subordinados, de la comunicación, así como también sus funciones. En esta tesis se asume la definición de la investigadora Irene Trelles sobre la estructura de la comunicación donde se precisa, que es un conjunto de elementos interrelacionados, es decir, que un elemento determina el funcionamiento de todos y si uno de estos elementos falla haría disfuncional a la comunicación. Se da el proceso comunicativo cuando a esta estructura se le pone en una situación única e irrepetible. (Trelles Rodríguez, 2002).

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver y del de Schramm, quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definidos Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.

Los componentes socio psicológicos de la comunicación.

La información, la interacción y la percepción constituyen los componentes socios psicológicos de la comunicación y se revelan en los procesos comunicativos a partir de los pequeños grupos.

- **Componente comunicativo:** aprecia la comunicación como intercambio de información. Cada miembro del proceso debe ser considerado un ente activo, no como un objeto, sino como sujeto. La influencia comunicativa se logra si en la relación emisor – receptor existe un sistema de codificación y decodificación único.
- **Componente interactivo:** es además, de la influencia sobre el comportamiento de los otros por medio del intercambio de signos, la organización de las acciones conjuntas que favorece la realización de actividades grupales, comunes para todos los miembros. Se logra si existen determinadas relaciones entre los participantes.
- **Componente perceptivo:** incluye la percepción interpersonal como variante de la percepción del hombre por el hombre. Si un individuo entra en contacto con otro, es percibido, por este otro, siempre, como personalidad. Las impresiones tienen



su papel regulador en la comunicación, pues el conocimiento paulatino del otro conforma el mismo sujeto cognoscente y la certeza de la imagen del otro depende de la organización de las acciones acordadas con él.

De todas maneras, como en todas las acciones que realiza el ser humano, existen barreras que impiden que esto se logre del modo esperado, como los ruidos o la redundancia, evitando lograr una comunicación efectiva. Si esto se traspasa dentro de una compañía, se puede ver que son factores graves que pueden lograr incluso, pérdidas millonarias en los activos de ésta.

Las principales barreras según lo expone Lucrecia Boland en su libro "Funciones de la Administración" (Boland, 2007), se puede clasificar en:

1. Técnicas: espacio o distancia, fallas mecánicas, eléctricas, interferencias físicas y vacías de tiempo.
2. Semánticas: interpretación de palabras, descodificación de gestos, cambios de lenguaje significación de signos, símbolos y sentido de los recuerdos.
3. Humanas: variaciones de percepción, diferencias de sensibilidad, variables de personalidad, discrepancia de competencia y límite sensorial.

Existen otras, pero se coincide con la investigadora en que estas son las esenciales y las más comunes en el proceso comunicativo en general, pero dentro de una organización existen factores más específicos que impiden una comunicación efectiva lo que, muchas veces, provoca grandes problemas internos perjudicando, además, la imagen externa de la organización, la rentabilidad o el ambiente laboral, como, por ejemplo:

- Ideas preconcebidas.
- Rechazo de información contraria.
- Significados personalizados.
- Motivaciones e intereses personales.
- Credibilidad de la fuente.
- Habilidad de comunicarse.
- Clima organizacional.

- Complejidad de los canales

Para evitar estos inconvenientes que pueden ser gravemente perjudiciales para la organización, es necesario guiar e implementar estrategias de comunicación, de este modo muchos de los problemas se evitarían o solucionarían.

La comunicación constituye, actualmente un elemento central de progreso y de eficiencia en el marco de la vida institucional, económico y político que incide directamente en el funcionamiento y rentabilidad de las empresas e industria. La comunicación hay que dimensionarla como un instrumento fundamental para la gestión de la organización y como función estratégica en relación directa con los procesos organizativos y de dirección, dado que la comunicación es una función transversal al servicio de las políticas y de la misión de las organizaciones, constituye un instrumento de ayuda de aprendizaje del negocio y la toma de decisiones en relación a los entornos competitivos.

La comunicación además de tener elementos que intervienen en ella, también tiene funciones, que dependiendo del tipo información que se brinde puede cambiar en menor o mayor cuantía los objetivos previstos en una organización, existen siete funciones de la comunicación clasificada como sigue:

1. Función de informar: para una eficiente toma de decisiones y solución de problemas requiere de toda la información disponible. El proceso de dar y recibir información está inmerso, directa o indirectamente, en todas las demás funciones de la comunicación.
2. Función de expresar: todo ser humano requiere comunicar emociones, sentimientos, necesidades y opiniones, con el aprendizaje de los tipos de lenguaje a lo largo del crecimiento, se consigue regular esas necesidades expresivas dentro de los contextos correctos, lográndose así un proceso de comunicación sana y eficiente.
3. Función persuasiva: en toda transmisión de información, siempre se está esperando algún cambio, acción o comportamiento en respuesta (la deseada o no deseada). Algunos estudios afirman que el propósito de la comunicación es simplemente influir /influenciar en las personas o entornos sociales.

4. Función instructiva o de comando: este propósito es similar al anterior, pero se diferencia en que la respuesta deseada está mucho más clara o es más específica. Por ende, la información y el carácter del mensaje son más concretos e interactivos.
5. Función de regular o controlar: esta es una combinación de las funciones de persuasión y comando. Son más comúnmente usadas dentro de equipos de trabajo, organizaciones y grupos de personas, donde se hace necesario una convivencia e interacción sana entre las personas involucradas para lograr objetivos planteados. Las respuestas esperadas aquí es principalmente la cooperación consciente entre todos. El objetivo es regular el comportamiento usando comandos e instrucciones claras pero sutiles, y estrategias de manejo de grupo que busquen persuadir más que comandar. A nuestra consideración esta función es la más necesaria aplicarla en una organización que no tenga una estrategia de comunicación organizacional bien concebida.
6. Función de integración o relacionamiento social: uno de los mayores objetivos de la comunicación humana en sociedad es quizás la búsqueda de aceptación, reconocimiento e identificación por parte de los demás.
7. Función evitar y arreglar malos entendidos: esta función a simple vista puede parecer redundante, pero es mucho más compleja de lo que parece. La mala comunicación puede ocasionar problemas más serios, como la ruptura de las relaciones entre personas o empresas. Todo proceso comunicativo está expuesto a la confusión y a los malos entendidos, que en teoría no son otra cosa que un proceso de comunicación ineficiente o incompleto.

Para Chiavenato estudioso de la materia, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información, elemento que se asume en esta investigación donde se considera a partir de los estudios realizados estas cuatro funciones como eje transversal para cumplimentar la comunicación organizacional en el Consejo de Administración de Manuel Tames y lograr los objetivos y metas previstas.

La comunicación es vista en su dimensión más amplia en todos los perfiles, en los social, económico, político, en lo administrativo y en lo cultural; en esta investigación

resulta importante adentrarse en la comunicación en lo administrativo, la cual ha sido nominada comunicación organizacional porque favorece la organización integral de diferentes organizaciones.

Se necesita coordinar las actividades para alcanzar los objetivos personales, y en último término la supervivencia y la prosperidad. Esta es la principal actividad de las organizaciones, basadas en la conveniencia de la cooperación, aunque no es algo que siempre se logra fácilmente. Hay que estar conjuntamente persuadidos de las ventajas de la cooperación, y la comunicación es la herramienta que ayuda a conseguirlo. A través de la comunicación, se recoge y proporciona información para lograr que los individuos cooperen.

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes. En la comunicación pública existe un muy escaso aprecio por la planificación y la estrategia. La comunicación, en muchas ocasiones, se limita al día a día, a ir apagando fuegos e improvisar.

La comunicación como pieza estratégica requiere de investigación, planificación, ejecución y evaluación, al igual que necesita estar organizada para poder canalizar correctamente todos los flujos informativos, comunicativos y relacionales que genera la organización. Es así que debe ser una preocupación de las instituciones poder contar con sistemas organizados, dinámicos y fluidos de comunicación entre la dirección y el personal, que hagan posible la implementación de procesos y procedimientos que, mediante canales o vías determinadas, facilite la transferencia y comprensión de mensajes en un ambiente colaborativo.

Las necesidades de perfeccionar la comunicación desde los procesos de dirección en las organizaciones se determinan por la política de la dirección del país, expresada en los principales documentos y acuerdos del Partido Comunista de Cuba y en intervenciones de los principales dirigentes de la Revolución, en especial del Comandante en Jefe.

A través de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de los cambios que están ocurriendo en la misma. La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

La comunicación organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la organización; por lo cual desde esta perspectiva teórica recuperamos esta área de conocimiento. Los estudios sobre la comunicación organizacional realizados por José Luis Piñuel Raigadaosé (Piñuel Raigadaosé, 2015), reflejan la participación del grupo informal como la clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación.

La comunicación organizacional es la suma de los procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de la organización y los que esta desarrolla con sus públicos para el logro de los objetivos estratégicos. Contribuye a la formación de la identidad y la imagen organizacional, así como forma parte de la cultura y el clima de la empresa.

El proceso de comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir basado en las relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si se amplía la concepción de comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Y como otros aspectos centrales de la materia, también está sujeto a debate los cuales son en realidad las funciones de la comunicación organizacional.

La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el

vehículo principal a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan.

El proceso comunicacional dentro de una organización es uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización.

La comunicación organizacional tiene entre otros fines, satisfacer más al hombre y hacerlo más productivo en sus actividades. Para llegar a este fin, el trabajador debe ser comprendido más ampliamente. Observar qué lo frustra y conocer los factores que se relacionan con su empleo, la productividad y la satisfacción, es importante saberlo para conocer cómo se sienten al realizar sus actividades de trabajo.

A través del tiempo la comunicación organizacional ha ido incluyendo nuevos términos y forma de ver la comunicación hacia dentro y fuera de las organizaciones, todo esto a la par del nacimiento de nuevas teorías. Para entender un poco más la comunicación organizacional se explican algunas de las definiciones de la misma, además de los conceptos definidos dentro de estas.

Muchos científicos han estudiado la comunicación organizacional y han ofrecidos diferentes conceptos. La comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.

Rolando Durand (Durand Rill, 2012) define como comunicación organizacional el flujo de información, el intercambio de mensajes y la trasmisión de los mismos, dentro de la organización. En esta definición se da mayor importancia a los mensajes que fluyen en una organización como resultado de la información que circula dentro de la empresa o institución, es decir, en la comunicación interna sin considerar el entorno.

En el año 2017 Toro Balarezo y David Byron presentan una definición más completa, agregando elementos que incluyen a la comunicación externa, de tal modo, que perciben la comunicación organizacional como la comunicación interdependiente entre

la comunicación descendente, ascendente y la horizontal (comunicación interna), y las relaciones públicas, ventas y publicidad (comunicación externa).

Dentro de estas definiciones se destacan varios conceptos, como lo es, la comunicación interna, que es toda aquella que se da entre los diferentes miembros de la organización en sus diferentes niveles. En el caso de la comunicación externa que como su nombre lo dice se lleva a cabo desde la organización, entorno o medio ambiente y viceversa, como, por ejemplo: las relaciones públicas, la mercadotecnia, la publicidad, etc.

Según Antonio Lucas Marín (2018) define la comunicación organizacional "cómo el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. (Lucas Marín, 2018).

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. En consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambia entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio.

La comunicación organizacional se entiende, según Jablin (Jablin, 2016), como: un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. La comunicación organizacional es un "proceso social, que es entendida como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos".

Para María Luisa Muriel (Muriel, 2017), se entiende como comunicación organizacional al conjunto de procesos de información y comunicación de las empresas, en diversas

áreas y con objetivos particulares, que son diseñados para transmitir una imagen estratégica a sus públicos objetivo. La comunicación corporativa tiene una dimensión interna y una externa, la primera refiere a las comunicaciones que se realizan dentro de la organización, y la externa refiere a aquellas que se dirigen a distintos públicos fuera de ella.

En la investigación que se realiza se asume la definición dada por Trelles Rodríguez, (2001) pues se ajusta al propósito del autor ya que se contextualiza en el ámbito organizacional, siendo necesario ver la comunicación organizacional de manera simultánea a los procesos de producción o de servicios, pues la misma juega una importante función en la mejora de la productividad en una organización, hace los ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los trabajadores, por lo que reviste gran importancia estratégica. (Trelles Rodríguez, 2001).

En esta definición se pueden encontrar todos los elementos o conceptos mencionados anteriormente, pues cuando se mencionan los flujos de información está incluida la comunicación ascendente, descendente, horizontal e informal, así como la retroalimentación, ya que al mencionar que la relación no está solo en el interior de la organización, se está relacionando a la empresa con su entorno y aquí queda incluida la retroalimentación con su exterior y la comunicación externa.

Independientemente de la definición de comunicación organizacional que se asuma debe quedar claro que esta procederá a través del flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que se distinguirá porque tendrá lugar en un sistema complejo y abierto que es influenciado en influencia al medio ambiente; que implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado y por ultimo porque implica personas en la que se manifiestan actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que esta se encuentra presente en toda actividad económico – social y por ser, además, el proceso que involucra permanentemente a todos los actores. Para los dirigentes es fundamental



una comunicación eficaz, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional se divide en cuatro secciones: la conducta de las organizaciones, el proceso de la comunicación, interacciones y formatos de intervención en las organizaciones. Abarca un conjunto de áreas interrelacionadas que se complementan en el estudio de los diversos componentes de la comunicación en las organizaciones.

La sección I incluye los descubrimientos teóricos claves relacionados con la teoría de la organización y con las relaciones humanas.

Los capítulos de la sección II tratan de las variables más importantes en el proceso de la comunicación, tanto verbales como no verbales.

La sección III examina el flujo de mensajes que se producen en los principales formatos de interacción de una organización; el diádico, el pequeño grupo y la audiencia colectiva.

Y la sección IV presenta los formatos comunes de intervención en la comunicación usados tanto por los investigadores como por los practicantes. Al mismo tiempo se discuten métodos claves, procedimientos y técnicas para diseñar y dirigir programas de investigación en las organizaciones, así como su aplicación en la capacitación y en la consulta.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. Mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y términos se ajustan a los planes.

Según Francisca Morales (Morales, 2001) en su libro Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, podemos comprender la comunicación organizacional en base a tres factores:

Su carácter social. Tiene que ver con individuos en diversos cargos dentro de una organización, por lo que posee un carácter cultural.

Su carácter disciplinario. Es también un área del saber administrativo que intenta aplicar criterios científicos sociales al modo en que se dan las comunicaciones intra y extra corporativas.

Su carácter técnico y de actividades. Su cometido es desarrollar una estrategia que facilite y agilice el flujo de información entre la organización y su público, o entre sus diversas partes

De ahí que la comunicación y su gestión activa son fundamentales en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de las organizaciones, a juicio de teóricos y especialistas, quienes comienzan a considerarla parte de la gestión empresarial u organizacional. Deja, por tanto, de ser una actividad que se descarta o se relega a un segundo plano, o se prioriza en momentos de crisis, para reafirmarse como vector integral, transversal y estratégico de su funcionamiento, sin descuidar su parte táctica, que apunta a su operación cotidiana; a la materialización de la estrategia.

Las instituciones u organizaciones de la administración pública no son una excepción. En ellas la comunicación organizacional no es una opción sino una obligación. Además de informar, deben comunicar de forma transparente y esclarecer puntos críticos con el objetivo de que sus planes y programas obtengan, primeramente, la comprensión interna, y después, el apoyo público. Se considera incluso que su eficacia acabará dependiendo, entre otros factores, pero de manera significativa, de su política informativa, comunicativa y relacional.

En los estudios realizados se precisa que existen dos tipos de comunicación organizacional y barreras que limitan su desarrollo.

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Barreras en la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional se ve afectada por las barreras que surgen constantemente y que impiden que los mensajes lleguen al receptor tal y como fueron concebidos por el emisor, dentro de las barreras más comunes tenemos:

1. Filtración: la filtración se refiere a la manipulación de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un ejecutivo le dice a su dirigente lo que él quiere oír, está filtrando la información. ¿Ocurre mucho en las organizaciones? ¡Por supuesto! Al tiempo que las informaciones pasan a los ejecutivos tiene que ser condensada y sintetizada por los subordinados para que los que están en la cima no se sobrecarguen de información. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en el resultado de la filtración. El mejor determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una organización. Mientras más verticales sean los niveles en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para la filtración.
2. Percepción Selectiva: es debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican. El entrevistador que espera que una solicitante de empleo ponga a su familia por encima de su carrera es probable que vea eso en las solicitantes, sin importar si ellas se sienten de esa manera o no.
3. Defensa: cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo. Esto es, se vuelve

defensiva - se compromete en comportamientos como atacar verbalmente a otros, hacer comentarios sarcásticos, ser excesivamente juiciosa y cuestionar los motivos de los demás. Así, cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en forma que retardan la comunicación eficaz.

4. Lenguaje: la palabra significa diferentes cosas para diferentes personas. “El significado de las palabras no está en la palabra, está en nosotros.” La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen el lenguaje que una persona usa, así como también definiciones que da a las palabras.

Es imprescindible partir del conocimiento multidisciplinario de la comunicación para que la actividad del hombre sea enfocada sistémicamente y se pueda articular con el proceso de dirección, desde las transformaciones actuales. A la luz de las deficiencias comunicacionales existentes en las organizaciones de fin de milenio, se ha considerado un punto interesante de estudio, investigar la forma en que se hace participar al personal en la toma de decisiones, cómo se enfrentan a los problemas y soluciones y también cómo se le da claridad a los propósitos y la finalidad de las expectativas de trabajo.

La comunicación organizacional se ha transformado en parte fundamental de las ciencias de la comunicación. Para las personas y las organizaciones, el comunicarse, es algo natural. Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico, procesos de comunicación. A su vez, la comunicación organizacional es la encargada de analizar estos procesos, ya que de estos se desprenden varios fenómenos importantes, y es a través de esta que se puede mejorar “la productividad y el ambiente de trabajo”.

## **1.2 Análisis histórico del proceso de comunicación organizacional en la administración y gestión pública.**

En este epígrafe se realiza el análisis histórico del proceso de comunicación organizacional. Se toma en cuenta la sistematización realizada por diferentes autores; Rolando Durand Rill, Carlos Fernández Collado, Gerald M Goldhaber, Irene Trelles, entre otros.

Se precisa para el desarrollo de la evolución dos etapas:

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

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

Para la realización lógica del análisis histórico se establece como indicador. Evolución del proceso comunicación organizacional en el mundo, país, provincia y el municipio Manuel Tames.

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.

Etapas 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, y ya 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.

Dentro de esta primera etapa 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 (Loui Miranda, 2018), los estudios se centraron principalmente en grupos focales, liderazgo, motivación y adaptabilidad al entorno.

Mónica María Terán Castrillón (Terán Castrillón, 2015) conjuntamente “con el grupo de investigadores de la Universidad San Francisco de Quito USFQ”, concentraron sus estudios, durante los años cincuenta, en la investigación de la estructura organizacional y el flujo de información dentro de las organizaciones. Así también surgen nuevas líneas de investigación en torno a los procesos de retroalimentación dentro de las organizaciones y los efectos que producen en la motivación y rendimiento de los empleados.

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. Vínculo que, evolucionó, gracias a años de investigación, trabajos empíricos y análisis de las organizaciones y sus comportamientos. Estos estudios determinaron, por ejemplo, que la apertura la de comunicación en esta relación jefe/subordinado era uno de los rasgos esenciales en las organizaciones eficientes.

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 (Goldhaber, 2017), 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, 1990).

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.

Actualmente, los gerentes de las empresas reconocen los diversos beneficios de la participación de los empleados en la empresa. 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, 2015) 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 primer problema que se enfrenta al estudiar esta disciplina es precisamente profundizar en torno a su objeto de estudio. La variedad de matices e interpretaciones presenta una gama diversa, pero casi todos los autores coinciden en centrar 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, que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad. Entre los rasgos más importantes que la caracterizan se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas.

Así como el efecto mariposa, es importante comprender que todo acto de comunicación influye de alguna manera dentro de la organización. La comunicación organizacional ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas, la

planeación, organización, dirección y control para que las organizaciones logren sus objetivos y superen las dificultades.

Al referirse a su dimensión global, la doctora Irene Trelles, plantea que “la comunicación en organizaciones no solo es condición indispensable para la existencia, la vida material, la supervivencia, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento”.

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.

Esta disciplina surge por la necesidad de integrar áreas de comunicación como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de marketing, entre otras, que funcionaban de manera inconexa.

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 artificio 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 del año 2011 con el desarrollo del VI Congreso del Partido Comunista y la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se asume con mayor firmeza el rol de la comunicación organizacional.

En consecuencia, 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.

Cuba en 1976, se adopta una nueva estructura político – administrativa y se extiende a todo el país a partir de la experiencia acumulada desde 1974 en la provincia de Matanzas, donde se crean por primera vez de manera experimental, los Órganos del Poder Popular como institución representativa del poder el Estado, de igual manera en el Consejo de Administración de Manuel Tames al igual que en el resto del país, como forma real y regular, más sistémica y sistemática, de garantizar la participación del pueblo en la función de dirección de la sociedad que se ejerce a través del Estado; la premisa básica del funcionamiento y desarrollo de los Órganos del Poder Popular se encuentra en la participación popular en su gestión y se comienza aplicar la comunicación organizacional como elemento dinamizador de los procesos.

No es hasta 2001 que, sobre la base de un perfeccionamiento sistemático del funcionamiento de la estructuras del Poder Popular, el Consejo de Ministros adopta el Acuerdo 4047 mediante el cual se aprueba el Reglamento de las Administraciones Municipales y Provinciales del Poder Popular, posteriormente derogado el 13 de noviembre de 2007 por el Acuerdo 6176 y donde se establecen las atribuciones del Consejo de la Administración como órgano de dirección de la administración local, el cual "...dirige las entidades económicas, de producción y servicios de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Dirige la actividad administrativa a él subordinada y controla la de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación".

Este Reglamento considera, además, los aspectos referidos al funcionamiento de los Consejos de Administración en cuanto a sus reuniones, el procedimiento para la adopción de acuerdos y su cumplimiento, acerca del personal dirigente, funcionarios y demás trabajadores de las administraciones municipales; así como, en cuanto a las relaciones de estas administraciones con los Consejos Populares, entre la administración municipal y, de las funciones de las direcciones administrativas. Posteriormente, como resultado de la experiencia alcanzada, mediante el Acuerdo

8223/2017, se entiende necesario perfeccionar el Acuerdo 6176/2007 en lo relacionado a la integración y funcionamiento del Órgano de la Administración de las Asambleas locales del Poder Popular y establecer el cargo de Vicepresidente de este Órgano, a fin de incrementar la efectividad y eficiencia de la administración local en su gestión.

Asimismo, se fortalecen los mecanismos de trabajo y se busca mayor permanencia y experiencia de quienes se desempeñen en su dirección. Sólo se modifican los Artículos 10, 13, 15 y 27 del Acuerdo 6176; sobre el Acuerdo 8223 se hacen algunas precisiones por el Presidente de la Asamblea Nacional con fecha 18 de octubre de 2017.

Por tanto, estos acuerdos resultan ser la base para, desde la constitución de los Consejos de Administración municipales, su integración y atribuciones, precisar cuáles son las funciones de los miembros que lo integran y considerar aquellos aspectos que proceden en cuanto a su funcionamiento. En la actualidad quedan derogados los acuerdos antes mencionados y se rige la administración por la reciente Ley 139 de Organización y Funcionamiento de la Administración Municipal, la presente norma garantiza los principios organizativos y el adecuado funcionamiento del Consejo de Administración Municipal.

El Consejo de la Administración del municipio Manuel Tames órgano de dirección que es designado por la Asamblea Municipal del Poder Popular, a la que se le subordina y rinde cuenta de gestión integral, está compuesto por 21 miembros, es presidido por el Intendente, tiene carácter colegiado, desempeña funciones ejecutivo-administrativas y dirige la administración social, que como objetivo esencial posee satisfacer, entre otras, necesidades relacionadas con: la economía, la salud, asistenciales, educacionales, culturales, deportivas y recreativas en función de beneficiar la colectividad del territorio en toda su jurisdicción, así como ejecutar las tareas relacionadas con la prevención y atención social. Todo esto refrendado en la sección sexta, en los artículos, 201, 202 y 203 de la Constitución de la República de Cuba.

Este órgano de dirección toma como forma de comunicación organizacional la reunión ordinaria, por sistema de trabajo dos veces en el mes durante todo el año fiscal, dentro de sus 21 miembros están:

El Intendente, tres coordinadores de objetivos y programas, la secretaría (o) y 16 organismos que forman parte de este órgano a partir de la importancia de su encargo estatal, todos encaminados al logro de un mismo objetivo, el bienestar de la población que a continuación se relacionan:

1. Cultura
2. Educación
3. Salud
4. Comercio
5. Trabajo y Seguridad Social
6. Deportes
7. Comunales
8. Delegación municipal de la Agricultura
9. Vivienda
10. Cede Universitaria
11. Instituto de Planificación Física (IPF)
12. Dirección de Finanzas y Precios
13. Dirección de Económica y Planificación
14. Acueducto
15. Alimentaria
16. Transporte.

A partir de los cambios en la estructura de Gobierno y el Estado, se considera importante hacer alusión a los términos nuevos que se introducen, por ejemplo:

Intendente es un funcionario, de origen francés, introducido en España y en la América hispana por Felipe V, Casa de Borbón, que ejerce sus competencias sobre un determinado territorio.

La palabra intendente viene del latín *intendentis* y significa " jefe, el que extiende, el que dirige". Sus componentes léxicos son el prefijo in (hacia el interior), tender (tender, estirar), más el sufijo ente (agente, el que hace la acción).

El intendente, entonces, como presidente del órgano colegiado de gobierno conocido como Consejo de Administración Municipal, ejerce funciones enmarcadas en el ámbito ejecutivo-administrativo de su competencia, con apego a la Constitución y a las leyes, se subordina a la Asamblea Municipal del Poder Popular, a la que rinde cuenta de sus gestiones administrativas y ejecutivas en las disímiles esferas de atención de la vida económica y social del territorio bajo su jurisdicción. De esta manera lo dispone la vigente Ley de Leyes.

Coordinador(a): adjetivo /nombre masculino y femenino. Que coordina el trabajo de otras personas y los medios que se utilizan para la consecución de una acción común.

Los coordinadores son los encargados de ordenar los diferentes aspectos que conforman las actividades de un equipo para asegurar que se alcancen los objetivos propuestos. De ahí surge la necesidad de que haya una persona encargada de coordinar las diferentes funciones y tareas entre los miembros del Consejo de la Administración.

Es importante hacer alusión a estos nuevos cargos que se introducen hoy en la estructura administrativa con el objetivo de estar en correspondencia con la actualización del modelo económico y social cubano que indica, que 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. Por tanto, se hace necesario dotarse de herramientas necesarias, como la comunicación organizacional, para lograr el cumplimiento de los objetivos.

La comunicación es un pilar básico para todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas. Sin embargo, en el ámbito de las administraciones llevar a cabo una buena estrategia de comunicación es parte del servicio a la sociedad que estas desempeñan. La administración pública se encarga de aquellas tareas relacionadas con la gestión del estado y demás entes públicos. Este tipo de tareas exigen un nivel de comunicación específico, en donde se destaque la transparencia y el profesionalismo.

La administración pública debe ofrecerle a la ciudadanía un método de comunicación organizacional en donde pueda expresar sus inquietudes, donde pueda participar y ser escuchada. Por eso es fundamental implementar un esquema de comunicación donde se implemente la interacción con los ciudadanos mediante el uso de los medios comunicativos.

Todas las tareas de la administración pública exigen una escucha activa, donde se atiende a las diferentes necesidades y a los intereses de los ciudadanos. Mediante la escucha activa se puede recabar ciertos datos e información sobre los ciudadanos y sus intereses, necesidades y exigencias. Es imprescindible que la comunicación se desarrolle de manera conjunta con el esquema general de la administración pública, de manera tal que no haya disparidad entre los servicios que ofrece y las respuestas que brinda a la ciudadanía.

Vale aclarar que la comunicación interna y externa de la administración pública será efectiva en tanto y en cuanto se desarrolle también una comunicación organizacional propicia, donde los mecanismos y formas de comunicar y participar operen de manera adecuada.

La comunicación organizacional es una herramienta más del sistema democrático en el que se vive, y como tal, su papel en la administración pública es clave. Esta se convierte en una vía de información de carácter público gracias a la cual los ciudadanos están al tanto de lo que ocurre en sus instituciones y cómo les puede afectar. Por ello es posible afirmar que para lograr la plena realización de las metas que se trazan las diferentes organizaciones y por tanto su desempeño exitoso, resulta indispensable una mirada desde la comunicación organizacional.



Al estar incorporada con una concepción coherente, integrada, planificada, la comunicación permite el incremento de los niveles de motivación y participación de los integrantes de la organización y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de su cultura e identidad corporativa.

Este proceso se debe llevar a cabo, como en todo tipo de organizaciones, a nivel externo e interno. Por un lado, deben dar a conocer a la ciudadanía las actividades que los organismos públicos llevan a cabo. Por otro, deben potenciar la comunicación interna entre los trabajadores del sector público con el fin de alcanzar unos objetivos que busquen el bien común.

Como tendencia general de evidencia que la comunicación organizacional fue evolucionando de manera cualitativa. Sin embargo, ha persistido la ejecución de acciones desintegrada. Así mismo, se han utilizado métodos y técnicas sin tener en cuenta un análisis con planteamiento de metas y objetivos de desarrollo prospectivo a seguir en una década en función del mejoramiento de los individuos en la sociedad.

### **1.3 Caracterización del estado actual de la comunicación organizacional en el Consejo de Administración de Manuel Tames**

En este epígrafe se realiza la caracterización del estado actual de la comunicación organizacional en el Consejo de Administración de Manuel Tames. Se toma en cuenta su extensión territorial y la población existente. Para el desarrollo del epígrafe se establecen dos indicadores:

1. Caracterización del estado actual organizativo del municipio.
2. Dominio de acciones de comunicación organizacional para el flujo de la información en los cuadros y funcionarios del Consejo de Administración de Manuel Tames.

A partir de la última división Político-Administrativa el municipio Manuel se crea el 11 de enero de 2011 llevando el mismo nombre del municipio anterior y se continúa rindiendo honores a Manuel Simón Tames Guerra quien fuera miembro de la columna 18 del II Frente Oriental Frank País y creciendo en extensión territorial con 1051. 55

kilómetros cuadrados, y siendo el cuarto en población y el primero en extensión territorial de la provincia, distribuido en ocho Consejos Populares, de ellos cinco son urbanos, tres rurales y tres circunscripciones excluidas. Su base económica fundamentales agrícola: forestal, café, ganadería, caña y cultivos varios.

Posee una densidad poblacional de 36 900 habitantes, de ellos el 50.9% son hombres y el 49.19% son mujeres, limitando al norte con la provincia Holguín y el municipio Yateras, al este con los municipios Yateras y San Antonio del Sur, al sur con los municipios Caimanera y San Antonio del Sur y al oeste con los municipios Guantánamo y el Salvador, contexto geográfico que lo beneficia en las esferas económica, cultural y social, entre los sitios y entes de interés podemos encontrar la única industria azucarera de la provincia, el CAI: Argeo Martínez, siendo la producción de azúcar el renglón que más aporta a la producción mercantil del territorio que unida al café crean rublos exportables, se cuenta además, con el Zoológico de Piedras único de su tipo en Cuba y el mundo y la Locomotora de vapor considerada una de las más antiguas, ambos declarados Patrimonio Cultural de la Nación. Jamaica su cabecera municipal constituye la tercera población en importancia de la provincia Guantánamo por su extensión territorial y cantidad de habitantes.

Actualmente la economía del municipio no muestra resultados destacados en los principales indicadores económicos, teniendo en cuenta que no existen estrategias de desarrollo integradas que permitan obtener sostenibilidad y estabilidad económica y financiera. En el caso del Consejo de Administración de Manuel Tames, 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.

Cuando por primera vez en los años noventa en dicho órgano existió una estrategia de comunicación, no contenía en sí un análisis prospectivo, ni tenía identificadas las metas, ni los objetivos a seguir, así se trabajó hasta el año 2000, por indicaciones de la Asamblea Provincial del Poder Popular, 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 y a su vez se implementó y se trabaja hasta el día de hoy.

Es ahí donde radica la importancia de este trabajo investigativo, si se tiene en cuenta, los cambios producidos en la estructura del estado y aprobado en la Constitución de la República en el año 2019, hoy se separan 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 el Consejo de Administración de Manuel Tames cuente con una estrategia de comunicación organizacional actualizada, donde se evidencie acciones integradas, que contentan en sí misma, la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación y que permita el cumplimiento de los objetivos y el encargo estatal de dicho órgano .

Por tanto, vale desde una caracterización general, con énfasis en el proceso de la comunicación organizacional, como parte de su gestión administrativa para asegurar 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 encargo estatal y social de dicho órgano que es en particular de lo que se ocupa esta investigación.

Para facilitar el trabajo investigativo se consideran dos niveles de actuación, el primero conformado por los miembros del Consejo de la Administración Municipal y, el segundo, los funcionarios que auxilian desde las distintas áreas el trabajo, de manera que se aplican encuestas, según cada uno de los grupos anteriormente señalados.

Como complemento investigativo para considerar otras posibles insuficiencias, se consideró una revisión documental que pudiera aportar algunos elementos al respecto, incluso que permitieran identificar puntos comunes entre los criterios de los encuestados y los documentos rectores relacionados directamente con el actuar estratégico y operativo del órgano de dirección en materia de 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;

informes al Consejo de la Administración y planes de temas relacionados con la actividad que desarrollan los diferentes programas.

De la aplicación de las encuestas a miembros y funcionarios del Consejo de la Administración Municipal de Manuel Tames que integran el órgano. Se tiene como plantilla 21, la cuales cumplen funciones actualmente, de ellos fueron encuestados 14 para el 67%, según la encuesta del anexo 1; por su parte, de un total de 28 funcionarios en plantilla (en funciones actualmente 14) fueron encuestados 10, para el 71%, a estos se les aplica la encuesta que aparece en el anexo 2. Para 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. En todos los casos la aplicación de las encuestas fue anónima para garantizar la mayor honestidad y veracidad de las respuestas.

Según los resultados de la encuesta aplicada a los Miembros del Consejo de la Administración de Manuel Tames, se tiene que:

En cuanto al nivel de conocimiento de la misión que corresponde al Consejo de la Administración Municipal en el entorno territorial donde desempeña su labor, y la importancia de la aplicación de la comunicación organizacional, los elementos más significativos según la mayoría de los encuestados son:

- Garantizar el desarrollo económico y social (14,100%)
- Satisfacer las necesidades sociales (14, 100%)
- Lograr eficiencia y eficacia en la gestión (11, 79%)
- Garantizar buen nivel de contribución territorial para el desarrollo local (11, 79%)
- Controlar las entidades que se les subordinan (9, 64%)
- Controlar otras entidades aun y cuando no sean de su subordinación (7, 50%).

El 100% refiere que conoce los documentos que norman la planificación del trabajo en relación con la formulación de los objetivos anuales y las disposiciones vigentes al respecto, sin embargo, solo 11 (79%), reconocen la Ley 139 como documento normativo del Consejo de Administración y 13 (93%) dicen referir las que corresponden a sus funciones, en el caso de las coordinaciones; 14 (100%) refieren a la Instrucción

No. 1 como el documento base que indica la planificación de los objetivos y actividades.

El 100% de los encuestados (14) asegura conoce de la existencia de una estrategia de comunicación organizacional en el Consejo de Administración, pero que sus acciones no siempre responden al cumplimiento de los objetivos, programas, atribuciones y tareas que les competen, según el encargo estatal que tienen.

Las respuestas relacionadas con la importancia y aplicación de una estrategia de comunicación organizacional atemperada a los nuevos cambios en las estructuras del Estado y el Gobierno, un 14 (100%) entiende como efectiva y necesaria su puesta en marcha para lograr un cambio positivo en el desarrollo económico y social.

En entrevista realizada, según las consideraciones en cuanto a sus principales fortalezas y debilidades, en el Consejo de la Administración de Manuel Tames, como órgano colegiado y de dirección en los momentos actuales las respuestas son diversas y se recogen en la siguiente información:

Tabla 1 Fortalezas en el Consejo de la Administración Municipal Manuel Tames

Fortalezas	Miembros que se pronuncian
Dominio de las funciones y tareas	14
Responsabilidad ante las tareas	12
Exigencia y control	11
Personal capacitado	12
Conocen que es la comunicación organizacional y su importancia	14
Vínculo directo con el pueblo	14
Apoyo de los factores internos y externos	5
Completa la estructura de dirección	7
Chequeo al control interno	10

Como se observa, las fortalezas que declaran algunos de los encuestados no es un criterio muy generalizado, aun y cuando son aspectos que debían ser de interés para hacer más efectiva la gestión.

Tabla 2 Debilidades en el Consejo de la Administración Municipal Manuel Tames

Debilidades	Miembros que se pronuncian
Dificultades en la comunicación	10
Insuficiente preparación del personal	9
No completamiento de la plantilla, sobre todo funcionarios	8
Insuficiente vinculación con los consejos populares	10
Insuficiente dominio de las funciones	7
Baja efectividad en los resultados	9

Un análisis comparativo entre las fortalezas y debilidades señaladas por los miembros del consejo y funcionarios hace coincidir con bastante aproximación los criterios y eso da una idea de que efectivamente se manifiestan, sobre todo en términos de debilidades, aspectos que pueden influir negativamente en el logro de las metas y objetivos del consejo, lo que se corrobora, además, a partir de los estudios realizados en esta investigación.

De manera general, de la información obtenida se tiene que resultan como aspectos más significativos:

1. Hay determinadas limitaciones en el conocimiento, profundidad e interpretación de los documentos rectores, sobre todo en lo referente a la Ley de organización y funcionamiento de los Consejos de Administración.
2. En el caso de los funcionarios, se observa la no suficiente preparación e integralidad del personal que labora en el equipo de gobierno, incluso en algunos casos se manifiesta falta de idoneidad para la función que realizan.

3. Falta de dedicación, integralidad para conducir los procesos comunicativos, teniendo en cuenta que se prioriza lo operativo con relación a lo estratégico, aún incluso en casos de que no se justifica por determinada contingencia.
4. Falta de aseguramiento, preparación y auto preparación en relación con los temas que se presentan en las reuniones del consejo y otros espacios de intercambio grupal entre sus miembros.
5. Las informaciones van más a lo general que a lo específico se abordan determinados aspectos que pueden limitar el alcance en el accionar del consejo y sus miembros en relación, con lo que concierne a dar respuesta a las demandas sociales.
6. Inadecuada implementación de los acuerdos que se adoptan, mandatos y acciones; además de, no siempre resultar transformadores de determinadas situaciones, ni ser efectivos en su impacto económico y social y estar limitados en su ejecución, lo que incluye poca sistematización del control y evaluación en el seguimiento de los resultados derivados del posible cumplimiento de estos.

## **CONCLUSIONES DEL CAPITULO I**

En el caso particular del Consejo de Administración de Manuel Tames, en el ejercicio de gobierno de lo que se trata es de proyectarse en la mejora continua del funcionamiento de este órgano de dirección, para tal y como se ha planteado, adoptar un conjunto de medidas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar acciones y recursos con un grado de eficacia y eficiencia, que contribuya a asegurar equitativamente el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales, en un ambiente de justicia social.

De manera general, se debe señalar que en el Consejo de Administración de Manuel Tames, se muestran insuficiencias, evidenciado en torno al estado de la comunicación organizacional, específicamente en su parte interna y externa. El anterior problema se pudo corroborar con la aplicación de instrumentos a partir de los cuales se aprecia la necesidad de diseñar una propuesta que inicie el camino hacia la reflexión sobre la comunicación organizacional en el órgano, sus fortalezas y las oportunidades que puede brindar, para el mejoramiento de los procesos de la gestión pública.

## **CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE MANUEL TAMES**

### **2.1 Fundamentación de la estrategia de comunicación organizacional**

La estrategia de comunicación proyectada en esta investigación tiene su base en los procesos de comunicación organizacional. Toma en cuenta la transmisión del mensaje, según los flujos de información: descendente, ascendente y horizontal.

Dicha estrategia de comunicación organizacional para el Consejo de la Administración de Manuel Tames se sustentan en bases: filosóficas, axiológicas, lingüísticas, comunicación social, sociológicas, jurídicas, psicológicas, etnográfica, medioambiental, demográfico y modelos clínico-médicos.

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 del Consejo de Administración de Manuel Tames cumpliendo con estos principios de la filosofía se propone cambios cualitativamente superiores en el desarrollo económico y social.

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 comunicación social 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 Manuel Tames. 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 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 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. El acuerdo 6176 de fecha 13 de noviembre del 2017 que establece el Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular. 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, y a las propuestas de Proyecto de Ley de Organización y Funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular y Proyecto de Ley de Organización y Funcionamiento del Consejo de Administración Municipal.

Lo económico aporta los estudios realizados a los informes de la economía presentados al consejo de administración con el objetivo de poder comparar cómo se ha comportado los indicadores económicos y así poder proyectar acciones en función

del crecimiento de la economía teniendo en cuenta las prioridades dentro del plan de la economía.

Lo psicológico aporta el diagnóstico realizado a la población tamense 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 de municipio Manuel Tames importante elemento para la toma de decisiones.

Lo medioambiental que toma en cuenta la Tarea Vida (Plan de Estado), la cual concibe los estudios de peligros, vulnerabilidades y riesgos para la normalidad y situaciones excepcionales:

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.

Modelos clínicos – médicos se toma en cuenta la estrategia diseñada para la recuperación de la pandemia Covid19, la estrategia para mantener el municipio en sostenibilidad teniendo en cuenta la situación epidemiológica.

Desde esta tesis se asumen además, los fundamentos teóricos – metodológicos de 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, y 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 está concebida para potenciar la comunicación como un proceso único e integrador en el accionar diario del Consejo de Administración de Manuel Tames, depende de la política de comunicación del estado cubano, de sus objetivos estratégicos definidos hasta el 2030., las prioridades

del plan de la economía y de la planificación realizada para optimizar 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.

Finalmente, la estrategia se adjudica intencionalmente el criterio de Washington Uranga: “se trata de desarrollar procesos comunicacionales con la finalidad de facilitar el diálogo público en el espacio público, entre actores diversos y plurales, hacia la construcción de nuevos consensos que generen sentidos colectivos y faciliten la consolidación de las políticas públicas y la gestión de gobierno”.

## **2.2 Estructura de la estrategia de comunicación organizacional para el Consejo de Administración de Manuel Tames**

El desarrollo actual de la comunicación organizacional en el Consejo de la Administración de Manuel Tames está marcado por un contexto 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. 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.

A partir del diagnóstico realizado como objeto de análisis, se identifican en el proceso de comunicación organizacional de carácter formal, su estructura para gerenciarla, lugar dentro del organigrama, capital humano e infraestructura general y tecnológica asignada para tales fines.

Para la estrategia de comunicación organizacional del Consejo de la Administración de Manuel Tames se han considerado los fundamentos teórico – metodológicos declarados y tres factores: social, disciplinario y técnico.

La unidad de los fundamentos teórico – metodológicos de la propuesta, permite el fortalecimiento del proceso de dirección la comunicación organizacional.

Lo social tiene que ver con individuos en diversos cargos dentro de una organización, por lo que posee un carácter cultural. Lo disciplinario apunta hacia el saber administrativo, a partir del cual se aplican criterios científicos al modo en que se dan las comunicaciones con públicos externos e internos. Lo técnico hacia el código específico para el flujo de la información en el proceso organizacional.

La planificación de la comunicación organizacional y de la gestión de la información en el Consejo de Administración de Manuel Tames, es el punto de partida para decidir qué y cómo se va a comunicar, hacia quiénes se dirigen los mensajes, a través de qué medios y en qué contexto. Todo ello con el objetivo de fortalecer las relaciones entre los diversos actores estratégicos para obtener un proyecto consensuado de largo, mediano y corto plazo, que permita consumir los intereses de cada uno de ellos, la administración y de la sociedad en su conjunto, sin desconocer las contingencias a las que están constantemente expuesta organización.

La comunicación organizacional, demanda de coordinadores competentes que promuevan la comunicación eficaz dirigida no solo hacia lo interno, sino que también responda al entorno social, por lo que se requiere del desarrollo de este importante proceso como parte de todo el perfeccionamiento de la organización.

La estrategia de comunicación organizacional está concebida para potenciar la comunicación como un proceso integrador en el accionar diario del CAM en Manuel Tames, depende de la política de comunicación del estado cubano, de sus objetivos estratégicos, las prioridades del plan de la economía y de la planificación realizada para optimizar su sistema de gestión institucional. Para su diseño se consideraron los documentos rectores de la gestión de comunicación en la Asamblea Municipal, así como la Planeación Estratégica del Municipio definida hasta el 2030.

Para la elaboración de la estrategia se tuvo en cuenta el alcance del flujo de información, la definición de los públicos y la definición de los entornos. Dentro del público interno se considerada:

□ Directivos:

- Intendente
- Secretaria
- Directores

□ Trabajadores: trabajadores de la administración y los servicios.

□ Organizaciones políticas: UJC, PCC, Sindicatos

Público externo

Entorno sociocultural:

- Órganos de la Administración Central del Estado (OACE)
- Familiares de los trabajadores y directivos
- Organizaciones No Gubernamentales
- Población guantanamera y cubana

Medios de comunicación: medios de la provincia, nacionales y prensa extranjera acreditada.

Entorno laboral:

- Órganos de la Administración Central del Estado (OACE)
- Organizaciones No Gubernamental
- Trabajadores del sector estatal y no estatal
- Familiares de los trabajadores y directivos
- Población tamense, guantanamera y cubana

Entorno educativo:

- Institutos preuniversitarios y politécnicos.
- Universidades de Guantánamo y Centro Universitario Municipal
- Otros centros formativos y de investigación.
- Redes sociales en Internet:
- Comunidad cubana residente en el extranjero (compatriotas y cubanos en general).

- Usuarios extranjeros de Facebook, Twitter, interesados en el desarrollo del municipio.
- Interesados en la cultura cubana

Dicha estrategia está organizada por: misión, visión, función, lema, valores compartidos, prioridades estratégicas, ejes psicológicos y conceptuales, objetivos de trabajo del Consejo de la Administración, líneas temáticas, objetivos de la estrategia, selección de medios de comunicación, plan de acción de la estrategia, pautas para la aplicación de las acciones de la estrategia.

### Misión

Fortalecer la gestión de las Entidades Públicas del Territorio en el desempeño de los servidores públicos al servicio del Estado en el cumplimiento de los compromisos en el desarrollo económico del municipio con el propósito de aumentar la confianza en la administración pública.

### Visión

Somos un órgano que cuenta con miembros idóneos, un colectivo de funcionarios y trabajadores competentes que brindan servicios eficientes y de alta calidad en la administración gubernamental, con pertinencia, eficacia, impacto de forma oportuna y profesionalidad en el desarrollo económico y social del municipio.

Función: dinamizar el flujo de la información en el órgano de la administración.

Lema: “Consejo de Administración por un gobierno coherente al desarrollo productivo sostenible”.

Esta propuesta persigue sensibilizar al público objetivo con los atributos que definen el posicionamiento estratégico del Consejo de Administración. Con un discurso persuasivo la propuesta reúne los requisitos fundamentales que debe tener un lema central, que son la brevedad y la precisión, además de la originalidad y un alto grado de atracción sobre el destinatario lo que hace que sea fácil de recordar e invite a que se emita reiteradamente; es una frase aceptable y creíble que responde al medio cultural y social al que se dirige.

### Valores compartidos:

- Responsabilidad
- Credibilidad
- Honradez
- Humanismo
- Dignidad
- Patriotismo

### Prioridades estratégicas

- Incremento y diversificación de las exportaciones. Asegurar su cobro. El plan aprobado es mínimo.
- Sustitución de exportaciones, concentrándose en los productos que hoy se importan.
- Eficiencia de proceso inversionista.
- Mantener e incrementar las medidas de ahorro.
- Disminuir la importación para el turismo y aumentar la participación de la industria nacional.
- Encadenamiento productivo con la inversión extranjera.
- Potenciar proyectos de desarrollo local.
- Avanzar en el ordenamiento monetario del país y el perfeccionamiento de la empresa estatal.
- Fomentar vínculos entre todos los actores económicos: sector estatal, sector no estatal e inversión extranjera.
- Aprovechar las oportunidades de las medidas aprobadas para impulsar la economía.
- Asegurar el cumplimiento de los ingresos en divisas y de la circulación mercantil minorista en función del equilibrio externo e interno del país.
- Aprovechar el aporte de la academia, el potencial científico y el vínculo universidad- empresa.

### Objetivos de trabajo del Consejo de Administración (CAM)

1. Controlar el cumplimiento de los indicadores relacionados con la actividad económica social para la defensa, la reforestación y el plan turquino. Lineamientos: 157, 107, 160, 161, 172.

2. Fiscalizar el desarrollo económico del municipio, así como continuar concretando las medidas que permitan garantizar paulatinamente el aseguramiento del programa de desarrollo integral cañero-azucarero y cafetalero, que propicien el cumplimiento de los principales indicadores económicos que se derivan de esta con perspectiva gradual de sostenibilidad hasta el 2030. Lineamientos: 1 al 7, 47, 49, 52 al 55, 74, 75, 98, 170 al 176, 112, 159.
3. Exigir la máxima eficiencia en los procesos de contratación y comercialización de productos agropecuarios y alimenticios para el consumo de la población que permita satisfacer los niveles nutricionales y la per cápita por habitantes en 150 kilocalorías, 75.6 gramos de proteínas y 54 gramos de grasa. Lineamientos: 150 al 154, 163 al 169, 173, 175.
4. Sistematizar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades e indisciplinas sociales. Lineamientos: 99, 108, 264, 271, 274.
5. Controlar el cumplimiento de los indicadores seleccionados que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida y los servicios que se prestan a la población. Lineamientos: 36, 103 al 105, 115 al 132, 141, 149, 202, 219, 225, 238 al 245, 247, 248.
6. Controlar la ejecución de los proyectos de iniciativa municipal para el desarrollo local y los de colaboración internacional propiciando un incremento de estos, con una proyección hacia el 2030. Lineamientos: 84, 85, 187, 196, 211.
7. Controlar las inversiones aprobadas en el plan de obras seleccionadas, las viviendas y los viales, así como la producción y venta de materiales de la construcción a la población garantizando el cumplimiento de la estrategia de recuperación de los desastres naturales. Lineamientos: 88 al 92, 191, 205 al 208, 230 al 237.

#### Ejes psicológicos y conceptuales

Lo que sucede en el interior del Consejo de Administración Municipal debe ser informado de forma coherente, de manera tal que garantice dar a conocer su quehacer. Resulta de suma importancia que las acciones y mensajes de comunicación satisfagan las necesidades informativas de los diferentes públicos y favorezcan la creación de una imagen positiva en estos.



La forma de los mensajes se adecuará a las características del medio a través del que se emitan; de manera general el lenguaje a emplear debe ser sencillo y uniforme, con la finalidad de provocar el interés del público al cual va dirigido; por tanto, deben ser congruentes con el actuar diario de la institución, a fin de no crear falsas expectativas las que, de no satisfacerse pueden afectar la imagen de la institución.

Se emplearán sistemáticamente la gama cromática y la marca de la institución a fin de coordinar coherentemente los mensajes a emitir con la identidad visual de la organización en los medios de comunicación declarados.

#### Líneas temáticas

- Calidad de los procesos de la Gestión gubernamental en el municipio.
- Directivos y trabajadores capaces y comprometidos.
- Investigación, desarrollo e innovación al servicio de la sociedad cubana.
- Consejo de la Administración al servicio de la comunidad.

#### Objetivo de la estrategia

Dinamizar el flujo de información de manera organizada, articulada y contextualizada para favorecer el desarrollo de la gestión, según el encargo estatal.

#### Selección de medios de comunicación.

- Acciones formativas: la creación de habilidades comunicativas en los miembros del consejo, resulta imprescindible para el buen funcionamiento del CAM, así como para fortalecer su imagen.
- Correo electrónico: el uso de este medio, será redimensionado para enviar felicitaciones, informaciones, además de constituir una vía de retroalimentación para los que tienen acceso a él.
- Murales: es una vía por la que los trabajadores, que no tienen acceso a los medios electrónicos de comunicación, puedan informarse más acerca del funcionamiento de la organización y sus políticas básicas, así como otras actividades que por su importancia es necesario que se conozcan.
- Carteleras, carteles y expositores: se ubicarán en lugares estratégicos que faciliten la visibilidad de las informaciones sobre las actividades que se realicen en las

diferentes áreas de trabajo.

- Mensajería instantánea: se utilizará con el fin de disminuir el uso excesivo del correo electrónico y fortalecer los flujos de comunicación.
- Comunicación cara a cara: es básica para crear un vínculo con los demás, incrementa la implicación, el sentimiento de pertenencia y la productividad.
- Matutinos: constituye un espacio que proporciona muchas ventajas pues se produce la comunicación cara a cara entre directivos y trabajadores lo que facilita la retroalimentación.
- Medios de comunicación masiva: se aprovecharán espacios en cada uno de estos para difundir el accionar del CAM.
- Materiales audiovisuales: se realizarán materiales promocionales que muestren el potencial con que cuenta el municipio.
- Intranet: la intranet permite, de ser administrada adecuadamente, la creación del sistema de comunicación más sostenible e integral que puedan tener las organizaciones.
- Artículos promocionales: se emplearán artículos promocionales confeccionados a partir de los elementos de identidad del municipio, entre ellos la confección de postales y tarjetas de pequeño formato con respecto a fechas señaladas en el año, de carácter político, cultural o de otra índole.
- Boletín Institucional: se utilizará para dar conocer la gestión gubernamental en el municipio.
- Internet: potenciar la Página Web Institucional, este medio estará en función de lograr la visibilidad internacional de las actividades que se realizan en el municipio.
- Redes sociales en internet: constituyen una plataforma imprescindible que le permite al CAM relacionarse de forma rápida y simultánea con los usuarios de Facebook, Twitter, interesados en la cultura cubana y en desarrollo de los municipios.
- Otros medios: informes, cartas, actas de reuniones, notas, memorandos y materiales informativos.

Tabla 3 Plan de Comunicación Organizacional del Consejo de Administración de Manuel Tames

No.	Mensajes	Canal	Tipo (Público)	Acciones
1	Planificación	Taller (Planificación)	<p data-bbox="806 337 947 1101">Interno</p> <p data-bbox="806 1101 947 1291">Externo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar talleres de buenas prácticas sobre temas relacionados con la planificación, teniendo en cuenta los objetivos y prioridades del CAM. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: ascendente</li> <li>• Fecha de control: enero-junio de cada año</li> <li>• Responsable: intendente</li> </ul> </li> <li>2. Construir la propuesta de planificación del plan de la economía y el presupuesto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: ascendente</li> <li>• Fecha de control: mayo de cada año</li> <li>• Responsable: directores municipales de Economía y Planificación y Finanzas y precios.</li> </ul> </li> <li>3. Presentar y discutir el plan de la economía y el presupuesto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: enero-marzo de cada año</li> <li>• Responsable: intendente</li> </ul> </li> <li>4. Construir el diagnóstico del municipio relacionado con las potencialidades exportadoras. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: 30 enero de cada año</li> <li>• Responsable: intendente</li> </ul> </li> <li>5. Desarrollar intercambios intermunicipales donde cada territorio exponga, sus potencialidades exportadoras. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: abril cada año</li> <li>• Responsable: intendente</li> </ul> </li> </ol>

		Sección (Consejo de Administración)	Interno	<p>6. Actualizar convenios laborales e institucionales, teniendo en cuenta las potencialidades existentes, con el objetivo propiciar encadenamientos productivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: enero cada año</li> <li>• Responsable: intendente</li> </ul> <p>7. Presentar el impacto y calidad de las acciones desarrolladas, relacionadas con la planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: 4to lunes de cada mes</li> <li>• Responsable: secretaria del CAM</li> </ul>
2	Programas sociales	Mesa redonda (Información al pueblo a través del diálogo directo, franco y ameno)	Externo	<p>8. Rendir cuenta sobre el cumplimiento de los programas sociales estableciendo un orden de prioridad. (ver anexo 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: horizontal</li> <li>• Fecha de control: 4to viernes de cada mes</li> <li>• Responsable: directores municipales de salud, educación, deporte, cultura, trabajo y seguridad social</li> </ul>
3	Producción de alimento con más ciencia, tecnología y la innovación	<p>Evento científico de desarrollo local.</p> <p>Despachos con directivos del sistema de la Agricultura.</p>	Interno	<p>9. Presentar propuestas de proyectos donde se produzcan encadenamientos productivos y se logre la sustitución de importaciones y la exportación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: 3er jueves</li> <li>• Responsable: especialista de desarrollo local y comercio exterior</li> </ul> <p>10. Concretar la puesta en marcha de la Mini industria de alimentos, procesadora de frutas, de la CCS Ángel Bouza Calvo del Consejo popular Honduras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: 28/septiembre/2021</li> <li>• Responsable: delegado de la agricultura</li> </ul>

		Recorridos para chequear los programas. de la Agricultura	Externo	<p>11. Rendir cuentas sobre el cumplimiento de la política del autoabastecimiento teniendo en cuenta los elementos pertinentes. (ver anexo 7)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: 4to sábado de cada mes</li> <li>• Responsable: delegado de la agricultura</li> </ul> <p>12. Desarrollar la producción de café, miel, azúcar y carbón vegetal de primera, para incorporarlo a la exportación desde lo local, teniendo en cuenta la diversificación, garantizando empleo y financiamiento para los productores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: Mensual</li> <li>• Responsable: coordinadores de objetivos y programas del CAM</li> </ul>
			Interno	<p>13. Presentar los avances del Programa de Desarrollo Cafetalero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: junio y noviembre de cada año</li> <li>• Responsable: director de la UEB Cafetalera</li> </ul> <p>14. Presentar los avances del Programa de Desarrollo Cañero – Azucarero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: julio y diciembre de cada año</li> <li>• Responsable: director de AZCUBA</li> </ul>
		Taller (Agricultura)	Externo	<p>15. Controlar las áreas destinadas a la Agricultura Urbana Suburbana y Familiar con énfasis en el incremento de patios y parcelas de referencia de los consejos populares del llano (Tames, Héctor Infante, Honduras, Argeo Martínez y Jamaica).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: 2do martes de cada mes</li> <li>• Responsable: intendente y delegado de la agricultura</li> </ul>
			Interno	<p>16. Intercambio de buenas prácticas sobre la Agricultura Urbana Suburbana y Familiar y la Soberanía Alimentaria del municipio.</p> <p>Flujo: descendente. Fecha de control: septiembre de cada año</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable: delegado de la agricultura</li> </ul>

4	Proceso inversionista	<p>Taller (Inversiones)</p> <p>Despachos para controlar el desarrollo hidráulico del municipio</p> <p>Recorridos con directivos implicados de la industria de materiales de la construcción</p> <p>Intercambio a pie de obra, con ejecutores de la política de la vivienda para chequear el cumplimiento y desarrollo de la misma</p>	<p>Interno</p> <p>Externo</p>	<p>17. Proponer acciones correlacionadas que permitan agilidad en el cumplimiento del plan de Ordenamiento Territorial y Urbanístico .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: junio y noviembre de cada año</li> <li>• Responsable: directora de IPF</li> </ul> <p>18. Desarrollar proyectos integrados que proporcionen mejoras en la infraestructura hidráulica en los consejos populares Jamaica, Tames, Honduras, Argeo Martínez y Héctor Infante, que son los más afectados y garantizar de manera eficiente el abasto de agua potable a la población tamense.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: octubre de cada año</li> <li>• Responsable: director de acueductos y alcantarillados</li> </ul> <p>19. Desarrollar las capacidades instaladas en la Unidad de Producción de Materiales de la construcción del consejo popular Héctor Infante con el objetivo de que se garantice la explotación al 100% y contribuir al cumplimiento de la política de la vivienda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: 3ro miércoles de cada mes</li> <li>• Responsable: coordinador de objetivos y programas que atiende el proceso inversionista</li> </ul> <p>20. Incorporar al plan de vivienda, la prioridad de terminación de las viviendas mixtas, con énfasis en los consejos montañosos del territorio (Santa Catalina, La Tagua, Caridad de los Indios), siendo consecutivo con el movimiento Construyendo con Todos, y aprovechando las características de esos asentamientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: horizontal</li> <li>• Fecha de control: 2do y 4to viernes de cada mes</li> <li>• Responsable: dirección de vivienda</li> </ul>
---	-----------------------	---	-------------------------------	---

		Panel científico con los especialistas de FORUN	Interno	<p>21. Construir el diagnóstico de cada organización, donde se identifiquen las principales problemáticas que afecten la calidad de los servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: horizontal</li> <li>• Fecha de control: julio y diciembre de cada año</li> <li>• Responsable: directores municipales</li> </ul>
5	La propaganda sobre el desarrollo del municipio	Televisión, radio, la radio base, matutinos, video promocional del municipio, página web, grupo WhatsApp, carteles, mesa redonda, entre otros	<p>Externo</p> <p>Interno</p>	<p>22. Divulgar los avances, retos y metas alcanzar de los programas y políticas que dirige el Consejo de la Administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: radio base (lunes miércoles y viernes al unísono en las tres Casas de Cultura en el horario de 9am a 12pm y de 2pm a 5pm). La radio en el programa dimensión los 3ro jueves de cada mes. En el caso de la televisión bimensual.</li> <li>• Responsable: intendente</li> </ul> <p>23. Informar las convocatorias de otorgamiento de subsidios para la construcción de células básicas habitacionales por esfuerzo propio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: abril y septiembre de cada año</li> <li>• Responsable: intendente</li> </ul> <p>24. Construir la página web del Órgano de la Administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: junio 2021</li> <li>• Responsable: jefe del Centro de Información</li> </ul> <p>25. Construir el video promocional del municipio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: junio 2021</li> <li>• Responsable: jefe del centro de Información</li> </ul> <p>26. Crear un comité de experto especializado en la comunicación organizacional con el objetivo de, brindar y mantener actualizada toda la información del municipio.</p>

			Interno y Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: julio 2021</li> <li>• Responsable: jefe del Centro de Información</li> </ul>
			Externo	<p>27. Elaborar la identificación corporativa de los trabajadores y de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: marzo 2021</li> <li>• Responsable: intendente</li> </ul> <p>28. Divulgar las actividades centrales que se realizan en el territorio. Precisando las de mayor connotación. (ver anexo 8)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: horizontal</li> <li>• Fecha de control: todos los miércoles</li> <li>• Responsable: jefe del centro de información</li> </ul>
6	La Defensa de la Patria	Eventos (Seguridad nacional)	Externo	<p>29. Desarrollar eventos sobre medio ambiente con propuestas encaminadas a cumplir con las acciones del Plan de Estado Tarea Vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: junio-diciembre 2021</li> <li>• Responsable: coordinador de la defensa</li> </ul>
			Interno	<p>30. Actualizar los estudios de Peligros Vulnerabilidades y Riesgos (PVR), con propuestas novedosas, centrando los análisis en comunidades complejas del municipio (Santa Catalina, La Tagua, Manuel Tames, La Caridad de los Indios y Ciro Frías).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: noviembre de cada año</li> <li>• Responsable: coordinador de la defensa</li> </ul> <p>31. Desarrollar acciones creativas integradas que permitan atender, las diez comunidades priorizadas y los tres Consejos Populares enclavados en el Plan Turquino (Santa Catalina, La Tagua y la Caridad de los Indios).</p>



				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: 4to martes de cada mes</li> <li>• Responsable: secretario de la comisión del Plan Turquino</li> </ul> <p>32. Diseñar tareas específicas e incorporarla como herramienta de trabajo, de manera que se garantice, mantener actualizados los planes de la defensa y seguridad nacional en tiempo de paz y ante situaciones excepcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: ascendente</li> <li>• Fecha de control: diciembre cada año</li> <li>• Responsable: coordinador de la defensa</li> </ul>
7	Informatización de la sociedad	<p>Despacho con los directivos y especialistas del área</p> <p>Visitas de control</p> <p>Diálogo directo</p>	Interno	<p>33. Convocar a cuadros, dirigentes y especialistas a desarrollar espacios de análisis con el objetivo de proponer innovaciones, proyectos, que permitan el desarrollo de las infraestructuras necesarias en medios y equipos informáticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: descendente</li> <li>• Fecha de control: junio 2021</li> <li>• Responsable: coordinador de la defensa</li> </ul> <p>34. Controlar que los medios informáticos se utilicen en función del conocimiento y para agilizar los servicios que se prestan a la población.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: horizontal</li> <li>• Fecha de control: 1ro lunes de cada mes</li> <li>• Responsable: coordinador de la defensa</li> </ul> <p>35. Realizar intercambios con el panel de observadores con el objetivo de mantener actualizado el portal del ciudadano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo: ascendente</li> <li>• Fecha de control: mensual</li> <li>• Responsable: comunicador</li> </ul>

Pautas para la aplicación de las acciones de la estrategia

- Lo que sucede en el interior del Consejo de Administración Municipal debe ser informado de forma coherente, de manera tal que el mensaje no se distorsione.
- Resulta de suma importancia que las acciones y mensajes de comunicación satisfagan las necesidades informativas de los diferentes públicos y favorezcan la creación de una imagen positiva en estos.
- La forma de los mensajes se adecuará a las características del medio a través del que se emitan; el lenguaje a emplear debe ser sencillo y uniforme, con la finalidad de provocar el interés del público al cual va dirigido; deben ser congruentes con el actuar diario de la institución, a fin de no crear falsas expectativas las que, de no satisfacerse pueden afectar la imagen de la institución.
- Se emplearán sistemáticamente la gama cromática y la marca de la institución a fin de coordinar coherentemente los mensajes a emitir con la identidad visual de la organización en los medios de comunicación declarados.

### **2.3 Valoración parcial de la pertinencia de la estrategia de comunicación organizacional**

Para valorar la pertinencia de la estrategia de comunicación organizacional en el Consejo de la Administración de Manuel Tames y con el objetivo de enriquecer la propuesta se efectúa una dinámica de trabajo grupal a través del criterio de especialistas, seleccionados dentro del propio grupo de beneficiarios de la estrategia y atendiendo a requisitos tales como: nivel de escolaridad, tiempo en el cargo actual y procedencia en otros cargos, a nivel municipal dentro de la gestión pública, nivel de preparación en la temática tratada y disposición para participar, se les comunicara el tema a tratar, el dominio y experiencia en relación con el mismo y, además, el interés explícito de colaborar para desde su criterio aportar a la investigación. Se procede de la siguiente manera:

Selección de los especialistas: directivos y funcionarios del Consejo de la Administración de Manuel Tames o entidades que se le subordinan.

En cuanto a la experiencia y dominio del tema se hace por apreciación de la investigadora a partir de su desempeño como Intendente del municipio.

Tabla 4 Caracterización de los directivos y funcionarios del Consejo de la Administración de Manuel Tames

Cargo	Nivel de escolaridad U: Univ. T: Téc	Grado científico o (Dr. C.) o Título académico(MSc. )	Tiempo en el cargo actual (años o meses)	Años de desempeño en la gestión pública Municipal	Experiencia y dominio del tema Sí/No	Disposición a colaborar Sí/No
1.Secretaria del Consejo de Administración	U	-	5 años	10 años	sí	sí
2.Coordinador de Objetivos y Programas para atender la distribución y Servicios	U	-	1 año	15años	sí	sí
3.Coordinador de Objetivos y Programas para atender la Defensa y Energía	U	-	1 año	12 años	sí	sí
4.Coordinador de Objetivos y Programas para atender la Inversiones y la Economía	U		1 año	15 años	sí	sí
5.Directora de Cuadro	U	-	2 años	2 años	sí	sí
6. Directora Finanzas. y Precios	U	-	8 años	8 años	sí	sí
7.Director Economía y Planificación	U		8 años	8 años	sí	sí

Cargo	Nivel de escolaridad U: Univ. T: Téc	Grado científico (Dr. C.) o Título académico(MSc.)	Tiempo en el cargo actual (años o meses)	Años de desempeño en la gestión pública Municipal	Experiencia y dominio del tema Sí/No	Disposición a colaborar Sí/No
8.Directora de Cultura	U	-	2 años	5 años	sí	sí
9.Directora de Educación	U	MSc.	1 año	3 años	sí	sí
10.Directora de Comercio	U	-	4 años	8 años	sí	sí
11.Delegado Municipal de la Agricultura	U	-	3 meses	12 años	sí	sí
12.Directora de la Sede Universitaria	U		5 años	15 años	sí	sí
13.Jefa del departamento Organización Planificación y Control	U		1 año	11 años	sí	sí
14.Funcionario de la Defensa	U		1 año	1año	sí	sí
15.Funcionario de alimento	U	MSc.	1 año	16 años	sí	sí
16.Funcionario de proyectos	U	-	2 años	2años	sí	sí

Fueron planteadas varias interrogantes y se aclararon las dudas sobre el problema abordado. Se expusieron con transparencia los criterios preliminares relacionados con las ideas presentadas. Cada punto de vista fue respetado y considerado en el análisis. Los principales elementos fácticos fueron entregados por escrito a los expertos para ser estudiado con más detenimiento.

Información necesaria: con anterioridad (un tiempo entre 7 y 15 días) se les entregó a los seleccionados una encuesta (anexo 6 ) según los aspectos que pueden ser importantes o significativos para valorar la pertinencia de la estrategia de comunicación propuesta; se acompaña la encuesta con las acciones que se proponen tal como aparecen según su estructura en esta tesis, aunque en una versión que luego de recogidos los criterios puede ser ajustada o modificada por la investigadora a partir de los planteamientos de los especialistas

Metodología seguida en la encuesta: se sigue un criterio evaluativo de acuerdo a la siguiente escala de valores: muy satisfactorio (5); satisfactorio (4); poco satisfactorio (3; no satisfactorio (2)). En principio, se les indicó a los participantes el que no dejarán ninguna pregunta sin evaluar. Una vez procesada la encuesta por la investigadora, se hizo otra ronda de obtención de criterios con la propuesta conformada, según los resultados de la primera ronda, pero en esta ocasión no se hicieron preguntas, sino solo valoraciones generales de los especialistas participantes, para ello la investigadora se entrevistó con cada uno luego de un tiempo (una semana) que se les dio para reflexionar al respecto y tener por consenso, si era necesario hacer una nueva propuesta.

A continuación, se exponen los resultados una vez aplicada la encuesta, esto es:

Interrogante	MS (5)	S (4)	PS (3)	NS (2)
1	14 (82%)	2 (18%)	-	-
2	16 (100%)	-	-	-
3	12 (64%)	3 (27%)	1 (9%)	-
4	13 (73%)	3 (27%)	-	-

5	9 (61%)	7 (59%)	-	-
---	---------	---------	---	---

Según las respuestas de los especialistas participantes, los criterios resultan favorables pues mayoritariamente se pronuncian con evaluaciones entre muy satisfactorio y satisfactorio en cada pregunta con una tendencia generalizada a la máxima calificación.

Además de la encuesta realizada, el interrogante número 6 se realizó mediante intercambio con los participantes, los criterios más significativos son los siguientes:

- Se considera que la estrategia de comunicación organizacional del Consejo de Administración de Manuel Tames resulta comprensible y factible de implementar siempre que los responsables de responder por la misma le pongan el máximo nivel de prioridad y garanticen que se aseguren según corresponda a cada una para minimizar las insuficiencias actuales.
- Aunque valoran como muy importante la preparación y auto preparación de los implicados en la estrategia prevista, entienden que deberá valorarse qué necesita en específico cada cual, pues asumir esto de manera general puede no ser necesario para directivos o funcionarios que tienen una magnífica preparación en aspectos comunicacionales, porque han recibido otro tipo de superación que ha considerado estos temas.
- Se considera que pudiera ser muy pertinente la socialización de la estrategia de comunicación organizacional del Consejo de Administración de Manuel Tames, con otros territorios de la provincia y el país, porque de no hacerlo se limitaría en su alcance, y se deben adoptar medidas a corto plazo relacionadas con los encadenamientos productivos aprovechando todas las potencialidades en sentido general.
- Existe coincidencia en que la estrategia de comunicación organizacional resultará de beneficio personal a los implicados, pero deben extenderse a considerar a directivos o funcionarios que en las entidades que se le subordinan al Consejo, tienen que mantener un nivel permanente y sistemático de coordinación e integración de las actividades en función de los objetivos del territorio.

Los expertos han arribado al consenso de opiniones positivas respecto a la utilidad y potencial de la estrategia, por cuanto, beneficia el desarrollo efectivo en el proceso de dirección. Asimismo, reconocen la utilidad de la investigación realizada, y revela las regularidades esenciales de la comunicación organizacional.

## **CONCLUSIONES DEL CAPITULO II**

Los resultados anteriores fueron valorados mediante intercambio personal entre la investigadora y los especialistas participantes en esta dinámica grupal, como manera 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 el logro de los objetivos con el interés de alcanzar el nivel de desarrollo económico y social deseado y satisfacer las demandas sociales y mejorar la calidad de vida de la población.

Se considera que la estrategia de comunicación organizacional para el Consejo de Administración está en correspondencia con los cambios que se operan en el contexto cubano actual y pueden resultar muy efectivas para lograr con eficiencia el cumplimiento de su misión.

En sentido general se precisa, que los propios beneficiarios de la estrategia de comunicación organizacional que se propone valoran su pertinencia y consideran que de ser implementadas tal como se ha concebido pueden lograr niveles más altos de desarrollo local desde lo endógeno y contribuir a que se transformen favorablemente las insuficiencias presentes en el Consejo de la Administración de Manuel Tames.

## CONCLUSIONES GENERALES

1. La fundamentación teórica y metodológica coinciden con el análisis tendencial lo que demuestra la validez de abordar la comunicación organizacional en el actual contexto, donde los órganos de dirección encargados de la gestión pública en Manuel Tames, centrado en la significación de establecer, desde la comunicación como función, criterios estructurales y funcionales, tomando en cuenta la coordinación e integración de recursos, que garanticen el cumplimiento de los objetivos proyectados con eficiencia y eficacia en momentos en que se operan cambios trascendentales para lograr satisfacer las demandas sociales y elevar la calidad de vida de la población tamense.
2. La comunicación organizacional en el Consejo de Manuel Tames puede ser perfeccionada si se consideran las acciones propuestas en la estrategia, que toma en consideración las responsabilidades que, según sus funciones y atribuciones, le corresponden a cada organización dentro de la estructura, además de ser consecuentes con asegurar adecuadamente la proyección objetivos – actividades de acuerdo a las políticas y normativas establecidas.
3. En la estrategia de comunicación organizacional del Consejo de Administración de Manuel Tames se aprecia, el carácter sistémico de las acciones propuestas, la interrelación entre cada una de ellas y la integralidad que requiere, además de la motivación existente, tanto de los responsables como de los participantes implicados en ellas para su posible implementación, todo ello es importante y necesario para asegurar su proyección estratégica y operativa en los plazos de cumplimiento establecidos, igualmente que resulten efectivas a corto y/o mediano plazo para contribuir a resolver las insuficiencias presentes en el funcionamiento organizativo en dicho órgano.
4. El criterio de cuadros, especialistas, responsabilizados e implicados en las acciones que se proponen en la estrategia, avala la pertinencia de las mismas y de ser implementadas el posible impacto que en los modos de hacer y actuar conducirían, desde el proceso de comunicación organizacional, tomando en cuenta, los objetivos formulados previamente, a promover el desarrollo económico y social a nivel local.



## **RECOMENDACIONES**

1. Proponer al Consejo de la Administración de Mantel Tames, a través de la Intendente, la implementación de las acciones propuestas en la estrategia de comunicación organizacional, para el logro de su encargo estatal en correspondencia con los momentos actuales y que se haga seguimiento y evaluación de sus resultados según se indica en la propuesta.
2. Evaluar, una vez implementadas la estrategia propuesta, el impacto logrado en el proceso de gestión administrativa a nivel territorial en términos de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y sus resultados en la medida en que la comunicación organizacional pueda contribuir a resolver insuficiencias organizativas, sobre todo en el orden funcional, presentes en la actualidad.
3. Continuar desarrollando investigaciones relacionadas con la comunicación organizacional en el marco de la actualización del modelo económico y social y el perfeccionamiento de las estructuras de Poder Popular.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aucoin, P. (1997). *Fundamentos de la Administración y Gestión Públicas: Material docente el Diplomado de Administración Pública*. Centro de Estudios de Economía y Planificación, Ministerio de Economía y Planificación.
2. Boland, L. (2007). *Funciones de la Administración*. Ciencias Sociales.
3. Charles Redding, W. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and reserarch*. Industrial Communication on Council.
4. Cicuendez, R. (2009). *La estructura organizativa: Tendencias y nuevos sistemas en la prestación de servicios públicos: Documentación sobre gerencia pública*. Castilla. Escuela de Administración Regional.
5. Durand Rill, R. (2012). *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. Eisemberg, E. (2016). *Organizational Communication* (5ta ed.). St Martín's.
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. Jablin, F. M. (2016). *Estudio de la Comunicación Organizacional, su evolución y Futuro: La Comunicación Humana*. Ciencia Social.
12. Katz, D. (2016). *La Psicología social de las organizaciones* (3ra ed.). Trillas.
13. Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice* (2nd ed.). Pearson.
14. Kreps, G. L. (2015). *Organizational Communication: Theory and Practice* (4ta ed.). Longman.
15. Leontiev, A. (1979). *La comunicación Pedagógica*. Znanie.
16. Loui Miranda, Y. (2018). *Acciones para el perfeccionamiento organizativo en el Consejo de la Administración Provincial de las Tunas* [Máster en Dirección]. Las Tunas.
17. Lucas Marín, A. (2018). *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa* (4ta ed.). Universidad Nacional de Educación a Distancia.
18. Marañón, E., & Ramírez, R. (2018). *El sistema de trabajo del Consejo de la Administración del municipio de Colombia* [Máster en Dirección]. Universidad de Las Tunas.
19. Martín Serrano, M. (2017). *Teoría de la Comunicación: Epistemología y análisis de la referencia* (5ta ed.). Corazón.
20. Mintzberg, H. (2006). *Diseño de organizaciones eficientes* (2da ed.). El ateneo.
21. Morales, F. (2001). *Comunicación Interna*. Gestión.
22. Muriel, M. L. (2017). *Comunicación Institucional* (5ta ed.). Ciespal.
23. Paz, D. (2006). *Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del estado y el gobierno* [Master en Dirección]. Universidad de La Habana.

24. Piñuel Raigadaosé, J. L. (2015). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis.
25. 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.
26. Trelles Rodríguez, I. (2001). Comunicación organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba. *Revista Espacio*, 3.
27. 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.
28. Trelles Rodríguez, I. (2004). *Comunicación Organizacional: Selección de lecturas*. Empresa Editorial Poligráfica Félix Varela.

## 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. 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-de-consejo-de-ministros>
4. Asamblea Nacional Poder Popular República de Cuba. (2020a). *Compendio Legislativo 2019*. Política.
5. Asamblea Nacional Poder Popular República de Cuba. (2020b). *Proyecto de Ley de organización y funcionamiento del Consejo de Administración Municipal*. Política.
6. Balarezo, T., & Byron, D. (2017). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Empresa San Miguel Drive.
7. Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Paidós.
8. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina: Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
9. Chiavenato, I., & Fuente Chávez, C. L. de la. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
10. Colectivo de autores. (2018). *Estrategia de Comunicación Institucional de la Empresa provincial de abastecimiento técnico material de Guantánamo*. Dpto. Comunicación.
11. Colectivo de autores. (2019). *Diseño de una estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Guantánamo*. Dpto. Comunicación.
12. *Concepto y evolución de la gestión pública. La nueva gestión pública—Derecho UNED*. (s. f.). Recuperado 7 de abril de 2021, de

<http://http://derecho.isipedia.com/optativas/gestion-publica/01-concepto-y-evolucion-de-la-gestion-publica-la-nueva-gestion-publica>

13. Consejo de Estado y de Ministros. (2011). *Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros: 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.
14. Consejo de Ministros. (2007). *Acuerdo 6176: Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular*. Gaceta de Cuba.
15. 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.
16. 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.
17. Consejo de Ministros. (2017). *Acuerdo 8223: Modificación del Acuerdo 6176/2007 de las Administraciones Locales*. Política.
18. Constitución de la República. (2014, julio 1). *Parlamento Cubano*. <https://www.parlamentocubano.gob.cu/index.php/constitucion-de-la-republica-de-cuba/>
19. Costa, J. (1977). *La imagen de empresa: Métodos de comunicación integral*. Ibérico Europea de Ediciones. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=114252>
20. Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la cultura de la gestión*.
21. dania1. (2021, enero 8). *Constitución de la República de Cuba proclamada el 10 de abril de 2019* [Text]. Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba-proclamada-el-10-de-abril-de-2019>
22. De Fleur, M. (1982). *Teorías de la comunicación de masas*. Paidós.
23. Deetz, S. (2017). *The New Handbook of Organizational Communication* (4ta ed.). Conceptual Foundations.

24. Del Castillo, M. (2016). *La empresa ante los medios de comunicación* (5ta ed.). Ediciones Deusto.
25. Del Pozo Lite, M. (2015). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna* (4ta ed.). Fragua.
26. 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.*
27. Dpto. Comunicación. (2017). *Estrategia de Comunicación Institucional*. Universidad de Guantánamo.
28. Dpto. Comunicación. (2019). *Diseño de una estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Guantánamo.*
29. *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%20Comunicacion%202017-2021%20actualizada%20ok.pdf>
30. *Función Pública*. (s. f.). Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/guest/inicio>
31. Fuste, P. (2018). *El Plan de Medios. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (4ta ed.). Gestión.
32. Galindo Cáceres, J. (2017). *Técnicas de Investigación* (2da ed.). Addison.
33. García Canclini, N. (2006). Ni folklórico, ni masivo, ¿qué es lo popular? *Diálogos de la Comunicación*, 17.
34. 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/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
35. Guevara, E. (1977). *El socialismo y el hombre en Cuba*. Ciencias Sociales.
36. 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.
37. Kaplun, G. (2018). *Comunicación Organizacional* (4ta ed.). Quipus.

38. Linares, C. (1996). *La Participación: ¿Solución o Problema?* José Martí y Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.
39. *Lineamientos*. (s. f.). Partido Comunista de Cuba. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.pcc.cu/lineamientos>
40. *Lineamientos-politica-partido-cuba.pdf*. (s. f.). Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2020-07/lineamientos-politica-partido-cuba.pdf>
41. Lozano Rendón, J. C. (2015). *Teoría e investigación en la comunicación de masas* (5ta ed.). Alhambra Mexicana.
42. Lucas Marín, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones* / Antonio Lucas Marín. <http://www.antoniolucas.es/index.php/1997/04/27/comunicacion-de-la-empresa>
43. Martín Barbero, J. (1987). *DE LOS MEDIOS A LAS MEDIACIONES. COMUNICACIÓN, CULTURA Y HEGEMONÍA*. Gustavo Gilí.
44. Martín Barbero, J. (2000). Comunicación, campo cultural y proyecto mediador. *Diálogos de la Comunicación*, 26.
45. Martín, F. (1996). *Comunicación en empresas e instituciones*. Universidad de Salamanca.
46. Martín Serrano, M. (2006). *La producción social de comunicación* (2da ed.). Alianza.
47. 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.
48. Partido Comunista de Cuba. (2016b). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021: VII Congreso*. Política.
49. Pérez Betancourt, A., & Carlos Díaz, L. (1999). *Lo que todo empresario cubano debe conocer: Los caminos al perfeccionamiento*. Ciencias Sociales.
50. Pérez García, A. (1998). De Identidades y Organizaciones. *Prisma*, 10.



51. 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.
52. Pons, H. M. (2000). *Reflexiones acerca del concepto de política pública*. Centro de Estudios de Economía y Planificación, Ministerio de Economía y Planificación.
53. 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-las-organizaciones/9788431325169/>
54. Rabanal, M. de la C. G. (2005). Concepto y evolución de Gestión Pública: La nueva Gestión Pública. *La acción y los retos del sector público : una aproximación, 2005*, ISBN 84-934034-5-8, págs. 1-25, 1-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1089367>
55. Ramírez, R. (2011). *El sistema de trabajo del Consejo de la Administración del municipio de Colombia* [Master en Dirección]. Universidad de Las Tunas.
56. Robbins, P. (2015). *Fundamentos de administración, conceptos esenciales y aplicaciones* (2da ed.). Pearson Prentice - Hall.
57. Sánchez, C. (1994). *Estrategía de preparación y superación de los cuadros y reservas del estado y el gobierno* [Master en Dirección]. Universidad de La Habana.
58. Serlin, J. (1997). *Comunicación en las Organizaciones*. Preliminar de Textos: Texto en preparación.
59. Sexto Periodo Ordinario de Sesiones IX Legislatura. (2020, enero 16). *Parlamento Cubano*. <https://www.parlamentocubano.gob.cu/index.php/cronograma-legislativo/>
60. Shaw, M. E. (2014). " *Dinámica de grupo*": " *La Comunicación Humana*. Ciencias Sociales.
61. *T2664-MAE-Bastidas-La estructura.pdf*. (s. f.). Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
62. Taylor, J. (2007). *Rethinking the theory of Organizational Communication* (2da ed.). Montreal University.

63. Villafaña, J. (2016). *Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la imagen en las empresas* (2da ed.). Pirámide.(S. f.).

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **ENCUESTA A MIEMBROS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN DE MANUEL TAMES**

Compañero(a): Le solicitamos que con toda honestidad Ud. conteste esta encuesta que es totalmente anónima, pero que permitiría que sus criterios pudieran resultar pertinentes para posteriormente proyectarse en acciones que contribuyan a perfeccionar la comunicación organizacional del Consejo de la Administración de Manuel Tames. Le agradecemos de antemano su colaboración, muchas gracias.

Objetivo: Caracterizar la situación actual que presentan los procesos comunicativos que ocurren en el entorno interno y externo del CAM.

#### 1. Datos generales

- Organización a la que pertenece\_\_\_\_\_
- Actividad fundamental de su institución  
\_\_\_Producción  
\_\_\_Servicios  
\_\_\_Docente  
\_\_\_Otra

Cargo que ocupa usted en la organización\_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cómo valora la comunicación organizacional en el CAM?

- \_\_\_Muy buena
- \_\_\_Buena
- \_\_\_Regular
- \_\_\_Mala

Señale con una X la opción elegida en correspondencia con la pregunta.

3. ¿En qué medida contribuye al municipio contar con una estrategia de comunicación organizacional contextualizada en el CAM?

\_\_\_ Desarrollo económico y social

\_\_\_ Lograr eficiencia y eficacia en los procesos

\_\_\_ Garantizar buen nivel de contribución territorial para el desarrollo local

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

3 En gran medida

2 Poco

1 Nada

a) Dirección participativa\_\_\_

b) Mejora de la capacidad para la toma de decisiones\_\_\_

c) Mejora de la organización del trabajo\_\_\_

d) Calidad de los procesos productivos o de servicios\_\_\_

e) Mejora del clima comunicativo de su organización\_\_\_

f) Mejora de la imagen corporativa\_\_\_

g) Mejora de las relaciones públicas de la organización\_\_\_

5. Conoce el objeto social, misión y visión, así como los documentos rectores del CAM.

\_\_\_sí \_\_\_no

*Señala con una X la opción elegida para cada una de las preguntas.*

6. El CAM se caracteriza por...

• a) La transmisión de información a través de la comunicación informal\_\_\_

• b) La voluntad por parte de la intendencia de transmitir las políticas y objetivos de la organización\_\_\_\_\_

- c) La comunicación continua procedente de la intendencia y el desarrollo de mecanismos que proporcionen retroalimentación por parte de los miembros del CAM\_\_\_\_\_
- d) La comunicación fluida y constante, la información se comparte de forma ascendente, descendente y de forma horizontal, en todos los niveles, equipos de trabajo, grupos de mejora círculos de calidad\_\_\_\_\_

7. ¿Qué papel tiene la comunicación organizacional en el CAM?

- a) Permite la interacción informal de los directivos y miembros del CAM. \_\_\_\_\_
- b) Transmite los objetivos de la intendencia\_\_\_\_\_
- c) Es un mecanismo de coordinación entre la intendencia y directivos que facilita la coherencia de los planes de actuación\_\_\_\_\_
- d) Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa del CAM, permite proyectar su identidad y aunar a los miembros en una misma dirección\_\_\_\_\_

## ANEXO 2

Encuesta a funcionarios del CAM Municipio Manuel Tames.

Este cuestionario es anónimo y la mejor manera de colaborar con nosotros es siendo analítico y veraz en sus respuestas, para que éstas reflejen los problemas reales que se afrontan al respecto. 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 del CAM.

Datos generales

Departamento a la que pertenece \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa usted en la organización \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo valora la comunicación organizacional en el CAM?

\_\_\_\_Muy buena

\_\_\_\_Buena

\_\_\_\_Regular

\_\_\_\_Mala

2. Existe o se percibe en el CAM alguna capacidad de liderazgo y convocatoria.

\_\_\_\_Mucha

\_\_\_\_Poca

\_\_\_\_Ninguna

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

a) En gran medida

b) Poco

c) Nada

Dirección participativa\_\_\_\_\_

Mejora de la capacidad para la toma de decisiones\_\_\_\_\_

Mejora de la organización del trabajo\_\_\_\_\_

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\_\_\_\_\_

4. Conoce el objeto social, misión y visión, así como los documentos rectores del CAM.

\_\_\_sí

\_\_\_no

*Señala con mucho, poco o nada la opción elegida para cada una de las preguntas.*

5. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu organización actualmente?

- a) Comunicación entre compañeros, informal\_\_\_\_\_
- b) Comunicación entre los trabajadores y sus responsables directos (interdepartamental)\_\_\_\_\_
- c) Comunicación entre los trabajadores de distintos departamentos que colaboran en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental) \_\_\_\_\_
- d) Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles) \_\_\_\_\_

6. ¿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 y mensajes de correo\_\_\_\_\_

- d) Intranet corporativa, emails, encuestas y reuniones periódicas con los trabajadores\_\_\_\_\_

7. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de su organización?

- a) Poco fiable, a menudo incierta\_\_\_\_\_
- b) Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua\_\_\_\_\_
- c) En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido\_\_\_\_\_
- d) La información que se comunica es rigurosa y fiable\_\_\_\_\_

8. El principal problema de comunicación organizacional en mi organización se debe principalmente a...

- a) La inexistencia de canales formales de comunicación\_\_\_\_\_
- b) Falta de comunicación entre responsable y subordinados\_\_\_\_\_
- c) El hermetismo de los distintos departamentos entre los que no fluye la comunicación\_\_\_\_\_
- d) A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. La intranet corporativa) \_\_\_\_\_

9. En mi organización la comunicación organizacional

- a) Es poco importante, no se le presta demasiada atención desde dirección\_\_\_\_\_
- b) Es un medio de la dirección para transmitir la información necesaria a los empleados\_\_\_\_\_
- c) Es una herramienta que permite mantener informados a los empleados y coordinarlos\_\_\_\_\_
- d) Es una herramienta fundamental en mi organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los empleados y mantenerlos informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia\_\_\_\_\_ -



### ANEXO 3

Caracterización de directivos y funcionarios que se desempeñan en el Consejo de Administración de Manuel Tames

Por rango de edades:

Cargos	Menos de 35 años	36- 45 años	46 - 60 años	Más de 60 años
Directivos	---	5	7	----
Funcionarios	15	7	1	2

Nivel de escolaridad:

Cargos	Nivel Medio Superior	Técnico	Universitario	Otros
Directivos	1	---	11	----
Funcionarios	18	----	7	----

Según años de experiencia en el cargo

Cargos	Menos de 2 años	3 – 5 años	6 – 10 años	Más de 10 años
Directivos	5	5	2	----
Funcionarios	7	13	4	1

Nivel de preparación en Administración – Dirección:

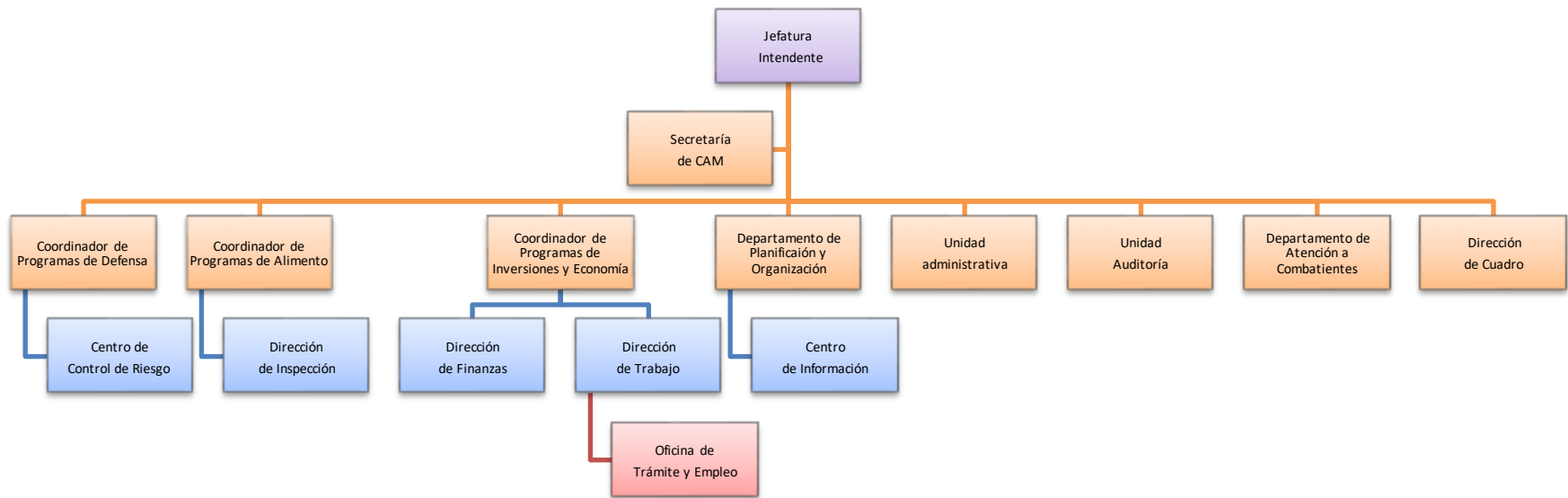
Cargos	Alto	Medio	Bajo
Directivos	4	6	2
Funcionarios	2	2	21

Plantilla de Funcionarios por Direcciones o Departamentos

Áreas	Plan	Real
Secretaría CAM	<b>3</b>	<b>3</b>
Intendente	1	1
Coordinador de Objetivos y Programas para atender Producción Alimentos y Servicios	3	3
Coordinador de Objetivos y Programas para atender la Defensa	4	4
Coordinador de Objetivos y Programas para atender la Economía y el proceso inversionista	3	3
Departamento de cuadro	4	3
Departamento de organización planificación y control	4	4
Departamento de Atención a Combatientes.	2	2
Centro de Información	3	2

## ANEXO 4

### Organigrama de la estructura actual del Órgano de la Administración Manuel Tames



Total, de cargo 258

## **ANEXO 5**

Encuesta a especialistas para valorar la pertinencia de la estrategia de comunicación organizacional del Consejo de Administración de Manuel Tames propuesta

Estimado (a) colega:

Como Ud. conoce estamos investigando acerca de cómo perfeccionar la comunicación organizacional en el Consejo de la Administración de Manuel Tames mediante una estrategia que contribuyan a resolver las insuficiencias presentes en el cumplimiento del encargo de dicho órgano de dirección administrativo de gobierno y que puedan estar limitando el alcance de los resultados o lo que es lo mismo, la efectividad, eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos, una vez establecidos estos y conformado el plan de 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, le solicitamos que con la mayor responsabilidad y honestidad contribuya a esta investigación, de la cual además de ser seleccionado, por su reconocido prestigio y trayectoria en su desempeño en la gestión y administración pública, como especialista para participar con sus criterios mediante esta encuesta y al ser a su vez posible beneficiario de la misma. Por favor, la encuesta es anónima y, además, le pedimos no deje ninguna pregunta sin contestar y considere la siguiente escala de valores:

MUY SATISFACTORIO (5); SATISFACTORIO (4); POCO SATISFACTORIO (3); NO  
SATISFACTORIO (2)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...

Interrogante 1. Según su experiencia en el desempeño en la gestión y administración pública ¿Cree Ud. que sea necesario proponer esta estrategia para resolver insuficiencias en el proceso de la comunicación organizacional presentes en el Consejo de la Administración de Manuel Tames?

MUY SATISFACTORIO (5) \_\_\_\_ SATISFACTORIO (4) \_\_\_\_ POCO SATISFACTORIO  
(3) \_\_\_\_ NO SATISFACTORIO (2) \_\_\_\_

Interrogante 2. ¿Considera Ud. que el plan de comunicación organizacional tal como se propone resulta comprensible y factible de implementar por los implicados en el mismo como Responsables y/o Participantes?

MUY SATISFACTORIO (5) \_\_\_\_ SATISFACTORIO (4) \_\_\_\_ POCO SATISFACTORIO (3) \_\_\_\_ NO SATISFACTORIO (2) \_\_\_\_

Interrogante 3. La estrategia de comunicación organizacional está enmarcada en el período 2021 – 2022 dando respuesta a la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y en el contexto actual en que se procede con relación al Modelo económico y social cubano ¿cree Ud. que desde el punto de vista estratégico y operativo pueda realizarse según la secuencia que se presenta para su posible implementación?

MUY SATISFACTORIO (5) \_\_\_\_ SATISFACTORIO (4) \_\_\_\_ POCO SATISFACTORIO (3) \_\_\_\_ NO SATISFACTORIO (2) \_\_\_\_

Interrogante 4. ¿En qué medida Ud. entiende que la estrategia de comunicación organizacional que se propone le puede reportar beneficio para su desempeño personal como directivo o funcionario del Consejo de la Administración Municipal o de las entidades que se le subordinan?

MUY SATISFACTORIO (5) \_\_\_\_ SATISFACTORIO (4) \_\_\_\_ POCO SATISFACTORIO (3) \_\_\_\_ NO SATISFACTORIO (2) \_\_\_\_

Interrogante 5. De considerarse pertinente la estrategia de comunicación organizacional del Consejo de Administración de Manuel Tames y extendido su alcance a las entidades que se le subordinan ¿qué sugerencias considera deberán tenerse en cuenta en su concepción y posible implementación?

## **ANEXO 6**

El orden de prioridad a tener en cuenta para la rendición en el cumplimiento de los programas sociales son los siguientes:

- Situación epidemiológica con énfasis en los consejos populares Jamaica y Manuel Tames donde existen los mayores riesgos.
- Programa Materno Infantil, precisando el embarazo en la adolescencia, el bajo peso al nacer y el tratamiento a las parejas infértiles.
- Tarea ordenamiento, tratamiento brindado a los núcleos vulnerables y casos críticos.
- Política demográfica, específicamente como se atiende desde cada sector a partir de las acciones que están establecidas.
- Programa de desarrollo cultural.
- Cumplimiento de la estrategia de desarrollo educacional.
- Programa de desarrollo deportivo.

## **ANEXO 7**

Elementos a tener en cuenta para el control en el cumplimiento de la política del autoabastecimiento municipal son los siguientes:

- Concepción del programa de desarrollo integral de cada comunidad, que tribute al municipio con la participación de la universidad.
- Cantidad de tierras ociosas o deficientemente explotadas entregadas por comunidades para la producción de alimentos.
- Situación que presentan las 42 bases productivas y productor, radicado en el entorno de la comunidad, definiendo su alcance y potencialidades productivas.
- Comportamiento de la cría de gallinas rústicas y semirústica, para la producción y venta de huevos y carne por cada familia.
- Situación que presentan los módulos pecuarios de conejo, caprino, ovino, cerdo de capa oscura en cada comunidad.
- Incremento de las nuevas fincas de frutales.
- Situación actual que presentan los organopónicos, huertos intensivos, patios y parcelas
- Comportamiento del movimiento extensionista y de agro ecología en cada comunidad.
- Mostrar resultados de la incorporación de la ciencia con la participación de la universidad.
- Situación que presenta la finca forestal diversificada con ganadería vacuna y ovina caprina.
- Informar sobre estanques para el desarrollo de la acuicultura familiar en los ocho consejos populares del territorio.
- Comportamiento del proceso capacitación, superación profesional y técnica de los beneficiados.
- Informar sobre el tratamiento brindado a la comunidad de referencia (La Güira). Y las propuestas de incorporación de otras comunidades.

## **ANEXO 8**

Las actividades de mayor connotación en el municipio son las siguientes:

- Actos por la liberación del poblado de Jamaica y de Manuel Tames.
- Acto por el Triunfo de la Revolución.
- Acto por los aniversarios de los asaltos a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes respectivamente.
- Acto por el día de los Trabajadores
- Fiesta Popular. Carnaval Manuel Tames.
- Celebración por el aniversario de creación del municipio Manuel Tames.
- Festival del café en la Montaña.
- Celebración del día del trabajador azucarero.