



**UNIVERSIDAD  
DE CIENFUEGOS**  
CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ

**Facultad de Ciencias Sociales  
Departamento de Comunicación Social**

## **Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciatura en Comunicación Social**

**Propuesta de Manual de Gestión  
de Comunicación Interna para la  
Asamblea Provincial del Poder  
Popular de Cienfuegos.**



**Autora: Lissy Mejías Subit  
Tutora: MSc. Susana Pérez Padrón  
2019**

## DEDICATORIA

*A Dios, mi guía, mi protector, mi ayuda y mi consuelo; quien en eterna  
sabiduría me enseñó que:*

*“Todo (en la vida) tiene su tiempo y todo lo que se quiere debajo del  
cielo tiene su hora” Eclesiastés 3:1*

*¡A ti sea la Gloria Señor!*

*A mi mami querida, mi persona más cerca, mi inspiración, mi empujón  
de cada mañana, con amor para ti, esta tesis que es de las dos. TE*

*AMO*

## AGRADECIMIENTOS

***“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en donde quiera que vayas” -Josué 1:9***

Detrás de un producto acabado como el que se presenta a continuación hay un sin fin de caminos recorridos, y un montón de personas con las que tropiezas en ese andar, de algunas no recibes lo esperado y de otras (las más importantes) recibes más de lo que mereces. A los primeros GRACIAS, porque ayudaron a fortalecer mi carácter y a comprender que es cierto eso de que: “la paciencia es una virtud”. A los segundos con todo mi corazón: - MUCHÍSIMAS GRACIAS.

Durante este transcurso el momento de los agradecimientos, se convirtió en el proceso de más grande disfrute, y escribir estas palabras que con dedicación le confiero a los que aquí son mencionados, me llena de gozo y satisfacción. Ha sido un tiempo decisivo en mi vida y es hermoso ver la entrega de quienes sin pretextos supieron ayudarme en cada una de las etapas por las que atravesé. A todos los llevo en mi corazón. ¡Gracias!

A Dios en primer lugar, porque sin su misericordia, su amor, su fuerza y su aliento me hubiese quedado a la mitad del camino; gracias por ser mi mayor consuelo en los momentos de desánimo y la luz que me ilumina y me levanta cada mañana.

A mi mami, gracias por ser la razón de mi vida, por tu amor, tu dedicación, tu paciencia, por el apoyo, por ser mi amiga, mi hermana, mi familia, por convertirme en el centro de tu vida. Gracias por tus acciones, tus luchas, por ser mi gran amor, porque no traicionas, porque cuando fallas te levantas y te sobrepones a los obstáculos, porque cuando te equivocas es por intentar lo mejor. Gracias por el ejemplo, por compartir mis sueños. Ojalá me alcance la vida para hacer por ti y retribuirte todo lo que incondicionalmente me has brindado desde que mis ojitos vieron la luz. TE AMO

A mi hermanita Mary Alinzon, mi hermanito Roly, a Carmen la mami de todos. Gracias por los consejos, por el apoyo, porque desde que llegaron a mi vida lo hicieron para quedarse.

A Dania por las conversaciones, los mimos y las ñoñerías; a Jorge por la preocupación constante, a Carlos por el apoyo brindado, a Marcia por mantenerse cerca, a Jorgito (porque también tus sueños se cumplan), a Dito y por supuesto, a Damián por quitarse horas de juego y cederme su laptop cada vez que la necesité.

A mi amiga de infancia Antia, gracias, porque si estuvieras más cerca sé que contaría contigo, gracias por la vida de mi bella ahijada Diana Liz.

A mi linda sobrina Bianca, por tus ocurrencias, tus bailes, los cantos, y los juegos, gracias por ser la niña de tía, porque eres un rayito de luz que Dios nos obsequió. Con tu presencia la vida es mucho mejor.

A mi amiga y hermana Marianela Dávila, por ser quien es, gracias por tus puertas siempre abiertas, tu ayuda incondicional, tu tiempo, tu sabiduría, tu verdad y tu cariño.

A mis amigas de carrera Yadanna y Leydiesther, por estar desde el primer día, por sentarse siempre junto a mí y guardarme el puesto cuando llegaba tarde; gracias por las horas de estudio, por los ánimos compartidos, por las oraciones antes de cada exposición y durante toda la carrera. Gracias Leydita por acompañarme tan de cerca en este recorrido, por el ánimo y las emociones en común.

A Elisa y Yanaira, por mantenerse atentas, las oraciones, los timbres y los mensajes SIJÚ.

A Yarina, mi amiga loquita, gracias por las risas, las ocurrencias, por estar cerca, ¡porque eres un caso mija! jji.

A Michel y Yoa, gracias por la guía, el afecto, la cercanía y la disposición para ayudar en cualquier momento o situación.

A los jóvenes de la Iglesia Bautista de Cienfuegos, gracias por ser especiales, por la acogida y familiaridad. Al mencionarlos puedo llegar a ser injusta (a Faustino por los toques finales, a Viana, a Marianela y Ana Yilian por la constante preocupación, a Daniel, a Carlitos, a Carlitín, a Liz Adriana, a Keren...) gracias a todossss.

A mi tutora Susana Pérez por la guía durante este andar; por las conversaciones, los momentos y también ese almuerzo compartido.

A mis compañeros de estudio, en especial a Raudel por las charlas, el apoyo y su ayuda sin condición en TODO; a Dunia por su sentido de pertenencia, por el liderazgo del grupo y los buenos repasos.

A todos los profes que durante los seis años de carrera compartieron sus conocimientos y experiencias con nosotros, gracias por la ayuda, la paciencia y las horas extras.

A los trabajadores de la APPP de Cienfuegos que me ayudaron, en especial a Vladimir por su apoyo desde el comienzo, Daniel Díaz Andrade que sin él hubiese sido imposible la recogida de los cuestionarios, a Erieisy, y a cada uno de los encuestados.

Gracias a TODOS los que de una manera u otra me ayudaron y se preocuparon durante este andar y nunca se olvidaron de preguntar: -¿Y la TESIS, cómo va?

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	7
Gestión estratégica de comunicación en instituciones de gobierno. ....	7
1. Comunicación Organizacional .....	7
1.1 Comunicación interna .....	9
1.2. Componentes del proceso de Comunicación Organizacional.....	11
1.2.1. Públicos.....	11
1.2.2. Mensajes.....	12
1.2.3. Canales de comunicación .....	14
1.2.4. Flujos de Comunicación .....	15
1.2.5. Redes de Comunicación .....	17
1.2.6. Retroalimentación.....	18
1.2.7. Barreras en la comunicación .....	19
1.3. Identidad, imagen y cultura organizacional .....	21
1.4. Gestión de Comunicación .....	23
1.5. Gestión de comunicación en instituciones de administración pública- gobierno.....	26
1.5.1. Instituciones de administración públicas .....	26
1.5.2. Gestión de comunicación en instituciones políticas - comunicación de gobierno .....	27
1.5.3. Políticas de Comunicación.....	30
1.5.4. Dirección de Comunicación (DIRCOM) .....	31
1.6. Manual de gestión de comunicación organizacional, un documento estratégico ....	33
CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA.....	46
2. Un acercamiento al escenario de investigación: Asamblea Provincial del Poder Popular (APPP) de Cienfuegos.....	46
2.1. Definición del público interno de la APPP de Cienfuegos.....	46
2.2. Comunicación institucional en la APPP de Cienfuegos .....	46
2.3. Diseño de la investigación.....	47
2.4. Métodos y técnicas de investigación: para la realización de la investigación se utilizaron los siguientes métodos: .....	55
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	58

3.1. Resultados de la investigación .....	58
3.1.1. Conceptualización .....	58
3.2. PROPUESTA DEL MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA APPP DE CIENFUEGOS .....	69
3.2.1. Breve descripción de la Asamblea Provincial del Poder Popular .....	70
3.2.2. Objetivos y alcance del manual .....	79
3.2.3. Términos y definiciones .....	81
3.2.4. Referencias .....	87
3.2.5. Responsabilidades: .....	88
3.2.6. Políticas de comunicación: .....	90
3.2.7. Ámbito interno de la gestión de comunicación en la APPP .....	94
3.2.8. Caracterización de los grupos del público interno .....	104
3.2.9. Fases de la gestión de comunicación: .....	106
3.2.10. Dispositivo de integración .....	107
3.2.11. Gestión de crisis y riesgos .....	111
3.2.12. Presupuesto .....	114
CONCLUSIONES .....	116
RECOMENDACIONES .....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	118
ANEXOS	

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos (APPP) a partir de una demanda de la institución a la Universidad de Cienfuegos. Tiene como objetivo general: diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación Interna para dicha organización. Este es un estudio de caso único y para su desarrollo se empleó una metodología cualitativa. Se aplicaron métodos y técnicas de investigación como: revisión bibliográfica-documental, observación no participante, cuestionario y entrevista semiestructurada, lo que permitió recopilar suficiente información para realizar una descripción detallada de los indicadores de la categoría de análisis: Manual de Gestión de Comunicación. Además, se determinaron las políticas, objetivos de la comunicación interna y se establecieron las normas, componentes y plan de acción correspondientes a dicho manual.

En el territorio, la gestión de comunicación organizacional en los gobiernos es aún incipiente. Se recomienda implementar el manual diseñado para lograr una gestión integral de los procesos comunicativos en la APPP en el ámbito interno que contribuya a resaltar la viabilidad del sistema político cubano y generar la participación activa de la población en los procesos de desarrollo que conduce.

**Palabras claves:** comunicación organizacional interna, gestión de comunicación, manual de gestión de la comunicación interna,

## **ABSTRACT**

The present investigation is developed in the Provincial Assembly of the Popular Power of Cienfuegos (APPP) from a demand of the institution to the University of Cienfuegos. Its general objective is to design the Internal Communication Management Manual for said organization. This is a unique case study and a qualitative methodology was used for its development. Research methods and techniques were applied such as bibliographic-documentary review, non-participant observation, questionnaire and semi-structured interview, which allowed gathering enough information to make a detailed description of the indicators of the category of analysis: Communication Management Manual. In addition, the policies, objectives of the internal communication were determined and the rules, components and plan of action corresponding to said manual were established.

In the territory, the management of organizational communication in governments is still incipient. It is recommended to implement the manual designed to achieve a comprehensive management of communication processes in the APPP in the domestic sphere that contributes to highlight the viability of the Cuban political system and generate the active participation of the population in the development processes that it leads.

**Keywords:** internal organizational communication, communication management, internal communication management manual.

## INTRODUCCIÓN

La eficaz optimización de los procesos comunicativos en las instituciones es uno de los principios del mundo empresarial contemporáneo, que le atribuye credibilidad, confianza y reputación, valores que hoy el público exige y tiene en cuenta para su elección, mucho más cuando se ha comprobado que las organizaciones que planifican conscientemente la comunicación logran una mayor productividad, competitividad y cuentan con un pilar imprescindible para alcanzar sus objetivos corporativos.

En Cuba esta realidad mundial está ejerciendo su influencia y los últimos años han sido decisivos para la comprensión de la necesidad comunicacional en el sistema empresarial. Es por ello que surgió el Decreto Ley 252 en el año 2007: “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. Posteriormente el Consejo de Ministros emitió el Reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión, denominado Decreto Ley 281/2007: “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (Perfeccionamiento Empresarial). En su capítulo XIX se exponen detalladamente todas las pautas generales a seguir para la implementación del sistema de Comunicación y en su artículo 697, específicamente, se instauran los requisitos que debe tener un Manual de Gestión de Comunicación.

En los últimos años el escenario comunicacional del país ha ido cambiando. Las personas intercambian información a partir de múltiples canales comunicativos que no son, necesariamente siempre, los medios públicos tradicionales como la radio, la prensa o la televisión. En este sentido se ha generado desde la dirección política del país, un cambio en la concepción de la comunicación la cual se concibe como un recurso estratégico del país, un recurso de dirección política y de conexión con la gente.

## INTRODUCCIÓN

En el pasado año 2018 se tomaron importantes decisiones en el campo de la comunicación en Cuba, entre ellas, la ejecución del proyecto de Gobierno Electrónico y la aprobación en el Consejo de Ministros de la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubano, y comenzaron a elaborarse las normas jurídicas que la implementa. El Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Raúl Garcés, respecto a la Política de Comunicación, expresó en las palabras de apertura del X Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba (UPEC):

Una política es un espíritu, un paraguas regulatorio, una herramienta para mirar el futuro articuladamente. Y, en el caso de Cuba, incluso en medio de amenazas históricas y presentes, es la oportunidad de redescubrir el socialismo con un rostro simbólico moderno, participativo, innovador e irrenunciablemente democrático.

En función de ello, las empresas y demás instituciones sociales están reconociendo la importancia de la comunicación y la necesidad de institucionalizar capacidades para los comunicadores sociales. Con este enfoque, las instituciones de gobierno en Cuba comienzan a comprender lo imprescindible que resulta gestionar la comunicación para legitimar y ejercer el poder en las sociedades actuales.

Resulta una prioridad dotar a la población de información y explicaciones, responder a sus inquietudes y atender sus propuestas, críticas y sugerencias a partir de difundir los logros, deficiencias y perspectivas, de manera que se favorezca la interacción del pueblo con el gobierno y sus instituciones, y estén orientadas a la satisfacción de las necesidades de las personas, a la gestión del conocimiento y al logro de una elevada cultura general integral.

Desde el propio concepto de Administración Pública se sugiere la necesidad de ejercer la comunicación en dichas instituciones, al conceptualizarse como un “conjunto organizado de instancias y funcionarios, cuya labor consiste en

## INTRODUCCIÓN

gestionar/gobernar de manera autónoma, procesos y servicios en nombre del Estado, teniendo en cuenta como razón de ser, los intereses de la sociedad en su definición más amplia” (Colectivo de autores, 2017).

Gestionar la comunicación en una institución de gobierno resulta de vital importancia debido a su función integradora con respecto a la sociedad. Con este propósito es esencial disponer de una política de comunicación coherente y bien articulada en el marco institucional que respalde el proceso de gestión de comunicación para pautar lo que en esta materia se debe hacer y se precisa hacer bien.

El Manual de Gestión de la Comunicación es un instrumento único para cada organización, que resulta una herramienta indispensable. Establece formalmente todos los elementos relativos al proceso de comunicación organizacional, con el consenso pleno de la dirección de la empresa y los trabajadores. Es uno de los principales documentos normativos para gestionar profesionalmente la comunicación y la imagen institucional que establece las políticas de comunicación, norma el funcionamiento de los canales, flujos y mensajes (con la referencia de su contenido) y caracteriza el público interno, ofrece, además, los métodos de evaluación, entre otros aspectos.

En tanto, el gobierno es una institución sin fines de lucro, que articula todo el sistema institucional, pero que, además, constituye la llave para garantizar todos los procesos de la sociedad, por tanto, las relaciones que articula se conciben a manera de redes complejas entre éste y sus diferentes actores (Gobierno-Gobierno, Gobierno-Ciudadano, Gobierno-Empresa). Es por ello que se hace necesario establecer procesos de comunicación adecuados y eficaces, coordinados por un equipo o Dirección de Comunicación que sustente su gestión en una política comunicativa organizacional coherente.

Cienfuegos es una de las provincias que ha dado pasos certeros con respecto al reconocimiento y la importancia de la comunicación organizacional. Como muestra

## INTRODUCCIÓN

de ello, la Asamblea Provincial del Poder Popular (APPP) dispone de dos páginas en Facebook (una de la APPP de Cienfuegos y otra del Portal del Ciudadano) y una cuenta en Twitter. Como parte del proceso de Informatización de la Sociedad surge a partir de noviembre de 2018 el Portal del Ciudadano, aún en desarrollo y perfeccionamiento.

La institución dispone de un Gestor A de Comunicación y Marketing que ejecuta las funciones de un comunicador institucional; y tres especialistas en Informática que se encargan de la gestión de los medios digitales. Esta estructura es aún incipiente para sustentar un adecuado proceso de gestión de comunicación con los retos y requerimientos que el contexto y la dirección del país está demandando. Unido a ello, la APPP de Cienfuegos cuenta con una estrategia de comunicación que se encuentra vigente desde el 2017 por dos años y medio, pero la comunicación se planifica en función de las necesidades contextuales, de manera reactiva, espontánea e instrumental. Tampoco se ha elaborado un manual que regule y oriente la gestión de los procesos de comunicación, el cual constituye un documento estratégico importante para la organización.

Como parte de la alianza que se ha establecido entre la APPP de Cienfuegos y la universidad del territorio, se hizo formal la demanda de esta institución al Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales para la realización de investigaciones que contribuyan a fortalecer los procesos comunicativos del Gobierno. En el caso del presente estudio, se solicitó la elaboración del Manual de Gestión de Comunicación Interna.

Tomando en cuenta la situación problemática planteada anteriormente, se define como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a la gestión estratégica de la comunicación interna en la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos?

Se plantea como **objetivo general** de la investigación: diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.

## INTRODUCCIÓN

Los **antecedentes de investigación** que precedieron al presente estudio fueron los siguientes:

- Gestión de Comunicación de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Artemisa. Marybelén Bello Díaz (2015)
- Manual de Gestión de la Comunicación de la Asociación Cubana de las Naciones Unidas. Karla Esquivel Báez, (2016).
- Pautas para la proyección de la Gestión de Información en organismos de la Administración Pública cubana: un primer acercamiento. Camila Sainz Riverón, (2016).
- Estrategia de comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos para el período comprendido entre el 2016-2019. Indira Dayanis Rodríguez López, (2016).
- Manual de Comunicación de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Matanzas. Lic. Lisandra Rangel Balseiro, (2017).
- Estrategia de Comunicación Online para la Asamblea Provincial del Poder Popular en Cienfuegos. Raudel Puerto Espino, (2019).

### Justificación del estudio

La elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, además de responder a una necesidad expresa de la institución, puede contribuir a mejorar su estado actual en materia de comunicación al definir de manera formal sus procesos comunicativos internos en un sistema integrador que los regule, planifique y evalúe.

Como sustento para la asesoría y la consulta teórica y metodológica en materia de comunicación, la APPP dispone del manual: *Comunicación e información estratégica en gobiernos locales*, elaborado por un colectivo de autores de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, pero carecen de documentos estratégicos como el manual que se propone. Esta es una

## INTRODUCCIÓN

herramienta que norma las pautas concernientes a la orientación, el contenido y las especificaciones de todas las acciones que constituyen la gestión comunicacional.

Este estudio se desarrolló en un momento histórico en el cual ocurrió un cambio en la estructura gubernamental, que a nivel de país quedó aprobado en la recién Constitución de la República de Cuba. Estos cambios se implementarán paulatinamente en un periodo de tiempo sostenido, por lo que la APPP de Cienfuegos determinó pertinente la elaboración del manual manteniendo la actual estructura y funciones gubernamentales hasta tanto se comience a implementar la nueva estructura. En ese momento se actualizará el manual y se realizarán los cambios pertinentes.

La tesis se adscribe a una línea de investigación del Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos, referente a Estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad y gestión universitaria, específicamente a la sublínea: Estudios de Comunicación y CTS. Se encuentra, además en correspondencia con las exigencias de la Administración Pública cubana en la actualidad, que demanda investigaciones interdisciplinarias que puedan incidir de forma certera en su perfeccionamiento y desarrollo continuo. La comunicación como recurso estratégico, no debe estar ajena a esta realidad. Este estudio, por tanto, resulta uno de los primeros acercamientos al tema en el territorio cienfueguero, que también se nutre y articula las anteriores investigaciones que en la provincia se han realizado al respecto.

El informe de investigación se conforma de tres capítulos: comienza con el Capítulo I: marco teórico; continúa con el Capítulo II, donde se describen las concepciones metodológicas y le sigue el Capítulo III: análisis de los resultados, donde se exponen las derivaciones obtenidas en el diagnóstico previo a través de la aplicación de los métodos y técnicas convenidos y el producto comunicativo final: el Manual de Gestión de Comunicación Interna de la APPP de Cienfuegos.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

“No hay faena más complicada y sutil que la del gobierno ni cosa que requiera más práctica del mundo, sumisión y ciencia”

José Martí, 1885.

### **Gestión estratégica de comunicación en instituciones de gobierno.**

Con el objetivo de analizar los principales referentes teóricos del presente estudio, se profundizó en los trabajos de varios autores e investigadores de la Comunicación Organizacional para construir un marco referencial que apoye la comprensión de los procesos comunicativos que se desarrollan en el ámbito interno de las instituciones de gobierno.

#### **1. Comunicación Organizacional**

Para definir qué es Comunicación Organizacional primero es necesario precisar qué es “organización” y qué es “comunicación”. Trelles (2001) delimita el concepto de organización como:

Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no. (p.7)

Con respecto a la comunicación, es importante señalar que antes de ser vista como un componente primordial para la fundación y desarrollo de cualquier institución, es básicamente: “la acción y resultado de comunicar y comunicarse. Es la relación entre dos o más personas que se comunican” (Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse).

Andrade (1997) afirma que:

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño (...) es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura ni civilización. (p.30)

El marcado esfuerzo de los estudiosos de la comunicación en las organizaciones ha dado paso a numerosas obras y autores que señalan la importancia de su estudio y aplicación para el perfeccionamiento de las organizaciones, su supervivencia y adaptación al cambio. A continuación, se exponen algunos de los conceptos de dicha disciplina.

Trelles (2002) afirma:

La Comunicación Organizacional como disciplina del campo de las Ciencias Sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad. (p.31)

Por otra parte:

(...) la Comunicación Organizacional se entiende también 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, o entre 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. (Andrade, 1997, p.31)

Desde esta arista se afirma que la Comunicación Organizacional se divide en dos aspectos que inicialmente se encuentran estrechamente vinculados aunque

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

presentan sus diferencias: la comunicación interna (cuando los programas están dirigidos al personal de la organización -directivos, gerencia media, empleados y obreros-) y la comunicación externa (cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización -accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.-)

La dialéctica entre la comunicación externa y la interna es un principio de la Comunicación Organizacional subrayado especialmente por el enfoque sistémico, que establece interrelaciones de dependencia entre todos y cada uno de los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo. (Trelles, 2002, p.56)

### **1.1 Comunicación interna**

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

Trelles (2002) refiere: "(...) la comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone" (p.53).

En esencia, es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 1997, p.32)

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

El artículo 675 del Capítulo XIX Sistema de Comunicación, del Decreto No.281/2007 deja claro que en la organización de hoy el énfasis debe estar puesto en la comunicación interna:

(...) lo que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa, así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos. (p.346)

La ingeniera Grisel Tristán (como se citó en Rivero, 2010) lo deja claro cuando expresa:

Hoy se necesita que la gente participe en el proceso. El objetivo es que la empresa tenga resultados, y la gente tiene que trabajar, tiene que conocer lo que pasa en la empresa. Mañana podrá ser otra cosa, pero hoy se hace énfasis en la comunicación interna (...) no es que se deje a un lado la comunicación externa ni que se plantee que no es importante, ¡no!, al contrario, estamos convencidos de que la empresa es un sistema hacia lo externo y lo interno (...) pero ahora lo que estamos demandando es lograr el desarrollo interno para luego tener un buen impacto hacia lo exterior. (p.68)

En este sentido, Rivero (2010) opina:

(...) actualmente la prioridad en el país es el trabajo con el público interno (...) un adecuado sistema de gestión de la comunicación debe contribuir al fortalecimiento de la relaciones humanas dentro de las organizaciones así como al enriquecimiento y sociabilización de su cultura y al reconocimiento de los logros alcanzados. Con ello se propicia que las metas de la organización sean asumidas como parte de las metas individuales de sus

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

miembros, todo lo cual reviste gran importancia en un país como Cuba cuyo sistema social es esencialmente humanista. (p.68)

### 1.2. Componentes del proceso de Comunicación Organizacional

#### 1.2.1. Públicos

Otro de los elementos a tener en cuenta dentro de la Comunicación Organizacional es el concepto de público, Muriel y Rota (1980) lo definen en su acepción más general, como:

“el conjunto de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente, en función de un interés común. Dentro de la comunicación organizacional, se constituyen en públicos de la institución todos aquellos “individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan, son afectados por ella, o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos (p.50).

Para la comunicación en las organizaciones los públicos se dividen en dos grandes grupos: internos y externos. Martínez (2009) precisa que el **público interno** de una institución está conformado por: “los que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo”.

Primer grupo: directivos de primer nivel

- Director General
- Directores de área
- Reguladores a nivel de dirección (jurídico, auditores, seguridad informática...)

Segundo grupo: directivos de segundo nivel

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

- Intermediarios
- Reguladores a nivel sindical y políticos (organizaciones políticas y de masas)

Tercer grupo: los trabajadores

(Aquí se podría hacer una distinción de roles, según sea la organización, entre los obreros, personal técnico, o especialistas comerciales o equipo de ventas, compradores; entre todos los que conforman el grupo de personal de contacto con el público externo, etc.) (pág. 47).

Por otra parte, los **públicos externos** son aquellos grupos de personas que, aunque se relacionan con la organización, no forman parte de la estructura de esta. Se definen como “los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos)” (Muriel y Rota, 1980, p.305). Dentro de esta clasificación se puede considerar a clientes, proveedores, instituciones bancarias, la propia comunidad que circunda a la institución, entre otros.

Sumada a las clasificaciones expuestas con anterioridad es importante hacer referencia al nuevo término denominado **stakeholders**, públicos estratégicos específicos o grupos de interés. Se refiere a aquellos individuos o conjunto de ellos que tienen una relación importante con y para la organización. La Dra. Magda Rivero (2010) los denomina como: “partes interesadas, que son los individuos o grupo de individuos que pueden afectar o ser afectados por las acciones, decisiones, normas, prácticas o metas de una organización” (p.17).

### 1.2.2. Mensajes

El mensaje es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo. (Fernández, 1997, p.21)

Desde este enfoque, Andrade (1997) complementa que:

Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para alcanzar numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional. (p.30)

Según Redding (como se citó en Goldhaber, 2003), existen tres tipos de mensajes:

De tarea, de mantenimiento, y humanos. Los mensajes de tarea están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización (...) Los mensajes de mantenimiento, tales como mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones. (p. 13)

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.2.3. Canales de comunicación

Estos mensajes a los que se hacen referencia, cuentan con un vehículo que los transportan de la fuente al receptor, lo que se denomina medio o canal de comunicación: el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Constituye “el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo, y estos pueden dividirse en diferentes grupos de acuerdo con los niveles de la comunicación o actores involucrados en el proceso: interpersonales, grupales, organizacionales y masivos” (Fernández, 1997, p.22).

Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea -como los periódicos, las revistas, el cine, la radio y la televisión-; los canales grupales permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio; por ejemplo, los boletines y revistas de una empresa, que circulan entre sus empleados, los periódicos murales, los discursos en un recinto, etc.; los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente, por teléfono, la correspondencia entre dos personas, una discusión en un grupo pequeño, etcétera (Fernández, 1997, p.22).

Estos pueden ser clasificados a partir de su modo de difusión como:

- Mediatizados: son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes, y el contacto entre la fuente y el receptor no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, el télex, entre otros.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

- Directos: dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, entre otros” (Trelles, 2001, p.100).

### 1.2.4. Flujos de Comunicación

En una organización, los mensajes fluyen de diferentes maneras, y se clasifican como: flujo vertical (descendente y ascendente), flujo horizontal y flujo transversal.

El flujo vertical descendente es aquel tipo de comunicación que se dirige hacia los subordinados en la jerarquía organizativa, Katz y Kahn (como se citó en Trelles, 2002), han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

- de instrucciones laborales, vinculadas a orientaciones en torno a procedimientos y normas
- explicación razonada de las tareas, que apuntan a la interrelación y razón de ser de grupos diferentes dentro de la organización y busca objetivos integradores
- procedimientos y prácticas, relacionados con políticas y normas, regulaciones, etc.
- retroalimentación, elogio y reconocimiento a los resultados de trabajo de empleados
- motivación en función de objetivos, que explican la misión y razón de ser de la organización, y cómo se integran las diferentes áreas de la organización en el logro de objetivos comunes. (p.54)

Por otro lado, la comunicación vertical ascendente, según (Trelles, 2002):

Es la que se dirige de los empleados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o acuerdos. Tiene una gran importancia porque permite conocer el nivel de recepción de instrucciones, de cumplimiento de labores y funciones, el surgimiento de problemas, dificultades o ruidos en la

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

comunicación y el clima organizacional. Entre sus ventajas se cuenta el apoyo para la toma de decisiones a partir de consensos, conocimiento del público interno, y la eficiencia de la retroalimentación, fuente de ideas valiosas. (p.55)

En tanto, la comunicación horizontal se produce entre personas o departamentos que están en un mismo nivel jerárquico de la institución; por lo cual, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles. Resulta evidente que en la mayoría de las instituciones, los empleados se comunican de manera más natural, abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores. Se trata de un hecho que influye de forma directa en que exista menor nivel de distorsión y una transmisión más fidedigna en este tipo de comunicación. “Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos, y rumores” (Goldhaber, 2003, p.14).

Por último, se debe hacer referencia al flujo transversal:

En este se concibe la comunicación en todos los sentidos y desde todos los niveles. Posibilita una mejor cooperación entre las diferentes áreas, comisiones o grupos de trabajo que conforman la organización. De esta manera favorece la integración y puede incidir en una toma de decisiones y en la solución de problemas de forma más rápida y eficiente (Pedrera, 2014, p.16).

Este flujo de comunicación tiene como finalidad estructurar, difundir e insertar, en el ámbito interno de la organización, un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización, referido a elevar el espíritu de trabajo en equipo, incrementar el rendimiento de los trabajadores, mejorar la eficacia y la satisfacción del público interno, así como dinamizar el potencial creativo y la innovación.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Resulta uno de los flujos más contemporáneos y menos generalizados. (...) Es el que más favorece la participación de todos los integrantes de la organización, y la toma de decisiones a partir de consensos. Se ha puesto en práctica en empresas a través de círculos de calidad, de equipos especiales de análisis, o mediante la formación de grupos multidisciplinarios para tareas específicas (Trelles, 2002, p.55).

### 1.2.5. Redes de Comunicación

Muriel y Rota (como se citó en Trelles, 2001) expresan que “una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.), por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo con dos personas por unas pocas, o por toda una organización” (p.99).

La red puede ser grande o pequeña, de acuerdo con los integrantes del proceso comunicativo y sus relaciones, ya sea del sistema total, de grupos o personales. Puede clasificarse como **formal e informal**.

“Se habla de comunicación **formal** cuando los mensajes fluyen siguiendo los canales oficiales establecidos en la estructura de la organización” (Trelles, 2002, p.54). El tipo de mensaje que caracteriza a las redes formales por lo general fluye ascendente o descendentemente, en relación con su respectiva clasificación de mensajes.

Aunque los canales formales instaurados por la dirección de la organización pueden, en ocasiones, retrasar la información transmitida por la cantidad de áreas que recorren los mismos hasta llegar a su destino final, sirven para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones importantes, así como evaluaciones de trabajos (Pedrera, 2014, p.16), e igualmente portan cierto nivel de «autenticidad o veracidad», en dependencia del tipo de organización.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Ahora bien, “cuando la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama, se está en presencia de lo que se denomina comunicación **informal**” (Trelles, 2002, p.55).

### 1.2.6. Retroalimentación

Existe dentro de la comunicación un elemento clave que permite su carácter bidireccional, ese componente es la **retroalimentación o feedback**: compone el momento en que el mensaje se decodifica en el receptor y este, en cambio, crea otro mensaje de respuesta. Su importancia radica en garantizar la correcta comprensión y evitar la tergiversación de lo que se está comunicando.

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; lo que permite que se manifieste un proceso comunicativo dinámico y bidireccional. De acuerdo con Pedrera (2014):

Este elemento permite evaluar el impacto y la efectividad del mensaje, lo que garantiza rectificar los posibles errores y perfeccionar las acciones de comunicación. Posibilita también la reducción de tensiones entre directivos y subordinados. Esto ayuda a crear en el receptor la seguridad de que sus propuestas serán escuchadas y en el emisor la posibilidad de enmendar cualquier equivocación cometida. Esta comunicación tendrá gran incidencia sobre el clima organizacional, ya que mejora las relaciones interpersonales y acerca la dirección a los trabajadores sobre la base de relaciones de cordialidad y de respeto. (p.20)

El clima organizacional se verá muy influido por la comunicación y su retroalimentación, pues este incide en las relaciones interpersonales, y acerca a los trabajadores a la dirección, sobre la base de relaciones cordiales y respetuosas.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.2.7. Barreras en la comunicación

Los procesos de comunicación, en muchos casos, son interrumpidos por factores que influyen en un fragmentado desarrollo y hacen que no siempre funcione correctamente el acto de comunicar. A estos factores se le denominan barreras, las cuales representan obstáculos y resistencias, variables estas no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

De acuerdo con, Chiavenato (2009) “se puede distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas, las mismas, se pueden presentar de forma simultánea y provocar que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado”.

- **Barreras personales:** son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.
- **Barreras físicas:** son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera.
- **Barreras semánticas:** son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica. (p.318-319)

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

El autor también señala que, además de las barreras antes mencionadas, el proceso de comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las organizaciones. Algunos son: filtración, percepción selectiva, sobrecarga de información, distorsión y omisión.

- **Filtración:** se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. La filtración ocurre con más frecuencia en las organizaciones que subrayan las diferencias de estatus, entre trabajadores que tienen aspiraciones de crecer en su carrera o en las grandes organizaciones que tienen más niveles verticales. Cuando un trabajador le dice a su superior lo que piensa que éste quiere oír, está filtrando la información. Para que la información sea transmitida a la alta gerencia de la empresa debe ser condensada y sintetizada, de modo que los directivos no reciban una carga excesiva de datos. Los intereses y las percepciones de los encargados de hacer la síntesis de lo que es importante para la organización funcionan como filtros.
- **Percepción selectiva:** en el proceso de comunicación, tanto el emisor como el receptor ven y escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican los mensajes.
- **Sobrecarga de información:** las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos es enorme y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se pierde gran parte de la información o se distorsiona. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.
- **Distorsión:** se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

- **Omisión:** se presenta cuando la fuente o el destinatario omite, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o partes importantes de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia. (p.320)

### 1.3. Identidad, imagen y cultura organizacional

“En los últimos años en el mundo académico se ha incorporado más sistemáticamente la expresión cultura corporativa para caracterizar el enjambre de significados que evocan la imagen y la identidad a nivel conceptual” (Martínez, 2009, p.91).

La identidad es el proceso que permite en un momento exacto determinar quién es alguien con respecto a otro, mientras que la imagen es la visualización que una persona realiza de ella misma, cómo la ven los demás y cómo quisieran que la vieran. Una organización también atraviesa estos procesos, por supuesto, las escalas son diferentes lo cual convierte más complejo el entenderlo y estudiarlo. La empresa tiene una sola identidad; esta es única, pero los atributos comunicados a los públicos varían en función de estos y de sus intereses y relaciones con la realidad. (Sanz de la Tajada, 1994, p.43)

De acuerdo con Martínez (2009):

La **identidad corporativa** son todos los rasgos físicos y de comportamiento que caracterizan a una institución, otorgándole unos atributos específicos que la definen y la diferencian del resto de las organizaciones; los rasgos físicos que abarcan la solución visual del nombre, el uso de colores que la distinguen, toda la expresión física: el entorno geográfico próximo, el inmueble, el ambiente físico interno, la higiene, la organización, la señalización; incluso el olor, se puede decir que tiene que ver con todos los elementos de la organización que impactan sobre los sentidos de las personas con las que ella se relaciona en su aspecto senso-perceptual. Es

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

el modo de interactuar de los trabajadores entre sí y con los diversos públicos externos, su recorrido histórico, sus metas y aspiraciones. Todo esto, entre algunos otros elementos, matiza el modo de ser y hacer en la institución. (p.94)

Por su parte, Capriotti (2013) señala que “es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás” (p.29).

En tanto, la **imagen corporativa** es el conjunto de representaciones, emociones, percepciones, que se actualizan en los individuos con la evocación de la institución (...) como representación construida de la organización en la mente de los públicos-internos y externos- como estereotipo de la empresa, es un concepto único de la compañía, donde se integran todas aquellas cuestiones de la identidad que las personas asimilan como un todo. (Martínez, 2009, p.101)

Como afirma Villafañe, (1999): “la imagen de una empresa es la síntesis de su identidad” y propone tres dimensiones para el estudio de la imagen:

Autoimagen o imagen interna (es la imagen interna de la organización, que se construye a partir de la percepción que tiene el público interno de la institución), imagen intencional e imagen pública (es la que la empresa quiere proyectar de sí misma a sus públicos, es la manifestación de su personalidad corporativa, la empresa puede influir en la misma a partir del análisis de dos variables: identidad visual de la empresa y comunicación de la empresa) e imagen pública (aquella que los diversos públicos externos se forman de la organización. La misma se compone del análisis del entorno y de los medios de comunicación). (p.15)

Las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización están mediadas por los procesos comunicativos que dentro de la misma se desarrollan. Estas, a su vez, se encuentran condicionadas por el conjunto de creencias,

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

valores, ritos y hábitos que ha desplegado cada individuo a lo largo de su existencia; expresiones culturales de las que se nutre la organización para constituir su **Cultura Organizacional**.

Justo Villafañe (2000) afirma: “La cultura es, en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados” (p.144).

Desde esta perspectiva la cultura se convierte en:

Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 2002, p.26).

“En la medida en que más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura. Pero a su vez, la cultura de una organización es la base de la identidad institucional, y esta, lo es de la imagen pública” (Rivero, 2010, p.23).

### **1.4. Gestión de Comunicación**

Todas las instituciones comunican, incluso sin estar conscientes de ello, de ahí que el proceso de gestionar la comunicación surja como la forma eficaz de las instituciones para establecer las mejores relaciones con sus públicos, tanto internos como externos.

Los procesos de Comunicación Organizacional en el gobierno deben ser gestionados con una mirada estratégica que organice y facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales y que garantice la concordancia y efectividad de las acciones que se realicen en función de sus públicos. Asimismo, esta visión debe

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

guardar coherencia con las misiones del organismo y con los documentos rectores en materia de comunicación.

Ahora bien, ¿qué significa gestionar la comunicación en la organización? -De acuerdo con Martínez (2009) “gestionar implica prever, planificar, organizar, administrar, evaluar, controlar. En la institución, será entonces todo esto en relación con el intercambio de mensajes que tienen lugar en y desde una organización” (p.110).

Trelles (2002) expresa:

El principio fundamental para la gestión de comunicación es la búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones (...) a partir de su coordinación, y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas (...) Esa actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados (...), en la que partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, o al menos de una rica experiencia, se planifique y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados. (p.60, 62)

Al decir de Rivero (2010), gestionar la comunicación en las organizaciones constituye:

El conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma atendiendo a su condición de proceso que media y que a su vez es mediado. (p.23)

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

La propia autora apunta dos objetivos de la gestión para lograr los principios básicos organizacionales o propósitos misionales, proyectos y planes de la institución:

Con la gestión de la comunicación en las organizaciones se pretende lograr un intercambio productivo de significados para la construcción de sentido tanto a lo interno de la organización como entre esta y sus audiencias externas, que permita por un lado, el afianzamiento de su identidad y cultura, y por el otro, una imagen/reputación nítidos. Todo ello a partir del establecimiento, desarrollo y consolidación de una relación sostenida y sustentable entre la organización y sus stakeholders - públicos estratégicos. (Rivero, 2010, p.23)

Esta gestión debe planificarse con un enfoque sinérgico y holístico, que posibilite un adecuado uso de los escasos recursos así como una retroalimentación entre la dirección y los trabajadores de la base. Cada vez más la sociedad impone a las organizaciones reordenar su dinámica comunicativa, para esto es inminente la necesidad de gestionar la comunicación debido a su esencial contribución para el logro de objetivos y metas fijados.

En Cuba, comienza a abordarse la gestión de la comunicación alrededor de los años 90, adquiriendo tal relevancia, que hoy está plasmado en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, en el cual se recogen las bases para un Sistema de Comunicación en las empresas. Sin embargo, todavía resulta este un campo novedoso y de continuo desarrollo en el contexto cubano.

Con vistas al sistema empresarial cubano, la Dra. Irene Trelles (2002) nutre su modelo de los presupuestos teórico-conceptuales de la perspectiva sistémica y simbólico-interpretativa para pensar y organizar la Comunicación Organizacional. Considera la cultura y la comunicación como “procesos complementarios en el sistema organizacional y la identificación del logro de los objetivos organizacionales como finalidad del sistema” (p.112). De la mano de estos se

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

encuentran también los objetivos de los integrantes de la organización, por lo que hace hincapié en la aplicación de los principios de participación e implicación y la importancia de la retroalimentación efectiva, tanto en el entorno interno como en el externo.

Para las organizaciones gubernamentales en Cuba, una eficaz gestión de los procesos comunicativos al nivel interno, posibilita la construcción de significados compartidos, el fortalecimiento de su cultura, el crecimiento del sentido de pertenencia, la cohesión entre los trabajadores y las áreas, la generación de un positivo clima de trabajo y por consiguiente el aumento de la motivación, participación e implicación de los cuadros, funcionarios y trabajadores, actores fundamentales en el logro de los objetivos institucionales.

Para gestionar la comunicación, es necesario no solo tener claro su conceptualización y principios sino también entender las diferentes partes del proceso. En él se reconocen cuatro fases o etapas: investigación, planificación, implementación y evaluación, todas esenciales e imprescindibles, las cuales deben constituir el ciclo de trabajo sistemático de todo comunicador.

### **1.5. Gestión de comunicación en instituciones de administración pública-gobierno**

#### **1.5.1. Instituciones de administración públicas**

Para lograr una comunicación coherentemente gestionada en los gobiernos en Cuba se hace necesario conocer en profundidad las características de las instituciones de este tipo. Cada organización comunica y de acuerdo a sus principios, funciones y objeto social será la gestión comunicativa que desarrolle y por ende, proyecte.

Las instituciones de administración públicas son aquellas que pertenecen a la nación y son administradas por el gobierno. Se caracterizan por el ejercicio de las actividades que el gobierno requiere realizar para la gestión

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

del bien común. Cada institución realiza funciones diversas que la llevan a alcanzar objetivos propios. Estos objetivos varían según la razón por la que cada institución fue creada. Sin embargo, independientemente de los objetivos propios que cada una persigue (ejecutivos, legislativos, judiciales, de vigilancia, etc.), el conjunto de las instituciones públicas (que constituyen el gobierno) tienen como objetivo primordial el de colaborar en la consecución del bien común. Esta meta se identifica a nivel de cada país con el concepto de desarrollo nacional. (Muriel y Rota, 1980, p.42-43)

Gutiérrez (como se citó en Calves et al., 2015) define la administración pública como:

Un complejo sistema de organizaciones del Estado encargado de gestionar políticas y programas gubernamentales y de prestar importantes servicios públicos a la sociedad, sobre la base de políticas estatales, de leyes y normas jurídicas vigentes y de un presupuesto asignado, con el propósito de generar niveles crecientes y sostenibles de desarrollo económico y social que repercutan en la calidad de vida de la sociedad, la consolidación de la independencia y la soberanía nacional y la gobernabilidad, asegurando eficacia en el cumplimiento de los objetivos, eficiencia en el empleo de recursos, equidad y justicia social en los enfoques, así como honestidad, transparencia y responsabilidad en el accionar de sus directivos. (p.10)

### **1.5.2. Gestión de comunicación en instituciones políticas - comunicación de gobierno**

Canel y Sanders (2010) se refieren, pese a las discrepancias con respecto al tema en la comunidad científica sobre la procedencia de las aportaciones, a las contribuciones que para el estudio de la comunicación de gobierno se pueden extraer de las relaciones públicas y de la comunicación de las organizaciones. Con el interés de identificar cuáles pueden ser los conceptos, planteamientos o enfoques de utilidad para el estudio de la comunicación de gobiernos, analizan

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

cuestiones como la contribución de las relaciones públicas en la búsqueda de relaciones a largo plazo entre un gobierno y los ciudadanos; la comunicación organizacional como el proceso clave de toda organización; y la aportación de la comunicación corporativa al concepto de reputación gubernamental.

Las autoras sustentan su análisis cuando expresan que:

Uno de los estudios más sistemáticos y comprensivos de la comunicación en el sector público sugiere apoyar el desarrollo teórico de esta en el área de estudio de la comunicación organizacional. Y aplica las propuestas de esta área al análisis en las agencias gubernamentales (...) de los flujos de comunicación que se producen, la generación y circulación de mensajes en los sistemas políticos, los procesos de toma de decisiones y la creación de culturas organizacionales. (p.26)

Como cada organización, las entidades de administración pública, asumen su forma particular de comunicar, tanto a lo interno como a lo externo de la institución. Esta verdad se reduce en el término de comunicación pública, la misma, implica el envío de mensajes a grandes grupos de personas, utilizando canales cara a cara o con la presencia de un intermediario y se puede dar de dos formas: contacto entre la organización y su medio ambiente externo y entre un miembro de la organización y un gran grupo integrado por personas pertenecientes a la misma organización, lo cual queda dentro de la diseminación interna. Ambos utilizan la oratoria pública para lograr sus objetivos (Goldhaber, 2003).

El propio autor señala que entre las principales características de la comunicación pública se encuentran las siguientes:

- Está centrada en la fuente (el orador),
- implica a grandes grupos de receptores,
- hay menos interacciones y

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

- utiliza un lenguaje más generalizado. (p.203)

Con respecto a la gestión de comunicación interna en instituciones políticas Bello (2015) señala que “se enfoca en la conformación de programas y planes de trabajo destinados a encauzar e incentivar la participación ciudadana y a establecer canales que faciliten la mejora de la comunicación política en el propio Parlamento. Esto permitirá cumplir con la función deliberativa y legislativa de la institución” (p.30).

En cuanto a las actividades de la comunicación pública interna más comunes se hace referencia a las siguientes:

- Reuniones de supervisores o de jefes de departamentos,
- sistemas de sugerencias,
- reuniones de toda la organización (“Habla el jefe”),
- reuniones de los sindicatos,
- grapevine o rumor
- funciones sociales (picnics, fiestas, banquetes de homenaje),
- informes técnicos y presentaciones orales,
- programas de capacitación,
- sesiones de orientación y
- sesiones de información e instrucción. (p.207)

La gestión de comunicación interna a promover en los espacios gubernamentales debe ser concebida desde una perspectiva estratégica que incluya planes de comunicación para la legislatura, en los que se combine lo político con lo comunicativo. Además, será responsable de elaborar el mapa de segmentación de públicos y de coordinar el trabajo de las diferentes unidades o áreas departamentales. Al mismo tiempo, le corresponderá idear de manera creativa los discursos parlamentarios, acorde a los diversos registros -mediático, popular, publicitario, informativo- posibles. De ella dependerá la organización de los eventos, el establecimiento de los canales

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

y mensajes de comunicación interna y la evaluación del trabajo”. (Canel y Sanders, 2010, p.37)

Indudablemente el adecuado tratamiento a la gestión de comunicación dentro de una institución de gobierno permitirá ampliar la visibilidad hacia su labor y funcionamiento. Otro aspecto positivo al respecto es la correcta relación y reconocimiento entre la entidad y sus públicos, tanto internos como externos.

### **1.5.3. Políticas de Comunicación**

Con el objetivo de lograr una democratización de la comunicación que abarque la concepción del desarrollo integral en todos los niveles, resulta indispensable la definición de políticas y la planificación de la comunicación, al igual que todas las actividades comunicacionales se realicen de acuerdo a principios de participación pluralistas. Según refieren Muriel y Rota (1980), una de las primeras consideraciones que deben hacerse respecto a la definición general de políticas y la planificación de la comunicación institucional, es que “estas no son actividades que deban quedar restringidas exclusivamente a las instituciones del estado, sino que en ellas idealmente deberían estar representados y participar todos los sectores relevantes de la sociedad.”

Capriles (como se citó en Muriel y Rota, 1980) define las políticas de comunicación como:

El conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios y normas de la organización, acción, control, evaluación y corrección, diseñado por y para el beneficio de la sociedad, y destinado a encabezar la acción del estado de manera coherente hacia el mejor aprovechamiento social de los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación. (p.160)

En cuanto a la política de comunicación interna, Martínez (2009) declara que “es el reflejo de los lineamientos que regularán la actividad de comunicación a lo interno de la organización” (p.137).

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

Mientras Trelles (2002) la define como: “la base de la gestión, que se dirige a la organización de la comunicación en torno a acontecimientos, y la cultura, entendida esta como sistemas de valores, costumbres, ritos, historias, formas de lenguaje, juegos, entre otros elementos” (p.62).

La política de comunicación es la declaración de propósito de la organización con relación al desempeño general que espera de la comunicación: sus pautas, normas y procedimientos. Debe ser concebida de una manera explícita, coherente, flexible, objetiva, integradora, proactiva y realista. Igualmente requiere vincularse de forma estrecha y dialéctica a las políticas generales, gerenciales o administrativas de la institución.

La Dirección de Comunicación (DIRCOM), partiendo de los objetivos, visión, misión y valores de una organización, es quien asume la responsabilidad de definir y concretar la política de comunicación de la organización, se trate de una empresa o una institución pública o privada. Es también quién tiene que velar por el incremento del capital de activos intangibles: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas.

### **1.5.4. Dirección de Comunicación (DIRCOM)**

Para hablar de proceso de gestión es preciso hablar también de un equipo, grupo o departamento especializado que permita la consecución de los objetivos planteados por la institución y que dirija y controle las acciones planificadas en correspondencia con la política y la estrategia de comunicación. En la gestión de comunicación, este grupo de dirección se denomina DIRCOM, el cual debe “fungir como una suerte de director de orquesta que debe contar no solo con las facultades de interpretación y conducción, sino además que debe poseer alto nivel de creatividad y sentido estratégico” (Costa, 2001, p.266-267).

Trelles (2002) comenta:

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

La Dirección de Comunicación debe estar ubicada estratégicamente en el organigrama de la organización y lo más cerca posible a la máxima dirección, sin intermediarios, que permita un papel activo en las faenas organizacionales, y afirma que esta cercanía a la máxima figura de la organización tiene fundamento en el carácter transversal de la comunicación, así como en sus funciones de observatorio del clima, la comunicación y la imagen. (p.117)

El DIRCOM se encarga de la comunicación en todos sus niveles pero no se puede alejar de las realidades comunicacionales más básicas como es el funcionamiento de la comunicación interna, pues como figura oficial, tiene como perfil todos los ámbitos de comunicación de la organización; maneja y gestiona toda la publicidad institucional, al mismo tiempo que coordina los canales internos para optimizar los mensajes que desde las diversas áreas emiten hacia los miembros de la organización.

(...) el DIRCOM es el estratega, y como tal, aparte de coordinar, tiene que garantizar la fluidez de la comunicación interna y la coherencia de los mensajes que emite la organización desde sus diversas áreas, debe estar al tanto del funcionamiento y eficacia de los canales institucionales de información y comunicación; debe manejar estratégicamente los mensajes institucionales. (Martínez, 2009, p.123)

En este sentido, el Manual de Gestión de Comunicación, es el documento normativo que regula y rige la comunicación tanto interna como externa en cualquier institución, por lo que se constituye en documento fundamental para implementar la política de comunicación de toda organización.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.6. Manual de gestión de comunicación organizacional, un documento estratégico**

En una organización es fundamental disponer de documentos estratégicos como el manual de gestión de comunicación y la estrategia para articular adecuadamente el entramado comunicativo.

Justo Villafañe (1999) define el manual como:

El instrumento que sintetiza, explícitamente, la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. El manual pauta el quehacer comunicativo desde el punto de vista conceptual, formal y funcional. Su existencia garantiza la optimización de esfuerzos, tiempo y recursos para alcanzar el desarrollo de la dinámica comunicativa. (p.197)

Este autor afirma que una empresa será reconocida y diferenciada en la medida que logre transmitir una personalidad unitaria, con una lógica interna y un estilo visual y conceptual de sus mensajes, lo cual va a exigir el establecimiento de un cuerpo normativo que favorezca esa coherencia.

El Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional es el documento que permite construir la personalidad corporativa. Este constituye la declaración expresa de la política comunicativa de una organización y contiene el aparato normativo que desde el punto de vista conceptual, formal y funcional regula el quehacer de esta práctica. (Villafañe, 1999, p.198)

Constituye un instrumento de gestión comunicativa que se elabora con el objetivo de transmitir una comunicación homogénea con un estilo atractivo y coherente, para lo que se necesitará, a la hora de ser aplicado, la capacitación de directivos y trabajadores de forma tal, que se evite resistencias, además de la constante evaluación con el fin de ser actualizado. Su importancia radica en su capacidad de contribuir a eliminar

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

la improvisación en la comunicación, introduciendo la planificación como matriz dentro de la labor comunicativa. Este documento además, favorece la descentralización y fomenta la participación, implicación e iniciativa. Introduce la comunicación dentro de la gestión empresarial y contribuye a alcanzar una imagen positiva.

Varios son los autores que declaran el manual de gestión de la comunicación como herramienta esencial para las organizaciones. Resulta importante para este estudio analizar los principales modelos que en Cuba se emplean para diseñar manuales de comunicación. En el artículo titulado: *Propuestas de indicadores para Manuales de Gestión de la Comunicación en Organizaciones actuales*, de los autores: MSc. Raydel García López, DrC. Glenda García Zumalacárregui, MSc. Wilfredo Álvarez Mozas y Lic. Lisnay Becerra Molina, publicado en *Alcance - Revista Cubana de Información y Comunicación-* se proponen indicadores aplicables a las instituciones del contexto cubano, tomando en consideración las propuestas de autores anteriores.

Según se explica en el artículo, en Cuba se fusionan y adaptan tres modelos fundamentales: el propuesto por Justo Villafañe, (1999), el modelo de Yarmila Martínez, (2009) y el de Jorge Santana, (2012). En las empresas del país se diseñan manuales cumpliendo con el Decreto Ley 281/2007 y se combinan diferentes aspectos de los esquemas mencionados con anterioridad.

De manera general, estos modelos suelen ser operativos y tienen en cuenta los diferentes elementos que conforman los sistemas de gestión de comunicación.

Villafañe (1999) agrupa el contenido del Manual en cinco capítulos básicos, cuya presencia considera imprescindible, quedando conformado en la siguiente estructura:

1. El Plan Estratégico de Imagen Corporativa: constituye una descripción del proyecto empresarial desde su visión estratégica, hasta la propia estrategia, incluyendo otros elementos como el perfil de imagen actual y el

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

posicionamiento estratégico, con el cual la empresa pueda satisfacer las metas de su proyecto empresarial.

2. La dirección de comunicación: contiene el profesiograma, y lo concerniente al diseño orgánico y funcional del grupo de comunicación dentro de la empresa, para gestionar profesionalmente su imagen. Se parte del principio de que toda política de comunicación debe tener como fin la imagen.

3. Las normas generales de comunicación: propone un grupo de normas orientadas a la práctica comunicativa desde tres dimensiones: formal, conceptual y funcional, con el fin de lograr un estilo corporativo como elemento referencial ante sus públicos. Estas normas son: Carta de Identidad, Posicionamiento, identidad visual, Libro de estilo, Intervención de portavoces, Relaciones con la prensa, Comunicación de Crisis, Patrocinio, Comunicación Interna y Personal de Contacto.

4. El mapa de público: se establecen los principales públicos con los que la empresa debe comunicarse para ejecutar su estrategia.

5. El plan anual de comunicación: se establecen las acciones de comunicación que debe ejecutar la empresa las cuales deben estar en función del Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

La propuesta de Martínez (2009) se encuentra desarrollada a partir de los siguientes contenidos:

1. Introducción

2. Antecedentes de la entidad

- Presentación de la organización

- Resumen Histórico

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

- Características que distinguen su identidad

3. Visión y misión de la organización: la visión debe expresar el lugar que desea alcanzar la empresa en el futuro y la misión declara la forma en que se llevará a cabo la visión.

4. Objetivos estratégicos de la empresa: Son los que se ha formulado la organización para el alcance de su visión empresarial, establecidos sobre los pilares estratégicos de la misma.

5. Valores y principios que la sustentan: Incluye los valores que integren la cultura corporativa para desarrollar la misión de una forma consistente y alcanzar los objetivos estratégicos y la visión. En este punto también se refieren los principios.

6. Políticas de comunicación general y específica para lo interno y externo: Son los lineamientos de trabajo de la institución.

7. Mapa de públicos:

- Públicos internos

- Públicos externos

Se expone de forma desglosada los segmentos que conforman los públicos internos y externos que se relacionan con la organización.

8. Sistema informativo y de comunicación:

El sistema informativo es el sistema de entradas y salidas de contenidos informativos que regulan la actividad, y sin los cuales se detiene la dinámica organizacional en el cumplimiento de su misión. Generalmente usan canales escritos y orales, los primeros a través de reportes, informes, datos contenidos en intranet.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Por su parte el sistema de comunicación es el sistema de entradas y salidas (emisión y retroalimentación) de contenidos relativos al desarrollo, de sentido de pertenencia (públicos internos) y de una relación armónica y cordial de relaciones (públicos externos). Debe velarse que ambos sistemas garanticen que puedan darse los tipos de comunicación ascendente, descendente y transversal.

### 9. Estrategia general de comunicación

La estrategia de comunicación es el camino que debe recorrer los contenidos de los mensajes que se dirigen a todos los públicos con los que se relaciona, para lograr la estrategia de desarrollo institucional.

### 10. Objetivos de imagen por público

Establecer para cada público objetivo de la organización, un objetivo de imagen de acuerdo al interés que representa cada uno de estos para la organización.

### 11. Plan de acciones

Incluye las acciones que se han de desarrollar para alcanzar los objetivos de imagen por público, para cumplir la estrategia de comunicación.

### 12. Cronograma

Se deben ubicar todas las acciones en tiempo y con responsables para poderles dar seguimiento a su realización.

### 13. Presupuesto

Establecimiento de previsión para saber cuánto va a generar de gastos, que bien utilizados constituyen una inversión.

### 14. Evaluación y control

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

La evaluación se concibe como fase para ir midiendo el resultado parcial de las acciones e ir ajustando el trabajo, debe realizarse de forma periódica.

### 15. Comunicación de crisis

En este acápite se deben establecer claramente los pasos que se deben seguir en esta situación especial que puede enfrentar la empresa.

La propuesta de Martínez (2009), se considera hasta el momento uno de los modelos más operativos ajustados al entorno empresarial cubano. Esta operatividad deviene un elemento importante, ya que, teniendo en cuenta las características de las organizaciones cubanas, se convierte en un modelo funcional, práctico, ejecutivo, adaptable y por lo tanto eficaz.

A esto también se une que, en su reconocimiento a la imagen, la identidad y la cultura como elementos intangibles a través de los cuales se van articulando el resto de los elementos que conforman el proceso comunicativo se tributa a una gestión global, con lo cual podrían hablarse de un sistema integrado de comunicación.

Entre otros investigadores que han realizado sus aportes al respecto, se destaca Jorge Santana (2012), quien sintetiza en nueve capítulos los elementos que deben conformar un Manual de Gestión de la Comunicación.

#### 1. Introducción

#### 2. Glosario de definiciones

#### 3. Política de comunicación

#### 4. Dirección de comunicación (especialista, departamento o dirección). Misión, funciones y facultades

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

5. Identificación de los públicos priorizados de la entidad

6. Objetivos estratégicos de comunicación

7. Comunicación interna

- Caracterización de los públicos, canales y mensajes.

- Plan anual de comunicación: objetivos de apoyo, criterios de medidas, cumplimiento de los objetivos, tareas (incluye fecha de cumplimiento, responsable de la tarea y presupuesto)

8. Comunicación externa

- Caracterización de los públicos priorizados, canales y mensajes.

- Plan anual de comunicación por público: objetivos de apoyo, criterios de medidas, cumplimiento de los objetivos, tareas (incluye fecha de cumplimiento, responsable de la tarea y presupuesto)

9. Anexos: Informe del Diagnóstico de Comunicación, entre otros. (Santana, 2012)

El modelo de Santana (2012), al igual que el propuesto por Martínez (2009), tiene como característica la operatividad y compatibilidad para cualquier tipo de organización. Martínez reconoce la necesidad de pautar la gestión de la información en función de la gestión de comunicación, lo que engloba términos como el de mensajes y flujos de comunicación, sin embargo, sería oportuno en aras de enriquecerlo, pautar la información que genera el sistema, así como las entradas que constituyen la materia prima del mismo, para luego procesarlas y generar nuevas informaciones.

Otro de los modelos lo impone el Decreto 281 de Perfeccionamiento Empresarial, el cual dedica varios artículos al Manual de Gestión de la Comunicación. Este lo define como una herramienta fundamental para la dirección de la empresa, en la

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

consecución de un sistema de comunicación coherente y armónica que posibilite una mayor integración interna, fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad. (Artículo 696, p. 350)

El Manual de Gestión de Comunicación contiene (según el Decreto) los siguientes aspectos:

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación
- Identificación y caracterización del público objetivo (interno y externo)
- La selección de los distintos canales de comunicación a utilizar.
- Personal autorizado para enviar mensajes
- Diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección
- Características de los mensajes
- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección, así como diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Establecimiento del presupuesto de la comunicación. (Artículo 697, p. 350)

Estos indicadores sobre Manual de Gestión de la Comunicación se corresponden a los indicadores que se reiteran en el resto de las propuestas analizadas: Villafañe (1999), Martínez (2009) y Santana (2012).

En esta propuesta no se tiene en cuenta aspectos como la evaluación y el planteamiento estratégico, la estructura documental, informativa y de riesgo.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

De manera general estos modelos analizados son referente valioso para el entorno organizacional cubano, pues todos, unos en mayor medida que otros, han sido la base metodológica de los Manual de Gestión de la Comunicación implementados en las empresas cubanas.

De acuerdo con los modelos analizados y con la realidad institucional del país, los autores del artículo (García López, García Zumalacárregui, Álvarez y Becerra, 2017) proponen 15 indicadores generales que no deben faltar en la estructura de un Manual de Gestión de Comunicación.

El objetivo de los autores no constituye el suplantar modelos anteriores, es ofrecer otra perspectiva, teniendo en cuenta diferentes aspectos que se evidencian en la empresa cubana actual. Esta propuesta está anclada en investigaciones realizadas desde la Academia y sistematizadas a partir de las experiencias profesionales y científicas de un grupo de docentes de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

1. Claridad en la elaboración, revisión, aprobación y versión: Deben quedar bien claro los diferentes actores que intervienen en la elaboración y aprobación del manual. El decreto 281 deja claro que debe ser realizado por alguien competente y aprobado por la máxima dirección de la organización. Es por ello que deben tenerse en cuenta estos aspectos. En caso de que exista un mando intermedio que lo revise, también debe estar reflejado. De igual forma debe dejarse claro la versión vigente.
2. Introducción: Breve descripción de la organización y sus diferentes sistemas de gestión, su estructura y subordinación, así como sus principales elementos estratégicos y culturales.
3. Objetivos y alcance del manual: Establece cuáles son los objetivos del manual, su función fundamental. Pueden incluirse en este apartado los objetivos del sistema de gestión de comunicación. Es pertinente definir el alcance del manual, pues existen empresas y organismos que poseen

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

entidades subordinadas y se elaboran, en ocasiones, manuales que responden a las necesidades puntuales de cada estructura.

4. Términos y definiciones: Existen corrientes que ubican este apartado en los anexos del manual, claro que no está desacertado, sin embargo, si comenzamos definiéndolo al inicio, garantizamos que la lectura continúe con un conocimiento básico de la terminología que se emplea en el documento, facilitando su comprensión.

5. Referencias: En los diagnósticos previos al manual, siempre es necesaria la revisión de los principales documentos y normativas que pueden regular el sistema de gestión de comunicación de la organización. Todos los documentos que, de una forma u otra, pauten requisitos dentro del sistema, deben ser declarados. De la organización regirse por el decreto 281 o normas ISO, también deben declararse estas regulaciones como referencias

6. Responsabilidades: Las responsabilidades generales de aprobación, coordinación, evaluación, gestión u otras dentro del sistema, deben quedar recogidas en este acápite.

7. Políticas de comunicación: Estas premisas básicas deben quedar pautadas dentro de los primeros elementos del manual. Deben hacer referencia a los ámbitos comunicativos. La cantidad de aspectos contenidos en las políticas dependerá de cada organización, pero deben regir todos los procesos de comunicación de las mismas.

8. Ámbitos de la gestión de comunicación: Es importante la definición de los diferentes componentes de los procesos comunicativos. Hacia lo interno es imprescindible definir quién emite los mensajes, qué elementos contienen los mismos, qué dirección toman los procesos comunicativos, con qué frecuencia y sistematicidad se desarrollan, qué orientación o ruta persiguen, qué canales se emplean, y quiénes son sus actores y la importancia y

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

prioridad que le atribuyen. Válido reconocer que, en los momentos actuales, el rol y función de los gestores en las redes sociales se hace imprescindible.

En cuanto a la comunicación externa, deben reconocerse las formas de intercambio con los públicos del entorno, los principales tipos de mensajes a emitir, los canales para realizarlo, las herramientas o formas de comunicación para el intercambio. Un apartado esencial para nuestras organizaciones es el trabajo con la prensa.

9. Públicos: Los públicos se definen, caracterizando aquellos que constituyen una prioridad para la organización. Se pueden utilizar diversos tipos de caracterización, lo importante es que se establezcan la mayor cantidad de elementos posibles, pues mientras más se conozca de estos públicos, en mejores condiciones se estará para influir sobre ellos.

10. Fases de la gestión de comunicación: Las fases de la gestión deben quedar bien claras. Se deben identificar variables principales del diagnóstico, períodos en que se realizan y etapas fundamentales. En cuanto a la planificación, se deben establecer sus períodos, así como los modelos de la estrategia, plan y otros documentos necesarios para la misma. Se debe definir la operacionalización de esa estrategia o plan, cómo será su implementación, los períodos de tiempo, los niveles estructurales y las correcciones y adecuaciones de lo planificado en dependencia de las condiciones reales del momento.

Es importante definir cómo se controlará la estrategia y planes, los escenarios y períodos de control, las formas, los formatos de la rendición de cuentas del personal responsable de la gestión de comunicación. Las formas de evaluación del sistema y los principales indicadores para realizarlo también se tornan imprescindibles. Debe establecerse los criterios a tener en cuenta para evaluar también las estrategias de comunicación, aunque los indicadores sean específicos de cada estrategia.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Se hace necesario establecer la documentación y los mecanismos de control y evaluación en cada nivel de la estructura, fundamentalmente en el caso de organizaciones de gran tamaño con diversas dependencias subordinadas. Debe tenerse en cuenta el esquema que regula la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, en el que la comunicación se ha identificado como componente.

11. El dispositivo de integración: El carácter sinérgico de la comunicación, como se menciona con anterioridad, necesita de un centro coordinador de los procesos comunicativos en la organización. El manual define y está definido por la realidad institucional, por lo que debe describir las funciones, responsabilidades, lugar que ocupa en el organigrama, competencias y característica de la persona o grupo de personas encargadas, en la estructura, de coordinar los procesos comunicativos.

12. Estructura informativa y documental del sistema: El sistema necesita la materia prima necesaria para su funcionamiento, y esto lo constituye la información. Se debe establecer la información de entrada al sistema, de dónde proviene, en qué formato, su contenido (solo el necesario), cómo se procesa y qué salida tiene ese producto final. Quién la emite, dónde se guarda, qué contenido almacena, así como cuándo se debe conocer por los actores, quiénes la deben conocer, quién actúa a partir de ella, y quiénes son los gestores principales en la generación, transmisión y continuidad de la memoria organizacional.

Deben definirse bien los registros y documentos que genera el sistema, su formato, el responsable de custodia, el tiempo y lugar de archivo. Elementos que constituyen evidencia documental de la gestión del sistema.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Notas:

Magda Rivero en sus Tesis de Doctorado -Bases teórico – metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y OACE, 2010-, expresa: "(...) los procesos de información y de comunicación contribuyen de manera complementaria y dinámica a estructurar en una organización

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

13. Gestión de crisis y riesgos: Como parte del manual, deben identificarse los riesgos que pueden provocar una crisis en la organización. De igual forma deben ser identificadas las posibles crisis y el proceder comunicativamente ante ella.

Deben definirse cómo debe comportarse el sistema de gestión de comunicación en las diferentes etapas: pre crisis, crisis y después de la crisis. Se define el contenido y los responsables de emisión de los mensajes, así como los públicos priorizados para ser informados.

14. Presupuesto: En el manual deben definirse las partidas del presupuesto posibles a utilizar por el sistema, así como las formas y periodos para planificar y ejecutarlo.

15. Anexos: Los anexos del manual están constituidos por todos los modelos que se generan dentro del sistema o que este utiliza. De igual forma se pueden agregar informaciones complementarias, aunque no debe ser muy extenso. (García López, García Zumalacárregui, Álvarez y Becerra, 2017)

Los manuales son un traje a la medida. Los puntos reflejados son los imprescindibles a relacionar, pueden ser incluidos otros más específicos, acorde a la realidad institucional. Lo importante es pautar los procesos comunicativos, que responda la realidad institucional, siempre que respete el marco regulatorio en el que se inserta la organización.

---

respuesta de éstas a estímulos –desafíos, solicitudes, oportunidades, demandas- surgidos de su interior o del exterior, en función del cumplimiento de su misión social. He ahí razones suficientes para el vínculo, la interrelación necesaria entre comunicación e información, aun cuando se deben tener en cuenta las funciones que cumplen cada una de ellas por separado”. La visión de la autora del presente estudio se corresponde con el concepto que se propone en este indicador, igualmente considera como elemento esencial para conformar un manual de gestión de comunicación tener en cuenta el componente informativo, sin embargo, por el alcance que se ha determinado en la presente investigación, orientada a la gestión comunicativa interna de la APPP se ha prescindido de la gestión de información, no obstante, se pretende plantear como una recomendación del estudio, complementar y seguir avanzando en un diagnóstico de información en la APPP de Cienfuegos y para ella.

## **CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA**

### **2. Un acercamiento al escenario de investigación: Asamblea Provincial del Poder Popular (APPP) de Cienfuegos**

El 7 de noviembre de 1976 se constituyó la APPP de Cienfuegos, con sede en el Palacio Municipal, situado en el Parque José Martí de la ciudad. Inició así el primer período de mandato de este órgano, al que se le atribuyó como funciones, según el artículo 105 de la Constitución de la República de Cuba, cumplir y hacer cumplir la leyes y disposiciones emanadas de la Asamblea Nacional, Consejos de Estados y de Ministros; adoptar acuerdos y dictar disposiciones dentro del ámbito provincial, ajustados a las leyes; determinar la organización, funcionamiento y tareas de las direcciones administrativas, formar las comisiones de trabajo, elegir los jueces de los tribunales, proteger los derechos de los ciudadanos y la propiedad socialista y otras que la Constitución y las leyes le asignan.<sup>2</sup>

#### **2.1. Definición del público interno de la APPP de Cienfuegos**

El público interno de la APPP está integrado por cada uno de los miembros que la conforman: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Diputados, Delegados, Presidentes de Comisiones Permanentes de Trabajo, y el Consejo de la Administración Provincial, Entidades Administrativas, Cuadros, Ejecutivos (Funcionarios), Especialistas y Trabajadores.

#### **2.2. Comunicación institucional en la APPP de Cienfuegos**

La APPP aprobó dentro de su proyección estratégica para el XI período de mandato, la premisa de desarrollar una estrategia de comunicación que permita el intercambio con los electores, las administraciones, instituciones y organismos en cada nivel.

---

<sup>2</sup>Voluntad de pueblo convertida en historia. Poder Popular Cienfuegos. Editora Política. La Habana, 2002

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

En la provincia de Cienfuegos el gobierno ha visualizado la necesidad de potenciar los espacios comunicacionales para transformar y reactivar escenarios comunicativos desde las instituciones, organismos y comunidades. El proceso de comunicación desempeña un papel determinante, de ahí la importancia y pertinencia de sumar a sus directivos y funcionarios en el conocimiento de la comunicación institucional para lograr una plena participación de los ciudadanos en el ejercicio pleno de la democracia socialista.

Aunque existen esfuerzos en alcanzar este objetivo, todavía se encuentran en el inicio de un largo camino por recorrer. Aún la comunicación se tramita de manera reactiva, espontánea, dispersa y circunstancial o de acuerdo con lo que demanda el contexto en un período dado; y prevalece un enfoque de comunicación de resultados, el cual se hace necesario sustituir con el enfoque de la comunicación para resultados, proactiva, de forma tal que esta institución conciba y protagonice su propio desarrollo y el de la sociedad.

### **2.3. Diseño de la investigación**

#### **Tema de investigación:**

Manual de Gestión de Comunicación Interna para la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos (APPP)

#### **Problema de investigación:**

¿Cómo contribuir a la gestión estratégica de la comunicación interna en la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos?

#### **Objetivo general**

Diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

### **Objetivos específicos:**

1. Analizar los núcleos teóricos, conceptuales y metodológicos que sustentan la categoría analítica: Manual de Gestión de Comunicación
2. Caracterizar el estado actual de los procesos comunicativos internos en la APPP de Cienfuegos
3. Definir las pautas y políticas que regirán los procesos de comunicación interna en la APPP de Cienfuegos

### **Premisa de investigación**

La carencia de documentos rectores que pauten el proceso comunicativo en el interior de la APPP de Cienfuegos trae como consecuencia que en dicha organización no exista una adecuada y eficaz gestión de la comunicación, la cual se realiza de manera empírica y espontánea. Por esta razón, la creación del Manual de Gestión de Comunicación Interna se convertirá en una herramienta esencial para el fortalecimiento de su identidad y para la gestión de los procesos comunicativos, lo que permitirá la normalización y regulación de la actividad comunicativa y el desarrollo de acciones de comunicación planificadas en correspondencia con los objetivos institucionales.

### **Perspectiva metodológica**

La investigación presenta una perspectiva cualitativa ya que se llevará a cabo la comprensión e interpretación de los resultados emanados del diagnóstico previamente hecho a fin de arribar a conclusiones certeras. Esta perspectiva implica el estudio de motivaciones, percepciones, significados, etc., desde la subjetividad de los individuos en condiciones naturales porque se estudió el entorno de los acontecimientos, al realizarse un análisis interpretativo de la realidad que se observa con el objetivo de llegar a generalidades y conclusiones sobre el proceso. Este tipo de “investigación formativa ofrece técnicas

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. Esto permite comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada” (Alonso y Saladrigas, 2009, p.34).

### **Tipo de investigación**

El presente estudio atendiendo a las tipologías de investigación en comunicación se clasifica como aplicada y para la producción ya que está dirigida a obtener, con la mayor precisión posible, la información destinada a la elaboración de un producto comunicativo, en este caso el Manual de Gestión de Comunicación Interna.

### **Tipo de diseño**

Este es un estudio de caso único con un diseño de tipo no experimental y transeccional-descriptivo pues se observan los procesos tal y como ocurren en su ambiente natural, sin la previa manipulación de la investigadora y la variable se analizará en un espacio de tiempo único. En este estudio los criterios, las opiniones y los comportamientos de los públicos tanto estratégicos como los de la entidad permitirán un acercamiento a la comprensión de los procesos comunicativos, mediante el empleo de los métodos y técnicas de investigación aplicados.

### **Categoría analítica:**

Manual de Gestión de Comunicación

### **Definición conceptual**

El manual de gestión de comunicación es el instrumento que permite construir dicha personalidad corporativa; constituye la declaración expresa de la política comunicativa de una organización y contiene el aparato

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

normativo que desde el punto de vista conceptual, formal y funcional regula el quehacer de esta práctica. (Villafañe, 1999)

### **Definición real**

El manual de gestión de comunicación interna es el instrumento que permite construir la personalidad corporativa de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Cienfuegos; constituye la declaración expresa de la política comunicativa de esta organización y contiene el aparato normativo que desde el punto de vista conceptual, formal y funcional regula el quehacer de esta práctica.

### **Definición operacional**

#### **1. Dimensión 1. Conceptualización**

##### **Indicadores**

- 1.1. Conceptos de comunicación que manejan los directivos. Significación atribuida por los directivos a la gestión de la comunicación.
- 1.2. Políticas de comunicación: Criterios sobre la concepción de las políticas de comunicación. Pertinencia e importancia otorgada a las mismas.
- 1.3. Manual de Gestión de la Comunicación Interna: importancia que le conceden los directivos como documento normativo de los procesos comunicativos que se llevan a cabo en el interior de la organización
- 1.4. Estado actual de los procesos comunicativos internos en la APPP de Cienfuegos

#### **2. Dimensión 2. Breve descripción de la Asamblea Provincial del Poder Popular.**

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

### **Indicadores**

- 2.1. Principios básicos
- 2.2. Misión y Visión.
- 2.3. Objetivos institucionales
- 2.4. Estructura organizativa
- 2.5. Estructura de subordinación por departamentos
- 2.6. Valores compartidos

### **3. Dimensión 3. Objetivos y alcance del manual**

#### **Indicadores**

- 3.1. Objetivos del Manual de Gestión de la Comunicación Interna
- 3.2. Función fundamental del Manual de Gestión de la Comunicación Interna
- 3.3. Importancia del Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la APPP de Cienfuegos
- 3.4. Alcance del Manual de Gestión de la Comunicación Interna

### **4. Dimensión 4. Términos y definiciones**

#### **Indicadores**

- 4.1. Relación de definiciones consideradas esenciales para el entendimiento y la comprensión terminológica durante la lectura del Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la APPP por parte de sus directivos, cuadros, funcionarios y trabajadores en general.

### **5. Dimensión 5. Referencias**

#### **Indicadores**

- 5.1. Relación de los principales documentos y normativas que regulan la gestión de comunicación interna de la APPP y que pautan requisitos dentro del sistema.

### **6. Dimensión 6. Responsabilidades**

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

### Indicadores

6.1. Analogía de las responsabilidades generales de aprobación, coordinación, evaluación y gestión de los diferentes actores de la entidad con relación a los procesos de comunicación.

### **7. Dimensión 7. Políticas de comunicación**

#### Indicadores

7.1. Políticas generales: premisas básicas de la APPP que rigen todos los procesos de comunicación.

7.2. Política de comunicación interna

### **8. Dimensión 8. Ámbito interno de la gestión de comunicación en la APPP**

#### Indicadores

8.1. Componentes del proceso de comunicación interna de la APPP

- Mensajes
- Canales de comunicación: formales e informales, directos e indirectos y de retroalimentación
- Redes
- Flujos de comunicación: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal, transversal y mixto

8.2. Herramientas para la gestión de la comunicación interna de la APPP

### **9. Dimensión 9. Público interno de la APPP**

#### Indicadores

9.1. Público interno: caracterización

### **10. Dimensión 10. Fases de la gestión de comunicación en la APPP**

#### Indicadores

10.1. Investigación

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

10.2. Planificación

10.3. Implementación

10.4. Evaluación y control

### **11. Dimensión 11. Dispositivo de integración**

#### **Indicadores**

11.1. Funciones del área de comunicación

11.2. Funciones, facultades, competencias y lugar que ocupa en el organigrama el gestor de comunicación

### **12. Dimensión 12. Gestión de crisis y riesgos**

#### **Indicadores**

12.1. Posibles riesgos que pueden provocar una crisis en la APPP

12.2. Posibles crisis a las que está expuesta la organización

12.3. Comportamiento del sistema de gestión de comunicación en las diferentes etapas de una crisis

### **13. Dimensión 13. Presupuesto**

#### **Indicadores**

13.1. Definición de las partidas del presupuesto posibles a utilizar por el sistema.

#### **Unidad de Análisis:**

Las unidades de análisis para esta investigación es la muestra de trabajadores de la APPP de Cienfuegos.

#### **Delimitación de la población:**

La población comprende a algunos cuadros, funcionarios y trabajadores de la APPP de Cienfuegos con vasta experiencia laboral (de 5 a 10 años). Todos con un nivel de escolaridad universitario, en edades entre 35 y 50 años aproximadamente.

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

### **Selección de la muestra:**

En la investigación cualitativa, la selección de la muestra tiene características diferenciadoras. Lo que quiere decir que no se seleccionan a todos los miembros de una organización como fuentes de información con el mismo valor.

En el presente estudio se realizó un muestreo no probabilístico intencional, esto implica que “(...) los elementos no se escogen aleatoriamente. No puede establecerse de manera precisa su representatividad ni el cálculo del error (...) se seleccionan casos típicos según el juicio del investigador o experto” (Alonso y Saladrigas, 2000, p. 32). El muestreo está integrado por 7 informantes y 5 informantes claves. A continuación se exponen los criterios que se tomaron en cuenta para su selección:

### **Criterios de selección para informantes:**

- Realizar funciones relacionadas con gestión de comunicación
- Ser fundador o tener 5 o más años de experiencia laboral en funciones de Gobierno
- Disponibilidad para colaborar con la investigación
- Tener conocimiento del funcionamiento interno de la APPP

### **Criterios de selección para informantes claves:**

- Ocupar cargos de dirección en la APPP de Cienfuegos
- Ser fundador o tener 5 o más años de experiencia laboral en funciones de Gobierno
- Vinculación y poder de decisión en los procesos de información y comunicación que se gestionan en la APPP de Cienfuegos
- **Fuentes pasivas o documentales:** En este apartado se ubican los documentos rectores de la entidad, así como diferentes normativas y

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

disposiciones que regulen la actividad de la organización (Reglamento para las Asambleas Provinciales del Poder Popular, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, Del Sistema de Información del Gobierno, Manual de funcionamiento interno de las asambleas provinciales y municipales del poder popular, Comunicación e Información estratégica en Gobiernos Locales, Estrategia de comunicación de la APPP de Cienfuegos/2017, Manual de Identidad Visual de la APPP de Cienfuegos, Constitución de la República de Cuba)

### **2.4. Métodos y técnicas de investigación: para la realización de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:**

Del nivel empírico:

- **Revisión documental o bibliográfica:** Esta técnica se emplea para lograr un acercamiento a la teoría y facilitar la obtención de información sobre variables relevantes para el estudio mediante el análisis de diversos documentos especializados y científicos. En esencia se emplea para el estudio y sistematización de las fuentes teóricas de la disciplina. Contribuye a la recopilación de información para la conformación del marco teórico que sustenta la investigación y los resultados a los cuales se llegará. Además, apoya el estudio de fuentes teóricas sobre temas relacionados con la Comunicación Organizacional, la Gestión de Comunicación, los Públicos Internos, entre otras cuestiones fundamentales a enriquecer. Como parte de este estudio, se consultan textos de Metodología de la Investigación, además de tesis de diplomas, maestrías y doctorados, entre otros documentos de interés. Por parte de la institución, se indaga en la existencia de estrategias, políticas y otros documentos importantes para el desarrollo de la investigación y se procede a la revisión de los mismos.
- **Observación no participante:** Este método de investigación permite el análisis de los procesos comunicativos en condiciones naturales y de forma

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

espontánea y directa, a fin de buscar informaciones no verbales, muy útiles para esta investigación. Tiene como objetivo fundamental la recogida sistemática de datos a través del contacto directo en determinado contexto o situación. La observación supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales, aunque no responde a un diseño rígido de investigación, sino que presenta un carácter flexible y abierto que le permite al investigador partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos.

La observación no participante le brinda al investigador la posibilidad de conocer la institución desde sus adentros, la dinámica de trabajo entre las direcciones y los departamentos y su funcionamiento en general.

El proceso de observación se concentrará fundamentalmente en espacios como: asambleas sindicales, reuniones, conversaciones informales entre superiores y entre estos y sus subordinados, encuentros informales de trabajo, horarios de merienda, almuerzo, celebraciones, etc.

- **Entrevista semiestructurada:** Consiste en un conjunto de preguntas previamente elaboradas, aunque con la posibilidad de incluir otras, que serán aplicadas a informantes claves de la organización para buscar la orientación necesaria en torno a políticas y otros aspectos de interés. Las entrevistas serán destinadas intencionalmente a los miembros de la entidad que serán seleccionados de acuerdo a su influencia y participación en los procesos comunicativos que se suscitan en ella, así como a otros públicos priorizados para la organización de acuerdo con los intereses de la investigación.

La intencionalidad entonces de esta técnica es conocer datos y opiniones del público objeto de estudio a través de una vía directa con el investigador, facilitando información verbal sobre determinados hechos o el comportamiento de

## CAPÍTULO II. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

individuos que resultan de gran interés para el estudio y el consiguiente logro de los objetivos propuestos.

- **Cuestionario:** es un instrumento de investigación que posibilita la obtención de datos generales de toda la muestra acerca de la situación real de los procesos comunicativos a lo interno de la organización (redes de comunicación, flujos, mensajes, canales, retroalimentación, clima, cultura organizacional e imagen).

Permite la recolección de información a gran escala debido a sus características de estandarización y posibilita al investigador percibir una visión panorámica sobre el objeto de estudio en un período de tiempo relativamente corto. El cuestionario tiene carácter anónimo y cuenta con preguntas tanto abiertas como cerradas. La utilización de ambos tipos de preguntas posibilita una indagación más profunda en las opiniones y criterios de los encuestados acerca de la variable que se investiga.

Del nivel teórico:

- **Histórico-lógico:** permitió el estudio de los referentes teóricos relacionados con el proceso de comunicación interna, su gestión y los manuales de comunicación interna, así como el desarrollo y evolución de estos procesos.
- **Analítico-sintético:** es usado para analizar y resumir los resultados de los instrumentos y técnicas que se aplicaron durante el proceso de diagnóstico del problema, para la realización de acciones a través de toda la investigación y como apoyo al análisis de los resultados obtenidos en el estudio.
- **Inductivo-deductivo:** se realiza el análisis de los resultados obtenidos antes y durante la investigación, y se pueden hacer generalizaciones sobre la gestión de comunicación interna en la APPP de Cienfuegos.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo se divide en dos epígrafes: el primero expone los resultados arrojados en la investigación a partir de la información recopilada; y el segundo, presenta la propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la APPP de Cienfuegos. Las dimensiones y los indicadores propuestos en el capítulo metodológico como parte de la operacionalización de la categoría analítica, son los referentes a partir de los que se estructuran las ideas para el análisis de los resultados.

Para caracterizar el estado actual de los procesos comunicativos internos se implementaron una serie de instrumentos de recogida de información como: el cuestionario (Ver anexo 1), entrevistas semiestructuradas (Ver anexo 2 y 3), la observación no participante (Ver anexo 4) y la revisión bibliográfica-documental (Ver anexo 5). Su aplicación permitió realizar un estudio detallado del sistema de comunicación de la institución y una caracterización integradora de los componentes que intervienen en sus procesos comunicativos lo cual constituyó un pilar esencial para la propuesta del manual en cuestión.

### **3.1. Resultados de la investigación**

#### **3.1.1. Conceptualización**

##### **3.1.1.1 Conceptos de comunicación que se maneja dentro de la APPP de Cienfuegos**

El conocimiento del tema de la comunicación se evaluó a través de entrevistas realizadas a los informantes e informantes claves seleccionados de la APPP de Cienfuegos. Se pudo constatar que entre ellos no existe un concepto definido de comunicación, para algunos no pasa de ser meros canales: “la comunicación es la que tenemos entre las direcciones ya sea telefónica, por los equipos de cómputo y con nuestros trabajadores”

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para otros entrevistados constituye un dinamizador de los procesos de transformación territorial: “es un proceso estratégico que ayuda a crear una imagen positiva hacia los ciudadanos, el país y hacia el mundo”; “nuestro presidente Díaz–Canel reconoce la importancia de la comunicación para el desarrollo del país”; “a través de las redes sociales y el Portal del Ciudadano existe un mejor manejo de la comunicación con la ciudadanía”.

Algunos expresan que es una oportunidad de enmendar los problemas internos y externos: “la comunicación pudiera ayudarnos a darle solución a problemas internos como la falta de cooperación que existe en algunos casos entre los propios departamentos, cuestión que se hace difícil en un ambiente laboral tan agitado como el que tenemos”; “es importante contar con una adecuada gestión de la comunicación en la Asamblea que contribuya a la correcta preparación política e ideológica de nuestros cuadros, funcionarios y trabajadores en general”.

Por otra parte, hay algunos que no esconden su preocupación con respecto al tema: “deberían capacitarse a cada uno de los cuadros y funcionarios nuestros, pues si bien reconocemos la importancia de la comunicación, también hay que aceptar el desconocimiento casi total de los trabajadores de la institución con respecto a los recientes canales comunicativos que se han creado, ejemplo, el Portal del Ciudadano”; “con respecto a la función del comunicador en la APPP yo creo que se dedican más a comunicar los espacios asamblearios y de reunión dados en el interior de la organización en vez de realizar el trabajo de campo; al pueblo hay que darle vista de la solución del problema, en mi criterio, esto constituye una deficiencia”

Las entrevistas indudablemente mostraron que los trabajadores tienen interés en el asunto y sentido de pertenencia, pues le atribuyen significativa importancia a la comunicación para el desarrollo del país y en particular para la institución de gobierno. Además, reconocen lo indispensable que resulta contar con la asesoría de especialistas que guíen los procesos de comunicación y contribuyan a la

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

creación de un mecanismo donde la participación de las masas juegue un papel fundamental.

Por otra parte, se señala que, aunque los directivos admiten la importancia de la comunicación en la organización y se encuentran directamente vinculados con los procesos comunicativos que se gestionan dentro de la entidad, se involucran poco en la capacitación de los componentes cardinales para su adecuado funcionamiento en la Asamblea. Además, los entrevistados consideran que no existe ningún elemento que se gestione de manera estratégica, para ellos la comunicación fluye positivamente pero espontánea, cuando debería planificarse con toda intensidad.

Entre los problemas de comunicación en la institución está la insuficiencia de canales como el internet, lo que constituye una barrera física dentro de la institución pues limita el uso por parte de sus trabajadores del Portal del Ciudadano, cuando su utilización y accesibilidad a todos los cuadros y funcionarios del organismo, propiciaría gran utilidad para la optimización de la comunicación en el interior y con el público externo, de forma tal que se conozca el estado actual de la Asamblea y mediante esta vía dar respuesta a los planteamientos.

La observación no participante muestra que la comunicación informal dentro de la institución es considerada un modo de reforzar aquellas informaciones que se emiten por canales formales, la misma fortalece las relaciones entre los diferentes grupos de la APPP.

### **3.1.1.2. Criterios sobre la concepción de las políticas de comunicación.**

#### **Pertinencia e importancia otorgada a las mismas.**

Los criterios arrojados en las entrevistas con respecto a la concepción de las políticas de comunicación sirvieron de base para conocer que no existe dentro de la Asamblea una política de comunicación que de referencia para la toma de decisiones y modos de actuación de los miembros desde el punto de vista

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

comunicativo. Aunque la comunicadora institucional informe: “en la organización contamos con dos documentos normativos que rigen la comunicación dentro y fuera de la institución -una Estrategia de Comunicación y un Manual de Comunicación e Información de Gobiernos Locales-”, estos intentos aún no responden a una política de comunicación establecida, así como tampoco están programadas las acciones en un Plan de Comunicación Anual.

### **3.1.1.3. Manual de Gestión de la Comunicación Interna: importancia que le conceden los directivos como documento normativo de los procesos comunicativos que se llevan a cabo en el interior de la organización.**

Los informantes claves entrevistados consideran que la existencia de un Manual de Gestión de la Comunicación Interna en la entidad es importante, aunque para ellos es una tarea más a cumplir como parte de las nuevas normas que se establecen en el país con respecto a las políticas de comunicación y la importancia concedida en la actualidad a nivel nacional. Los interrogados desconocen que las políticas declaradas en este documento fijan los lineamientos básicos sobre los procedimientos y el funcionamiento general de la comunicación en la organización.

En sentido general no existe un claro entendimiento de la importancia que tiene un Manual de Comunicación en la práctica y obvian por completo aspectos sustanciales como la estructura y el contenido que debe presentar un documento de este tipo.

El Manual de Comunicación se hace imprescindible en instituciones donde predomina la descoordinación y la espontaneidad en las acciones de comunicación que se acometen, pues no existen políticas de comunicación ni un presupuesto concreto para el desarrollo de la comunicación.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### **3.1.1.4. Estado actual de los procesos comunicativos internos en la APPP de Cienfuegos**

Las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización están mediadas por los procesos comunicativos que dentro de la misma se desarrollan. Su gestión, planificación, organización y búsqueda de integración al nivel interno de la institución posibilita la construcción de significados compartidos, el fortalecimiento de la cultura, el crecimiento del sentido de pertenencia, la cohesión entre los trabajadores y las áreas, la generación de un buen clima de trabajo y por consiguiente el aumento de la motivación, participación e implicación de los trabajadores, actores fundamentales en el logro de los objetivos organizacionales.

#### **Público interno**

En entrevista sostenida con la responsable de Recursos Humanos en la entidad, se obtuvo que el público interno de la organización objeto de estudio lo conforman: 1 presidente, 1 vicepresidente, 1 secretario, 75 delegados, 36 dirigentes, 127 técnicos, 49 trabajadores de servicios y 66 obreros para un total de 278 trabajadores de los cuales 135 son mujeres. El nivel escolar que prevalece entre los trabajadores es el universitario. La APPP como institución gubernamental, se sostiene por la actividad de los dos órganos que la conforman: el Consejo de Administración Provincial (CAP) y la Comisión Permanente de Trabajo.

A partir de las entrevistas realizadas y la revisión documental se conoció que el Consejo de la Administración Provincial (CAP) es el órgano que ejecuta los acuerdos de la Asamblea y dirige la actividad administrativa de la provincia mediante programas políticos, económicos y sociales; el mismo está conformado por la propia Presidenta de la APPP, 6 Vicepresidentes, 1 Secretario y 14 Directores Nacionales y Provinciales para un total de 22 miembros.

Por su parte, la Comisión Permanente de Trabajo es el órgano encargado de ejercer el control, y está compuesta por 5 comisiones que atienden la Educación y

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

la Salud, los Órganos Locales, la Atención a los Servicios, las Actividades Productivas y los Asuntos Económicos.

Por lo analizado hasta el momento, la estructura de la institución establece un público interno conformado por el propio presidente, los vicepresidentes, secretario y todos miembros de la APPP, así como el CAP.

También forman parte de este público otros trabajadores como: custodios, recepcionistas, pantristas, choferes, personal de puesto de mando, funcionarios, personal de las comisiones permanentes de trabajo, auxiliares de servicios e informáticos.

Las organizaciones políticas y de masas se organizan de la siguiente forma:

- 1 Comité del Partido Comunista de Cuba (PCC) con 3 núcleos del Partido
- 1 Comité de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC)
- 3 Secciones Sindicales con 1 Buró

### **Mensajes**

Los resultados de los cuestionarios declaran que los mensajes predominantes dentro del público interno son los de tareas, labores a realizar; los mensajes sobre dificultades, incumplimientos, problemas, normativas, reglas y modos de hacer las cosas, y en menor medida, los mensajes de apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales y de preparación respecto a su organización (historia, misión, visión).

### **Canales de comunicación**

A través de la observación no participante y el cuestionario se determinó que en el interior de la APPP se utilizan canales directos y mediatizados. Los canales mediatizados que se identifican son el teléfono, intranet y el correo electrónico, sin

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

dudas, los más útiles de acuerdo a las opiniones arrojadas. Dentro de los canales directos se destacan las reuniones, asambleas y matutinos.

Se pudo conocer además, que dentro de los canales de comunicación que se utilizan con más frecuencia son las reuniones, asambleas, teléfono, correo electrónico, matutinos y cartas; los mismos constituyen canales muy útiles y eficaces para sus miembros pues contribuyen al cumplimiento efectivo de su trabajo. Por otra parte, los canales de comunicación que menos se utilizan son: el buzón de quejas y sugerencias, las redes sociales, el recién creado Portal del Ciudadano, los encuentros informales y los murales, los dos últimos considerados medios pocos útiles para la entidad.

### **Redes y flujos de comunicación**

Los resultados del cuestionario arrojan que la mayoría de las veces los trabajadores de la institución reciben información de sus superiores, compañeros de departamento y subordinados, solo la minoría expresa que también reciben información del líder y de otras áreas.

En cuanto al envío de información en el interior de la organización, declaran que la trasladan hacia sus superiores, compañeros de departamento y subordinados.

A través de la observación no participante en el interior de la institución se pudo constatar que en cuanto a redes de información predominan las formales, pues las relaciones entre los trabajadores siguen la estructura formal de la organización, respondiendo en primer lugar a la jerarquía de la entidad. Esto significa que los trabajadores se relacionan y agrupan en correspondencia con las propias relaciones creadas en sus departamentos.

El flujo de comunicación que predomina en las reuniones, asambleas y matutinos es el vertical descendente, aunque a partir de las intervenciones de los trabajadores se observa el flujo vertical ascendente. Se evidencia entonces, un estilo de comunicación participativa donde son reconocidas las opiniones y

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

criterios de los miembros, se establece el diálogo para la toma de decisiones y se implican las transformaciones sustantivas de los procesos reales por los que atraviesa la institución los cuales cobran significado a nivel individual y colectivo. Estos elementos puntuales son las vías eficaces para la retroalimentación dentro de la entidad.

Los trabajadores facilitan información a sus iguales así como la reciben de ellos, lo cual denota que en el interior de la organización también se pone de manifiesto el flujo horizontal. De forma general, predominan tanto el flujo ascendente, descendente como el horizontal. En entrevistas realizadas se recogen opiniones como las siguientes: “En la Asamblea, muchas veces, la información viene de arriba, aunque nosotros también hablamos de lo que nos pasa”. “La mayoría de las cosas que sabemos y por las que trabajamos las transmiten los superiores, aunque la información nos ha llegado, en ocasiones, a través de los propios compañeros de trabajo”.

Los dirigentes de la organización se muestran accesibles, lo que facilita el acercamiento espontáneo de sus trabajadores quienes se sienten libres de tratar cuestiones laborales fuera del marco de las reuniones oficiales. La comunicación ascendente es usual, al igual que la establecida de directivos a subordinados, y el flujo horizontal en menor grado, pues entre los dirigentes también se manifiesta la comunicación cara a cara en espacios de trabajo.

### **Retroalimentación**

La observación no participante y la aplicación de los cuestionarios indican que los canales directos de comunicación antes mencionados (reuniones, asambleas y matutinos) constituyen un efectivo espacio de retroalimentación debido a que cada trabajador puede expresar su opinión y es escuchado por los demás, incluyendo cualquier directivo que se encuentre, a quienes, tratan de expresar lo más claro posible sus inquietudes y alegan que la mayoría de las veces reciben respuesta de ellos; por tanto, la relación directivo-subordinado se establece de forma positiva.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Por otra parte, la relación entre subordinados es catalogada de satisfactoria dentro de cada oficina y aunque el vínculo laboral es estrecho este se dificulta por la cantidad de contenido de trabajo. Por lo general, el personal se enfoca en sus tareas que tratan de cumplir lo mejor posible y fomentan el sentido de pertenencia. Respecto a la relación e integración entre las distintas áreas de trabajo de la APPP, los cuestionarios demuestran que existe entre ellos una colaboración fragmentaria.

Con respecto a las medidas tomadas en la entidad opinan que siempre las decisiones están completamente centralizadas en la dirección. A veces, después de tomadas las decisiones nada puede cambiarlas y solo en ocasiones las decisiones pueden modificarse como resultado de las consultas con los trabajadores.

### **Cultura Organizacional**

Las opiniones recogidas en el cuestionario con respecto a la cultura organizacional de la entidad se relacionan a continuación:

- Lo que más le satisfacen a los cuadros y funcionarios de la institución: “las soluciones o respuestas que se les pueden dar a las personas que se presentan en la sede del gobierno y la responsabilidad y compromiso de los trabajadores”;
- lo que más le motivan: “ver como la provincia y la ciudad en específico crece y se desarrolla y la satisfacción de las personas a partir de nuestra gestión”;
- lo que más le incomodan: “que no se atiendan adecuadamente a algunas personas y la falta de cooperación en algunos casos”;
- lo que más les preocupan: “el no cumplimiento de las metas que nos trazamos en algunos momentos, lo que retrasa el desarrollo del territorio” y “la edad avanzada de funcionarios con responsabilidades importantes”.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El ambiente laboral de la APPP de Cienfuegos es familiar, aunque agitado; los trabajadores se sienten muy identificados con la organización y en igualdad de condiciones laborales y salariales no se cambiarían a otra organización; el cuestionario y la observación no participante dieron muestra de ello.

El personal de la APPP percibe a los directivos del centro como: trabajadores dedicados a sus tareas y preparados para efectuarlas, los describen con virtudes tales como: dinámicos, laboriosos, disciplinados, capaces, responsables, preparados y emprendedores, esta última, característica en la que coincide la mayoría.

En cuanto a los valores compartidos que más se resaltan dentro de la institución según la opinión emitida por algunos de sus miembros son:

- La igualdad con independencia de los cargos
- La constancia por el bienestar del pueblo
- La lucha por el desarrollo del territorio
- Responsabilidad, patriotismo, honestidad, solidaridad y disciplina
- Ética como trabajador
- Preparación política e ideológica
- Amor al trabajo

### **Identidad e imagen organizacional**

Como parte de los productos comunicativos desplegados por el Bicentenario de la ciudad de Cienfuegos, en el 2018 se creó la marca territorio “Cienfuegos Encanta”, junto con su versión para el 200 aniversario. También se elaboró el manual de identidad visual de cada una de las marcas junto al de la APPP.

De acuerdo a los cuestionarios realizados, hay un número considerable de los trabajadores de la institución que desconocen el identificador visual de la entidad (Ver anexos 7 y 8), mientras que la minoría lo definen como la cúpula del Gobierno o como una imagen que transmite clase y majestuosidad.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Así, también, declaran que la imagen ofrecida por su entidad es positiva porque generalmente cumple los objetivos y gestiona las principales preocupaciones de los ciudadanos, sin dejar de reconocer que falta disciplina, organización y limpieza.

### **Gestión de la Comunicación**

La institución dispone de un sistema de comunicación institucional bastante complejo de gestionar, debido a su extensa estructura, a la gran variedad de públicos y servicios que rectora, a su objeto social en sí, que es eminentemente determinado por meros procesos comunicativos, entre otros factores. Aun tomando en cuenta estos elementos, la comunicación se gestiona de forma empírica, pues, aunque existe una estrategia de comunicación que se encuentra vigente desde el 2017 por dos años y medio, la comunicación se planifica en función de las necesidades contextuales, de manera reactiva y espontánea. Se puede afirmar que existen debilidades en la planificación y ejecución de mecanismos de comunicación necesarios para lograr la sinergia institucional.

De acuerdo a la comunicadora institucional, la institución superior que norma el trabajo en materia de comunicación es la ANPP, siempre de manera general, pues “tenemos autonomía para planificar la comunicación en correspondencia con las exigencias de nuestro contexto.” En ocasiones, debido a la sobrecarga de funciones y tareas, la gestión de comunicación se torna espontánea, reactiva. La estrategia de comunicación se convierte entonces en un documento para engavetar, que pierde operatividad. Este planteamiento refuerza la idea de que la comunicación se planifica, pero de forma espontánea y en función de las necesidades que van surgiendo. (Puerto, 2019)

Dentro de la institución constituye un importante material de consulta: el Manual de Comunicación e Información para Gobiernos Locales, elaborado por la

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana; aun así, hasta la actualidad, en la APPP de Cienfuegos no se han creado documentos normativos como el manual de gestión de comunicación interna, ni las políticas de comunicación de la institución.

### **Gestor de la comunicación**

En entrevista realizada a informantes claves se pudo constatar que las estructuras de comunicación en la Asamblea no se encuentran fortalecidas como realmente se requiere en el contexto cubano actual. Se creó una plaza denominada Gestor A en Comunicación y Marketing, subordinada directamente a la Presidenta de la Asamblea y de esta manera funciona en la práctica en la institución, aunque, por indicaciones de la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) deba estar adscrita al Vicepresidente de la Asamblea y gestionada como tal. Esto evidencia que existen contradicciones entre lo que está reglamentado y la realidad del contexto, que se ajusta en este caso a lo que realmente funciona para el territorio (Puerto, 2019).

### **3.2. PROPUESTA DEL MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA APPP DE CIENFUEGOS**

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Lissy Mejías Subit	Estudiante 6to año Comunicación Social	
Revisado por:	Erieisy Molina Gómez	Gestor de Comunicación	
Aprobado por:	Mayrelis Pernía Cordero	Presidenta de la APPP de Cienfuegos	

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 3.2.1. Breve descripción de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

“El gobierno ha de nacer del país. El espíritu del gobierno ha de ser el del país. La forma de gobierno ha de avenirse a la constitución propia del país. El gobierno no es más que el equilibrio de los elementos naturales del país.”

José Martí<sup>3</sup>

#### Principios básicos

La Asamblea Provincial del Poder Popular “es el órgano superior local del poder del Estado y está investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su demarcación y para ello, dentro del marco de su competencia, y ajustándose a la ley, ejerce gobierno”<sup>4</sup> Su actividad está regida por la Constitución y el Reglamento Interno.

De las atribuciones y funciones de la APPP<sup>5</sup>:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones de carácter general adoptadas por los órganos superiores del Estado.
- b) Elegir y revocar al presidente y al vicepresidente de la Asamblea.
- c) Designar y sustituir al secretario de la Asamblea.
- d) Revocar el mandato de diputados a la Asamblea Nacional y de delegados a la Asamblea Provincial del Poder Popular, que hayan sido elegidos por ese municipio, de acuerdo con lo establecido en la ley.

---

<sup>3</sup>“Nuestra América”. El Partido Liberal. México, enero 30 de 1891. La Revista Ilustrada de Nueva York, enero 1ro. de 1891. OC. 6:17.”

<sup>4</sup>Compendio de documentos normativos para la labor de los Órganos Locales del Poder Popular. Reglamento de las APPP. Aprobado por acuerdo del Consejo de Estado el 13 de Septiembre de 1995. Artículo 3

<sup>5</sup>Artículo 7

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- e) Realizar la elección constituyéndose en Colegios Electoral para cubrir cargos vacantes de diputados a la Asamblea Nacional y de delegados a la Asamblea Provincial del Poder Popular, cuando sea convocada para ello conforme a la ley.
- f) Ejercer la fiscalización y el control de las entidades de subordinación municipal.
- g) Revocar o modificar los acuerdos y disposiciones de los órganos o autoridades subordinadas a ella, que infrinjan la Constitución, las leyes, los decretos leyes, los decretos, resoluciones y otras disposiciones dictados por los órganos superiores del Estado o que afecten los intereses de la comunidad, de otros territorio, o los generales del país, o proponer su revocación al Consejo de Ministros, cuando hayan sido adoptados en función de facultades delegadas por los organismos de la Administración Central del Estado.
- h) Adoptar acuerdos y dictar disposiciones dentro del marco de la Constitución y de las leyes vigentes, sobre asuntos de interés municipal y controlar su aplicación.
- i) Designar y sustituir a los miembros de sus órganos de Administración a propuesta de su presidente.
- j) Designar y sustituir a los jefes de las direcciones administrativas y de empresas pertenecientes a la subordinación municipal.
- k) Determinar, conforme a los principios establecidos por el Consejo de Ministros, la organización, funcionamiento y tareas de las entidades encargadas de realizar las actividades económicas, de producción y servicios, de salud y otras de carácter asistencial, educacional, cultural, deportivo, de protección del medio ambiente y recreativo, que están subordinadas a su órgano de Administración.
- l) Proponer la creación y organización de Consejos Populares, de acuerdo con lo establecido en la ley.
- m) Constituir y disolver comisiones de trabajo.
- n) Aprobar el plan económico-social y el presupuesto del municipio, ajustándose a las políticas trazadas para ello por los organismos competentes de la Administración Central del Estado, y controlar su ejecución.
- o) Coadyuvar al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los planes de producción y de servicios de las entidades radicadas en su territorio que no les

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

estén subordinadas, para lo cual podrá apoyarse en sus comisiones de trabajo y en su órgano de Administración.

- p) Conocer y evaluar los informes de rendición de cuenta que le presente su órgano de Administración y adoptar las decisiones pertinentes sobre ellos;
- q) Atender lo relativo a la aplicación de la política de cuadros que tracen los órganos superiores del Estado.
- r) Fortalecer la legalidad, el orden interior y la capacidad defensiva del país;
- s) Conocer acerca de la atención y tramitación de las quejas y planteamientos formulados por los ciudadanos.
- t) Cualesquiera otras que le otorguen la constitución y las leyes.

### **Misión**

Somos la entidad del poder del Estado en la provincia de Cienfuegos, que representa y expresa la voluntad soberana del pueblo, capaces de enfrentar de forma organizada la efectividad del proyecto social cubano, contribuyendo al proceso de reordenamiento socioeconómico, seguridad y desarrollo social.

### **Visión**

Somos entidad del poder del estado con eficaz funcionamiento de sus estructuras y comisiones de trabajo que refuerza la confianza y reconocimiento de los ciudadanos a partir del diálogo permanente con el pueblo. Prioriza la atención de sus habitantes y atiende sus planteamientos desde los diversos ámbitos diseñados, así como apoya el proceso de implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución.

### **Objetivos institucionales**

En el Capítulo II, “Programa de Atención Integral al Perfeccionamiento del Poder Popular y el procedimiento para implementar y evaluar su cumplimiento”, del Manual de Funcionamiento Interno de las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular, se definen siete objetivos con incisos que marcan las

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

prioridades de la institución en función de lograr su eficaz desempeño y desarrollo<sup>6</sup>. A continuación se reseñan:

1. Trabajar para revertir las opiniones negativas sobre la labor del delegado y la gestión del Poder Popular y reforzar la confianza en el sistema político.
  - a) Lograr mayor eficiencia económica en cada nivel
  - b) Elevar la calidad de los servicios que se prestan
  - c) Trabajar con mayor efectividad en la atención y solución a los planteamientos de la población.
  - d) Intensificar los programas de desarrollo local.
  - e) Exigir profunda sensibilidad en el desempeño de cuadros y trabajadores en sus relaciones con la población.
2. Perfeccionar el funcionamiento de los órganos del Poder Popular midiendo los resultados de las acciones que se realizan, incluyendo:
  - a. Mayor apoyo y respaldo a los delegados del Poder Popular.
  - b. Priorizar atención a los Consejos Populares.
  - c. Atender diferenciadamente los lugares con situaciones complejas incluidos en el mapa sociopolítico.
  - d. Perfeccionar el desarrollo de los procesos de Rendición de Cuenta.
  - e. Restablecer la rendición de cuenta de las Asambleas Provinciales y la información de los Ministerios a la Asamblea Nacional.
  - f. Trabajar en la revisión y actualización de los Reglamentos de las Asambleas Locales del Poder Popular.
  - g. Revisar el sistema de control-evaluación-análisis e intercambio con las Asambleas Locales del Poder Popular.

---

<sup>6</sup>Dicha implementación consiste en la planificación de un grupo de acciones concretas que permitan incrementar los niveles de funcionamiento orgánico del Poder Popular, así como de calidad y eficiencia de la producción y servicios de las respectivas entidades.

Debe contener indicadores tensos que obliguen a desplegar todas las potencialidades de que disponemos. Para su elaboración cada nivel de dirección debe auto identificarse con los siete objetivos, analizando en cuáles de ellos tiene participación o responsabilidad, incluyendo para las entidades y Consejos de Administración, algunos objetivos y prioridades que puedan parecer propios de las Asambleas del Poder Popular:

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3. Ampliar los mecanismos de participación del pueblo en las actividades del Poder Popular.
  - a. Convertirlos en legítimos espacios de análisis e intercambio de ideas.
  - b. Lograr el carácter público de las sesiones de asambleas, comisiones, consejos populares y otros que así se considere.
  - c. Establecer los mecanismos de control efectivos que permitan evaluar, analizar, corregir y avanzar en el vínculo permanente con el pueblo.
  - d. Propiciar mayor participación popular en la toma de decisiones, ejerciendo y promoviendo consultas e intercambios con los electores, siempre que sea posible. (identificación de problemas, definición de alternativas de solución, intervención en su ejecución y en el control de su realización).
  - e. Hacer mayor uso de las audiencias públicas y los barrios debates en las comunidades.
  - f. Desarrollar el Trabajo Comunitario Integrado en todo el país.
  - g. Controlar el cumplimiento de las indicaciones sobre el proceso de análisis del funcionamiento de los Órganos Locales.
4. Lograr mayor eficacia en la política de cuadros para los cargos electivos y designados.
  - a. Profundizar en la evaluación y caracterización de los cuadros, funcionarios, especialistas y técnicos que laboran en el Poder Popular y en otras entidades independientemente de su subordinación, con vista a identificar los que más posibilidades tienen para ocupar los cargos que requiera la nueva estructura.
  - b. Realizar diagnósticos para la preparación teórico-práctica del personal y elaborar programa de preparación diferenciada con el objetivo de dotarlos de conocimientos acerca del Poder Popular y de las herramientas necesarias para su gestión administrativa.
  - c. Controlar las medidas aprobadas en cada provincia para la solución de los problemas identificados en la atención a la política de cuadros a partir de los análisis efectuados en junio de 2015.

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- d. Continuar evaluando el programa de atención y estimulación a los cuadros del Poder Popular.
- 5. Renovar los métodos y el estilo de trabajo de los cuadros para ello, entre otras cuestiones:
  - a. Eliminar el exceso de reuniones
  - b. Eliminar las comisiones y grupos de trabajo creados por iniciativas de las provincias.
  - c. Garantizar la dirección colectiva y la responsabilidad individual.
  - d. Mayor uso de la informatización para los procesos de dirección.
  - e. Mayor vinculación con la base. Convertirlo en un legítimo espacio de análisis e intercambio de ideas.
  - f. Mayor participación en las actividades de los órganos y organismos subordinados y de los municipios.
  - g. Alcanzar mayor dinamismo y capacidad de reacción entre los cambios de escenarios, nuevas políticas y orientaciones.
  - h. Materializar estrechas relaciones de coordinación con los diferentes factores, respetando las funciones propias de cada uno.
- 6. Desarrollar una estrategia de comunicación que permita el intercambio con los electores, las administraciones, instituciones y organismos en cada nivel.
  - a. Garantizar que todo proceso que desarrollen los órganos locales del Poder Popular se acompañe de una amplia campaña de comunicación.
- 7. Enfrentar y contrarrestar las acciones de subversión del enemigo.
  - a) Fomentar en todos los espacios un comportamiento ciudadano y de orden, disciplina y exigencia.

Por otra parte, en el Portal del Ciudadano se muestran a la luz pública los objetivos de trabajo de la APPP para el actual año, publicado el miércoles 30 de enero/ 2019:

- a) Elevar el impacto de la gestión de los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP) en los resultados económicos y sociales

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### b) Perfeccionar el funcionamiento de las Órganos Locales del Poder Popular

#### **Estructura organizativa**

La APPP de Cienfuegos se organiza por la dirección de la Asamblea que se renueva cada 5 años y cuyo mandato actual comenzó en el 2017. Está integrada por 1 presidente, 1 vice presidente y 1 secretario, con un total de 75 delegados, de acuerdo al Artículo 5 del Reglamento de las APPP, estos últimos eligen a los primeros<sup>7</sup>. En el artículo 4 del mismo Reglamento se expone que para el ejercicio de sus funciones la APPP se apoya en las comisiones de trabajo, en los consejos populares, en el consejo de la administración, así como en la iniciativa y amplia participación de la población, en estrecha coordinación con las organizaciones de masas y sociales. La capacidad intelectual y económica con la que cuenta en cada departamento responde a las funciones y atribuciones según su plaza o cargo.

La Asamblea Provincial del Poder Popular es el principal órgano de dirección colectiva que en sus reuniones de evaluación y análisis asesora al presidente para la toma de decisiones en toda la gama de aspectos de la vida y actividad de la institución, quien, representa al Estado en su demarcación territorial y es, a la vez, presidente del Consejo de Administración respectivo<sup>8</sup>. En tanto el vicepresidente de la APPP tiene las atribuciones de asumir las funciones del presidente en los casos de ausencia temporal de este; cumplir las funciones que le deleguen el presidente y cualesquiera otras que le atribuyan la Asamblea Provincial y las leyes.<sup>9</sup>

Por otro lado, las funciones del secretario son: ayudar al presidente en la elaboración del proyecto del orden del día de las sesiones de las APPP; redactar las actas de las sesiones; participar con el presidente en la organización dirección y control del funcionamiento de las comisiones de trabajo ; auxiliar al presidente en

---

7El Reglamento de las APPP al cual se hace referencia fue aprobado el 13 de septiembre de 1995 y se adscribe a la recién derogada Constitución de la República de Cuba, de 24 de febrero de 1976. El 24 de febrero de 2019 fue aprobada la nueva Constitución de la República

8Artículo 8 del Reglamento de las APPP

9Artículo 10 del Reglamento de las APPP

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

todo lo relacionado con la política de cuadros, tramitar las quejas y planteamientos de la población, organizar y controlar la ejecución de los programas de rendición de cuenta de los delegados a sus electores y la atención brindada a los planteamientos de estos.<sup>10</sup>

De acuerdo a los artículos 12, 14 y 15 del reglamento de las APPP, éstas designan y denominan las comisiones permanentes de trabajo por el término de duración del mandato, las que a su vez se subordinan a la APPP y su labor debe contribuir a que la misma pueda ejercer su función como la más alta autoridad del poder del Estado en su demarcación y en el ejercicio del Gobierno. Las comisiones permanentes de trabajo se forman por delegados de la propia asamblea y están integradas por un presidente, un vicepresidente, un secretario y un número determinado de miembros.

Por otra parte, las mismas, son constituidas por la APPP atendiendo a los intereses específicos de la localidad, para que la auxilien en la realización de sus actividades y especialmente para ejercer el control y la fiscalización de las entidades de subordinación provincial y de las demás correspondientes a otros niveles de subordinación, que se encuentren radicadas en su demarcación territorial.<sup>11</sup>

### **Estructura de subordinación por departamentos**

Áreas subordinadas al Presidente:

- Comisiones Permanentes de Trabajo
- Relaciones Internacionales
- Comunicación e Información

Áreas subordinadas al Vicepresidente:

---

<sup>10</sup>Artículo 11 del Reglamento de las APPP

<sup>11</sup>Artículo 19 del Reglamento de las APPP

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Asesoría Jurídica
- Cuadros

Áreas subordinadas a la Secretaría:

- Administración
- Organización y Planificación
- Información y Análisis
- Atención a Comisiones
- Atención a Órganos Locales
- Atención a la Población
- Archivo Central (Ver anexo 6)

### **Valores compartidos**

Según documentos relacionados con la comunicación (estrategias de comunicación) los valores compartidos por la institución son:

- *Honradez*: Rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y vivir de su propio trabajo y esfuerzo.
- *Honestidad*: Actuar de manera sencilla y veraz, expresar juicio crítico y reconocer errores en beneficio personal y colectivo. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.
- *Compromiso*: Sentido de pertenencia y permanencia de los individuos en el colectivo en que se integran. Alto grado de comprensión, identificación y responsabilidad con la organización.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- *Profesionalidad*: Integración de los conocimientos y habilidades para la actividad que se realiza que facilita la obtención de resultados satisfactorios, con alto sentido del deber social adquirido.
- *Laboriosidad*: Máximo aprovechamiento de las actividades laborales que se realizan, como un deber social y la vía para la realización personal.
- *Colaboración y trabajo en equipo*: Desempeño individual orientado hacia el trabajo en equipo para conseguir un objetivo común, convencidos de que el éxito proviene de lo que cada uno es y aporta, logrando armonía, integración y cooperación entre sus miembros.
- *Dignidad Nacional*: Ser defensores conscientes de los sentimientos patrios, y ser fieles a la causa del socialismo.

### 3.2.2. Objetivos y alcance del manual

Lograr una eficaz gestión de la comunicación en el seno de la organización constituye un logro de singular relevancia para el fortalecimiento de la misma y su efectiva repercusión en sus públicos estratégicos. Mucho más cuando se trata de una institución gubernamental donde ejercer el poder es igual a integración, conocimientos y cultura.

Con el plan de alcanzar las metas propuestas por la institución, formar genuinos procesos de participación popular y lograr un efectivo fortalecimiento entre los vínculos Gobierno-Gobierno, Gobierno-Ciudadano y Gobierno-Empresa, es necesario una coherente articulación de la comunicación (diagnosticar, planificar, determinar qué estrategia y qué herramientas o técnicas se deberán emplear tanto en el ámbito interno como en el externo)

Entre las herramientas que favorecen el logro de estos objetivos se encuentra el Manual de Gestión de la Comunicación Interna, documento estratégico que norma y articula adecuadamente la gestión de los procesos comunicativos en la institución. Permite construir la personalidad corporativa y constituye la declaración expresa de la política comunicativa de una organización además de

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

contener el aparato normativo que desde el punto de vista conceptual, formal y funcional regula el quehacer de esta práctica.

Su importancia radica en la capacidad de contribuir a eliminar la improvisación de los mensajes emitidos y estimula la planificación como centro dentro de la labor comunicativa. Además, favorece la descentralización y fomenta la participación, implicación e iniciativa; introduce la comunicación dentro de la gestión empresarial y contribuye junto a los otros elementos a alcanzar una imagen positiva de la organización.

Para que el Manual de Gestión de la Comunicación Interna se convierta en el documento que estratégicamente desde la comunicación provoque el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos por la APPP de Cienfuegos fue preciso realizar un diagnóstico de comunicación con el fin de profundizar en los criterios de sus cuadros, funcionarios y trabajadores sobre la conceptualización de la comunicación interna, su gestión, las fases para lograrlo, la necesidad de documentos normativos de comunicación en las empresas, así como familiarizarse con las consideraciones del público interno de la empresa relacionados con cada componente del proceso comunicativo como: flujos, redes, mensajes, canales, existencia de espacios para la retroalimentación, su imagen, cultura y clima organizacional.

El presente manual se convertirá en una herramienta fundamental para lograr el desarrollo de los procesos comunicativos de forma correcta y eficiente. Por esta razón se plantea como **objetivo general**: “Definir las pautas y políticas que regirán los procesos de comunicación interna en la APPP de Cienfuegos en el marco de las funciones, responsabilidades y la normatividad aplicable” dichas directrices alcanzan a todos los funcionarios, cuadros y directivos de la institución y su estructura deberá permitir actualizaciones.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 3.2.3. Términos y definiciones

A continuación, se enuncian las definiciones consideradas esenciales para el entendimiento y la comprensión terminológica durante la lectura del presente Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la APPP de Cienfuegos por parte de sus directivos, cuadros, funcionarios y trabajadores en general.

**Barreras en la comunicación:** las barreras que pueden intervenir en cualquier acto comunicativo son los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la organización y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente (Grillo, 2004).

**Comunicación organizacional:** es el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma concebir y realizar actividades que creen o fomenten vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución (Trelles, 2002).

**Comunicación Externa:** es aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo (Trelles, 2002).

**Comunicación Interna:** 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández, 1997).

**Comunicación para el desarrollo o C4D:** -conocida como C4D por su traducción del inglés Communication for Development- es una herramienta para la incidencia

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

social y política. Promueve la participación y el cambio social con los métodos e instrumentos de la comunicación interpersonal, medios comunitarios y tecnologías modernas de información. La C4D no es un añadido sino una actividad transversal en la gestión de proyectos para fortalecer el diálogo con socios y personas beneficiarias con el fin de aumentar la participación ciudadana y fomentar la apropiación y sostenibilidad (Colectivo de Autores, 2014).

**Comunicación de crisis:** significa, por un lado, prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis y, por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de crisis que ponga en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa (Soto, 2012 citado en Duarte, 2014).

**Canales de comunicación:** Constituye el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo”, y estos pueden dividirse en diferentes grupos de acuerdo con los niveles de la comunicación o actores involucrados en el proceso: “interpersonales, grupales, organizacionales y masivos (Fernández, 1997).

**Cultura organizacional:** es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 2002).

**Dirección de Comunicación (DIRCOM):** es el estratega, y como tal, aparte de coordinar, tiene que garantizar la fluidez de la comunicación interna y la coherencia de los mensajes que emite la organización desde sus diversas áreas, debe estar al tanto del funcionamiento y eficacia de los canales institucionales de información y comunicación; debe manejar estratégicamente los mensajes institucionales (Martínez, 2009).

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Diagnóstico de Comunicación:** es la herramienta que permite a la dirección de la organización conocer de dónde se parte, que es lo que se ha alcanzado, cuáles son las barreras que impiden un desarrollo eficaz de la comunicación, para conjurar todo su sistema en función de los objetivos y metas de la organización (Martínez, 2009).

**Estrategia de comunicación:** es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de las necesidades e intereses de la comunicación que supone la definición de públicos meta, objetivos y ejes psicológicos o conceptuales los cuales precisan la definición de medios y acciones para aplicarse en un entorno determinado, así como los recursos materiales, técnicos y humanos disponibles por parte de la organización correspondiente (Díaz Guzmán, 2008).

**Flujos de comunicación:** los mensajes fluyen de diferentes maneras, y se clasifican como: flujo vertical (descendente y ascendente), flujo horizontal y flujo transversal.

**Flujo vertical descendente:** es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, va del superior al subordinado (Katz y Kahn, 1966).

**Flujo vertical ascendente:** la comunicación fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos (Katz y Kahn, 1966).

**Flujo horizontal:** se produce entre personas o departamentos que están en un mismo nivel jerárquico de la institución; por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos, y rumores (Goldhaber, 2003).

**Gestión de comunicación:** es la planificación, organización y búsqueda de integración en los procesos comunicativos en las entidades. Actividad deliberada,

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

consciente, con objetivos determinados (...), en la que partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, o al menos de una rica experiencia, se planifique y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados (Trelles, 2002).

**Gestión de crisis:** Significa, por un lado, prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis y, por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de crisis (Soto, 2012).

**Gobierno electrónico:** (...) Esto implica alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en el quehacer gubernamental, mejorando los procesos y procedimientos del gobierno, aumentando la calidad de los servicios públicos, incorporando más y mejor información en los procesos decisorios y facilitando la coordinación entre las diferentes instancias de gobierno y sociedad civil (Organización de Estados Americanos, 2018).

**Identidad corporativa:** es un conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones en su entorno), lo que constituye su personalidad diferenciada de las de sus competidores (Capriotti, 2006).

**Imagen corporativa:** Villafañe (1999) afirma que la imagen de una empresa es la síntesis de su identidad; además propone tres dimensiones para el estudio de la imagen: autoimagen o imagen interna (es la imagen interna de la organización, que se construye a partir de la percepción que tiene el público interno de la institución), imagen intencional e imagen pública (es la que la empresa quiere proyectar de sí misma a sus públicos, es la manifestación de su personalidad corporativa), e imagen pública (aquella que los diversos públicos externos se forman de la organización)

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Mensajes:** es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo (Fernández Collado, 1997).

**Manual de Gestión de Comunicación organizacional:** instrumento que sintetiza, explícitamente, la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. El manual pauta el quehacer comunicativo desde el punto de vista conceptual, formal y funcional. Su existencia garantiza la optimización de esfuerzos, tiempo y recursos para alcanzar el desarrollo de la dinámica comunicativa (Villafañe, 1999).

**Políticas de comunicación:** conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios y normas de la organización, acción, control, evaluación y corrección, diseñado por y para el beneficio de la sociedad, y destinado a encabezar la acción del estado de manera coherente hacia el mejor aprovechamiento social de los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación (Capriles, 1979).

**Público interno:** lo conforman aquellos individuos que pertenecen a ella, y que se encuentran en cada uno de los niveles empresariales: directivos o dirigentes de alto nivel –ubicados en la parte superior de la organización, y caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles, en función de las características dadas de cada empresa en particular–; cuadros medios –situados como eslabón consecutivo en relación con los anteriores, por lo general encargados de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización –; base –conformada por la gran mayoría de los integrantes de la organización, trabajadores de la producción o los servicios, que a su vez pueden subdividirse en dependencia del tipo de organización en que se inserten (Trelles, 2014).

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Público externo:** son aquellos grupos de personas que, aunque se relacionan con la organización, no forman parte de la estructura de esta. Individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos) (Trelles, 2001).

**Redes de Comunicación:** Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.), por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo con dos personas por unas pocas, o por toda una organización (Muriel y Rota, 1980). Puede clasificarse como *formal e informal*.

**Red Formal:** cuando los mensajes fluyen siguiendo los canales oficiales establecidos en la estructura de la organización (Trelles, 2014).

**Red Informal:** cuando la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama (Trelles, 2014).

**Retroalimentación o feedback:** es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. Permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario (Fernández, 1997).

**Reputación corporativa:** La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen, es el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa (Mínguez, 2000).

**Sitio web institucional:** Los sitios web son los espacios tradicionales en Internet, compuestos por un conjunto de páginas web. Estas son un documento electrónico

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

adaptado particularmente para internet, que contiene información específica de un tema en particular y que es almacenado en un servidor conectado a internet. Así, la página web puede ser vista por todas las personas que se conecten a esta red mundial. Combinan texto, imágenes, animaciones, videos y sonidos, lo que hace que sea un documento dinámico y permita que se puedan ejecutar diferentes acciones (Puerto, 2019).

**Stakeholders o públicos estratégicos específicos:** Se refiere a aquellos individuos o conjunto de ellos que tienen una relación importante con y para la organización. La Dra. Magda Rivero los denominaría como partes interesadas, que son los individuos o grupo de individuos que pueden afectar o ser afectados por las acciones, decisiones, normas, prácticas o metas de una organización (Rivero, 2010).

### 3.2.4. Referencias

A continuación, se mencionan los principales documentos y normativas que regulan la gestión de comunicación de la APPP y que pautan requisitos dentro del sistema, cuya revisión previa resulta necesaria durante el diagnóstico que antecede al manual:

- Acuerdo aprobado por el Consejo de Estado el 13/09/1995 “Reglamento para las Asambleas Provinciales del Poder Popular”.
- Decreto Ley 281/2007: “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” (Perfeccionamiento Empresarial)
- Decreto-Ley No. 281/2011 “Del Sistema de Información del Gobierno” Acuerdo No.7843/2015 “Para la creación de la Dirección de Organización y Planificación de Actividades”
- Manual de funcionamiento interno de las asambleas provinciales y municipales del poder popular. 01/09/2017

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Comunicación e Información estratégica en Gobiernos Locales. Colectivo de autores, 2017
- Estrategia de comunicación de la APPP de Cienfuegos/2017
- Manual de Identidad Visual de la APPP de Cienfuegos/2018
- Estrategia de Comunicación Online para la Asamblea Provincial del Poder Popular en Cienfuegos. (Puerto, 2019)
- Constitución de la República de Cuba. 24/02/2019

### **3.2.5. Responsabilidades:**

Dentro de la APPP deberán quedar esclarecidas las responsabilidades generales de aprobación, coordinación, evaluación y gestión de los diferentes actores de la entidad con relación a los procesos de comunicación, las mismas se relacionan a continuación:

#### **Dirección de la Asamblea**

- Aprueba la política de comunicación
- Aprueba los documentos normativos en materia de comunicación y exige su estricto cumplimiento en el periodo señalado
- Garantiza que se auditen todos los documentos oficiales de la dirección de comunicación
- Garantiza el presupuesto y los recursos requeridos para el funcionamiento de la dirección de comunicación y es responsable por esta
- Garantiza el correcto funcionamiento de la dirección de comunicación a través del control de las actividades involucradas
- Encausa las potencialidades de los mecanismos de apoyo a la dirección de comunicación

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### **Dirección de Comunicación**

- Identifica necesidades desde el punto de vista comunicativo y estudia las herramientas y los medios necesarios para alcanzar una eficaz y exitosa gestión de comunicación.
- Visualiza los flujos internos y externos de comunicación y descubre los puntos fuertes y débiles de los mismos
- Crea, desarrolla y dirige los materiales comunicativos a nivel interno y externo de la APPP. (revistas, boletines, intranet, murales, redes sociales, portal del ciudadano)
- Propone ideas innovadoras desde la comunicación para estimular a los trabajadores y repercutir positivamente en el florecimiento del entorno laboral
- Incita en cuanto a conocimientos históricos, identidad, imagen y cultura organizacional
- Crea alternativas para la transmisión, fortalecimiento y/o rescate de valores
- Controla de manera periódica los indicadores que evidencian el impacto de la comunicación
- Diseña la estrategia de comunicación y hace cumplir lo normado en sus tres fases y en cada uno de los ámbitos que incluye (institucional, comunitario, mediático y digital)
- Actualiza oportunamente la estrategia de comunicación en el período que se establece
- Establece pautas temporales de comunicación interna y externa en el manual de gestión de comunicación institucional
- Vela por la, socialización, implementación, cumplimiento, evaluación y posterior actualización de las normas establecidas en el manual

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Informa a la alta dirección sobre el desempeño de la comunicación en la institución<sup>12</sup>

### 3.2.6. Políticas de comunicación:

#### Políticas Generales:

- La comunicación estará orientada hacia el mantenimiento de principios como el patriotismo, el antiimperialismo, la solidaridad, el internacionalismo y la fidelidad al Partido Comunista de Cuba
- La comunicación deberá ser gestionada y coordinada por una estructura organizativa creada para cumplir esa función, bajo la denominación de Dirección o Área de Comunicación
- La Dirección o Área de Comunicación deberá estar integrada por un gestor de comunicación capacitado profesionalmente o con conocimientos validados sobre el tema que tenga a su cargo un grupo interdisciplinario conformado al menos por un periodista, un relacionista público, uno o más informáticos, un propagandista y un diseñador gráfico
- El gestor de comunicación será el responsable de las acciones de comunicación institucional
- La comunicación deberá orientarse hacia la satisfacción de las metas y objetivos que se proponga la organización.
- El gestor de comunicación deberá participar en los espacios diseñados para la toma de decisiones en la organización y sus criterios y contribuciones con vistas al desarrollo serán valorados y tenidos en cuenta.
- El gestor de comunicación institucional velará por la calidad y coherencia de los productos comunicativos que se generen en la organización, en cuanto a

---

<sup>12</sup>La Dirección de Comunicación en conjunto con la Presidencia de la Asamblea son los únicos autorizados para realizar cambios en las pautas establecidas en el presente documento en aquellos casos en los que las dinámicas organizacionales así lo exijan.

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

imagen, contenido y relación con las características de los públicos estratégicos.

- Sistemáticamente se deberán realizar estudios de comunicación relativos al ámbito comunicacional: clima laboral, cultura organizacional, visibilidad, imagen corporativa y estado de las relaciones con los públicos estratégicos para renovar y actualizar los lineamientos de comunicación trazados, en el caso que lo requiera
- El nombre completo de la institución es Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, y deberá declararse de manera explícita en toda la documentación pertinente al hacer referencia a ella por primera vez. En adelante solo se utilizarán las siglas APPP en sustitución del nombre completo
- Toda acción de comunicación deberá responder a un objetivo específico estipulado dentro de un plan, campaña y/o estrategia
- Los objetivos de comunicación deberán ser claros, medibles y alcanzables, y se delimitarán en acciones puntuales para las que se definirán: objetivo, costo, ejecutante, responsable, plazo de cumplimiento y evaluación
- Cualquier plan, campaña y/o estrategia de comunicación propuesta deberá estar en concordancia con las Normas y Procedimientos Generales de la APPP
- En la APPP deberá regirse la comunicación organizacional conforme a la misión de la entidad, basada en un enfoque sistémico y simbólico interpretativo, desde esta perspectiva la institución será vista como un régimen en constante evolución, abierta a los cambios del entorno y dinámica.
- Se establecerán acciones que fomenten la identificación de los trabajadores con los valores declarados y bajo el propósito de que sean compartidos.
- La comunicación en la APPP se regirá por la veracidad, la transparencia y el respeto a través de contenidos con valor informacional, elaborados con claridad y bajo el respaldo de fuentes fidedignas, sea cual fuere el medio utilizado y el público al que esté destinado

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- El manual de identidad visual será el documento rector en cuanto a la utilización de los componentes visuales como parte de la comunicación organizacional (logotipo, soportes, tipografía, etc.), de modo que garantice la correcta implementación de la personalidad gráfica de la APPP de manera coherente y sistemática.

### **Política de comunicación interna**

- La comunicación interna en la APPP estará estrechamente relacionada con las normas establecidas en los documentos para el perfeccionamiento empresarial.
- La gestión de comunicación interna deberá contribuir a formar valores organizacionales positivos y acordes a nuestro sistema social, incrementar y consolidar el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización y optimizar las relaciones humanas.
- La atención al público interno deberá ser una prioridad en la gestión de la comunicación.
- Se trabajará en base a fortalecer la identidad de la organización divulgando entre todos sus miembros su historia, misión, visión, principios básicos, y otros elementos distintivos.
- Se deberá garantizar un equilibrio entre los flujos de comunicación, los canales y los tipos de mensajes.
- Los canales de comunicación dirigidos a informar al público interno deberán ser actualizados permanentemente.
- Se promoverá mecanismos de dirección más participativos, potenciando una retroalimentación efectiva que garantice la información oportuna a la dirección de las expectativas, opiniones y sugerencias de los trabajadores.
- Deberán incrementarse los mensajes de contenido humano, haciendo visibles y reconociendo los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de sus miembros y grupos de trabajo, como vehículo para garantizar la implicación de los trabajadores.

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Se deberá potenciar espacios de superación en temas de comunicación desde la presidencia hasta los cuadros, funcionarios y trabajadores en general.
- Se garantizará la consecución de los objetivos organizacionales, con eficiencia y eficacia haciendo énfasis en el trabajo en equipo, la consolidación de la cultura organizacional y el desarrollo positivo del clima laboral.
- Se deberá mantener informados a los trabajadores sobre sus funciones generales y específicas ante cada escenario de actuación: responsabilidades, condiciones, derechos.
- El personal de la APPP deberá tener accesibilidad moderada a la presidencia para brindar sus opiniones o sugerencias a favor de la gestión institucional.
- Todos los avisos, carteles y todo tipo de información impresa, sujeta a publicación, de carácter interno, deberá siempre ser colocada en carteleras o boletines, evitando su colocación en paredes, puertas, ventanas, defensas de ventanas, escritorios, divisiones, entre otros.
- Todo el personal de la APPP que tiene acceso al correo electrónico, será responsable de administrar correctamente su uso, con la emisión de mensajes de interés institucional, conteniendo un lenguaje de respeto y cordialidad, cumpliendo las normas informáticas establecidas.
- El área de comunicación brindará apoyo a los departamentos que lo requieran, en cuanto a redacción, diseño, edición y envío de cualquier mensaje de carácter laboral que se desee divulgar internamente por vía electrónica, o en algunos casos, impresa.
- Las áreas de la APPP deberán implementar las normativas establecidas en el manual de identidad visual corporativa, a fin de unificar e identificar una misma imagen gráfica.
- Todos los departamentos de la APPP tendrán la responsabilidad de apoyar oportunamente al área de comunicación, cuando éste requiera los insumos informativos necesarios, para incorporarlos en las distintas herramientas comunicacionales.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Los canales internos de comunicación formales serán:

- Canales Directos: Reuniones Departamentales, Grupo de Dirección Colectiva, Despachos directiva-especialistas.
- Canales Indirectos: Teléfono, Correo electrónico.<sup>13</sup>

### 3.2.7. Ámbito interno de la gestión de comunicación en la APPP

#### Gestión de comunicación interna de la APPP de Cienfuegos

¿Qué tipo de comunicación se recomienda para una efectiva gestión comunicativa en la APPP? -el *Manual de comunicación e información para gobiernos locales* destaca como propuesta interesante para las instituciones de este tipo, hacer uso de los beneficios de la comunicación popular horizontal, no tradicional por su carácter liberador, dialógico, político, participativo, anti hegemónico, inclusivo, educativo, procesual, estratégico y vivencial.

La gestión de comunicación interna en la APPP debe ser vista a través del ámbito institucional el cual recoge todo lo que en materia comunicativa se realizará en el plano de la organización para hacer llegar los mensajes que la misma desea transmitir. En tal sentido se pueden realizar acciones a través de múltiples canales y medios para influir en el público objetivo, tales como:

- Clasificar y organizar la información de trabajo dentro de cada área.
- Elaborar un listado de contactos con datos de trabajadores/as así como un directorio telefónico interno.
- Crear un mural principal de la institución
- Realizar un boletín interno sobre la vida cotidiana en la institución.

---

<sup>13</sup>Los canales informales también serán reconocidos en la medida que fomenten mensajes humanos y sean vías de retroalimentación, de manera que contribuyan a fortalecer el sentido de pertenencia, la unidad y la cohesión de los trabajadores.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Realizar campaña por el Periodo de Rendición de Cuenta del delegado a sus electores.
- Realizar talleres de capacitación sobre comunicación a los trabajadores/as.

### **Mensajes**

El contenido de los mensajes relacionados con el flujo vertical descendente se relacionarán con:

- Misión, visión, objeto Social
- Valores deseados
- Políticas institucionales
- Objetivos estratégicos, así como sus correspondientes planes de acción
- Orientaciones generales relativas al desempeño de la APPP y del cumplimiento de los objetivos trazados.
- Tareas a realizar y cómo hacer las cosas, estándares de calidad, métodos, normas y procedimientos.
- Resultados de auditorías y controles
- Acciones vinculadas a las actividades de la defensa de la Patria
- Lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades
- Reconocimientos morales individuales y colectivos

Estas informaciones serán transmitidas de los directivos a sus subordinados, usando el contacto cara a cara, a través de despachos personales, grupales o encuentros en el departamento.

En el flujo vertical ascendente los funcionarios y cuadros ofrecerán mensajes relacionados con:

- Sugerencia de ideas que apoyen y optimicen los procesos ya sea internos de cada área como de la institución.
- Información acerca del estado de cumplimiento de los objetivos de la APPP.

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Transmisión de los estados de opinión relativos a condiciones laborales, ambiente de trabajo, funcionamiento de la organización, impacto de nuevas medidas y acciones adoptadas, entre otras.
- Transmisión acerca de las necesidades de capacitación e información, estimulación moral y salarial.

Estas informaciones se podrán dar en despachos personales de jefes-subordinados, intercambios de la presidencia con los trabajadores ya sea en asamblea abierta para el abordaje de temas cardinales de la empresa, como en las asambleas de afiliados, reuniones o balances anuales; espacios propicios donde los trabajadores podrán referirse a los resultados de la entidad y a sus inquietudes en el contexto laboral.

Con respecto al flujo horizontal los funcionarios, cuadros y directivos utilizarán mensajes de:

- Intercambio de ideas como parte del trabajo conjunto entre departamentos, direcciones y áreas cuando se requiere.
- Transmisión de información relativa a nuevas medidas adoptadas, políticas, resoluciones y otras de interés general.

La comunicación al interior de la institución es planificada y se corresponde con la estrategia y los objetivos de la misma, por lo que los mensajes oficiales de la organización son regulados y solo pueden ser emitidos por el personal autorizado. En la institución se autoriza a comunicar mensajes oficiales a los siguientes directivos y funcionarios:

- Dirección de la APPP (presidente, vicepresidente y secretario)
- Área de comunicación de la APPP

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación interna, dentro de la institución, se pueden dividir a grandes rasgos en: mediatizados y directos

#### **Canales mediatizados:**

- Intranet de la institución: se publica toda la información de interés específico o general y se puede acceder a la documentación normativa y auxiliar, así como a las fuentes de conocimientos.
- Correo electrónico
- Teléfono

#### **Canales directos:**

- Órganos colectivos de dirección: se analiza, debate y se acuerdan recomendaciones a la dirección de la asamblea para la planificación y toma de decisiones de sus actividades.
- Reuniones de factores: la dirección comunica a las organizaciones políticas y sindicales los aspectos más relevantes del trabajo.
- Reuniones generales de los colectivos sindicales: se debaten colectivamente los asuntos de mayor relevancia del desempeño de las diferentes áreas.
- Reuniones de las Comisiones
- Asamblea Provincial: resumen el trabajo realizado y se trazan las metas para el próximo periodo.
- Asambleas de afiliados: las organizaciones sindicales informan y someten a la consideración de los trabajadores asuntos de interés sobre la entidad, sus actividades, las condiciones de trabajo y otros.
- Mural de la institución: se publican asuntos de interés laboral, sindical y políticos.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Encuestas de satisfacción del público interno: los trabajadores emiten sus criterios valorativos sobre la calidad de los servicios que reciben de la institución.
- Comunicaciones escritas a los directivos de la institución: dirigido fundamentalmente a instruir sobre determinado aspecto o decisión de la actividad
- Mitin relámpago: utilizado para comunicar de forma rápida aspectos relacionados con fechas históricas, acontecimientos nacionales relevantes, convocatorias a trabajo voluntario, etc.
- Matutinos
- Encuentros informales de los directivos con los trabajadores y entre trabajadores de un mismo o de distintos segmentos organizativos.
- Encuentros informales con otros entes del entorno en el marco de eventos y otras actividades sociales.

### **Redes**

Las redes de comunicación son el camino por el cual fluyen los mensajes en una institución siguiendo o no la estructura formal de la organización, pasando por los distintos departamentos, personas o entidades. Estas se pueden clasificar en formales cuando se apegan a la estructura formal de la organización reflejada en el organigrama y los mensajes fluyen en sentido vertical ascendente, descendente y en sentido horizontal a partir del orden establecido formalmente; e informales cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedece más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Constituyen la respuesta natural a la necesidad espontánea de interacción social.

La red, vista desde la comunicación, puede ser grande o pequeña, de acuerdo con los integrantes del proceso comunicativo y sus relaciones, ya sean personales, grupales o del sistema en general.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### **Flujos de comunicación**

Estrechamente ligados a las redes de comunicación están los flujos comunicacionales, éstos no son más que la dirección que toman los mensajes a lo interno de la APPP; pueden ser vertical descendente, vertical ascendente u horizontal.

#### **Flujo vertical descendente:**

Mensajes que envían los superiores a los subordinados, para emitir tareas, normas, reglamentaciones, etc. con un contenido específico relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo.

- Herramienta fundamental que emplea la dirección de la organización para dirigir a los trabajadores.
- Proporciona las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué de forma tal que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Permite credibilidad y confianza, se agilizan los canales de transmisión de la información, se fortalecen los roles jerárquicos, y se favorece y se hace operativa la comunicación.

#### **Flujo vertical ascendente:**

Es el envío de mensajes de los subordinados a los superiores con respecto a sus opiniones, quejas, sugerencias.

- Permite comprobar la eficacia de los sistemas comunicativos mediante la retroalimentación.
- Dan a conocer criterios y sugerencias que enriquecen el trabajo y son una vía para que unos miembros del colectivo se relacionen con otros.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Favorece el diálogo interno y le brinda la posibilidad a los directivos de conocer las dificultades existentes en cuanto a la comunicación y el clima organizacional.

### **Flujo horizontal:**

Es la comunicación que fluye en el mismo nivel jerárquico, orientados a la coordinación de tareas, solución de problemas o al apoyo entre trabajadores de una misma instancia.

- Persigue mejorar el trabajo entre las diferentes áreas y entre los trabajadores de un mismo nivel o que cumplen una misma función, mediante el intercambio de información y el apoyo socio-emocional entre compañeros.
- Interviene en la solución de problemas y en la búsqueda de información y son factibles para el cumplimiento de las tareas y la resolución de conflictos y problemas internos.
- Los mensajes en este caso se relacionan con tareas o factores humanos y predomina el intercambio de información de manera más informal.
- Favorece la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y al interior de estos.
- Hace posible un proyecto de organización laboral basado en la participación, incrementa la cohesión interna y agiliza los procesos de gestión, entre otras ventajas.

### **Flujo transversal:**

Es la información que fluye entre personas de distintos niveles jerárquicos y distintos departamentos, lo cual hace mucho más rápida la toma de decisiones.

- Tiene como objetivo configurar un lenguaje y accionar comunes y coherentes con principios y valores de la institución.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Promueve cambios favorables de mentalidad, modifica comportamientos, eleva la confianza en las labores en equipo, hace más visible el aporte individual, aumenta el rendimiento y se gana en eficacia y satisfacción.

### **Herramientas para la gestión de la comunicación interna de la APPP**

La definición adecuada de las herramientas de comunicación facilita que el público al cual va dirigida responda favorablemente al contenido de los mensajes que se emitan, lo cual logra una motivación positiva hacia la organización.

- **Publicidad institucional:** El gobierno como organización en sí necesita promocionar determinados logros y servicios, ejemplo de ello es el posicionamiento de la marca territorio, para lo cual esta categoría dentro de la publicidad se convierte en la herramienta eficaz que busca fortalecer el prestigio y la distinción social de la organización en sus públicos. Se encarga de hacer pública su existencia y sus características. Todos los productos comunicativos que se diseñen deben estar en correspondencia con lo normado en el manual de identidad visual de la APPP de Cienfuegos.
- **Relaciones públicas:** es una herramienta de mediación comunicacional entre la entidad y sus públicos con el objetivo de integrar los intereses de ambos para un mejor servicio a la sociedad. Se basa fundamentalmente en las relaciones humanas.

### **Otros elementos relativos a la gestión de comunicación interna:**

**Uso de los locales:** Cada una de las áreas y locales estarán debidamente identificados con las señalizaciones establecidas en el manual de identidad visual corporativa. No se colocarán mensajes, carteles o letreros contentivos de mensajes tales como: “acceso prohibido”, “no pase”, “hable en voz baja”, “espere ser atendido” y otros que reflejen órdenes a los visitantes, exceptuando las áreas de alta peligrosidad.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Carteles, u otros soportes impresos:** serán colocados en espacios identificados formalmente para su colocación, tales como murales de las áreas, institucional o de los factores de la entidad, evitando colocar en cristales, puertas o paredes mensajes que puedan atentar contra la estética del edificio.

**Puestos de trabajo:** prevalecerá la organización, la higiene, y la cultura del buen gusto y del detalle. En tal sentido no se deberán dejar a la vista de los visitantes cajas, equipos rotos, carpetas sin usar encima de los muebles, buros, etc.

**Vehículos:** Todos los vehículos estarán debidamente identificados con el identificador visual en dependencia de su tamaño, tal y como está pautado en el manual de identidad. No se permite la colocación de pegatinas o letreros. Los choferes mantendrán la limpieza exterior e interior de los autos.

**Comportamiento de la secretaria y recepcionista:** si bien constituyen la primera impresión de la institución para los visitantes, se relacionan las siguientes normas que determinarán su comportamiento, el cual será en la medida de lo posible impecable, brindando un trato amable y servicial. En tal sentido deberán:

- Usar un vestuario discreto y maquillaje sencillo
- Ser eficientes, profesionales y respetuosa
- Ser discretas y prudentes
- Estar actualizadas de las informaciones generales relativas a cargos de dirección, localización y otros, en función de informar oportunamente a los visitantes si así lo requieren
- Las recepcionistas responderán al teléfono de la siguiente manera: - “buenos días/buenas tardes, Asamblea Provincial de Cienfuegos, ¿en qué puedo servirle?”
- Las secretarias responderán al teléfono de la siguiente manera: buenos días/buenas tardes, área a la que pertenecen. Ejemplo: “Buenos días, dirección de comunicación”

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- En el caso de que deba abandonar su puesto siempre dejará a alguien que la sustituya con indicaciones precisas para la atención a los visitantes que puedan arribar.
- Al llegar, el visitante deberá ser atendido con prontitud y se le saludará cortésmente.
- Durante el encuentro se dirigirá la vista al rostro de la persona; asimismo el lenguaje y los ademanes empleados serán los apropiados atendiendo al contexto.
- No podrán fumar ni comer en presencia de personal externo a la empresa.

**Grupo de Seguridad y Protección:** los agentes del cuerpo de vigilancia y protección son también un público priorizado pues junto con las recepcionistas y secretarias, constituyen el primer trabajador con el que el público externo interactúa al arribar a la organización, por lo que deberán:

- Saludar cortésmente al visitante
- Orientar a los visitantes oportunamente de ser necesario
- Portar correctamente los uniformes con higiene y buen porte y aspecto general
- No podrán fumar ni comer en presencia de personal externo a la entidad.

### **Plan de acogida a los nuevos trabajadores:**

- Como parte del trabajo del gestor de comunicación se planificarán las acciones relativas a la adecuada inserción laboral de los nuevos trabajadores en la institución, la que se realizará de conjunto con la dirección de recursos humanos y las áreas implicadas
- Al momento de arribar a la entidad se les entregará una cartilla de bienvenida, folleto que permite a los trabajadores de nuevo ingreso un primer acercamiento a la historia, estructura y características de la institución y que cuenta para ello con los siguientes aspectos:
  - Logo e imágenes de la institución

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Integrantes de la dirección de la APPP
- Principios que rigen el funcionamiento de la institución
- Valores compartidos
- Historia de la institución, misión y visión
- Estructura y organigrama

### **Atención a jubilados, fundadores y personalidades del sector:**

- Igualmente se le brindará especial atención a los jubilados y fundadores, para ello, se realizará una base de datos como garantía de no obviar a ninguna persona y conocerlos en función de las acciones que deberán planificarse. Adicionalmente se concebirá un plan de acción anual con el objetivo de mantener los vínculos y homenajearles oportunamente en reconocimiento a toda una vida dedicada a la empresa.

### **Público interno de la APPP**

El público interno de la APPP de Cienfuegos está compuesto por: 36 dirigentes, 127 técnicos, 49 trabajadores de servicios y 66 obreros para un total de 278 trabajadores de los cuales 135 son mujeres.

### **3.2.8. Caracterización de los grupos del público interno**

- **Decisores:** Es el PCC, la dirección de la APPP y los vicepresidentes que según sus tareas y funciones determinan una acción
- **Mediadores:** Son los funcionarios y trabajadores que responden a sus tareas y funciones.

### **Delegados**

Los delegados a la Asamblea Provincial. Su composición es variada y heterogénea. En este segmento está presente la diversidad de la población

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

cubana. Se recomienda tener en cuenta las variaciones producidas en cada legislatura.

Son un público de gran importancia pues son los que integran el órgano del poder del Estado que representa y expresa la voluntad soberana del pueblo, por lo que es esencial su vínculo permanente con este y las distintas instituciones. Por esa razón, debe trasladar adecuadamente su visión política a sus electores, teniendo en cuenta sus particularidades históricas, políticas, sociales, económicas, identitarias, etc.

- Pertenecientes a Comisiones Permanentes y Temporales de Trabajo

Segmento de los delegados miembros de comisiones permanentes o temporales de trabajo, que auxilian a la Asamblea Provincial para el desarrollo de sus funciones. En el desempeño de sus atribuciones, están organizadas de acuerdo con asuntos específicos, establecen distintas relaciones: en lo interno, con la Asamblea Provincial, con distintas instituciones y organismos del país y con los ciudadanos.

Por la importancia y características de su labor durante todo el año, estos delegados constituyen un segmento de público muy importante.

- No pertenecientes a comisiones

Según la composición de la Asamblea Provincial vigente, un por ciento del total de delegados no es miembro de Comisiones Permanentes o Temporales de Trabajo. Se mantienen vinculados a la Asamblea Provincial a través de los mecanismos de trabajo y de información que existen para ello. Durante los Periodos Ordinarios o Extraordinarios de Sesiones se vinculan a la labor de las distintas comisiones, según disponga la Dirección de la APPP.

### **Departamentos de la APPP**

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los departamentos de la Asamblea Provincial forman parte de la estructura de la Asamblea Provincial y fueron creadas para desarrollar, asegurar y dar cumplimiento a las actividades de la APPP, lo que implica el aseguramiento de las actividades de los delegados, de las oficinas del Presidente, Vicepresidente y Secretario de la APPP, de las vicepresidencias que atienden las esferas de Transporte y energía, Defensa, Economía, Alimento y Construcción y de las distintas direcciones de trabajo de la institución.

De acuerdo con el Reglamento de la Asamblea Provincial, a través de su secretario controlan metodológicamente a los órganos locales del Poder Popular, procesa información para el mejor cumplimiento de los acuerdos y normas de la institución.

Para la segmentación de este público debe tenerse en cuenta, además de la estructura formal de la organización (organigrama), los niveles de responsabilidades e importancia de tareas a realizar dentro de la entidad.

A tales efectos se propone, siempre considerando los objetivos de la acción comunicativa a realizar, la siguiente segmentación:

- Cuadros: Directivos superiores y Ejecutivos (funcionarios)
- Especialistas
- Trabajadores

### **3.2.9. Fases de la gestión de comunicación:**

**Investigación:** Se deberá realizar un diagnóstico bianual, en donde sean analizados los componentes del proceso comunicativo y el estado de las relaciones de la APPP con sus públicos estratégicos. De igual manera estas investigaciones responderán a garantizar el adecuado manejo de la imagen institucional.

**Planificación:** La estrategia de comunicación de la APPP se debe proyectar y actualizar a partir del diagnóstico precedente. Debe estar enfocada a mitigar las

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

debilidades y afianzar las fortalezas encontradas. Constará de objetivos a corto, mediano y largo plazo, todos medibles y alcanzables. Los indicadores de evaluación para las acciones también estarán explicitados en la estrategia, y su establecimiento responderá a diferentes factores, en dependencia de la variable u objetivo que se evalúe.

**Implementación:** La implementación de las acciones comunicativas estará en concordancia con la ejecución de los planes operativos: anuales y mensuales. Dichos planes de trabajo serán reflejos, a su vez, de lo proyectado en la estrategia comunicacional.

**Evaluación y control:** constituye el cierre del ciclo y a su vez el punto de partida. En esta fase se determina el cumplimiento de las acciones y objetivos comunicacionales así como los aciertos y desaciertos en el transcurso de la ejecución de las actividades cotidianas y eventuales estableciéndose indicadores de evaluación para cada aspecto. Además se realizarán anualmente encuestas y/o entrevistas para diagnosticar el estado de la imagen.

### 3.2.10. Dispositivo de integración

#### **Funciones del Área de Comunicación<sup>14</sup>**

- Proponer políticas de comunicación
- Elaborar y actualizar documentos rectores en materia de comunicación
- Realizar e implementar la estrategia de comunicación
- Proponer y coordinar campañas de comunicación de bien público, promocionales, de cambio social, así como planes de acciones para actividades y momentos claves, de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Atender las relaciones de la institución con los medios de comunicación y periodistas especializados, así como con otros públicos estratégicos.

---

<sup>14</sup>Manual de Comunicación e Información estratégica en Gobiernos Locales. Colectivo de autores, 2017

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Coordinar la generación de productos comunicativos con otros actores, instituciones, y experiencias externas.
- Dirigir, coordinar, producir y distribuir publicaciones propias de la institución de manera que sus contenidos respondan a la política de comunicación.
- Clasificar, jerarquizar, custodiar y proponer acciones para la circulación y el acceso seguro y transparente a los archivos fotográficos, bibliográficos y de información pública.
- Organizar, jerarquizar y producir memorias de los eventos y las actividades en cualquiera de los formatos para su publicación o archivo.
- Elaborar y socializar resúmenes analíticos permanentes y coyunturales de información política y social, nacional e internacional, de acuerdo a los intereses y necesidades de la institución.
- Asesorar a diferentes actores institucionales y públicos que lo requieran.
- Proponer y elaborar el plan de capacitación en materia de comunicación.
- Realizar y favorecer la investigación social en materia de comunicación.

Todo esto aporta desde una gestión comunicativa al mejoramiento sistemático de la imagen pública de la institución.

### **Funciones gestor de comunicación**

- Realizar diagnósticos y/o auditorías de comunicación e imagen y cultura organizacional.
- Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el sistema de comunicación institucional
- Diseñar y poner en práctica estrategias y acciones comunicativas, desde una efectiva interpretación de las políticas institucionales.
- Coordinar el desarrollo de acciones formativas sobre la función comunicativa para directivos, especialistas y trabajadores en general.
- Asesorar a la presidencia de la APPP en todas las aristas de la comunicación social.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Fungir como vocera de la entidad ante líderes de opinión e instituciones cuando sea necesario.
- Controlar y evaluar el uso correcto y efectivo de los canales comunicativos aprobados, incluyendo los vínculos con la prensa.
- Rendir cuenta ante la presidencia por la marcha del sistema de comunicación institucional
- Garantizar la memoria de las principales acciones de la institución (de forma audiovisual y documental).
- Coordinar e implementar la realización de campañas de comunicación.
- Velar por la imagen y calidad de las interacciones del personal de contacto.
- Velar por el cumplimiento de las normas de comunicación e imagen en los audiovisuales que se presenten por áreas y unidades de la entidad.
- Coordinar el diseño o realización de soportes comunicativos concretos.

### **Facultades del gestor de comunicación**

- Aportar criterios para el plan anual y el presupuesto destinado a la función comunicativa.
- Participar en las sesiones de la Asamblea y el Consejo de la Administración como invitada permanente.
- Participar con voz y voto en los análisis ante situaciones de crisis que se manifiesten en la entidad.
- Representar a la entidad en actividades oficiales con la prensa.
- Proponer cambios al Plan Anual de Comunicación aprobado.
- Alertar sobre violaciones a las políticas y normas establecidas.
- Proponer, ejecutar y controlar el uso del presupuesto asignado por la alta dirección para la actividad de comunicación.
- Convocar en calidad de consultores a cuantos directivos, especialistas y expertos sean necesarios para la toma de decisiones en acciones de comunicación específicas a desarrollar.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Proponer a la presidencia las medidas y acciones a desarrollar para su aprobación.
- Convocar al personal de la APPP, en calidad de consultores, para el debate de las medidas y acciones comunicativas a desarrollar.
- Participar en la planificación del plan de capacitación para cuadros y trabajadores
- Planificar y controlar la utilización del presupuesto asignado a las actividades comunicativas.
- Tener acceso a la información de la APPP que sea necesaria para el desarrollo de sus funciones.
- Coordinar, de conjunto con la directiva, la participación de la APPP en eventos nacionales.

### **Competencias del gestor de la comunicación**

- Poseer conocimientos vastos sobre comunicación
- Ser creativo, buen comunicador, orador, carismático, creíble, confiable, creativo, responsable y entusiasta.
- Tener dominio de la actividad de la APPP, su misión, visión, principios básicos, cultura, proyecto y estrategia.
- Dominar las características de los diferentes públicos que componen la organización.
- Ser Licenciado en Comunicación Social o presentar cursos de postgrado en Ciencias de la Comunicación.
- Poseer amplios conocimientos sobre comunicación, imagen, cultura, diseño visual, relaciones públicas, medios de comunicación y marketing empresarial.
- Tener un elevado compromiso y responsabilidad con la APPP.
- Dominar el conocimiento de la misión, visión, funciones, políticas y objetivos institucionales de la APPP.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Conocer las características de los públicos (internos y externos) de la organización.
- Mostrar la diplomacia y el protocolo como máxima en su interacción comunicativa con los diferentes públicos.
- Capacidad de negociación y trabajo en equipo.
- Apoyar el trabajo desde una perspectiva holística que permita entender a la organización como un sistema.
- Tener conocimientos básicos sobre el acontecer nacional e internacional.

El gestor de comunicación está directamente subordinado a la dirección máxima de la APPP.

### **3.2.11. Gestión de crisis y riesgos**

La Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, como cualquier otra organización, está expuesta a sufrir en cualquier momento una situación que la ponga en riesgo (como es el caso de un desastre natural, un conflicto político o de otra índole en el entorno, un incendio, un ataque informático, etc.) El presente apartado tiene como objetivo ser una herramienta de ayuda para mitigar los perjuicios al mínimo posible.

Ante una situación excepcional es imprescindible que la organización prevea las medidas y acciones a seguir. El enfrentamiento de una situación de este tipo comprende cuatro etapas:

- Identificación
- Enfrentamiento
- Resolución
- Gestión posterior

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Dichas etapas configuran el Plan de Situaciones Excepcionales, cuyas funciones básicas son: elaborar información, difundirla, mediar cualitativamente y evaluar. Entre las herramientas imprescindibles se destaca el discurso de la situación, el cual debe adoptar una posición clara frente al conflicto en lo que se refiere a implicaciones, responsabilidades y roles.

Las acciones comunicativas esenciales de un plan estratégico para situaciones excepcionales, son las siguientes:

- Asumir de inmediato la iniciativa en materia informativa.
- Emitir un comunicado de prensa en el que se describan, con un lenguaje que evite excesivos términos técnicos, las causas de lo que está ocurriendo.
- Priorizar la atención de los medios de comunicación en general.
- Privilegiar al máximo la interacción con los públicos de la institución.

Entre las principales situaciones excepcionales que enfrentaría la APPP se encuentran las catástrofes naturales o accidentales. En presencia de alguno de estos fenómenos, la institución adopta una posición abierta ante la población, o sea, trata de brindarle la mayor cantidad de información posible. Además, se interrumpen muchos de los quehaceres de la asamblea y se destinan todos sus esfuerzos a cumplir o apoyar las orientaciones de los organismos competentes; de hecho, la dirección de comunicación organiza un equipo de trabajo especial integrado por un periodista, quien con medios de aseguramiento energético, se mantiene en contacto con los medios de comunicación masiva y les ofrece información actualizada mediante notas o partes.

También se encuentran dentro de las situaciones excepcionales, las relacionadas con la guerra o cualquier evento que suponga una desestabilización política, económica o social del país, para lo cual deberán cumplirse las disposiciones del Consejo de Defensa Provincial, el Reglamento de los trabajadores y el Código de ética, según las situaciones y orientaciones.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### **Comunicación de crisis**

- Definir el comité de crisis: grupo de comunicación de la APPP
- Designar el vocero oficial: gestor de comunicación de la APPP
- Establecer reglas para enfrentar la situación
- Responsable de redactar mensajes para lo interno y lo externo: gestor de comunicación de la APPP
- Tener activado el contacto con los medios masivos.
- El responsable de manejo de crisis: gestor de comunicación de la APPP
- Para enfrentar una crisis toda organización debe contar con un "comité", que debe estar integrado por un director, un portavoz, un asesor y un secretario.
- En el caso de la APPP los cargos quedarán de la siguiente forma:
- Director del comité: presidenta de la APPP. Sus funciones son convocar al comité, asignar y coordinar funciones a sus miembros así como definir el nivel de la contingencia.
- Portavoz: gestor de comunicación. Su función es comunicar lo sucedido a todos los públicos estratégicos, principalmente a los medios de comunicación masiva. Debe redactar comunicados, convocar ruedas de prensa, comparecer ante los medios, etc.
- Asesor: administrador general. Informa sobre los asuntos técnicos y recursos con que cuenta la APPP para afrontar la crisis.
- Secretario del comité: secretaria de la APPP. Anota las decisiones estipuladas por el comité.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- El resto del colectivo podrá formar parte de las reuniones del comité e intervenir en sus decisiones según dictaminen los miembros.

A continuación, se proponen 5 posibles categorías factibles:

- Las catástrofes: sucesos que son incontrolables para el hombre, como accidentes, desastres naturales, entre otros.
- Los fallos funcionales graves: sucesos que ponen en peligro la vida de las personas pero sí dependen del hombre, estos pueden ser provocados por una mala manipulación, por la equivocación en alguna parte del proceso
- Las crisis de honorabilidad: cuando existe cambio de un directivo importante de la institución, ya sea porque incurre en alguna conducta ilegal, desvío de recursos, sobornos, robo, etc., o por las razones que sean, pues el cambio de líder puede provocar la pérdida de liderazgo entre los dirigentes, el deterioro de la imagen y la desconfianza entre los trabajadores.
- Las amenazas económico- financieras: pueden ser por una auditoría con resultados muy negativos, en fin, cualquier suceso relacionado con las finanzas y la economía de la entidad, que puede provocar cambios y pérdidas, entre otros.
- Las crisis internas: conflictos laborales, insatisfacciones, baja motivación, conflictos entre departamentos o entre directivos y subordinados, falta de estimulación ante el trabajo, entre otros muchos que podrían impedir el buen funcionamiento de la organización.

### 3.2.12. Presupuesto

El área de comunicación de la APPP de Cienfuegos no tiene presupuesto aprobado. Todas las producciones comunicativas diseñadas tienen salida por partidas de presupuesto de otros departamentos. No obstante, se propone la aplicación del método de inversión según los objetivos a conseguir: requiere la definición de los objetivos específicos de comunicación, así como las tareas que

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

deben desarrollarse para afrontarlos. La suma de los costos de estas acciones constituirá el presupuesto de comunicación, el cual deberá tener un carácter anual.

### **Disposiciones finales:**

1. El presente documento entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación, dejando sin efecto cualquier anterior a éste.
2. Toda modificación a su contenido, deberá ser canalizada a través de la presidencia de la APPP.
3. La aprobación de cualquier cambio a los procesos de trabajo establecidos, será responsabilidad exclusiva de la presidencia. Así mismo, todo cambio deberá quedar debidamente documentado.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el estudio permiten establecer una serie de criterios concluyentes sobre el estado de los procesos comunicativos internos de la APPP de Cienfuegos, a la vez que es posible dar respuesta a los objetivos propuestos. Seguidamente se exponen las conclusiones que se derivan de la investigación realizada:

- Se realizó un análisis de los principales núcleos teóricos, conceptuales y metodológicos que definen los elementos generales distintivos de los procesos de comunicación organizacional y de gestión de comunicación interna, así como las características esenciales de un Manual de Gestión de Comunicación Interna como fundamento importante para el apoyo de dichos procesos.
- La aplicación de métodos y técnicas permitió caracterizar el estado actual de los procesos comunicativos internos de la APPP de Cienfuegos.
- Los directivos admiten la importancia de la comunicación en la organización pero se involucran poco en la capacitación de los componentes cardinales para su adecuado funcionamiento en la Asamblea.
- La institución dispone de un sistema de comunicación institucional bastante complejo de gestionar, debido a su extensa estructura, a la gran variedad de públicos y servicios que rectora y a su objeto social en sí.
- La estructura de comunicación de la APPP no se encuentra fortalecida como realmente se requiere en el contexto cubano actual.
- Sobre la base de los resultados obtenidos en el diagnóstico se diseñó un Manual de Gestión de la Comunicación Interna donde quedan definidas las pautas y políticas que regirán los procesos de comunicación en este ámbito en correspondencia con la realidad comunicativa y cultural que se desea alcanzar en la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.

## RECOMENDACIONES

Para que la APPP de Cienfuegos perfeccione su sistema de comunicación institucional se proponen, a continuación, las siguientes recomendaciones:

- Presentar a la presidencia de la APPP de Cienfuegos los resultados obtenidos a través del diagnóstico de comunicación interna y socializar los mismos entre los trabajadores.
- Modificar el área de comunicación de la asamblea: sustituir el gestor A de comunicación y marketing por un gestor de comunicación que tenga a su cargo un grupo interdisciplinario conformado al menos por un periodista, un relacionista público, uno o más informáticos, un propagandista y un diseñador gráfico.
- Actualizar la Estrategia de Comunicación vigente de la APPP.
- Actualizar el manual de gestión de la comunicación interna una vez sea implantada la nueva estructura aprobada en la reciente Constitución de la República de Cuba el 24 de febrero de 2019.
- Realizar un diagnóstico de comunicación externa y desarrollar el manual de gestión de comunicación hacia este ámbito.
- Integrar gestión de comunicación y gestión de la información en la APPP con previo diagnóstico informacional donde se identifique la información considerada como relevante para el Gobierno y se definan los procedimientos, atribuciones y obligaciones relacionadas con su obtención, registro, presentación y periodicidad.
- Proponer presupuesto para el área de comunicación mediante la aplicación del método de inversión según los objetivos a conseguir: requiere la definición de los objetivos específicos de comunicación, así como las tareas que deben desarrollarse para afrontarlos. La suma de los costos de estas acciones constituirá el presupuesto de comunicación, el cual deberá tener un carácter anual.
- Diseñar un manual de gestión de comunicación de crisis para la APPP

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M., Cantón, Y., Flores, A., Mendoza, A., Pérez, R., Pérez, M.,... André, C. (2014). *Comunicación para el desarrollo. Una guía práctica*. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE.
- Ali, M. (2000). *El marketing eficaz*. Biblioteca esencial del ejecutivo. D.F, México: Editorial Grijalbo, S.A de C. V.
- Alonso, M y Saladrigas, H. (2008). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Andrade, H. (1997). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. En C. Fernández. (Ed), *La comunicación en las organizaciones* (pp.5 - 335). México: Trillas.
- Bello, M. (2015). *Gestión de la Comunicación de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Artemisa* (Tesis de diploma). Universidad de La Habana.
- Calves, S. Sorolla, I., Pérez, J., Gutiérrez, O., Díaz, I., y Barreiro, L. (2015). *Diplomado en administración pública: problemas de la gestión en la administración pública*. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
- Canel, M.J. y Sanders K. (2010). *Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión*. Comunicación y Sociedad, Vol. XXIII (1), 7 - 48.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Editorial IIRP.
- Capriles, O. (1979). *Políticas de Comunicación en América Latina*. Ponencia presentada en el VI Seminario de Comunicación. Universidad Anáhuac. México, D.F.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. D.F, México: Educación
- Cortina, L. (2008). *Diagnóstico de comunicación interna en el nivel central de la Compañía Cubana de Aviación S. A. y propuesta del plan de comunicación*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- interna para el período de julio 2008 - julio 2009*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujia Ediciones
- Díaz, K. (2008). *Publicidad, Comunicación y Estrategia para comunicadores*. D.F., México: Cruet & Asociados.
- Fairer – Wessels, F. A. (1997). *Information Management education: towards a holistic perspective*. South African Journal of Library and Information Science 65 (2): 93 - 102.
- Fernández, C. (1997) Organización, información y comunicación. En C. Fernández. (Ed), *La comunicación en las organizaciones* (pp.5-335). México: Trillas.
- García, G. (2012). *Estado de la Comunicación Interna en Instituciones Cubanas seleccionadas*. (Tesis en opción al grado de Máster). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Garcés, R., Torres, D., Roselló, T., Rodríguez, F.A., Lezcano, Y., Pedroso, W., Padrón, R. (2017). *Comunicación e información estratégica en gobiernos locales*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Goldhaber, G. M. (2003). *Comunicación Organizacional*. Nueva York, Estados Unidos: Ed. Buffalo,.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The psychology of organizations*. New York, United States: HR Folks International.
- Kreps, G. L. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Adison – Wesley Iberoamericana, España.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logos.
- Mínguez A., N. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. ZER, Revista de estudios de comunicación [Revista electrónica], Nº 8

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consultado el 21 de diciembre de 2010. Disponible en

<http://www.ehu.es/zer/zer8/8minguez13.html>

- Morales, A. (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana, Cuba: Editora Política.
- Muñiz, M. (2003). *La publicidad en Cuba, mito y realidad*. La Habana: Ediciones Logos.
- Muñiz, M. (2011). *Mi profesión a debate*. ONDI. La Habana: Ediciones Forma
- Muriel, M. L y Rotta, G. (1980). *Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito: Editorial Andina.
- Pedreira, D. L. (2014). *Diseño de un manual de comunicación interna para el canal Cubavisión Internacional*. Universidad de La Habana.
- Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis, Madrid.
- Portal, R. et al (s/f). *Planeación de estrategias de comunicación para organizaciones*. Guía de trabajo. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, [s.a.] (Versión Digital).
- Rivero, M. (2003). *Curso básico de Mercadotecnia Instituto de Comercio Exterior*. Ciudad de la Habana.
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana. (Versión Digital).
- Rodríguez, I. (2016) *Estrategia de comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos para el período comprendido entre el 2016-2019*. Tesis para optar por el título de Licenciada en Comunicación Social Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Rubalcaba, A. (2011). *Plan de Relaciones Públicas 2012. Grupo Empresarial PALCO*. Tesis en opción al grado de Máster. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. (Versión Digital).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Rumschisky, R.; Caravilla, J. (2008). *El Director de Comunicación ideal*. En Anuario de la Comunicación-ADC Dircom, pp. 100-103 en [http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional\\_Eldirector de comunicaci3n-ideal.pdf](http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_Eldirector de comunicaci3n-ideal.pdf). Consultado el 15 de febrero de 2018
- Sal3, N. (2013). *La Comunicaci3n Interna, instrumento fundamental de la funci3n directiva*. En Management Review. Barcelona. (Versi3n Digital).
- Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visi3n dinámica*. (s.e.). (Versi3n Digital)
- Sanz de la Tajada, L. Á. (1994). *Integraci3n de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicaci3n prÁctica*. Madrid, Espa1a: ESIC Editorial.
- Santana, J. (2012). *Reflexiones en torno a la comunicaci3n institucional y el Perfeccionamiento Empresarial*. En Revista Espacio (14), p20-24. Ediciones Logos. La Habana.
- Santana, J. (2012). *Indicaciones No. 26 para el Desarrollo e implantaci3n del Sistema de gesti3n de la Comunicaci3n en el Grupo Empresarial GEOCUBA*, julio (versi3n digital)
- Soria, R. (2008). *Comunicaci3n Organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. TEACS, 01, 9-26.
- Trelles, I (2000). *Comunicaci3n Organizacional, la importancia de su aplicaci3n en Cuba*. En Revista Espacio No.3. Ediciones Logos. La Habana.
- Trelles, I (2001). *Comunicaci3n Organizacional*. (Selecci3n de lecturas). Editorial F3lix Varela. La Habana.
- Trelles, I (2002). *Bases te3rico-metodol3gicas para una propuesta de modelo de gesti3n de la comunicaci3n en organizaciones*. Tesis en opci3n al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicaci3n. Departamento de Comunicaci3n, Facultad de Comunicaci3n, Universidad de La Habana. La Habana.
- Trelles, I. (2005). *Comunicaci3n, Imagen e Identidad Corporativas. Selecci3n de lecturas*. La Habana. Editorial F3lix Varela.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Trelles, I (2014). *Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta?*

La Habana: Ediciones Logos.

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

Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid, Edit. Pirámide.

## ANEXOS

### ANEXO 1: CUESTIONARIO

**Estimado(a) compañero(a):**

La **Universidad de Cienfuegos** está realizando una investigación sobre los procesos de comunicación interna en la organización, cuyos resultados serán relevantes para el diseño del Manual de Gestión de la Comunicación Interna de la APPP de Cienfuegos. El cuestionario que aplicaremos a continuación será muy útil para estos fines, por lo que le solicitamos su colaboración. Sus respuestas serán confidenciales y no se utilizarán con ningún propósito distinto a esta investigación. Por su colaboración, **MUCHAS GRACIAS**.

1. ¿Conoce usted la misión de la APPP en Cienfuegos?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Nunca la he visto \_\_\_\_

¿En caso de conocerla, puede explicarla con sus palabras?

---

---

2. ¿Conoce el identificador visual de la entidad?

a. \_\_Sí    b. \_\_No

2.1. Si su respuesta es afirmativa, mencione o esboce cómo lo percibe.

---

---

---

3. Diga lo que en relación a su empresa:

3.1. Más le satisface:



## ANEXOS

3.2. Más le motiva:

3.3. Más le incomoda:

3.4. Más le preocupa:

4. ¿Cuáles son los valores compartidos por los trabajadores de su institución?

---

---

---

5. ¿Cómo caracterizaría en general a los directivos de la institución?

---

---

---

---

---

6. En su opinión: ¿existe integración entre las distintas áreas de trabajo de la APPP de Cienfuegos?

\_\_ Colaboran mucho \_\_ Colaboran poco \_\_ No colaboran

7. En su institución: (Enumere de acuerdo con su criterio)

1. Nunca                      2. A veces                      3. Siempre

\_\_\_\_ Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección.

\_\_\_\_ Una vez tomadas las decisiones, nada puede cambiarlas.

\_\_\_\_ Las decisiones pueden modificarse como resultado de las consultas con los trabajadores.

8. ¿Cómo clasificaría su ambiente laboral?



## ANEXOS

- a. \_\_\_ familiar      b. \_\_\_ de rivalidad      c. \_\_\_ de indiferencia  
d. \_\_\_ agitado      e. \_\_\_ rígido      f. \_\_\_ de libre albedrío

9. ¿Sobre su trabajo, de quién recibe usted información? (Puede marcar más de una opción)

- a. \_\_\_ superiores      b. \_\_\_ compañeros de departamento      c. \_\_\_ líder  
d. \_\_\_ otros departamentos      e. \_\_\_ subordinados

10. ¿A quién usted comparte información sobre su organización? (Puede marcar más de una opción)

- a. \_\_\_ niveles superiores      b. \_\_\_ compañeros del mismo departamento  
c. \_\_\_ otras áreas      d. \_\_\_ subordinados      e. \_\_\_ líder

11. Generalmente, el tipo de información que usted recibe se vincula a:

- a. \_\_\_ Tareas y labores a realizar.  
b. \_\_\_ Normativas, reglas, modos de hacer las cosas  
c. \_\_\_ Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales.  
d. \_\_\_ Preparación respecto a su organización (historia, misión, visión).  
e. \_\_\_ Dificultades, incumplimientos, problemas

12. ¿Qué imagen cree usted que ofrece su institución?

- a. \_\_\_ Mala      b. \_\_\_ Regular      c. \_\_\_ Buena      d. \_\_\_ Muy buena

12.1. ¿Por qué?

---



## ANEXOS

13. ¿Hasta qué punto se siente identificado con su organización?

a. \_\_\_ Nada      b. \_\_\_ Poco      c. \_\_\_ Mucho

14. ¿En igualdad de condiciones laborales y salariales, se cambiaría a otra organización?

a. \_\_\_ Sí      b. \_\_\_ Quizás      c. \_\_\_ No

15. Evalúe los canales de comunicación existentes en la empresa

1- Muy Útil      2- Útil      3- Poco útil      4- Medio no disponible

\_\_\_ Reuniones

\_\_\_ Asambleas

\_\_\_ Entrevistas

\_\_\_ Matutinos

\_\_\_ Rumores

\_\_\_ Murales

\_\_\_ Cartas

\_\_\_ Teléfono

\_\_\_ Correo electrónico

\_\_\_ Intranet

\_\_\_ Encuentros Informales

\_\_\_ Buzones de quejas y sugerencias

\_\_\_ Redes sociales



## ANEXOS

Portal del Ciudadano

Otros

---

---

---

15.1. De estos, mencione los tres que se utilizan con más frecuencia:

---

---

15.2. De estos, mencione los tres que se utilizan con menos frecuencia:

---

---

16. ¿En la institución se cuenta con mecanismos o canales para recoger quejas, sugerencias o información de los trabajadores?

Sí, muchos     Hay algunos     Muy pocos     No hay

16.1. Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles son?

---

---

### Datos Generales

18. Edad: \_\_\_\_\_

19- Nivel de Escolaridad:

a.  Primaria

b.  Secundaria

c.  Obrero Calificado

d.  Preuniversitario

e.  Universitario



## ANEXOS

20. Tipo de labor que realiza:

- a. \_\_Cuadro      b. \_\_Administrativo      c. \_\_ De servicio      d. \_\_Gestor  
e. \_\_Técnico

21. Años de trabajo en la APPP: \_\_\_\_\_



## ANEXOS

### ANEXO 2: ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVES

- ¿Qué entiende usted por comunicación? ¿La considera importante para el manejo de la institución?
- ¿Y por gestión de comunicación interna?
- Para Ud., ¿cuáles son los pasos que deben estar presentes para gestionar la comunicación interna?
- ¿Se han efectuado en la institución espacios de capacitación con respecto a la importancia y efectiva gestión de la comunicación? ¿Considera importante que existan este tipo de espacios?
- ¿Existen en la empresa documentos normativos que orienten sus procesos comunicativos? ¿Son necesarios?
- ¿Qué entiende usted por flujos de comunicación? ¿En qué sentido considera que fluyen los mensajes dentro de la organización? ¿Existe algún equilibrio entre ellos?
- ¿Y por redes de comunicación? ¿En la institución hay espacios para coordinar las tareas y asignaciones entre sus miembros? ¿Cuál se utiliza con mayor frecuencia?
- ¿Qué tipos de mensajes predominan en la organización? ¿Cuál es el contenido que se aborda en los mismos? ¿Los mensajes son efectivos? ¿Qué tipo se utiliza con mayor frecuencia?
- ¿Qué medios o vías utilizan en la institución para comunicarse con los trabajadores? ¿Los considera efectivos? ¿Cuáles son los más útiles? ¿De ellos cuáles utiliza Ud. con mayor frecuencia?



## ANEXOS

- ¿Existen mecanismos de retroalimentación en la APPP? ¿Cómo se concibe este proceso en el ámbito interno? ¿Qué espacios o canales están instituidos para lograrla? ¿Son efectivos? ¿La dirección asume los criterios pronunciados por los trabajadores a la hora de tomar determinadas decisiones? ¿Qué importancia se le concede a la retroalimentación en el centro?
- En la organización, ¿hay documentos que cuenten su historia? ¿Cuáles son los valores determinados por la APPP? Y en su opinión, ¿cuáles se manifiestan entre los trabajadores? ¿Existen mitos o tradiciones entre sus empleados?
- ¿Cómo valora el clima laboral? ¿Considera que los trabajadores tienen sentido de pertenencia con respecto a la APPP? ¿Se sienten motivados? ¿Realizan actividades informales (estímulos, felicitaciones) que fomenten el clima laboral y las relaciones interpersonales? ¿Son suficientes las actividades informales que se realizan para fortalecer los vínculos entre trabajadores?



## ANEXOS

### ANEXO 3: ENTREVISTA A INFORMANTES

- ¿Qué entiende usted por comunicación? ¿La considera importante para la institución?
- ¿Se han efectuado en la institución espacios de capacitación con respecto a la importancia y efectiva gestión de la comunicación?
- ¿Qué entiende usted por flujos de comunicación? ¿En qué sentido considera que fluyen los mensajes dentro de la organización?
- ¿Qué entiende usted por redes de comunicación? ¿Cuál se utiliza con mayor frecuencia?
- ¿Qué tipos de mensajes predominan en la organización? ¿Cuál es el contenido que se aborda en los mismos? ¿Los mensajes son efectivos? ¿Qué tipo se utiliza con mayor frecuencia?
- ¿Qué medios o vías utilizan en la institución para comunicarse con los trabajadores? ¿Los considera efectivos? ¿Cuáles son los más útiles? ¿De ellos cuáles utiliza Ud. con mayor frecuencia?
- ¿Existen mecanismos de retroalimentación en la APPP? ¿Qué espacios o canales están instituidos para lograrla? ¿En su opinión, son efectivos? ¿La dirección asume los criterios pronunciados por los trabajadores a la hora de tomar determinadas decisiones?
- ¿Cuáles son los valores determinados por la APPP? Y en su opinión, ¿cuáles se manifiestan entre los trabajadores?
- ¿Cómo valora el clima laboral? ¿Se sienten motivados? ¿Son suficientes las actividades informales que se realizan para fortalecer los vínculos entre trabajadores?



## ANEXOS

### ANEXO 4: GUÍA DE OBSERVACIÓN

Indicadores:

1. Mensajes que se emiten
2. Comportamiento de los flujos comunicativos
3. Canales de comunicación que predominan (directos o mediatizados)
4. Relaciones interpersonales entre los trabajadores (formales e informales)
5. Relaciones interpersonales entre los trabajadores y sus superiores (formales e informales)
6. Satisfacción laboral (motivación, sentido de pertenencia)
7. Clima que predomina en la Organización
8. Participación de los trabajadores y de los jefes en las actividades (asambleas, reuniones, matutinos)
9. Contenido cultural en las actividades (valores, tradiciones y creencias)
10. Recepcionistas y agentes de seguridad
11. Información visual (misión, visión, objeto social, identificador visual)



## ANEXOS

### ANEXO 5: GUÍA DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Indicadores:

- Examinar documentos como:
  1. Libros (Voluntad de pueblo convertida en historia. Poder Popular Cienfuegos; Comunicación e Información estratégica en Gobiernos Locales; Constitución de la República de Cuba)
  2. Reglamentos (para las Asambleas Provinciales del Poder Popular; para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal - Perfeccionamiento Empresarial)
  3. Manuales (de funcionamiento interno de las asambleas provinciales y municipales del poder popular, de Identidad Visual de la APPP de Cienfuegos)
  4. Estrategia de comunicación de la APPP de Cienfuegos



# ANEXOS

## ANEXO 6: ORGANIGRAMA DE LA APPP DE CIENFUEGOS



## ANEXOS

### ANEXO 7: IDENTIFICADOR VISUAL DE LA APPP DE CIENFUEGOS



## ANEXOS

### ANEXO 8: IDENTIFICADOR GRÁFICO DE LA MARCA TERRITORIO

