



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Productos Lácteos Escambray

Tesis presentada en opción al título de Licenciado en
Comunicación Social.

Autora: Lisnay Becerra Molina

Tutor: Msc. Vanessa Hernández Toledo.

Asesor Estadístico: Msc. Félix Arley Díaz Rosell

Santa Clara, 2016

Exergo

*Mirad, en la vida no hay soluciones,
sino fuerzas en marcha. Es preciso
crearlas, y las soluciones vienen.*

Antoine de Saint-Exupéry

Dedicatoria

*A mis padres por su imperecedero amor, la vida no me alcanza para
compensarlos.*

A mi herma por su amor y cariño infinitos, para que se inspire...

*A mi tatillo por construir juntos los sueños, It suffit que tu existes,
voilà ma loi: tu me complètes.*

A mi Blanca, tengo la certeza que nos volveremos a ver

Agradecimientos

A Vanessa, mi tutora, maestra y amiga, por su calidad humana y conocimientos, gracias por la oportunidad. Y no habrá tiempo de extrañarte, todavía eres mi tutora, así que nos volveremos a ver, todavía tengo mucho que aprender de ti.

A mi familia, la chiquita, a la que dedico este trabajo, porque también es su sueño, pareciera que comenzó ayer, ¿eh mami, te acuerdas?, pero ya vez, entre las risas y cosas de papi, las locuras de mi hermana, logré unir a alguien más a la familia, que me hace feliz, me completa; y así pasó el tiempo y todos vencimos...

A mi familia grande, gracias a todos por estar al tanto, por su apoyo incondicional y la fuerza: a mis abuelos, mis tías bellas y mis primos.

A Félix, por ser parte del equipo y estar siempre presente, por sus consejos oportunos y por no dudar en decir que sí a tantas molestias.

A Yanet por sus consejos y disposición de ayuda hasta el final.

A Liset porque siempre dijiste sí con una sonrisa.

A las amigas y amigos que quedaron de estos últimos años, por todo lo que compartimos, porque protagonizan las memorias que algún día contaré a mis hijos y nietos: a las 10 finalistas y el otro piquete de la FIE y a Ana.

A Yasel, por abrirme las puertas de su casa y estar al tanto. No lloré en el proceso, ahora sí..., de alegría.

A Mislé, por ser tan especial, y acogerme como a otra hija.

A los profes del Departamento de Comunicación porque son además de buenos profesores y amigos, excelentes comunicadores.

A todos los que hicieron realidad este sueño, eternamente mi agradecimiento.

RESUMEN

Se realiza la presente investigación en la Empresa Productos Lácteos Escambray en Cumanayagua, provincia de Cienfuegos con el objetivo de proponer el Manual de Gestión de la Comunicación.

Como paso necesario para el diseño del manual se realiza el diagnóstico de comunicación organizacional, considerando tanto la comunicación interna como externa.

La alternativa metodológica empleada es la mixta con predominancia cuantitativa, al que se le agrega un componente cualitativo. Para la recogida de información se utilizaron los siguientes instrumentos: revisión de documentos oficiales, cuestionarios, entrevistas semiestructuradas y observación no participante.

Como resultado del diagnóstico se constata que la comunicación en la Empresa Productos Lácteos Escambray es espontánea y poco planificada.

El principal resultado de la investigación radica en la propuesta del Manual de Gestión de la Comunicación, contribuyendo de esta forma a la gestión de la comunicación en la empresa.

Las recomendaciones están encaminadas a implementar el sistema de comunicación en la empresa, así como a consolidar las etapas de la gestión de la comunicación: diagnóstico y planificación.

Palabras claves: Gestión de comunicación, diagnóstico de comunicación, Manual de Gestión de la Comunicación.

ABSTRAC

This Research was carried out at the Escambray Lacteal products enterprise in Cumanayagua in Cienfuegos province with the aim of proposing a Manual for Communication Management.

As a necessary step for the design of the manual, a diagnosis on organizational communication was carried out considering both, internal and external communication.

The methodological alternative used is mixed with quantitative predominance to which a qualitative component has been added.

For the collection of the information, review of official documents, questionnaires, semi-structured interviews and non-participant observation were applied.

As a result of the diagnosis, we can assume that communication at the Escambray Lacteal products enterprise is spontaneous and poorly planned.

The main outcome of the research is the proposal of the Manual for Communication Management to contribute to the Communication Management of this enterprise.

The recommendations look forward to implementing the communication system in the enterprise as well as consolidating the communication management stages: diagnosis and planning.

Keywords: Communication management, Communication diagnosis, Manual for Communication Management

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: REFERENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Gestión de Comunicación Organizacional.....	5
1.1.2 Modelos de Gestión de la Comunicación.....	8
1.1.3 Modelos cubanos de Gestión de la Comunicación.	11
1.2 Diagnóstico: Primera fase de la Gestión de Comunicación Organizacional.....	14
1.2.1 Indicadores del Diagnóstico de Comunicación Organizacional. Propuesta de Yarmila Martínez Nocedo.....	18
1.3 La Planificación estratégica de la comunicación organizacional.....	26
1.3.1 El Manual de Gestión de la Comunicación.....	29
1.4 Gestión de la Comunicación Organizacional en Cuba.....	33
1.4.1 Análisis de las fases Diagnóstico y Planificación de la Gestión de la Comunicación a través del Capítulo XIX Sistema de Comunicación.	37
CAPÍTULO 2: REFERENTES METODOLÓGICOS.....	41
2.1 Escenario de investigación	41
2.2 Alternativa Metodológica.....	43
2.3 Operacionalización de la Variable.....	44
2.4 Instrumentos de recogida de información. Selección y descripción de la muestra.	46
2.5 Procesamiento de los datos.	50
2.6 Principios éticos de la investigación.....	51
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	52
3.1 Análisis por indicadores	52
3.1.1 Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.	52
3.1.2 Aspectos de carácter estratégico	54
3.1.3 Aspectos de carácter funcional	58
3.1.4 Aspectos de contenidos de comunicación	61
3.3.5 Nivel de Gestión de la comunicación	75
3.2 Análisis integral de los resultados	78
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	91

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las exigencias entre las que se desenvuelven las organizaciones se hacen cada vez mayores, proporcionalmente a los altos niveles en que se desarrolla la competencia y aumenta la fluctuación.

Antiguamente las organizaciones de éxito eran aquellas que se caracterizaban por su estructura rígida y poco flexible, excesivamente tecnocráticas y mecanicistas donde el motor impulsor era el incentivo económico. Con el paso del tiempo estas concepciones fueron cambiando y se comienzan a manifestar cambios a partir de los que se vislumbra el ser humano como factor esencial, y con él los procesos comunicativos de los que forman parte.

La concepción de la comunicación en las organizaciones evolucionó de su estado primario, en el que se definía como mero accesorio, para asumir ahora un rol relevante en la política de las mismas. Deja, por tanto, de ser una actividad que se descarta o se relega a un segundo plano, para reafirmarse como “vector estratégico de la entidad en aras de fortalecer las relaciones e interacciones con los públicos de interés y generar así un posicionamiento consistente y armónico con la mayor eficiencia, al tiempo de generar un entorno positivo en la proyección de la identidad de la institución”. (Rivero, 2010)

Según Rivero, (2010) la comunicación en las organizaciones hay que tenerla en cuenta desde dos perspectivas:

- como un subsistema dentro del sistema general que es la empresa, que le permite gestionar todas sus acciones como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización. Es en este sistema donde tienen lugar procesos de construcción de significados compartidos mediante la interacción de sus integrantes, y la relación de esta con su entorno externo. En la creación de este escenario compartido de significación, es vital incorporar la mirada y las necesidades de los públicos relacionados con la entidad. A la postre, serán estos significados compartidos los que posibiliten el otorgar coherencia a las acciones coordinadas a fin de lograr los objetivos organizacionales.
- como eje de toda organización, lo que está dado precisamente por su carácter transversal; la comunicación es copartícipe de todas y cada una de las acciones de la entidad en su conjunto y por separado, aun cuando el

objetivo o propósito de cada una de estas no sea la comunicación en sí misma. Y es que no hay gestión ni acción que no implique en sí misma comunicación en la empresa.

La primera perspectiva de análisis de la comunicación en las organizaciones es su función estratégica, lo que implica asumirla como un compromiso de todos, como parte de su filosofía y cultura. Supone entonces una comunicación enfocada, intencional, planificada, gestionada, lejos de la improvisación, y sobre todo sustentada a partir de la dinámica de interacciones a lo interno y externo de la organización.

Desde el segundo enfoque se entiende la comunicación en su dimensión de planificación transversal, presente en cada escenario de la organización y parte integral de todos los procesos organizacionales.

Según Trelles (2004) la comunicación, debido a su carácter transversal, es un elemento fundamental para el logro de la coherencia entre los diferentes subsistemas de las empresas. Es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por los objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas.

Las organizaciones cubanas no están ajenas a estos desafíos. En este contexto la comunicación institucional se va abriendo lugar progresivamente dentro del sistema empresarial, el cual está inmerso en una situación de profundos cambios con orientación a un proceso de perfeccionamiento, que incluyó en sus nuevas Bases un Sistema de Comunicación Empresarial con lo cual se espera se adecue la estructura del sistema empresarial del país a las nuevas condiciones existentes, en una apuesta por la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa estatal que incremente al máximo su competitividad.

El hecho de que se reconozca la comunicación como uno de los sistemas del Decreto- Ley 281 de Perfeccionamiento Empresarial representa un paso de avance en tanto se revaloriza su función en las empresas cubanas.

Según las normativas vigentes en Cuba (Decretos-Ley 252 y 281 de 2007) la gestión de la comunicación en las empresas cubanas en perfeccionamiento transita por una etapa diagnóstica que refleje la realidad existente en la organización; la elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación y el

Manual de Identidad Visual los cuales normarán el quehacer comunicativo en la entidad así como la ejecución de las acciones que se hayan planificado como parte de estos; y por último, la actualización periódica del Sistema de Comunicación Empresarial.

La Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua, en el año 2005 por acuerdo del Consejo de Estado y de Ministros, se inserta en la implantación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Esta condición le fue suspendida en enero de 2012 por tanto quedaron excluidos del Sistema de Dirección y Perfeccionamiento Empresarial.

Actualmente el principal propósito de la empresa consiste en volver a solicitar la entrada al proceso de perfeccionamiento. Esto demanda contar con una base reglamentaria actualizada que permita organizar el proceso de implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, lo cual conlleva a la reorganización y perfeccionamiento de todos los sistemas organizacionales, incluyendo el de comunicación.

Teniendo en cuenta esta situación, la empresa necesita actualizar su sistema de comunicación. Por tanto, la misma enfoca sus primeras acciones a la realización del diagnóstico de comunicación, así como de los manuales que regulan la actividad comunicativa a lo interno y externo de la organización, para lo cual se propone el diseño y aplicación sistemática del Manual de Gestión de la Comunicación (MGC) y el Manual de Identidad Visual.

En este sentido se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cómo contribuir a la gestión de la comunicación en la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua?

Objetivo General

Proponer el Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la comunicación organizacional en la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.
- Diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación permitirá profundizar y sistematizar en el estudio de dos de las fases de la gestión de la comunicación: el diagnóstico y la planificación. Se incluye un análisis de estas fases desde los presupuestos del Sistema de Comunicación inscrito en el Perfeccionamiento Empresarial a la luz de la propuesta de Yarmila Martínez (2009).

En el orden metodológico la investigación se distingue por un elevado rigor en el análisis de los datos, donde se combinan armónicamente análisis cualitativos y cuantitativos (estadísticos).

El principal aporte, sin dudas, es su valor práctico. Se le ofrece a la Empresa Productos Lácteos Escambray un diagnóstico de comunicación actualizado, junto a la propuesta del MGC, de tal forma que se provee a la organización de herramientas para el desarrollo y gestión de los procesos comunicativos.

Este informe se estructura en tres capítulos. El primero recoge los postulados teóricos abordados en la investigación en el que se exponen las consideraciones de investigadores destacados en el tema. Entre ellos resaltan Justo Villafañe (1999), Joan Costa (2001) las investigadoras cubanas Irene Trelles (2002), Hilda Saladrigas (2005), Magda Rivero (2010) y Yarmila Martínez Nocedo (2009) de la cual se asumen los conceptos de las variables objeto de estudio, entre otros autores.

En el segundo capítulo se refieren los supuestos metodológicos desde los que se estudia el escenario de investigación. Se determina la alternativa metodológica a partir de un enfoque mixto con predominancia cuantitativa al que se le agrega un componente cualitativo. También se exponen los instrumentos empleados para la recogida de información (Revisión de Documentos Oficiales, Observación no participante, Entrevista Semiestructurada y Cuestionario), los tipos de muestreos atendiendo a sus públicos, y el análisis de los resultados.

En el tercer capítulo se expondrán los principales resultados devenidos del diagnóstico de comunicación, de los que parte la propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación. Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

CAPÍTULO 1: REFERENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Gestión de Comunicación Organizacional

La concepción de la comunicación en los espacios organizacionales fue evolucionando, de un nivel primario, concibiéndose en un mero accesorio, hasta alcanzar un rol distinguido en las políticas organizacionales, integrado no solo al proceso de decisión, sino también al de gestión (Rivero, 2010).

El término gestión organizacional ha sido descrito por un amplio número de autores, tanto del ámbito internacional como nacional. Entre ellos: Gerald Goldhaber (1984), Annie Bartoli (1992), José Luís Piñuel (1997), Justo Villafañe (1999), Irene Trelles (2002), Hilda Saladrigas (2005), Magda Rivero (2010) y Yarmila Martínez (2009), los cuales han conceptualizado la gestión de la comunicación organizacional desde diversas posturas teóricas y se han referido a conceptos, enfoques, principios, así como a sus diferentes fases y modelos.

Uno de los enfoques contemporáneos de la gestión de la comunicación organizacional es el enfoque integral, que contempla un conjunto de ventajas, y aportes para las organizaciones, en tanto se fortalecen las complejas variables que conforman los procesos comunicativos, incidiendo, a la vez, en el resto de los procesos organizacionales.

El concepto de comunicación integral ha sido propuesto y desarrollado por Joan Costa en los años 70 y su concepción ha revolucionado la forma de pensar y de trabajar en la comunicación.

Asumiendo este enfoque integral Costa (2001) plantea: “solo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores. (...) No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal como la comunicación, (...) ni ningún proceso que no esté atravesado por ella” (p. 213).

La comunicación organizacional desde un enfoque integral implica modificar sustancialmente la forma de abordar cualquier proyecto de comunicación. Representa el marco que encuadra y coordina la comunicación interna y externa de una organización, de forma integrada y armónica.

Desde esta perspectiva, la comunicación es el eje transversal que atraviesa todos los procesos en los que está inmersa la organización, y por otro lado la gestión de la comunicación adquiere una connotación sinérgica.

En este sentido, resaltamos el enfoque sinérgico de la gestión de la comunicación el cual “se traduce en la concentración de la dirección de comunicación en un centro coordinador de la esfera que se ocupa de la planificación y el diseño de un discurso coherente” (Trelles, 2001, p.78).

La sinergia comunicativa en la organización posibilita una retroalimentación más efectiva, en tanto se perfeccionan los canales de comunicación y la coordinación de los elementos que conforman el sistema, propiciando una mejor capacidad de respuesta de cada uno de los componentes en lo interno de la organización, así como una mayor interrelación con el entorno externo.

Según Zapata (2011) “...cuando se asume la idea de que debe programarse la comunicación bajo un enfoque integral y transversal, también se abre camino la conciencia de que se necesita que esté al frente alguien capaz de planificarla y gestionarla, es decir, un Dircom” (p. 13), profesional de nivel directivo, generalista y estratégico que sea capaz de gestionar y planificar la comunicación en las organizaciones, aportando una visión global de la misma.

Este enfoque representa un reto a alcanzar por las organizaciones, pues requiere condiciones, establecer una estructura organizativa de comunicación, área a la cual se le asignen recursos, financiamiento, y que la máxima dirección de la organización asuma la importancia trascendental de la comunicación para el alcance de los objetivos o metas organizacionales, o lo que es lo mismo la incidencia de la comunicación en la gestión organizacional.

Independientemente del enfoque a partir del cual se conciba la gestión de la comunicación en una organización esta debe regirse por un conjunto de principios que garanticen su efectividad. Estos principios de la gestión de la comunicación son:

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera.
- Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
- Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones.

- Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización.
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
- Conocimiento de los públicos, considerando entre estos tanto a los internos como a los externos.
- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación (Trelles, 2004).

La interrelación de estos principios contribuye al logro de una comunicación correctamente gestionada, lo cual determina el modo en que se presenta la comunicación en las organizaciones, suponiendo un posicionamiento teórico determinado que matiza cada uno de los momentos de la gestión.

Desde el punto de vista teórico, varias son las escuelas que describen el modo de organizar o concebir los procesos comunicativos en las organizaciones.

Estas escuelas según Peña (2008) se resumen de la siguiente forma:

- Mecánica: los flujos de comunicación son esencialmente descendentes con poca presencia de retroalimentación y uso de redes formales.
- Psicológica: traslada su foco de atención para el receptor. Concede importancia a la satisfacción de necesidades humanas y al papel de las estructuras informales y su influencia en los individuos.
- Sistémica: la comunicación asume el rol protagónico en la red de interrelaciones que constituye toda organización, enfocada como un sistema de evolución; centrada en secuencias de tipo mensajes, funciones y conductas.
- Simbólico interpretativa: proceso de construcción de significados en contextos socio- históricos concretos, mediante la interacción. En este concepto está implícito tanto el mensaje como la interacción, e incluso las influencias del entorno interno y el externo.

Tomando como punto de partida un posicionamiento teórico determinado que se corresponde con una u otra escuela, se han diseñado una gran variedad de modelos de gestión de la comunicación organizacional. Estos responden a la necesidad de establecer procedimientos, de dar sentido y direccionalidad al actuar de la organización desde la práctica comunicativa cotidiana.

1.1.2 Modelos de Gestión de la Comunicación.

En este epígrafe nos detendremos a analizar diferentes propuestas de modelos de gestión de comunicación, unos más acabados y sistematizados que otros, que superan o superponen sus premisas; todos válidos por sus intentos de concebir, de explicar sus concepciones de gestión de comunicación.

Entre los autores que presentan modelos de gestión se encuentra el investigador norteamericano Gerald Golhaber. Para este autor la comunicación organizacional “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 2000, p. 18).

Desde su concepción sustenta la necesidad de armonía entre los flujos de comunicación y los distintos tipos de mensajes. Con este objetivo desarrolla una acertada tipología que permite profundizar y comprender mejor la red de comunicaciones de una institución, así como las ventajas y desventajas de cada uno de esos caminos y tipos de mensajes a utilizar (Trelles, 2002).

Irene Trelles (2002) destaca como críticas fundamentales de este modelo la falta de concreción en su propuesta, la marcada insistencia hacia el ámbito interno de la comunicación y su abordaje demasiano teórico.

En el plano de los estudios latinoamericanos, los modelos sistémicos de gestión se han ido generalizando, de este modo encontramos destacados investigadores como Margarita Krohling Kunsch (1987, citado en Trelles, 2002) y Gaudencio Torcuato (1986, citado en Trelles, 2002). Estos autores plantean un modelo en el que imprimen mucho énfasis a las relaciones con el entorno externo y la planificación.

Torcuato, a diferencia de Golhaber (2000), que hace mayor énfasis en el ámbito interno de la comunicación, analiza y define cada una de las áreas de comunicación orientadas hacia lo externo de la organización. Esto posibilita la compatibilidad, aceptación, compromiso y empatía entre la institución y la sociedad en la que está insertada.

Así mismo reconoce la importancia de coordinar e integrar cada una de las áreas comunicativas de la empresa con el objetivo de emitir un mensaje coherente basado en la misma idea. Este autor, con una visión muy contemporánea incluye en su modelo de gestión lo que conocemos hoy como gestión del conocimiento. Las principales dificultades de los modelos presentados por estos teóricos según Trelles (2002), son su imprecisión, su carácter operativo en detrimento de la sistematización teórica y metodológica y la profundización más en el proceso de planificación que en el de diagnóstico.

Por su parte, la francesa Annie Bartoli (1992, citada en Trelles, 2002), suscrita en un modelo sistémico establece la coordinación entre los procesos comunicativos orientados tanto al interior como el exterior de la organización, lo cual denota una mayor integridad respecto a los criterios de los autores anteriores (Golhaber, 1984, Krohling, 1986 y Torcuato, 1987). A partir de su modelo pretende incrementar la participación de los trabajadores y el fortalecimiento en sentido general de la organización.

Esta autora plantea ubicar el campo de la gestión de comunicación, no solo en el puro campo de las acciones comunicativas, sino en el área de la gestión empresarial, para lo cual argumenta que la comunicación influye en todas las funciones y facetas de la empresa (citado en Trelles, 2002).

La importancia de su propuesta radica en la interrelación que pretende establecer entre el sistema comunicativo y el sistema general de la organización, sobre el cual deben influir todas las actividades o acciones comunicativas de la institución. En este sentido es importante resaltar como desde la propuesta de esta autora se comienza a introducir de manera implícita el tema de la transversalidad de la comunicación.

Similar es el caso del español José Luis Piñuel (1997) quien considera la comunicación como proceso mediador de todas las actividades y funciones de la organización. La alta complejidad de su modelo radica en el sistema de interrelaciones que establece la organización con el entorno y con el sistema social de producción. La gestión de los procesos comunicativos, como herramienta fundamental en las organizaciones contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que garantiza una mayor eficiencia en la entidad. Según Trelles (2002) sus mayores deficiencias están en su escasa operatividad.

Muy cercano a esta última concepción se encuentra el modelo de gestión de comunicación propuesto por el español Justo Villafañe (1999), que a decir de Irene Trelles (2002) se considera “una de las más sólidas y coherentes aproximaciones al tema” (p.54).

De manera general, el modelo de este autor concibe la gestión de la comunicación sobre la base de una comunicación integral sinérgica y planificada que se constituya estratégicamente en función del fortalecimiento y control de la imagen corporativa. Esta propuesta resulta muy coherente y de gran aplicabilidad en el campo organizacional.

Apostando por un modelo de gestión de comunicación integral este autor refiere dos principios fundamentales para disminuir la generación espontánea y aleatoria de la comunicación. Estos se resumen en:

- Principio normativo: se le atribuye la función de constituir una referencia permanente y guía de acción en todo lo que se refiere a la personalidad de la organización o empresa.
- Principio de integración: asigna la labor de coordinación de todas las acciones comunicativas que se llevan a cabo en cualquier institución (Villafañe, 1993).

Otros de los autores contemporáneos que más ha sistematizado el tema de la gestión de la comunicación es el investigador Joan Costa (2001). Este autor español concibe la comunicación desde una concepción holística y sistémica como vía principal para el logro de una imagen favorable.

Costa (2001) analiza la comunicación partiendo de una concepción dialéctica, flexible e integral, vista en primer lugar como un proceso que media en la actividad productiva y a la vez resulta mediado por este y otros procesos. Por su carácter transversal, respecto a otros vectores le otorga el lugar más importante en la organización.

Para Costa es importante la interrelación de todos los elementos que conforman la organización y la relación de ésta con su entorno, lo que supone un sistema integrado de comunicación, pero esa interrelación se afianza en la identidad e imagen corporativas, constructos simbólicos culturales, y la integración de estas a la estrategia corporativa. Desde su modelo este autor expone los vectores estratégicos de la organización contemporánea (Identidad, Cultura, Acción, Comunicación e Imagen).

Los autores analizados anteriormente, entre muchos otros, a lo largo de su desarrollo profesional, coinciden con esta misma línea de pensamiento sobre la adopción y aplicación de un modelo general de gestión de comunicación con un enfoque sinérgico, integral y planificado.

1.1.3 Modelos cubanos de Gestión de la Comunicación.

Entre las autoras cubanas que se han destacado en el estudio y sistematización de la comunicación organizacional, ofreciendo resultados que se concretan en modelos o propuestas para contribuir a una gestión eficiente de la gestión de la comunicación en las organizaciones cubanas se encuentran: Irene Trelles (2002), Hilda Saladrigas (2005), Yarmila Martínez (2009), Magda Rivero (2010), etc.

Sus propuestas se ajustan a las particularidades de la empresa cubana actual que se encuentran en una transformación de sus sistemas de gestión y bajo la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial el cual exige concebir la comunicación como parte del sistema general de la organización.

Trelles (2002) considera la gestión de comunicación como “una 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 planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados (p.55).

Desde esta perspectiva la gestión de comunicación se traduce a la coordinación de actividades de comunicación consecuentes, planificadas, intencionales, con objetivos bien definidos y concretos que conduzcan al fortalecimiento de los procesos comunicativos, buscando reducir al máximo la aleatoriedad y la espontaneidad.

Su propuesta se concibe partiendo del principio de la integración, garantizando la unión de las complejas variables que actúan en el sistema organizacional, apostando por una comunicación institucional orgánica, integrada, estratégica, participativa y no como el conjunto de acciones comunicativas aisladas o desintegradas.

El modelo propuesto por Trelles (2002), se integra funcionalmente a los sistemas gerenciales basados en el enfoque de procesos, así como con los principios de

control interno concibiendo a la comunicación organizacional como un proceso estratégico del sistema organizacional que contribuye al funcionamiento del sistema mismo, tomando como punto de partida la construcción de significados compartidos, que se producen en la interacción de los miembros de la organización y en la relación de esta con su medio externo.

Esta autora concibe su modelo partiendo de dos dimensiones fundamentales: una dimensión teórica y una funcional. La primera, fundamentada en los preceptos del enfoque simbólico-interpretativo y la perspectiva sistémica, parte de que la comunicación es elemento funcional del compuesto institucional, cuyo propósito principal es el cumplimiento de la misión de la organización a través de procesos de construcción de significados compartidos entre los miembros de la entidad, y entre esta y el entorno (Trelles, 2002).

Por su parte la dimensión funcional remite a la aplicación práctica de los preceptos anteriores, a partir del establecimiento de una dirección, departamento o grupo de trabajo, con criterios de racionalidad y eficiencia. Esta dimensión toma como ideas cruciales la responsabilidad de todos los miembros de la entidad en la comunicación; la aplicación de un enfoque sinérgico; la gestión comunicativa como parte de la gestión administrativa; y su necesaria alineación en función de la formación de la imagen deseada en correspondencia con la identidad corporativa (Trelles 2002).

Esta investigación constituye la primera propuesta de modelo de gestión de comunicación teniendo en cuenta las particularidades y fortalezas del sistema social cubano. Sus supuestos parten de una propuesta global, que incluye los principios de participación e implicación como elementos implícitos del enfoque integral. La misma ha servido como referente de investigación a otros autores, que al igual, consideran en el modelo todas las fases de la gestión de comunicación.

Tal es el caso de la investigadora Hilda Saladrigas (2005), quien tomando como punto de partida el enfoque integral, considera la gestión de la comunicación organizacional como un elemento estratégico el cual se planifica de forma tal que se logre “una integración que no solo sea conceptual, de las acciones y técnicas, sino que impregne los haceres y con ello optimice esfuerzos a la vez que permita mayor coherencia comunicativa” (p.19).

Esta autora identifica cinco niveles, los cuales operan en el proceso de investigación: axiológico, epistemológico, teórico, metodológico y técnico, los cuales han pautado y legitimado la práctica investigativa y la producción de conocimientos.

La propuesta de Saladrigas (2005) centrada sobre todo en la etapa diagnóstica, se fundamenta en las bases de un enfoque teórico- metodológico para la investigación de la comunicación organizacional; con carácter humanista, crítico y transformador de las relaciones y mediaciones comunicativas.

Otra de las autoras es Rivero (2010), quien refiere que la gestión de la comunicación en las organizaciones es el “conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación”. Estas etapas son fundamentales en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de comunicación en las organizaciones, por lo que se hace necesario contemplarlas no de forma independiente, sino propiciando la integración, sinergia y coherencia entre ellas.

Aun cuando sistematiza todas las fases de la gestión de la comunicación su aporte fundamental reside en la última etapa, de evaluación. Sobre esta fase la autora concreta una metodología que coadyuve a evaluar los sistemas de comunicación en las empresas cubanas, tomando como antecedente de investigación la propuesta de Trelles (2002) y de Saladrigas (2005), a partir de lo cual desarrolla las bases metodológicas para la medición/evaluación de la comunicación en las organizaciones.

Su propuesta está constituida por dos dimensiones: la fundamentación teórica y el diseño de bases metodológicas que se erigen en presupuestos teórico-prácticos que pretenden dar respuesta a las necesidades presentadas sobre esta área en empresas e instituciones.

Por su parte la autora Yarmila Martínez (2009), plantea que la gestión de la comunicación es “administrar los mensajes que ocurren en y desde la organización, en forma de estrategias, políticas, programas, campañas, donde a través de la dosificación de mensajes se cumplan metas institucionales”. Es prever, planificar, organizar, administrar, evaluar y controlar las acciones de comunicación para garantizar una mayor eficacia comunicativa en la entidad (p.113).

A los postulados de esta última autora se adscribe la presente investigación, ya que en su propuesta, concibe la gestión de la comunicación desde su función integradora, coordinadora y estratégica; asumiendo como base fundamental del proceso de gestión el intercambio de mensajes que se genera en y desde una organización.

Su propuesta parte necesariamente de los postulados o modelos anteriores. De la valoración y consideración de los mismos realiza una propuesta operativa para lo cual ofrece conceptos, clasificaciones, indicadores con un reconocido valor funcional, así como consejos prácticos más cercanos a la realidad de la empresa cubana actual.

Los autores que se han sistematizado anteriormente coinciden en que independientemente de los enfoques o modelos a los que se adscriba la gestión de la comunicación organizacional la misma debe concebir necesariamente las siguientes etapas o fases: investigación o diagnóstico, planeación, ejecución o implementación y evaluación, las que pasaremos a analizar a continuación.

1.2 Diagnóstico: Primera fase de la Gestión de Comunicación Organizacional.

Analizar o investigar la situación actual de los sistemas de comunicación en las organizaciones constituye el punto de partida hacia una gestión de comunicación eficaz. Para ello se requiere reunir información relevante sobre la comunicación en las instituciones, a partir del análisis detallado de los indicadores que intervienen en el proceso de comunicación.

A esta fase de la gestión de comunicación, etapa preliminar a la planificación, se le denomina: diagnóstico, análisis o investigación.

Trelles (2002) plantea que el diagnóstico de comunicación es un método de “levantamiento”, análisis del desempeño de una empresa o institución, desde el punto de vista comunicacional interna y externamente, de modo que se facilite la toma de decisiones.

Por su parte Hilda Saladrigas (2005) propone que el diagnóstico de comunicación debe realizarse partiendo de un enfoque crítico, transformador, considerando las bases de nuestro proyecto social, las cuales se encuentran en el más profundo humanismo y la activa participación social. De ahí su carácter

humanista, que desde una visión flexible, constructivista e interpretativa hace pertinente su propuesta en la fundamentación de bases teórico-metodológicas para la investigación en comunicación organizacional.

El diagnóstico de comunicación desde la propuesta de Saladrigas (2005) si bien parte de un enfoque humanista, participativo y crítico, supone para su puesta en práctica un conjunto de condiciones relacionadas con características de las organizaciones (disposición, apertura, flexibilidad) y con la preparación del profesional que llevara a efecto dicho diagnóstico. (Experiencia en el trabajo grupal, posicionamiento teórico y metodológico coherente con este enfoque).

El diagnóstico de comunicación organizacional presenta determinadas características, las cuales se resumen a continuación:

- Constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización.
- Levantamiento para la obtención de información que permita identificar problemas, dificultades, así como oportunidades y fortalezas de la comunicación.
- Permite a las organizaciones conocer el estado en que se encuentra el sistema de comunicación y su gestión hacia el interior y el exterior de la organización.
- No es un fin en sí mismo. Es el primer paso para perfeccionar el funcionamiento de la comunicación en la organización. Tiene un fin determinado: por y para la acción, siendo el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales que incluye planes, estrategias, programas.
- Procedimiento que viabiliza la intervención del comunicador en la organización.
- Permite que se articulen el resto de las fases de la gestión de la comunicación organizacional.

Para llevar a cabo un diagnóstico de comunicación organizacional deben tenerse en cuenta algunas condiciones que son fundamentales para alcanzar el éxito de este procedimiento:

- Antes de iniciar el proceso se debe establecer un contrato con la máxima autoridad de la organización. Obtener el autorizo y compromiso de respaldo

por parte de los directivos, así como contar con la intensión de cambio por parte de la organización; que sus directivos perciban la necesidad de realizar el diagnóstico.

- Durante el proceso, el investigador debe tener amplias facilidades en cuanto a recursos, accesibilidad a las informaciones, acceso a las áreas de trabajo, tiempo y condiciones para la aplicación de instrumentos.
- Comportamiento ético por parte del investigador: actuar con consentimiento informado, manejo confidencial de la información, proporcionar retroalimentación sobre los resultados finales a la autoridad con la que estableció el contrato y a los trabajadores implicados en la investigación.

En el diagnóstico de comunicación se deben tener en cuenta tres etapas fundamentales. La primera consiste en la generación de información, a partir de la cual se determina la metodología a emplear en el proceso de obtención de información, precisando en los métodos y técnicas que se utilizan para ello. La segunda etapa se refiere a la organización de la información, lo que significa diseñar los procedimientos que se pondrán en práctica en el proceso de la información, o sea, el almacenamiento y ordenamiento de los datos. Por último se examinan los elementos básicos de la información obtenida, a fin de responder las cuestiones planteadas al inicio de la investigación (Goldhaber, s.f., citado en Trelles, 2001).

En el diagnóstico de comunicación organizacional pueden identificarse varias tipologías. De acuerdo al tipo de relaciones de comunicación privilegiadas en el análisis, pueden distinguirse el diagnóstico de comunicación interna y el diagnóstico de comunicación externa y según el nivel de participación de los actores, puede ser participativo, no participativo o pasivo.

El diagnóstico de comunicación interna “privilegia en el análisis las relaciones de comunicación al interior de la organización”, mientras que el de comunicación externa “privilegia las relaciones de comunicación con el afuera comprendiendo una serie de características similares a las que ocuparían el diagnóstico de comunicación interna” (Bruno, s.f., p.15).

Para la realización de estos tipos diagnósticos de comunicación interna y externa se deben tener en cuenta un conjunto de indicadores: públicos, mensajes, canales, flujos, retroalimentación, redes y barreras, a través de los cuales se

puede determinar las particularidades y el estado de la comunicación en los espacios organizacionales.

Los diagnósticos participativos son “aquellos en los que la gente reconoce su situación, selecciona problemas, se organiza para buscar datos, analizan estos últimos, saca conclusiones, ejerce en todo momento su poder de decisión, está al tanto de lo que hacen los demás, ofrece su esfuerzo y experiencia para llevar adelante una labor en común” (Prieto, 1990, p. 11).

El diagnóstico con este tipo de enfoque va dirigido lo mismo a trabajadores que a directivos, por lo que resulta esencial la participación activa de todo el personal que labora en la institución. Se basa en métodos y técnicas que estimulan el trabajo reflexivo grupal, generando propuestas de solución como parte de las estrategias de cambio y de la planificación de acciones transformadoras; lo que permite acercarse a los niveles de complejidad de la organización desde la perspectiva de sus propios protagonistas.

Los sujetos de investigación son los que se implican en todas las etapas del diagnóstico hacia la búsqueda de solución al problema identificado. El investigador conduce, coordina o actúa como facilitador del proceso, no recae sobre él la elaboración y ejecución del diagnóstico.

Por su parte el diagnóstico no participativo o pasivo es llevado a cabo por un grupo de especialistas o un investigador que percibe a los potenciales destinatarios del sistema de comunicación como proveedores de información.

Para esta clasificación los resultados pueden ser un rosario de necesidades de fácil identificación por sus evidentes manifestaciones. Muchas veces queda sin tenerse en cuenta el entramado cultural y la compleja red de relaciones que, de investigarse con más seriedad, probablemente revirtiera el orden de necesidades inicialmente planteadas. (Portal, s/f., citado en Fernández, 2012).

A su vez, en este tipo de diagnóstico se pueden identificar un conjunto de elementos positivos: es un proceso válido, riguroso, ofrece resultados objetivos y concretos, responde a intereses de la dirección de la organización, es operativo, sirve de base o plataforma para acciones de comunicación urgentes e impone un rol ético y responsabilidad por parte del investigador.

Otro aspecto importante para llevar a cabo el proceso de diagnóstico consiste en establecer los indicadores de comunicación, que serán analizados en función de

determinar las particularidades y el estado de la comunicación en las organizaciones. En esta investigación los indicadores que intervienen en el proceso de comunicación se trabajan desde la propuesta de la autora Yarmila Martínez (2009).

1.2.1 Indicadores del Diagnóstico de Comunicación Organizacional.

Propuesta de Yarmila Martínez Nocedo.

Varios autores como Goldhaber (1984), Muriel y Rota (1980), Trelles (2004), Martínez (2009) entre otros, se han referido a los indicadores que intervienen en el proceso de la comunicación organizacional. Dichos indicadores son: los públicos, los mensajes, los canales, la retroalimentación, los flujos, las redes y las barreras.

La realización del diagnóstico desde la concepción de estos indicadores y los subindicadores que suponen, implican un funcionamiento organizacional determinado, de tal manera que los resultados del diagnóstico se inscriben en cada indicador, limitando la posibilidad de otras interpretaciones o lecturas de los resultados.

La presente investigación asume la propuesta de la investigadora cubana Yarmila Martínez (2009), ya que su modelo trasciende los indicadores tradicionales del diagnóstico en tanto retoma dichos indicadores de un modo operativo, funcional, práctico, pero en un determinado momento de esta etapa, pues extiende su propuesta a otras dimensiones que contemplan no solo el proceso comunicativo, sino que establecen un vínculo entre comunicación y gestión organizacional.

Además es una propuesta con un valor práctico, perfectamente ajustable a las características de la empresa cubana actual, lo que nos permite conformar un diagnóstico integrador que refleje la situación real de los sistemas de comunicación en las organizaciones.

Para esta autora el diagnóstico de comunicación es la “herramienta que permite a la dirección de la institución conocer de dónde se parte, que es lo que se ha alcanzado, cuáles son las barreras que impiden o las facilidades que propician un desarrollo eficaz de la comunicación para conjugar todo su sistema en función de los objetivos y metas de la institución (Martínez, 2009, p. 128).

Desde esta perspectiva el diagnóstico permite determinar el estado actual en que se encuentra la comunicación en las instituciones. Consiste en analizar los problemas, necesidades, debilidades, insuficiencias, amenazas, así como las áreas de oportunidades, virtudes y fortalezas en materia de comunicación que interfieren en el funcionamiento organizacional, lo que permite mejorar los sistemas y prácticas de la comunicación a lo interno y externo de la organización. Los aspectos fundamentales que plantea Martínez (2009) se resumen en los siguientes indicadores, de los cuales se ofrece a continuación una pormenorización detallada en términos conceptuales y operativos.

Esta propuesta se encuentra totalmente desarrollada en el libro “Hablemos de Comunicación” de la propia autora Yarmila Martínez Nocedo (2009, pp. 131-133), Ediciones Logos.

1- Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.

- Nombre
- Razón Social
- Conocimiento sobre comunicación y manejo de sus términos

El primero de estos indicadores se refiere a los aspectos generales y orientativos de la organización, permitiendo la familiarización con la institución estudiada. En este sentido es necesario definir quién es la institución que se estudia, cuál es su razón social y la finalidad de su actividad. También es importante evaluar el nivel de conocimiento que se tiene sobre la actividad de comunicación, sus áreas de influencia y su importancia para el desarrollo de la institución.

Es importante conocer cómo se conceptualiza la comunicación en el contexto de estudio y los términos que se manejan en relación a ella, así como el nivel de conocimiento que tienen los públicos internos sobre los indicadores que intervienen en el proceso comunicativo. Esto nos permite conocer la concepción de los trabajadores y directivos entorno a esta actividad, desde qué paradigma se asume, así como tener conocimiento de sus áreas de influencia e importancia que sus públicos le atribuyen para el desarrollo de la institución.

2- Aspectos de carácter estratégico.

- Visión estratégica

La visión estratégica de la organización expresa de forma clara y concisa como quiere ser vista la organización en un futuro no lejano, entre tres y cinco años.

Debe lograrse una expresión fácil de memorizar, un concepto compartido y comprendido por todos los miembros de la organización. Dicha visión debe expresar el sentido de meta clara y difícil de lograr, que implique riesgos, pero que sea alcanzable. Debe evaluarse si la misma se corresponde con la realidad organizacional y si son alcanzables estos planteamientos.

- Objetivos estratégicos

En caso de que no existen explícitamente estos objetivos se deben evaluar aquellos que planteen metas organizacionales y evaluar también su correspondencia con la realidad organizacional.

3- Aspectos de carácter funcional

- Organización estructural y funcional de la organización

Los aspectos de carácter funcional se refieren a cómo está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de la tarea y cumplimiento de sus objetivos, si es sinérgica esta morfología o existen procesos que se constituyen en barreras para el desarrollo de los otros.

Hasta el momento los indicadores referidos aun cuando no responden de forma directa a los aspectos de carácter comunicativo, contribuyen a gestionar la comunicación en las organizaciones. Tenerlos presente y definirlos correctamente permite ubicarnos en la realidad de la institución estudiada por lo que se podrán sugerir cambios sustanciales en términos de comunicación.

4- Aspectos de contenidos de comunicación

- Públicos. Mapa de públicos

Los públicos de una institución, son grupos de personas de interés para la organización. Con el fin de tener un mayor control sobre ellos, las instituciones los segmentan en públicos internos y externos.

Los públicos internos son aquellos que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo. Por su parte los públicos externos son los que se relacionan con la institución por intereses que lo movilizan a ello.

A su vez, estos se clasifican en dependencia del papel o rol que tengan los individuos con la organización, agrupándolos de acuerdo a las necesidades o intereses comunes que los vinculan a ella. El hecho de segmentar los públicos permite que los mensajes sean gestionados de forma eficaz, debido a que en

cada subgrupo se actualizan y movilizan necesidades específicas que se canalizarán más adecuadamente cuando se atienden de forma diferenciada. De ese modo se podrá lograr de cada segmento de público los comportamientos deseados de cara a la institución, y así alcanzar sus metas con mayor eficiencia. A lo interno de las organizaciones, se pueden identificar varios grupos de personas, los cuales según las tareas que desempeñan forman estratos de públicos. Los públicos internos se pueden segmentar en tres grupos: directivos de primer nivel (director general, directores de área, reguladores a nivel de dirección), directivos de segundo nivel (Intermedios, reguladores a nivel sindical y políticos) y el tercer grupo conformado por los trabajadores.

Los públicos externos, al igual se segmentan en tres grupos: background de la compañía (proveedores, finanzas, reguladores), clientes (intermediarios y finales) y medio de comunicación e información.

En nuestra investigación de acuerdo a las características de la entidad no se segmentan los públicos de acuerdo a la clasificación que establece Martínez (2009); estos se diferencian en trabajadores y directivos en el caso del público interno y en clientes y proveedores para referirse al público externo, como tradicionalmente se segmentan.

Con respecto a los públicos es importante reconocer la existencia de estos en la organización lo que permite definir posteriormente un mapa de públicos de la institución.

Entre los públicos y la organización se produce un fuerte vínculo, marcado por el grado de dependencia que se establece entre ellos. Esta dependencia marca las ventajas para ambos: la organización requiere de sus componentes individuales para alcanzar sus objetivos y mantener su supervivencia como sistema y estos a su vez de la institución para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas personales.

Los públicos constituyen componentes fundamentales de la comunicación en las organizaciones pues de ellos depende el funcionamiento de los restantes indicadores y de la organización en general. Por tanto es necesario mantener una coherencia entre los intereses de ambos, lo que aumentará el funcionamiento y productividad de la institución y el estado de satisfacción de los

públicos con su entidad. Esto implica que se articulen mensajes que fluyan favorablemente entre dichos públicos y la institución.

- Análisis de los mensajes: contenidos, calidad y rapidez.

Los mensajes son un conjunto de códigos utilizados por el emisor con una intencionalidad, entendiendo por código un conjunto de signos y reglas que conforman representaciones y significados sociales. Generalmente el emisor organiza el mensaje a partir de los códigos compartidos por su destinatario para garantizar que el mensaje sea comprendido y eficaz el proceso.

Para que los mensajes logren con éxito sus objetivos es necesario precisar en la calidad, contenidos y rapidez de los mismos, de modo que puedan difundirse correctamente sin obstáculos posibilitando una mayor eficiencia organizacional. Todos los mensajes que transitan por los diferentes flujos de comunicación lo hacen a través de los diferentes soportes, los cuales juegan un papel importante en el desarrollo de la comunicación en la organización.

- Flujos de comunicación.

Antes de comenzar a profundizar en este indicador es necesario aclarar que ir los canales y los flujos de comunicación en un solo aspecto. Este es un caso muy particular ya que la autora utiliza indistintamente estos términos para referirse a las redes o flujos que permiten la circulación de los mensajes en una organización, mientras que el resto de los autores consultados aun cuando reconocen la indisoluble relación entre estos indicadores difieren entre uno y otro.

En este sentido el flujo vertical descendente es típico de una estructura piramidal donde los jefes informan a los subordinados a través de escalones, y de arriba hacia abajo. Los contenidos informativos están relacionados con la ejecución de las tareas, las instrucciones para realizar estas tareas y para orientar y retroalimentar a los subordinados sobre su actuación.

Los soportes que permiten flujos descendentes tienen un carácter impersonal ya que no están concebidos para la retroalimentación. Entre ellos se encuentran: las cartas del director a directivos y a los empleados, publicidad institucional (impresos corporativos, videos institucionales, presentaciones visuales, boletines digitales o impresos, memorias o anuarios), murales y comunicados leídos en asambleas.

Por su parte el flujo vertical ascendente es el completamiento dentro del proceso de comunicación en la institución dentro de un canal vertical, a través de los empleados o mandos inferiores hacia arriba, retroalimentando al equipo directivo.

Con esta bidireccionalidad que permite el flujo ascendente, cuando existen formas adecuadas para enviar estos mensajes, los directivos pueden conocer si son entendidos correctamente los mensajes e informaciones de otro carácter. Al mismo tiempo, esta vía ascendente les brinda un espacio a los colaboradores de niveles más bajos para poder comunicar sus preocupaciones, así como expresar iniciativas.

Entre los soportes que permiten el flujo ascendente se destacan: el correo electrónico, la intranet, el teléfono, el buzón físico, las asambleas, reuniones, y la comunicación cara a cara.

Los canales horizontales responden a un modelo de intercambio donde la retroalimentación se produce en un solo nivel y de forma activa y simultánea, no existen jerarquías en el intercambio, como: reuniones interdepartamentales y cara a cara entre directivos y trabajadores del mismo nivel.

- Redes

En función del tipo de comunicación que prevalezca en la relación comunicativa de la organización, se identifican los dos tipos de redes por las que fluyen los mensajes que pueden ser formales e informales.

Las redes formales son las que permiten el intercambio de mensajes a través de los soportes o canales oficialmente destinados a ellos. Al mismo tiempo el contenido expresamente tiene carácter funcional

En cambio las redes informales son las que permiten el intercambio de mensajes fuera de los canales formalmente establecidos para el intercambio, o cuyos contenidos abordan temas no relacionados necesariamente con la organización, pero tienen lugar dentro de ella.

Tanto las redes formales como las informales son importantes para la organización ya que favorecen las relaciones entre los miembros de la organización, ya sea entre los que se encuentran a un mismo nivel jerárquico o entre directivos y subordinados. Sobre la base de estas relaciones, las redes de comunicación facilitan el proceso de retroalimentación organizacional.

- Retroalimentación

La retroalimentación se encarga de mantener la comunicación entre el emisor y receptor, dando un orden secuencial a cada acto comunicativo. Se trata del proceso mediante el cual el emisor o fuente del mensaje recibe la reacción del destinatario, lo que le permite conocer si el mensaje inicial cumplió su objetivo y eficacia.

Este indicador es el componente que beneficia el conocimiento eficaz y efectivo del proceso comunicativo, además de permitir la corrección a tiempo, de inconvenientes, decisiones equivocadas, insuficiencias, entre otras. La misma puede ser ratificada a través de los comportamientos específicos, la expresión de ideas, la formación de creencias y valores o mediante las propias formas de control concebidas por la institución.

Este elemento es de suma importancia para las organizaciones en tanto favorece la interacción entre los públicos, así como la creación de espacios que posibiliten el intercambio contribuyendo al reconocimiento de los problemas y a la modificación de las respuestas en función de los mismos.

- Barreras

En el acto comunicativo, cuando el emisor envía un mensaje al receptor, este, en el proceso de decodificación puede presentar algunos problemas que limiten su comprensión. Estos factores pueden ser obstáculos que actúen como ruido o barreras a la comunicación.

Las barreras son aquellos elementos que interfieren en la recepción del mensaje. Estos pueden estar en el contexto en el que se emite el mensaje, en la elección de los soportes, en la codificación del mensaje, o en la elección o selección desacertada de los públicos a los que se dirige el mensaje. De esta forma, bajo su concepción, deja implícitos los motivos que pueden llegar a ser barreras para la comunicación.

- Entorno

El entorno es el espacio o contexto donde tiene lugar el proceso de comunicación. Se concibe como un elemento esencial que ha de tenerse en cuenta al elaborar los mensajes, ya que influye en su carácter en el sentido y contenidos de cara al destinatario.

Este entorno puede ser público o privado, ser interpersonal, grupal, institucional, masivo. Determina la existencia de unos códigos preexistentes, de unos modos de dialogar; define canales, modos de comunicar.

Este elemento conlleva a un nuevo análisis de la comunicación organizacional en diferentes niveles o espacios. Puntualmente este indicador no se evalúa en el diagnóstico de acuerdo al alcance de la investigación.

5- Nivel de Gestión de la comunicación

- Elaboración de diagnósticos de comunicación (antecedentes, actualización)
- Planificación y ejecución de los procesos comunicativos

En este indicador se consideran las dos primeras etapas de la gestión de la comunicación: diagnóstico y planificación.

Con respecto al diagnóstico es necesario puntualizar si en la organización se han desarrollado este tipo de estudios con anterioridad y su actualización y en relación a la etapa de planificación examinar la existencia de políticas y objetivos de comunicación, así como de un profesional que se encargue de tal actividad, verificar la existencia de documentos normativos de comunicación, así como la planificación de acciones.

Es importante aclarar que Martínez (2009) en su propuesta incluye indicadores relacionados con la imagen y la identidad, los cuales no se trabajan en la presente investigación ya que conllevan a un análisis más profundo por las dimensiones que abarcan por lo que su estudio se incluye como parte de las recomendaciones.

En sentido general la interconexión entre los diferentes componentes o indicadores establecidos por Martínez (2009) nos permiten conocer las características de la comunicación en las organizaciones y en función de ellas potenciar, a través de acciones, las fortalezas comunicativas, contribuyendo a que disminuyan al máximo las deficiencias, para lograr un buen desarrollo y el logro de los objetivos y metas de la organización.

El diagnóstico de comunicación permite a la organización coordinar, integrar y optimizar los mensajes que se generan desde las diferentes áreas de la organización hacia los públicos con los que se relacionan para el cumplimiento y desarrollo de las metas organizacionales. De esta forma sirven como

plataforma o punto de partida al proceso de planificación organizacional dando paso a la segunda fase o etapa de la gestión de la comunicación.

1.3 La Planificación estratégica de la comunicación organizacional.

La planificación de la comunicación organizacional se reconoce como “el momento más importante en el pensamiento de una organización” (Yarmila Martínez, 2009, p.133).

Al mismo tiempo figura como la fase más compleja de la gestión de la comunicación organizacional, pues en ella se define el desarrollo de la totalidad de las acciones de comunicación.

En esta etapa, se define el desarrollo y secuencia de un conjunto de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio, suficientes y necesarios, para fijar prioridades, objetivos y metas en el tiempo y espacio. Se trata de responder a la formulación común de qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién debe hacerlo, qué medios utilizar para hacerlo y cuánto cuesta hacerlo. (Rivero, 2010).

Uno de los criterios más sólidos en relación a la delimitación de esta fase constituye el ofrecido por Muriel y Rota (1980), quienes la consideran como una actividad encaminada a “lograr la racionalización de las acciones de comunicación para llegar a alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema comunicativo dentro de una institución determinada” (p. 173).

Desde esta perspectiva, se contemplan un conjunto de acciones programadas o predeterminadas, en función de alcanzar los objetivos que permitan el funcionamiento óptimo del sistema comunicativo y por tanto del sistema organizacional en su conjunto.

La planificación de la comunicación está determinada por procesos que la constituyen y configuran, los que Rivero (2010) y Martínez (2009) coinciden en llamar presupuestos. Estos constituyen el punto de partida para una comunicación correctamente planificada y son: establecimiento de políticas, objetivos, responsabilidades y procedimientos de comunicación.

La política de comunicación comprenderá los parámetros generales que normalizarán las particularidades de toda la comunicación de la organización.

Las normas generales o pautas de carácter obligatorio que deben aplicarse metodológicamente a toda la comunicación de la organización, así como la identificación y priorización de los distintos públicos con los que la organización debe comunicarse, las atribuciones y funciones de las distintas áreas englobadas en la gestión de la comunicación así como los indicadores para el control y la evaluación de los programas y proyectos de comunicación (Rivero, 2010).

A partir de estas políticas se organizarán y planificarán estratégicamente todas las actividades comunicativas. Estas se encuentran integradas en las políticas generales de la organización, dado el carácter transversal de la comunicación, lo que demanda una absoluta claridad y precisión de las mismas.

Según Martínez (2009) las políticas de comunicación reflejan los lineamientos básicos que regulan la actividad de comunicación a lo interno y externo de la organización. Estos lineamientos definen un estilo de la comunicación entre los miembros de la organización y apoya los valores en que se sustenta.

Dichos parámetros son “las normas generales o pautas de carácter obligatorio que deben aplicarse metodológicamente a toda la comunicación de la institución” y estas pueden contener, “paradigmas de contenidos y de la propia arquitectura del lenguaje que la empresa debe emplear” (Rivero, 2010, p. 27)

Asociado a estas normas y pautas se encuentran los procedimientos, uno de los componentes fundamentales de las políticas de comunicación en las organizaciones. Estos se materializan en los documentos de referencia que sirven para documentar la práctica de la comunicación, lo que permite darle una mayor organización a las actividades que se efectúen en las organizaciones.

Por tanto deben describirse detalladamente los medios y prácticas de comunicación de los que la empresa dispone, así como las recomendaciones de uso, según el tipo de públicos y mensajes con el fin de utilizar eficientemente dichos medios y prácticas.

Por su parte el establecimiento de objetivos de comunicación es uno de los pasos más importantes del proceso de planificación. Según Rivero (2010) estos comunican lo que se pretende alcanzar y además sirven de parámetros para medir el accionar y los resultados.

Deben plantearse vinculados con las Áreas de resultados Claves (ARC), das en la planificación estratégica y alineados con los objetivos estratégicos de la institución por lo que se propone que sean redactados en correspondencia con los mismos; y a su vez responder a los ámbitos interno y externo de comunicación y a cada público estratégico para lo cual se identificaron previamente sus conocimientos, actitudes y comportamiento con respecto a la organización. Como parte de su correcta formulación se debe considerar que cumplan los siguientes requisitos: que sean claros, medibles, alcanzables, y especificados en el tiempo.

Del mismo modo que se le concede importancia a la determinación de las políticas, objetivos, pautas, normas y procedimientos de comunicación, se privilegia el reconocimiento a las responsabilidades y tareas específicas de comunicación.

Para esto, en las organizaciones debe existir una estructura organizativa sobre la que se personalicen todas las funciones y responsabilidades conferidas al área de la comunicación. A esta estructura organizativa especializada en el manejo de la comunicación en todos sus ámbitos de actuación, por líneas generales se le denomina DIRCOM (Dirección de Comunicación) (Rivero, 2010). Según Rivero (2010) esta estructura organizativa puede funcionar a través de un departamento específico, un grupo que se cree a tales efectos o bien un profesional.

En tal sentido Trelles (2002) propone tres tipologías fundamentales:

- Dirección de Comunicación ubicado bajo la dirección directa de la máxima figura de la empresa, con la que se mantendrá en contacto directo sistemático y una composición en dependencia de las complejidades de la empresa o institución
- Equipos de comunicadores empresariales, conformados por colaboradores dentro de la empresa, en los diferentes niveles, sensibilizados con el tema de la comunicación, capacitados y asesorados por la Dirección de comunicación.
- Consejo consultor de comunicación, integrado por representantes de todos los niveles, desde la base hasta la más alta instancia, que participe en el análisis y aprobación de los instrumentos de evaluación y control, y participe en la evaluación de los planes parciales y los de más largo plazo.

Según Morales y Enrique (2007), el Dircom es el responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva.

La presencia del Dircom en las organizaciones constituye un elemento importante en la gestión integral de la comunicación en las organizaciones, ya que como parte de sus tareas se destaca la definición de la política de comunicación, el diseño de estrategias dirigidas a los diferentes tipos de públicos de la entidad; así como la planificación de todas las acciones y actividades de comunicación que se desarrollen en la empresa bajo su dirección y control.

Planificar estas acciones comunicativas a través de campañas, planes, programas o estrategias de comunicación constituye una de las responsabilidades de los encargados de la comunicación, a esta etapa se le conoce como planificación operativa que “incluye la formulación de planes y la programación de actividades” (Rivero, 2010, p. 35).

La gestión de la comunicación como actividad institucional es necesario normarla, regularla de tal manera que en su devenir se integren a la cultura de la organización.

En este sentido se establecen dos documentos esenciales para sistematizar la gestión de la comunicación en la institución: el Manual de Identidad Visual y el Manual de Gestión de la Comunicación (MGC).

Se resalta que ambos documentos deben ser fruto del trabajo de especialistas dedicados a esta actividad profesional. Aunque pautan una regularidad los mismos son documentos vivos por lo que deben ser espacios actualizados.

El MGC consolida la profesión del Dircom, por lo que todas las funciones que este profesional desempeña quedan reflejadas en este importante instrumento de gestión.

1.3.1 El Manual de Gestión de la Comunicación

El Manual de Gestión de la Comunicación es “una declaración expresa de la política comunicativa de una organización” (Villafañe, 1999, p. 95). Este documento normativo es al mismo tiempo la guía del comunicador institucional, pues establece, orienta la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Varios autores se han referido a la confección, requisitos, metodología o pasos que contempla su confección (Villafañe, 1999; Santana, 2012) Uno de los más

sólidos por su profundidad teórica es el enfoque propuesto por Villafañe (1999) quien contempla que el MGC es el “instrumento para gestionar profesionalmente la comunicación (...) de una empresa de acuerdo a la definición normativa de su propia práctica comunicativa.” Este a su vez “contiene el aparato normativo que regula como ha de ser la praxis comunicativa de una empresa, desde el punto de vista conceptual, formal y funcional para lograr transmitir una imagen homogénea a través de la comunicación” (pp. 95-96).

Mediante la aplicación del MGC se logra un funcionamiento del sistema de comunicación, en aras del mejoramiento de la empresa u organización, además de reducir la tendencia a la improvisación.

El manual cumple diversas funciones entre las que se destacan cuatro fundamentales:

- 1- Formalizar la política de comunicación e imagen de la empresa, normalmente por un período plurianual.
- 2- Afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar la organización.
- 3- Esquematizar la organización de la comunicación.
- 4- Normalizar la práctica comunicativa prescribiendo normas sobre cómo debe ser ésta (Villafañe, 1999, p.96).

Aunque en nuestro contexto es muy respetado el modelo propuesto por Villafañe e incluso aceptado y defendido por autores cubanos como es el caso de Trelles (2002), y Rivero (2010), se ha reajustado su propuesta en correspondencia a nuestros escenarios. Tal es el caso de la investigadora Yarmila Martínez (2009) quien ha desarrollado una propuesta práctica contextualizada a nuestros referentes.

De acuerdo con Martínez (2009) el MGC es “el documento que administra, que establece tareas, roles, que regula en definitiva la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación” (p.140). La misma precisa además que este instrumento contiene el plan de acciones que dan cumplimiento a los objetivos de la entidad.

Entre las observaciones que realiza Martínez (2009) precisa la importancia de que en cada organización existan especialistas que participen en la elaboración y aplicación del manual, y además señala la necesidad de que los planes de

acción se integren por año, de modo que el documento sea un espacio actualizado de tareas, evaluación y control de la actividad.

El Manual de Gestión de la Comunicación presentado en esta investigación se adscribe a la propuesta de esta autora por ser una de las más integrales, contextualizada a nuestra realidad y necesidades de las empresas cubanas. Además es funcional, operativa e incluye importantes indicadores, como: presentación de la organización, planteamientos estratégicos, evaluación, comunicación de crisis aspectos que indistintamente son pasados por alto en otras propuestas de manual de gestión (Villafañe, 1999; Santana, 2012)

Su propuesta se encuentra desarrollada en el libro “Hablemos de Comunicación” de la propia autora Yarmila Martínez Nocedo (2009)

1. Introducción.
2. Antecedentes de la entidad.
 - Presentación de la organización
 - Resumen Histórico
 - Características que distinguen su identidad

La misma consta de una introducción, seguida por el primer paso del manual referido a los antecedentes de la entidad. En este punto se hace una presentación de la organización, la cual consta de una breve reseña de quien es la organización, donde se ubica, como está estructurada etc. También se hace un resumen histórico en el cual debe aparecer una pequeña reseña histórica del lugar con los hechos más relevantes. Por último se presentan las características que distinguen su identidad y dentro de este aspecto se destacan los rasgos tangibles e intangibles.

3. Visión y misión de la organización.

En cuanto a la visión esta no se reformula, debe revisarse en base a la que tiene planteada la empresa. En la misma se debe expresar el lugar que desea alcanzar la empresa en el futuro. Por su parte, 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 específicas 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.

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). Estos contenidos tienen un carácter emocional, movilizador, y tienen que ver con el desarrollo y la implicación del personal en la tarea, al propio tiempo que los públicos externos de relación para con la organización.

Debe velarse que ambos sistemas garanticen que puedan darse los tipos de comunicación ascendente, descendente y transversal.

9. Estrategia general de comunicación y plan de acciones.

La estrategia general de comunicación es el camino que debe recorrer de forma general los contenidos de los mensajes, tanto en el público interno como en el externo. También en este paso se precisa cómo se van a realizar los diversos planes para alcanzar con acciones de carácter táctico el planteamiento estratégico de la organización.

10. Presupuesto

Es importante el establecimiento de previsión para saber cuánto va a generar de gasto.

11. Evaluación y control

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

12. 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.

Resaltamos que en la propuesta de Martínez (2009) se trabajan aspectos relacionados con la imagen y la cultura empresarial. La autora puntualiza que para el desarrollo de estos planteamientos debe existir en la organización un diagnóstico previo en relación a ellos. En este sentido debido a la dimensión de la investigación dichos indicadores no se contemplan en la elaboración del manual por lo que en las recomendaciones se plantea tenerlos en cuenta para futuras investigaciones.

Sin dudas el MGC constituye un instrumento por excelencia para las empresas que deseen gestionar de forma integral la comunicación, permitiendo disminuir al máximo la improvisación en la práctica comunicativa, a partir del establecimiento de un sistema de comunicación coherente y armónico, lo que conlleva al logro de un funcionamiento óptimo de la organización.

La existencia del MGC en las empresas cubanas representa un requisito indispensable para la implantación del sistema de comunicación en las organizaciones, reglamentado a partir del Decreto-Ley 281. Su elaboración constituye un reto, a la vez que una necesidad y un paso de avance hacia la gestión de la comunicación organizacional en nuestras empresas.

1.4 Gestión de la Comunicación Organizacional en Cuba

Cuba se ha distinguido en los últimos años por la implementación de constantes transformaciones, cuyo objetivo fundamental es el perfeccionamiento de los valores y principios socialistas a partir de la reestructuración económica del país. Limia (2011) señala que se avanza hacia una nueva visión de la construcción del socialismo en Cuba, donde la empresa estatal socialista se transformará y desempeñará un papel clave en el proceso, para lo cual precisa el autor se necesita “Elaboración y sistematización teóricas de elementos socioeconómicos fundamentales, fórmulas organizativas y perspectivas de los cambios, desde las ciencias sociales”, “Proceso de actualización del modelo económico, de

reordenamiento socio-productivo, laboral, político, jurídico, social, ideológico y cultural”.

Uno de los procesos esenciales en este escenario de transformación de la sociedad, donde la empresa estatal socialista juega un rol protagónico lo constituye el Perfeccionamiento Empresarial (PE) (2007). Este proceso (Decreto- Ley 281) junto con la Resolución No 60 “Normas del Sistema de Control Interno” pautan la forma de gestionar la comunicación organizacional en el país.

El PE ha sido “el cambio más profundo que ha hecho la economía del país en el período revolucionario” (G. García, 2005, p. 7). En 1987 el Buró Político autorizó a las entidades de las Fuerzas Armadas Revolucionarias a aplicar un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial que culminó en 1996. Las experiencias derivadas, por acuerdo del V Congreso del Partido, se extendieron al sistema empresarial cubano al aprobarse en 1998 el Decreto- Ley 187 donde se recogían las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

En estas bases iniciales, la comunicación no se contemplaba como un subsistema, los aspectos referidos a este tema se encontraban diluidos básicamente en el de mercadotecnia y en el resto de los subsistemas organizacionales, en dependencia de la función comunicativa que se pretendiera trabajar.

Como resultado de las experiencias acumuladas en el período y la necesidad de adecuar la empresa cubana a las nuevas condiciones y exigencias de la realidad, en agosto de 2007, entra en vigor el Decreto-Ley 252 del Consejo de Estado y el Decreto-Ley 281 del Consejo de Ministros, su objetivo supremo es garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección.

Pretende contribuir al desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

En sus principios se hace referencia a la importancia de la participación para el logro de los objetivos del PE, en los que se reconoce la amplia participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones. De este modo la atención al

hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema de perfeccionamiento.

En estas nuevas bases la comunicación se incluye como sistema en el decimonoveno capítulo. Esta constituye el factor común que relaciona, cohesiona y mueve el resto de los sistemas existentes en las organizaciones (económico y financiero, recursos humanos, producción) lo cual confirma su carácter transversal; a su vez posibilita el logro de la participación y la responsabilidad social colectiva, elementos esenciales del sistema socialista cubano (Barreiro, 2000, citado en Hernández, 2010).

La comunicación empresarial se define como "... el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. (...) Permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa" (Artículo 671).

Esta concepción está sustentada en el paradigma transmisivo de la comunicación y en un enfoque mecánico, por cuanto se habla de la agilización y no del balance de flujos ni de tratamiento de mensajes y retroalimentación; se habla de influir sobre aptitudes, opiniones y conductas para lograr un fin determinado y no se propicia la participación e implicación de los públicos desde un enfoque dialógico para llegar a construir de conjunto ese fin.

Si bien el PE parte de la noción de que el sistema de comunicación debe centrarse en la optimización de los elementos que conforman el proceso comunicativo (emisor, canal, receptor, mensaje, retroalimentación), su objetivo cardinal se centra en el papel potenciador de la comunicación en la participación plena de los trabajadores en cuanto reconoce que "una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa" (Artículo 674).

Esto evidencia que el sistema de comunicación del perfeccionamiento empresarial es expresión de incoherencias entre los principios que lo rigen y la forma en que estos se concretan conceptualmente.

Por otra parte se observa un carácter fragmentado en la concepción de los sistemas que componen el PE, lo cual repercute inevitablemente en el funcionamiento y estructura del proceso de comunicación. De este modo la información y la comunicación se presentan como dos sistemas diferenciados, cuando estos dos procesos contribuyen de manera complementaria y dinámica a estructurar en una organización respuestas de esta a estímulos (desafíos, solicitudes, oportunidades, demandas), surgidos de su interior o del exterior, en función del cumplimiento de su misión social (Rivero, 2010).

A pesar de las limitaciones que se han analizado anteriormente es necesario destacar las potencialidades en relación al proceso de perfeccionamiento empresarial y la concepción del sistema de comunicación.

Aún cuando se enuncia que se deben atender como parte de la comunicación tanto el ámbito interno como el externo, lo que se refleja en el artículo 672, finalmente en el artículo 675 se deja claro que el énfasis hoy debe estar puesto en la comunicación interna: “Singular importancia reviste la implantación del sistema de comunicación en la empresa, con énfasis a 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” (Rivero, 2010).

“No dejamos de reconocer que en estos momentos la prioridad en el país es el trabajo con el público interno. Pero además, un adecuado sistema de gestión de la comunicación debe contribuir al fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de las organizaciones así como al enriquecimiento y socialización 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 miembros, todo lo cual reviste gran importancia en un país como Cuba cuyo sistema social es esencialmente humanista” (Rivero, 2010, p.68).

Por otra parte las bases para el PE refieren una serie pasos lógicos e imprescindibles que deberán seguir las organizaciones para elaborar e

implementar el sistema de comunicación, a lo cual se suma un grupo de indicadores para la realización del diagnóstico (Artículo 693, pp. 348-349).

Ambos elementos representan puntos de partida para la labor profesional, lo cual en las condiciones del país resulta un elemento de suma importancia ante la carencia de especialistas de comunicación en las instituciones, constituyendo una guía para llevar a cabo de manera eficiente este proceso.

A través del sistema de comunicación concebido como parte del PE es posible identificar las etapas de la gestión de la comunicación. Teniendo en cuenta los objetivos de nuestra investigación a continuación pasaremos a analizar las fases de diagnóstico y planificación.

1.4.1 Análisis de las fases Diagnóstico y Planificación de la Gestión de la Comunicación a través del Capítulo XIX Sistema de Comunicación.

Las etapas de la gestión de la comunicación que se analizarán a continuación pueden distinguirse en los pasos que deberán seguir las organizaciones para implantar el Sistema de Comunicación, los cuales se expresan en el artículo 693 de las Bases para el Perfeccionamiento Empresarial.

- 1- Escoger asesoría competente que profesionalmente domine el tema de la comunicación.
- 2- Seleccionar al personal a preparar en las técnicas de comunicación empresarial.
- 3- Efectuar un diagnóstico que permita conocer las características de la comunicación en la empresa.
- 4- Diseñar el sistema de comunicación empresarial a implantar expresados en el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
- 5- Evaluación periódica de los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación.
- 6- Diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

Los primeros pasos enuncian la necesidad de elegir un profesional que se encargue de elaborar las herramientas que permitan la recogida de información para la posterior realización del diagnóstico de comunicación.

Con respecto a esta primera fase de la gestión de la comunicación se toman en cuenta la totalidad de los indicadores que se consideran por los autores clásicos

abordados anteriormente. Estos indicadores que se establecen en el documento de PE son: mensajes, canales, flujos, retroalimentación, espacios y redes. Los mismos se establecen de manera clara, precisa y en correspondencia a sus definiciones tradicionales.

Consideramos importante resaltar que no se tienen en cuenta las barreras de comunicación siendo este un indicador fundamental para conocer los principales obstáculos o limitaciones comunicativas a partir de las cuales desplegar acciones en función de perfeccionar el proceso comunicativo.

Por otra parte se destacan elementos relacionados con la cultura organizacional: valores compartidos, sentido de pertenencia y aspectos del clima interno, cuya inclusión se valora como positivo para una mejor comprensión y análisis de los procesos comunicativos.

En relación a la etapa de la planificación, esta se concibe a través de la creación de los manuales de Gestión de la Comunicación y de Identidad Corporativa ya que estos “permitirán trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación que, de forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa u organización superior de dirección” (Artículo 695). Estos manuales deben elaborarse de forma obligatoria en todas las organizaciones que aplican el sistema de perfeccionamiento empresarial.

En el artículo 696 se define el Manual de Gestión de la Comunicación como una herramienta fundamental para la dirección de la empresa, en la 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 (p. 350).

Su propia concepción infiere la importancia de este documento para la dirección de la organización puesto que es la herramienta que regula la práctica comunicativa hacia el logro de un sistema de comunicación integral, programado, que potencie y fortalezca los rasgos identitarios más sólidos de la institución.

En este sentido su aplicación contribuye a un mejor funcionamiento de la comunicación en las organizaciones en aras de reducir la tendencia a la

improvisación y espontaneidad en la realización de las actividades comunicativas.

El Manual de Gestión de Comunicación contiene 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).

Con respecto al contenido o los aspectos que se establecen para la elaboración del manual, es importante señalar como elemento positivo que en esta propuesta se incluyen los indicadores fundamentales que cumplen con las funciones de este documento rector de la comunicación en las organizaciones a partir de la literatura referida al tema (Goldhaber (1984), Muriel y Rota (1980), Trelles (2004), Martínez (2009))

Consideramos oportuna la revisión y análisis de lo establecido en el PE en relación a la fase de diagnóstico y la concepción o pasos del MGC desde la propuesta de Martínez (2009), siendo esta posterior a la aprobación del Decreto-Ley 281.

En ambos casos la propuesta de Yarmila Martínez (2009) trasciende la establecida en el PE. Esta autora concibe los mismos indicadores o aspectos que se plantean en el Decreto- Ley 281 con respecto al diagnóstico y al MGC, pero a su vez, comprende otros elementos que contribuyen a lograr una propuesta más integral.

Los elementos que introduce Martínez (2009), en el diagnóstico específicamente, están relacionados con aspectos de carácter general u

orientativo, organización estructural y funcional de la institución y elementos de carácter estratégico.

La inclusión de estos elementos en el diagnóstico a pesar de no responder propiamente a aspectos de comunicación es importante pues permiten ubicarnos en la realidad de las organizaciones.

En lo referente al manual incluye aspectos esenciales como una breve presentación de la organización, evaluación y control de las acciones y comunicación de crisis.

Estos aspectos al igual contribuyen a una propuesta más integral ya que están encaminados a conocer la organización de forma general, su historia, rasgos identitarios; actualizar las acciones tácticas para alcanzar el mismo objetivo estratégico a largo plazo, lo que hace del manual un documento vivo, vigente; además contribuyen a que la organización se prepare estratégicamente ante situaciones especiales.

El redimensionamiento del sistema de comunicación para la empresa cubana en PE, constituye un reto a largo plazo. Resulta necesaria la adopción de un enfoque teórico metodológico coherente con los principios que sustentan el proyecto social cubano, que aboque por la participación real de todos los públicos organizacionales.

Por otro lado de manera inmediata se impone velar por el carácter operativo del sistema de comunicación, por la forma en que se concreta la comunicación en nuestras empresas tomando como referentes procedimientos y documentos que sean reflejo de la realidad empresarial, no meras reproducciones o copias de otras realidades.

Pese a los análisis críticos, y las limitaciones palpables en el Decreto- Ley 281 y por tanto en su sistema de comunicación, es importante reconocer que el hecho de contar con un sistema de comunicación constituye en sí mismo un logro, en tanto se revaloriza el papel de la comunicación en las organizaciones cubanas.

CAPÍTULO 2: REFERENTES METODOLÓGICOS

En el presente capítulo se describen los principios metodológicos que sustentan la investigación. En el mismo se presentan los principales elementos que caracterizan la organización; se exponen los fundamentos teóricos de la metodología seleccionada; se analizan las características de la muestra y los criterios delineados para su selección, así como las técnicas utilizadas para la recogida de información; se precisa los procedimientos utilizados para el procesamiento de los datos y los principios éticos que se han mantenido durante el proceso investigativo.

2.1 Escenario de investigación

La Empresa de Productos Lácteos Escambray se encuentra localizada en la Zona Industrial Km 1 en el municipio de Cumanayagua, provincia de Cienfuegos. El Combinado Lácteo, llamada en un inicio y como todavía es conocida, fue creada por la Resolución No. 340-76 del 15 de diciembre de 1976 emitida por el Ministerio de la Industria Alimenticia, aunque anteriormente estaba estructurada y funcionaba desde 1975. Su construcción comenzó por la Fábrica de Quesos en el año 1973, teniendo en cuenta los factores favorables en esta zona geográfica y las perspectivas de amplio desarrollo concebidas para los planes lecheros circundantes de El Abra, El Tablón, Breñas y La Sierrita.

A finales de este año, dada la ubicación de los equipos tecnológicos, se concibe la construcción de la Fábrica de Helados, que en un inicio fue planificada su construcción en Santa Clara. Por último en 1989 se monta la Planta Pasteurizadora, con la que se concluye la construcción de lo que hoy es llamada Empresa Productos Lácteos Escambray.

Está constituida por un total de 8 Unidades Empresariales de Base (UEB), de las cuales tres son destinadas a la producción y las restantes de Servicio o Apoyo a la Producción. La misma está estructurada de la siguiente forma:

- Dirección General
- Dirección de Tecnología y Desarrollo
- Dirección de Contabilidad y Finanzas
- Dirección de Recursos Humanos
- UEB- Quesos

- UEB-Helados
- UEB-Producción de Leche y Derivados de la soya
- UEB-Servicios Generales
- UEB-Mantenimiento
- UEB-Transporte
- UEB-Comercial
- UEB-Aseguramientos

Entre sus funciones fundamentales se destaca avanzar en la creación de condiciones para la autogestión en el proceso inversionista y en los principales servicios que demanda el sistema de la Unión Láctea.

Su misión por tanto está encaminada a: “Elaborar productos Lácteos, derivados de la Soya, de un alto nivel nutricional, que garanticen la Canasta Básica, consumo social, así como productos para la venta en divisa con una calidad acorde a las exigencias del mercado actual, aprovechando la ubicación en el centro sur del país, lo cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado”.
(Anexo II)

En junio del 2005 por acuerdo del Consejo de Estado y el Consejo de Ministros, comienza la implantación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial condición que en enero de 2012 fue suspendida, y por tanto, quedó excluida del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).

Actualmente uno de los retos fundamentales de la empresa lo constituye alcanzar el cumplimiento de todas las medidas proyectadas en el Plan de Acción para rescatar el Perfeccionamiento Empresarial en la empresa. Esto demanda contar con una base reglamentaria que permita organizar el proceso de implementación del SDGE lo cual conlleva a la reorganización y perfeccionamiento de todos los sistemas organizacionales, incluyendo el de comunicación.

El Manual de Gestión de la Comunicación es el instrumento que permitirá sistematizar la comunicación en la Empresa Productos Lácteos Escambray a partir del establecimiento de un sistema de comunicación coherente e integral que contribuya a la cohesión interna, así como al fortalecimiento de la cultura y la identidad de la organización.

2.2 Alternativa Metodológica

La alternativa metodológica adoptada en la investigación se corresponde al enfoque mixto de investigación el cual “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Teddie y Tashakkori, 2003; Creswell, 2005; Mertens, 2005; Williams, Unrau y Grinnell, 2005, citado en Sampieri, Collado y Baptista, 2006, p. 755).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la combinación de los paradigmas cuantitativos y cualitativos se puede proporcionar en varios niveles. La presente investigación responde al enfoque de diseño predominante o principal al cual se le agrega un componente cualitativo.

De acuerdo a Sampieri (2006), “en este modelo, el estudio se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, la cual prevalece, y la investigación mantiene un componente del otro enfoque” (p. 773).

Las ventajas del enfoque mixto residen en la obtención de una perspectiva más precisa, completa y holística del fenómeno, lo que incrementa la confianza en que los métodos empleados son una representación genuina y fidedigna de lo que ocurre con el objeto de estudio (Tood y Lobeck, 2004, citado en Sampieri y cols., 2006, p.756).

Tipo de estudio

La presente investigación atendiendo a las tipologías de investigación en comunicación, es para la producción ya que se dirige a obtener con el mayor rigor posible la información destinada a nutrir la elaboración de productos comunicativos, en este caso el Manual de Gestión de la Comunicación.

De acuerdo a lo anteriormente planteado se asume el siguiente problema de investigación:

Problema de Investigación

¿Cómo contribuir a la Gestión de la Comunicación en la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua?

Objetivo General

Proponer el Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Productos Lácteos Escambray en Cumanayagua.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la Comunicación Organizacional en la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.
- Diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.

2.3 Operacionalización de la Variable

En la presente investigación se tuvieron en cuenta dos variables de investigación: diagnóstico de comunicación y Manual de Gestión de la Comunicación. A continuación se presenta su definición conceptual, real y operacional respectivamente.

Variable: Diagnóstico de Comunicación Organizacional.

Definición conceptual: Herramienta que permite a la dirección de la institución 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, p. 128).

Definición real: Es la herramienta que permite a la dirección de la Empresa Productos Lácteos Escambray conocer el estado actual de los procesos comunicativos de la institución, para integrar dichos procesos hacia una gestión estratégica coherente con sus objetivos empresariales.

Definición operacional

Indicadores y Subindicadores

Diagnóstico de Comunicación Organizacional

- 1- Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.
 - Nombre
 - Razón Social
 - Conocimiento sobre comunicación y manejo de sus términos
- 2- Aspectos de carácter estratégico.
 - Visión estratégica
 - Objetivos estratégicos
- 3- Aspectos de carácter funcional
 - Organización estructural y funcional de la organización

4- Aspectos de contenidos de comunicación

Públicos. Mapa de públicos

- Análisis de los mensajes: contenidos, calidad y rapidez
- Canales y flujos de comunicación. Direccionalidad.
- Retroalimentación
- Barreras
- Entorno

5- Nivel de Gestión de la comunicación

- Elaboración de diagnósticos de comunicación (antecedentes, actualización)
- Planificación y ejecución de los procesos comunicativos

Variable: Manual de Gestión de la Comunicación.

Definición conceptual: Documento que administra, que establece tareas, roles, que regula en definitiva la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación (Martínez, 2009, p.140).

Definición real: Constituye el documento normativo que organiza y dirige las acciones de comunicación en la Empresa Productos Lácteos Escambray para su público interno y externo.

Definición operacional

Indicadores y subindicadores

1. Antecedentes de la entidad
 - Presentación de la organización
 - Resumen Histórico
 - Características que distinguen su identidad
2. Visión y misión de la organización
3. Objetivos estratégicos de la empresa
4. Valores y principios que la sustentan
5. Políticas de comunicación general y específicas para lo interno y externo
6. Mapa de públicos
 - Públicos internos
 - Públicos externos
7. Sistema informativo y de comunicación

8. Estrategia general de comunicación
9. Plan de acciones y cronograma
10. Presupuesto
11. Evaluación y control
12. Comunicación de crisis

2.4 Instrumentos de recogida de información. Selección y descripción de la muestra.

Revisión de Documentos oficiales: Según Alonso y Saladrigas (2002) la revisión de documentos oficiales “es una técnica utilizada siempre en la investigación científica, e incluso puede constituirse en el método principal de indagación empleado” (p. 69).

Esta técnica constituye un medio de familiarización con el escenario de investigación, su objetivo es el siguiente: explorar las características generales de la Empresa Productos Lácteos Escambray (historia, públicos objeto de estudio, misión, visión y objeto social, políticas de comunicación, objetivos estratégicos y estructura organizativa). (Anexo V)

Se analizan documentos oficiales tales como la Planeación Estratégica Integrada, la Estructura Organizativa de la Empresa y la Estrategia Integradora de Capital Humano.

Observación no participante

Constituye un método de recopilación de información mediante la percepción directa de los elementos que conforman el objeto estudiado y que son significativos para los objetivos de la investigación. Según Fernández (2009) consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas.

La ventaja radica en que no dificulta el desarrollo natural de los resultados. Por tanto, estos, no estarán permeados por algún tipo de estímulo provocado en los sujetos ni por reacciones impuestas por parte del investigador.

En esta investigación las observaciones estuvieron dirigidas a explorar las particularidades de la comunicación interna y externa, caracterizar la dinámica del funcionamiento de la empresa, así como las relaciones entre directivos y trabajadores, y entre la organización y sus principales públicos externos.

La observación se realizó de forma sistemática. Se realizaron observaciones a espacios formales (matutinos y consejo de dirección), así como a espacios informales (llegada y salida de los trabajadores, horarios de almuerzo y merienda). La técnica se utilizó también como complemento de la entrevista y el cuestionario. Además, se realizaron observaciones a los espacios físicos de la empresa, con el objetivo de describir la existencia o no de condiciones adecuadas para la comunicación. (Anexo V)

A continuación, se expone el resto de los instrumentos y su correspondiente selección muestral, considerando la distinción entre públicos internos y públicos externos.

Cuestionario:

El cuestionario "consiste en una serie de preguntas dirigidas a un determinado número de personas para conocer una situación social, una hecho, una actitud, una opinión." (Alonso y Saladrigas, 2000, p. 41). El contenido de las preguntas puede variar de acuerdo a los aspectos que mida. Se puede hablar de tres tipos de preguntas: cerradas, abiertas y mixtas.

Las preguntas deben ser claras y precisas, acorde a las características del respondiente tomando en consideración vocabulario que maneja, nivel de estudio, etc.

Se realizaron dos cuestionarios, uno a públicos internos por UEB (Anexo XI) con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en cada una de dichas UEB. El segundo se aplica a los públicos externos: clientes y proveedores, (Anexo XII) encaminado a caracterizar la relación entre estos y la empresa.

Muestra: La muestra seleccionada para el cuestionario al público interno se corresponde a una muestra probabilística por racimo ya que las unidades de análisis se encuentran encerradas en determinados lugares físicos, este criterio parte de que la empresa está dividida en ocho UEB y una dirección general.

Para determinar la muestra se asumió un valor de error estándar de 0,015 para un 98.5% de confiabilidad. La probabilidad de ocurrencia de 50% de forma tal que se obtenga la mayor variabilidad posible.

El total de encuestas aplicadas en el público interno fueron 409.

Una vez determinada la muestra para la selección de los sujetos se aplicó el procedimiento de la tómbola (Sampieri, Hernández y Babbista, 2006, p, 253).

De este modo, la muestra quedó constituida de la siguiente forma:

UEB	Tamaño	Por ciento del total	Muestra a tomar
Oficina general	101	0,16	64,8
Helados	67	0,11	44,6
Quesos	81	0,13	52,7
Producción de Leche y Derivados de la soya	72	0,11	44,6
Transporte	116	0,18	72,9
Servicios Generales	31	0,05	20,3
Comercial	44	0,07	28,4
Mantenimiento	81	0,13	52,7
Aseguramiento	44	0,07	28,4
TOTAL	637	1,01	409,4

Tabla 2.1: Muestra probabilística por racimo. Público interno.

Entrevista semiestructurada:

La entrevista "es una técnica para la recopilación de información, cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal, generalmente en forma de respuestas a preguntas concretas o estímulos indirectos" (Alonso y Saladrigas, 2000 p. 42).

La entrevista semiestructurada, es un tipo de entrevista flexible y abierta, el investigador es el encargado de elaborar el contenido y darle un orden y profundidad de acuerdo a las características de los sujetos de estudio. Su objetivo es definir la concepción que poseen los trabajadores y dirigentes de la empresa acerca del tema de la comunicación.

Bajo el criterio de la importancia de la segmentación de los públicos se aplicaron cinco entrevistas. Tres estuvieron dirigidas al público interno: directivos (Anexo VII), trabajadores (Anexo VI) y responsable de comunicación de la empresa (Anexo X). Las otras dos fueron destinadas al público externo, conformado por clientes (Anexo IX) y proveedores (Anexo XIII).

Muestra: Para la aplicación de la entrevista se empleó una muestra no probabilística intencional de sujetos tipos ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación (Sampieri, 2006).

Las entrevistas al público interno (directivos y trabajadores) se realizaron con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en cada una de las UEB.

Para el caso de los directivos se tomó en consideración los siguientes criterios de selección:

- Directivos con más de cinco años de experiencia en la organización
- Disposición y tiempo para colaborar con el estudio

La muestra quedó conformada por 8 directivos.

Para los trabajadores se estableció el siguiente criterio de selección:

- Tener al menos cinco años de experiencia laboral
- Que se destaquen por su participación activa y conocimiento del área de trabajo
- Disposición y tiempo para colaborar con el estudio

De acuerdo a estos criterios se conformó la muestra, representada por 14 trabajadores.

Con el objetivo de explorar el funcionamiento de la comunicación en la organización (estructura, acciones, procedimientos, políticas, objetivos) se realiza una entrevista a la responsable de esta área, considerando su disposición y tiempo para colaborar en la investigación.

Público Externo:

Al público externo se aplicaron los mismos instrumentos de recogida de información que al público interno, la entrevista semiestructurada y el cuestionario. En este caso se tomaron de los públicos externos específicos los clientes y proveedores de la organización, que constituyen los públicos de interés para la investigación a la vez que son los que mantienen un contacto más sistemático con la empresa.

Para la aplicación de ambas técnicas se realizó un muestreo no probabilístico incidental casual, en el período comprendido entre enero y abril de 2016. Para ello se establecieron los siguientes criterios de inclusión de acuerdo con las metas e intereses de la organización:

- 1- Interés económico de los públicos para la empresa (si es altamente beneficioso para la organización).
- 2- Estabilidad de la relación con la organización.
- 3- Importancia estratégica. (si influyen de forma decisiva en los planes organizacionales).

La muestra quedó conformada por 4 proveedores y 5 clientes, los que se presentan en la siguiente tabla.

Proveedores	Clientes
Empresa Pecuaria El Tablón	Empresa de Comercio y Gastronomía de Cumanayagua,
Empresa Pecuaria La Sierrita	Empresa de Comercio y Gastronomía de Cienfuegos
Empresa Pecuaria Aguada	Empresa Comercializadora Complejo Lácteo Varadero
Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (Para las Materias Primas Lácteas)	Empresa Comercializadora Complejo Lácteo Ciego de Ávila
	Sector relacionado con la atención al turismo (Horizontes, Gran Caribe, etc.)

Tabla 2.2: Muestra incidental casual. Públicos externos

2.5 Procesamiento de los datos.

Para el procesamiento de los datos en el caso de las encuestas resultó conveniente emplear el procedimiento utilizado para el análisis estadístico efectuado mediante el SPSS (*Statistical Processor and Service Solution*) para WINDOWS, Versión 23.0., lo cual comprende un análisis porcentual matemático. Del mismo modo se realizaron análisis cualitativos emergidos de las informaciones obtenidas de las entrevistas, las observaciones y el análisis de documentos oficiales.

De modo general, el procesamiento de la información estuvo mediado por el método de triangulación en sus diferentes perspectivas, triangulación metodológica, de datos y teórica.

2.6 Principios éticos de la investigación

El proceso de investigación se realizó de acuerdo a los principios éticos de la investigación en Ciencias Sociales. Se tuvo en cuenta el consentimiento informado, la información obtenida fue totalmente confidencial, de los resultados obtenidos solo se divulgaron datos generalizables. Se respetó el criterio de disposición por parte de los sujetos para la colaboración en la investigación. Finalmente se le proporcionó a la dirección de la empresa los resultados del diagnóstico y el Manual de Gestión de la Comunicación.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis por indicadores

El presente capítulo expone la interpretación de la información recopilada a partir de la aplicación de las diferentes técnicas. Para proceder al análisis se toman como referentes los indicadores propuestos en el capítulo metodológico y posteriormente se efectúa una lectura integral de los resultados obtenidos.

3.1.1 Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.

En este indicador se analizan puntualmente el nombre de la organización, la razón social y conocimiento sobre la comunicación y manejo de sus términos.

La empresa Productos Lácteos “Escambray” pertenece al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA) y por consiguiente al Ministerio de la industria Alimentaria (MINAL). Se ubica en la Zona Industrial Km.1, en el municipio de Cumanayagua, Cienfuegos.

En sus inicios la empresa se llamó Combinado Lácteo “Escambray”. Por decisión del MINAL el 26 de noviembre de 1988 cambia su nombre a Empresa de Productos Lácteos “Escambray”. Sin embargo, por tradición, sus públicos internos y externos a más de 25 años de este cambio, se refieren a ella por Combinado Lácteo.

Sobre esta cuestión el director en funciones de la empresa manifiesta: *“como la empresa desde sus inicios ha generado una gran fuente de empleo y hay muchas personas relacionadas con ella, por tradición todos la llaman así, no solo los trabajadores, sino también los clientes, los proveedores, las personas de la comunidad; a excepción de algunos directivos que dicen su nombre correctamente, y le exigen a los trabajadores que la llamen como es, porque es parte de nuestra identidad y debemos reconocer y defender todo lo que nos identifica”*

Con respecto a este primer elemento se pudo conocer además que “Escambray” se corresponde con el nombre comercial de los productos que produce y comercializa la empresa (Helado y Queso Escambray); con independencia de otras marcas igualmente reconocidas.

Su nombre oficial se encuentra presente y actualizado en los documentos oficiales de la institución, entre ellos: Planeación Estratégica Integrada y

Estrategia Integradora de Capital Humano. A su vez, es un elemento visible dentro de la entidad; se observa en la valla situada a la entrada, en el sitial histórico del lobby, en el mural central y en los correspondientes a cada UEB, en las señaléticas y en los vehículos pertenecientes a la empresa.

En relación a la razón social, esta encierra una serie de actividades que tipifican y caracterizan la organización, correspondiéndose a la vez con los planteamientos estratégicos, misión, visión y objetivos. En este sentido la empresa está destinada a producir y comercializar leche fluida y en polvo, entre otros productos lácteos como yogurt, helado, mezcla física, quesos, pulpa de frutas y vegetales y sus análogos derivados de la leche y soya, así como sabores, estabilizadores y aditivos.

En relación al nivel de conocimiento sobre comunicación y manejo de sus términos, el análisis se efectúa de manera general sin hacer distinciones, por no resultar significativas las diferencias por UEB.

El público interno de la empresa conceptualiza la comunicación aludiendo al factor humano y sus tipos de relaciones en función del diálogo, el intercambio de criterios, experiencias y conocimientos como formas de interacción humana.

La mayoría de las expresiones se refieren a que: *“contribuye a mejorar las relaciones de trabajo”, es la interrelación entre dos o más personas”, “intercambio de ideas, conocimientos, criterios, puntos de vista etc.”*

Para complementar el análisis se tienen en cuenta la diferenciación de criterios entre directivos y subordinados. En este sentido la generalidad de las opiniones de los directivos aludieron a que la comunicación es de máxima prioridad, concretándose en lo siguiente: *“está encaminada al logro de las metas y desarrollo de la organización en función de dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa”; “contribuye a mejorar las relaciones con los públicos externos de interés”; “nos permite conocer los criterios de los trabajadores y relacionarnos mejor con ellos”; aumenta el reconocimiento y la imagen de la empresa”.*

Por su parte los subordinados resaltaron el valor de la comunicación apuntando a las ventajas fundamentales que supone esta actividad en función del establecimiento de un clima laboral favorable y relaciones armónicas entre ellos, así como para un mejor desempeño de sus funciones y tareas.

Al respecto asumieron lo siguiente: *“es importante para que los trabajadores se lleven bien y se respeten”; “contribuye a solucionar los problemas cuando expresamos nuestras inquietudes a los jefes”; “fortalece la amistad y el compañerismo”; “favorece el cumplimiento de las tareas y objetivos”.*

Aun cuando los directivos reconocen el papel determinante de la comunicación para el logro de las metas y objetivos organizacionales, se evidencia poco dominio por parte de los mismos en relación al manejo y uso correcto de los términos asociados al proceso comunicativo, siendo conscientes de esta situación.

Los directivos expresaron: *“sobre la comunicación no conocemos prácticamente nada, ni sus elementos o los términos que se utilizan, ni las formas de implementarla..., lo cual en gran medida atenta contra la implementación del sistema de comunicación en la empresa”.*

Igualmente, los subordinados argumentaron que no poseen conocimientos acerca de los términos de la comunicación salvo la importancia que le confieren a esta actividad para el desarrollo de la empresa.

Con respecto al indicador referido al carácter general u orientativo sobre la organización se puede afirmar que la Empresa Productos Lácteos “Escambray”, aun cuando comunica de manera adecuada su nombre y razón social a través de los soportes comunicativos con los que cuenta la institución, al mismo tiempo que los declara en sus documentos oficiales, no ha logrado que sus trabajadores se apropien de estos elementos, sobre todo del nombre actual.

En relación a la conceptualización de la comunicación tanto trabajadores como directivos coinciden en resaltar y reconocer la importancia de la misma para el alcance de las metas y objetivos organizacionales. Sin embargo no tienen dominio de los términos de la comunicación; lo cual para los directivos presupone una mayor dificultad desde su rol como máximos dirigentes de la institución, quienes se responsabilizan por establecer y hacer cumplir el sistema de comunicación en la empresa.

3.1.2 Aspectos de carácter estratégico

Para analizar este indicador se tiene en cuenta la existencia de planteamientos estratégicos en la empresa, la misión, visión y objetivos estratégicos.

Uno de los planteamientos estratégicos de la entidad lo constituye el documento oficial Planeación Estratégica Integrada de Capital Humano. En él aparecen formulada la misión, visión y objetivos estratégicos, entre los cuales se establece una correspondencia ajustándose a las condiciones reales de la organización.

La misión y la visión se ubican en lugares perfectamente visibles y de fácil acceso para todos los trabajadores. El mural de la organización es el soporte fundamental en el que se muestran estos planteamientos. Sin embargo, es importante resaltar que la misión tiene mayor visibilidad que la visión ya que se encuentra en todos los murales de las UEB, no sucediendo así con la visión.

La misión de la empresa (Ver Anexo II) se fundamenta en la elaboración de productos lácteos derivados de la soya, de un alto nivel nutricional, que garanticen la canasta básica, y el consumo social, así como productos para la venta en divisa con una calidad acorde a las exigencias del mercado actual, aprovechando la ubicación en el centro sur del país, lo cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado.

En la misma se expresa la razón de ser de la organización, identificando su actividad fundamental, así como el valor que tienen sus productos en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por su parte, en la visión (Ver Anexo II), se expresa que la organización realiza producciones de derivados de lácteos competitivos, con tecnología homologada a la media internacional; obtiene utilidades razonables para su patrimonio y el estatal; sus producciones satisfacen los requerimientos de los clientes del mercado nacional con un incremento progresivo de las ventas; existencia de un clima personal y organizacional favorable con predominio de la cooperación mutua en función del interés general de la entidad; dirigen la empresa cuadros con liderazgos, muy capaces, altamente motivados y con un elevado nivel de gestión; existencia de un alto nivel informático y de otras tecnologías de la comunicación a favor de la elevación de la efectividad para el cumplimiento de la misión; liderazgo en comercialización de productos lácteos y derivados de la soya; existencia de una estrategia ambiental que permite y garantiza su inserción en el micro-macro entorno.

En la declaración de la visión se puede apreciar errores de redacción teniendo en cuenta la falta de coherencia en sus planteamientos. Es un enunciado

extremadamente amplio, cuando debiera sintetizarse en una expresión corta, clara, coherente y sobre todo que exprese la proyección futura de la empresa en función de la misión.

Con respecto a los objetivos estratégicos (Ver anexo III) se plantean asociados a las 9 Áreas de Resultados Claves de la entidad, para los cuales se establecen objetivos específicos en función de su cumplimiento con sus respectivos criterios de medida, al igual que responsables que velen por su cumplimiento. Como parte del sistema de control se realiza una evaluación trimestral de los mismos informando al director sobre la ejecución y el estado de cumplimiento de cada uno.

Según expresaron la mayoría de los directivos: *“los objetivos que al finalizar el año no han sido evaluados de bien ha sido en gran medida por situaciones externas que no dependen de nuestros esfuerzos, pero siempre hacemos todo o que está en nuestras manos para que se logren”*

Con respecto al conocimiento de estos, los directivos identificaron los objetivos con el área de resultados claves al que se corresponde cada uno, lo cual es fundamental pues esto representa que los máximos dirigentes de la empresa tienen una visión compartida de hacia dónde se dirige y cuáles son las metas de la organización.

Por su parte, los subordinados manifestaron que no conocen cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa, ni siquiera hicieron referencia al objetivo que le corresponde a su área de trabajo en particular.

Esto supone una dificultad ya que a pesar de que estos estén segmentados por las áreas de resultados claves es necesario que todos conozcan por igual hacia donde se dirige la organización y cuáles son sus metas y propósitos fundamentales.

En relación al nivel de conocimiento de la misión y visión, en este análisis no se hacen distinciones por UEB, ya que los resultados se comportaron de manera similar en cada una ellas.

Un análisis general revela que el 15.2% de los trabajadores totales de la empresa conocen la misión de su organización, otro 15.5% la conoce parcialmente (Algunos elementos) y la mayoría 69.3% no tienen conocimiento de la misma. Por otra parte, en relación a la visión se puede decir que solo el 8.6% de los

trabajadores la conoce completamente y de manera correcta. El 11.4% la conoce parcialmente y el 80% expresa elementos que no se corresponden con la misma. Aun cuando no existen diferencias por UEB, este elemento se analiza teniendo en cuenta los criterios de directivos y subordinados en los que se evidencian diferencias en los resultados.

En relación a la misión la mayoría de los subordinados respondió con frases cortas y en algunos casos inseguros, las cuales se sintetizan en: *“producir productos lácteos con calidad para la venta a la población”*.

El mayor problema se presentó con la visión, de la cual los subordinados no conocen sus elementos, los pocos que respondieron, refirieron los mismos aspectos de la misión.

En cambio, los directivos conocen con mayor profundidad estos planteamientos que los subordinados; la totalidad aseveró conocer tanto la misión como la visión. En sus respuestas con respecto a la misión estuvieron presentes todos los elementos que la componen:

“producir y comercializar productos lácteos y derivados de la soya de alta calidad y nivel nutricional, para la canasta básica, el consumo social y la venta en divisa para el turismo, logrando estabilidad y competitividad en el mercado”.

Igualmente sobre la visión, aun cuando faltaron elementos por mencionar, se evidencia que estos dominan los aspectos esenciales en tanto la mayoría de las argumentaciones se dirigieron a:

“la producción y distribución de productos derivados de la soya, con alta calidad y nivel de competitividad, obtención de utilidades por parte de la empresa para su patrimonio y el estatal, la satisfacción con sus producciones a los requerimientos de los clientes del mercado nacional y que la dirección de la empresa está en manos de directivos capaces, motivados y comprometidos con las tareas”.

Los problemas detectados en el conocimiento de estos planteamientos, fundamentalmente la visión, demuestran que a pesar de los esfuerzos comunicativos dedicados a su divulgación, es necesario continuar perfeccionando esta comunicación.

De manera general sobre el nivel de conocimiento de la misión y visión se muestran mayores dificultades en la visión, no sucediendo así con la misión, de la cual directivos y subordinados poseen mayor dominio.

En el caso del público externo tanto clientes como proveedores manifestaron que no tienen conocimientos de estos elementos. Los motivos fundamentales radican en que no visitan regularmente la empresa, la mayoría de las veces se comunican por teléfono o correo electrónico, y en las ocasiones que vienen se dirigen específicamente a la persona que les atiende sin extenderse mucho tiempo en la entidad.

Algunos expresaron lo siguiente: *“no conozco cómo funciona la empresa, no la visito con frecuencia por lo que no sé cuáles son sus lineamientos y políticas”; “la empresa es quien me lleva los productos, casi siempre nos comunicamos por teléfono o correo por lo que yo no conozco cual es la misión, ni la visión”.*

Con respecto al indicador Carácter Estratégico se comprobó la existencia de un planteamiento estratégico en la organización, fundamentalmente a través del documento oficial Planeación Estratégica Integrada de Capital Humano. En él aparecen explícitamente la misión, visión y objetivos estratégicos.

En el caso de la misión y la visión estos elementos se encuentran visibles en la empresa, sin embargo la misión tiene mayor visibilidad que la visión. Esta situación pudiera estar condicionando que la visión sea menos conocida que la misión por los trabajadores.

Por su parte los públicos externos clientes y proveedores expresaron que no conocen los planteamientos estratégicos de la empresa, debido a que sus relaciones con la empresa se limitan únicamente a la actividad que los vincula.

3.1.3 Aspectos de carácter funcional

En este indicador analizaremos cómo está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de sus tareas y cumplimiento de sus objetivos. (Ver organigrama, Anexo I)

La Empresa Productos Lácteos Escambray posee una estructura organizativa compuesta por el director general que orienta y evalúa las acciones que forman parte de la cotidianidad de los miembros de la organización, al cual se supeditan directamente los directores de las direcciones funcionales y de las UEB, los cuales median las relaciones entre los sujetos que se encuentran en la base de

la pirámide organizacional, es decir, los trabajadores o subordinados de las diversas áreas que comprende la empresa.

La misma está estructuralmente organizada por una Dirección General a la cual se subordinan 3 direcciones funcionales que se encuentran en un mismo nivel jerárquico: Tecnología y Desarrollo, Contabilidad y Finanzas y Capital Humano; y en otro nivel de jerarquía inferior los grupos de trabajo. También se subordinan a la Dirección General las 3 UEB productivas: Quesos, Helados, Producción de leche y derivados de la soya y 5 no productivas: Comercial, Aseguramiento, Transporte, Mantenimiento y Servicios Generales.

En lo que refiere a las direcciones funcionales de la empresa estas están constituidas por Grupos de Trabajo, dirigidos por un jefe de grupo que además de cumplir con sus funciones realizan labores de especialista o técnicos, estos jefes de grupo se consideran funcionarios a todos los efectos legales y se subordinan directamente a los directores de las áreas funcionales.

En la entidad se encuentran localizadas todas sus direcciones funcionales y Unidades Empresariales de Base, lo cual propicia una mayor coordinación entre sus áreas. La forma en que está ubicada y distribuida cada una de estas divisiones estructurales favorece el mejor funcionamiento de la organización contado con las condiciones de trabajo creadas para cada una de estas instalaciones.

Dentro de este indicador también se hace referencia a las condiciones físicas de la empresa. En este sentido cabe señalar que en la entidad cada una de las instalaciones cuenta con óptimas condiciones: buena iluminación, climatización, medios tecnológicos, materiales a disposición de los trabajadores, etc. La empresa cuenta además con locales que permiten el desarrollo de actividades formales e informales, destacándose un salón de reuniones, un ranchón, un parque pequeño como los más importantes.

Estas condiciones pudieran condicionar la existencia de un clima laboral favorable y armónico, así como una mayor calidad en el trabajo y motivación por parte de los trabajadores, influyendo directamente en el cumplimiento de las funciones de cada uno de los públicos internos.

En relación al aspecto funcional en la empresa se establecen funciones comunes para todas las áreas. Estas se instituyen en función de los objetivos estratégicos,

lo cual supone que cada una de las divisiones estructurales no solo debe cumplir con sus objetivos, sino también operar de manera coordinada e interrelacionada con las restantes áreas.

Igualmente cada división estructural o área de la entidad tiene bien delimitadas sus funciones las cuales se explicitan claramente en el documento oficial Planeación Estratégica Integrada. Al respecto los directivos conocen sobre cada una de las funciones que le corresponden a su área y las suyas particularmente. Por citar un ejemplo el Director de Capital Humano alegó: *“la dirección de Capital Humano dirige y controla lo establecido sobre la política laboral y salarial, en la seguridad y salud del trabajo. Además se encarga de controlar que el personal subordinado desempeñe sus actividades de acuerdo con las exigencias de sus funciones, contenidos de trabajo, etc., y bueno, con respecto a mis funciones, como su director estoy en la obligación de dirigir y orientar las acciones de la actividad de Recursos Humanos en la Empresa, de rendirle cuentas al director sobre el desempeño de estas actividades”*.

En este sentido cada uno de los directivos lograron distinguir sus funciones individuales y expresaron las correspondientes al área por la cual responden. Sin embargo no sucedió así con los trabajadores quienes solo conocen cuáles son sus tareas individuales.

Algunas de las respuestas fueron: *“yo conozco mis responsabilidades, soy jefe de turno en el helado y estoy encargado de que todo se cumpla como debe ser, que no hayan problemas en mi turno, y bueno me imagino que las funciones de esta UEB sea producir helado”*.

“Yo conozco mis funciones, soy la especialista del laboratorio de la leche, me encargo de hacerle todas las pruebas: de medir su temperatura, nivel de acidez, espesor, etc. pero como tal no sé cuáles son las funciones de esta UEB... supongo que sea velar por la producción y calidad de la leche”.

En relación al indicador Carácter Funcional se pudo constatar que la empresa está organizada estructural y funcionalmente de manera coherente hacia el logro de sus objetivos. En este aspecto influyen las condiciones físicas y la ubicación de todas las divisiones estructurales en la misma organización.

En la entidad están establecidas en los documentos oficiales las funciones comunes para todas las áreas y para cada área en particular. Sin embargo los

subordinados solo se limitan a conocer sus funciones en particular, en cambio de los directivos que tienen dominio de todas las funciones por las que debe responder.

3.1.4 Aspectos de contenidos de comunicación

Para analizar los contenidos de comunicación de la empresa se tienen en cuenta en su dimensión interna y externa, los indicadores que influyen en el proceso de comunicación: públicos, mensajes, soportes, flujos, retroalimentación y barreras. Siguiendo la línea teórica de la autora Martínez (2009) los referidos soportes son los conocidos tradicionalmente canales de comunicación.

Públicos

Para analizar los públicos de la empresa se tiene en cuenta la segmentación de estos en: públicos internos (directivos y trabajadores) se caracterizan los mismos atendiendo a su distribución por área de trabajo, sexo y nivel de escolaridad y en relación a los públicos externos (clientes, proveedores, medios de comunicación, comunidad y otras instituciones) se puntualiza en las relaciones de estos con la empresa.

En el caso de los públicos internos de la organización del total de trabajadores (637), el 15,9% pertenecen a la dirección general, el 34,8% al área productiva, y 49,3% al área no productiva. Los directivos representan el 2,4% del total de trabajadores y el 97,6% los subordinados.

El 62,6% de los trabajadores de las UEB y dirección general pertenecen al sexo masculino mientras que el 37,4% son mujeres, la predominancia del sexo masculino está asociado a que la mayoría de las tareas implican esfuerzos físicos.

La edad promedio del público interno es de 36-45 años. De acuerdo al grado de escolaridad se especifican los datos teniendo como se comporta este aspecto en las UEB productivas, UEB no productivas y dirección general. En las UEB productivas el 10% de los trabajadores tiene nivel superior, el 56,4% son graduados de técnicos medios y bachiller, el 31,4%, de estudios secundarios, el 1,8% tiene solamente sexto grado.

En las UEB no productivas este aspecto se comporta de la manera siguiente: 11,4% de los trabajadores tiene nivel superior, el 56% son graduados de técnicos

medios y bachiller, el 28,8%, de estudios secundarios, el 3,5% tiene solamente sexto grado y el 0,5% tiene menos de sexto grado.

Por último en la dirección general el 30,7% de los trabajadores tiene nivel superior, el 48,5% son graduados de técnicos medios y bachiller, el 19,8%, de estudios secundarios y el 0,5% tiene menos de sexto grado. No existen trabajadores con nivel secundario.

En el caso del público externo, son considerados sus públicos estratégicos, proveedores y clientes. Los mismos están declarados explícitamente en los documentos oficiales de la empresa Planeación Estratégica Integrada y Estrategia Integradora de Capital Humano.

Estos tienen una relación sistemática con la empresa, reconocida por ambas entidades; la mayoría de los contratos sobrepasan los diez años. Los proveedores visitan con mayor frecuencia la empresa debido a que llevan las materias primas a la organización continuamente. En cambio a los clientes, la empresa está en la obligación de hacerle llegar los productos, por tal razón estos no visitan regularmente la institución, a menos que sea necesario.

A continuación, se plantean los principales proveedores y clientes de la empresa.

Proveedores:

1. Empresa Pecuaria El Tablón
2. Empresa Pecuaria La Sierrita
3. Empresa Pecuaria Aguada
4. Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (Para las Materias Primas Lácteas)
5. Complejo Lácteo Habana
6. MINAZ
7. CUPET
8. Rayonitro.
9. IIIA

Clientes:

1. Empresas de Comercio y Gastronomía de cada municipio de la Provincia de Cienfuegos
2. Empresa Productos Lácteos de Villa Clara

3. Cadena OFERTAS (En diferentes provincias como Cienfuegos, Ciudad de La Habana, Sancti Spíritus, etc.)
4. Empresa Comercializadora Complejo Lácteo, Varadero y Ciego de Ávila
5. Sector relacionado con la atención al turismo (Horizontes, Gran Caribe, etc.)

La empresa mantiene relación con otros públicos externos como son: los medios de comunicación, la comunidad y otras instituciones. La relación con estos es menos frecuente, poco planificada y espontánea. Los mismos no se reconocen en los documentos oficiales como tal. Sin embargo se realizan acciones aisladas que repercuten de manera simultánea tanto en la organización como en estos públicos.

Específicamente los medios de comunicación con los que mantiene relaciones la empresa son la emisora municipal CMFK Radio Cumanayagua y el Canal 36, telecentro del municipio. Como parte de las coberturas que realizan estos medios se destacan fundamentalmente los reportes sobre los planes de producción de la empresa o sobre afectaciones de la venta a la población debido a problemas con roturas, escasez de materia prima, etc., lo cual casi nunca sucede. Estas relaciones son intencionadas por interés tanto de los medios como de la empresa.

Por su parte la comunidad comprende todo el municipio de Cumanayagua, localidad donde se ubica la empresa. Desde su fundación la mayor fuerza de trabajo del municipio ha sido generada por la organización, de ahí que las relaciones fundamentales entre ambas se mantienen a través de la contratación de personal.

La empresa también se beneficia de otras instituciones y estas a su vez de la organización como es el caso de centros de salud y educativos, así como diversas instituciones laborales. En este sentido la responsable de comunicación afirmó: *“la organización regularmente abastece de sus productos a centros de salud como casas de abuelos, hogar de ancianos; también a círculos infantiles, seminternados, secundarias básicas, con la merienda escolar diaria, el preuniversitario de ciencias exactas, y a otras instituciones laborales”.*

Igualmente, las escuelas primarias y secundarias básicas mediante el Palacio de Pioneros tienen conformado un círculo de interés llamado Productos Lácteos y Derivados de la Soya. *“A través de él los estudiantes aprenden sobre los*

procesos de elaboración, realizan visitas a la empresa, exposiciones a finales de curso, y la empresa respalda estas actividades”, así expresó la encargada de la comunicación.

Esta institución también abre sus puertas a los centros de Educación Superior fundamentalmente a estudiantes de Ingeniería Química e Industrial de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez y la Universidad Central Marta Abreu para que realicen sus prácticas laborales.

En general podemos constatar que las principales características de los públicos de la empresa son las siguientes: En relación a los públicos internos predominan los hombres graduados de bachiller o técnico medio. El nivel de escolaridad en general es bajo, predominando el nivel medio de formación.

Por su parte los públicos externos están conformados por sus públicos estratégicos clientes y proveedores, con los que se relaciona sistemáticamente. A su vez mantiene vínculos con otros públicos como son: los medios de comunicación, la comunidad y otras instituciones, con los que establece una relación menos frecuente, poco planificada y espontánea.

Mensajes

Las tres características fundamentales que distinguen a los mensajes son sus contenidos, calidad, y rapidez. En función de estos indicadores se realizó el análisis de esta variable.

En relación a los contenidos de los mensajes no se hacen distinciones entre las UEB y dirección general ya que las diferencias no son significativas.

Un análisis general expresa que el contenido de los mensajes está relacionado con temas laborales, o formas de realizar el trabajo. Este criterio es avalado por el 98,7% de los trabajadores de la empresa, resaltando que ocurre con una frecuencia regular. (siempre)

A su vez que el 85,6% plantearon que con esta misma frecuencia (siempre) reciben mensajes referentes a las normativas, reglas, procedimientos y control del trabajo.

En cambio, los mensajes relacionados con estímulos, reconocimientos y apoyo, tienen mínima presencia en la entidad, solo el 24,3% de los trabajadores afirmó recibir este tipo de mensajes.

Estos últimos son transmitidos aprovechando principalmente los soportes instituidos oficialmente como la Asamblea de Afiliados, Matutinos y Chequeos de emulación trimestrales, fundamentales para realizar reconocimientos morales y materiales a los trabajadores más destacados; no siendo relevante el uso de soportes que no están formalmente instituidos. No obstante, resulta insuficiente el reconocimiento a los trabajadores en la base, tanto desde los soportes formales como informales.

En el caso puntual del público externo el 100% de los clientes y proveedores manifestaron que los mensajes que intercambian con la entidad están relacionados con la actividad en sí que los vincula a ella, ya sea sobre el suministro de materia prima o la actividad comercial, en ningún caso plantean que los mensajes se vinculan a reconocimientos y felicitaciones.

Sobre esto afirmaron: *“entre nosotros existen buenas relaciones pero nunca estos nos dirigen mensajes para felicitarnos y estimularnos”; “yo hace quince años que estoy visitando la empresa y en todo este tiempo nunca me han hecho reconocimientos y si de algo no pueden quejarse es de mi trabajo”.*

En lo que refiere a la calidad de los mensajes, los resultados dan cuenta de diferencias significativas entre las UEB (productivas y no productivas) y la dirección general. En este caso no hay diferencias al interior de las UEB o en relación a sus tipologías.

Al respecto, el 67,3% de los trabajadores de las UEB (productivas y no productivas) aseveraron que los mensajes que reciben son confusos, mientras que 32,7% plantearon que son claros.

Sobre este mismo aspecto el 64,5% alegaron que los mensajes son coherentes, y el resto 45,4% dijeron lo contrario. Otro 35,5% afirmaron que estos les llegan de manera imprecisa, mientras el 54,6% sostuvieron el criterio de que son precisos. Por último, la mitad de los trabajadores compartieron criterios respecto a si recibían estos mensajes de manera completa o incompleta; el 51,3% apoyó lo primero, mientras que el 48,7% coincidieron con la segunda opción.

Aunque los mayores criterios estuvieron a favor de la calidad de los mensajes, existen valores cuestionables en este sentido, lo cual denota la existencia de dificultades en relación a la calidad de los mensajes en las UEB.

Sin embargo, en la dirección general este indicador no se comportó de igual manera, por el contrario, el 85,2% expresaron que los mensajes recibidos de los directivos son claros, mientras el 14,8% afirmó que son confusos. Por otra parte el 78,2% de trabajadores refirieron que los mensajes son coherentes, contraria a esta opinión se destacaron los criterios correspondientes al 21,8% de los trabajadores. Respecto a la precisión de los mensajes el 81,6% constató que estos les llegan de manera precisa, en cambio el 18,4% planteó que no sucede así, sino lo contrario. Por último, el 90,3% afirmaron que reciben de manera completa los mensajes, mientras solo el 9,3% expresaron que los mensajes les llegan incompletos.

Lo anterior significa que los trabajadores de la dirección general avalan que los mensajes que reciben por parte de los directivos tienen buena calidad, importante para el intercambio con los directivos.

En relación a la calidad de los mensajes si bien no existen diferencias significativas en los resultados por UEB, es importante resaltar algunos criterios de directivos, referidos a la poca calidad de los mensajes que reciben de los subordinados, resaltando en este sentido que la mayoría de los problemas se presentan relacionados con la imprecisión. En este sentido la mayoría de los directivos afirmaron lo siguiente: *“muchas veces no entendemos lo que nos quieren decir, se enredan porque como no conocen con precisión los contenidos de los reglamentos, entonces se dirigen a hacer reclamos sin tener elementos para defenderse y llega un punto en que no entendemos al final con que específicamente están en desacuerdo”*.

“Los trabajadores casi nunca defienden sus criterios con precisión a pesar de que se les brinda toda la confianza para que expresen lo que deseen”

Con respecto a la rapidez de los mensajes existen diferencias significativas entre las UEB productivas, no productivas y dirección general.

En las UEB productivas el 72,3% de los trabajadores refieren que los mensajes generalmente llegan con el tiempo suficiente para el correcto desempeño de sus funciones, cuando ocurren cambios en los planes productivos por atraso, o para satisfacer nuevas demandas; mientras el 27,7% asevera que los mensajes casi nunca fluyen de manera rápida para cumplir con estas funciones.

En el caso de las UEB no productivas el 32,3% de los trabajadores plantean que los mensajes casi nunca llegan con el tiempo suficiente para cumplir con las tareas, el otro 25,3% confirma que a veces suelen ser rápidos y eficientes en este sentido. Por su parte el 42,4% plantea que generalmente cumplen con sus tareas y funciones por la rapidez de las informaciones que reciben.

A diferencia de las UEB de la empresa el 90,7% de los trabajadores que operan en la dirección general afirman que generalmente las informaciones que reciben llegan en tiempo para poder desempeñar adecuadamente sus tareas, el 6,3% aseguran que solo a veces reciben con tiempo las informaciones, mientras el 3% afirma que nunca las informaciones les llega con tiempo suficiente. Los resultados positivos de este indicador por parte de esta instancia garantizan un clima laboral favorable que influye de manera decisiva en el funcionamiento organizacional.

Las principales diferencias en las UEB y dirección general en cuanto a la rapidez de los mensajes se puede observar en el siguiente gráfico

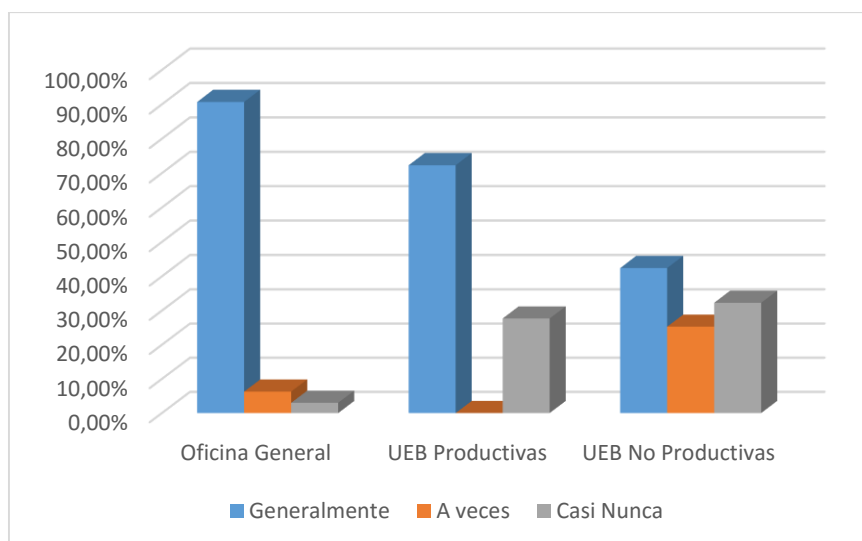


Gráfico 3.1: Comportamiento de la rapidez de los mensajes en la empresa.

De los clientes y proveedores el 100% expresaron que los mensajes que reciben de la organización llegan de manera rápida, lo cual es importante ya que estos radican lejos de la organización y una comunicación efectiva entre ambos garantiza un mayor cumplimiento con las solicitudes por parte de la empresa para con los clientes y de los proveedores para con la empresa.

De manera general en la empresa se utilizan procedimientos y mecanismos que favorecen la rapidez de los mensajes, esto contribuye a que las decisiones se

tomen en tiempo y por tanto la lentitud no sea un elemento influyente en el trabajo.

Atendiendo a las características de los mensajes se puede concluir que en la organización los mayores problemas se presentan en la calidad y rapidez de los mismos, considerando que estamos en presencia de una empresa productiva en la cual estos dos elementos constituyen un requisito fundamental. Por tanto resulta necesario hacer énfasis en que todavía este es un indicador que se puede mejorar para que los niveles de eficiencia sean mucho mayores.

Flujos de comunicación

Para el análisis de este indicador resulta conveniente tomar en cuenta su doble tipología: vertical tanto ascendente como descendente, y horizontal. En este indicador se analizan los diferentes soportes (canales) que se emplean.

En la empresa la comunicación fluye tanto en dirección vertical como horizontal. En cuanto al flujo vertical descendente no se hacen distinciones entre las UEB y la dirección general, ya que los resultados se comportaron similares en cada una de ellas. Al respecto el 94, 6% refieren que los mensajes que reciben provienen generalmente del director general.

Los soportes que permiten flujos descendentes son fundamentalmente los consejos de dirección, consejos de administración, y los murales, los cuales tienen un carácter más impersonal.

La comunicación fluye también en dirección vertical ascendente; al respecto el 93,8% de los trabajadores tanto de la dirección general como de las UEB trasladan informaciones generalmente a sus jefes inmediatos.

Aunque se observa la ausencia de uno de los soportes tradicionales e institucionalizados con estos fines como pudiera ser el buzón de quejas y sugerencias, existen otros soportes como la asamblea de afiliados, matutinos, asamblea de representantes y el consejo de administración ampliado.

Estos soportes ofrecen la posibilidad de que los trabajadores puedan manifestar sus criterios, inquietudes y opiniones, y en el caso de los últimos dos, específicamente, brindan la posibilidad de que los trabajadores participen en la dirección de la empresa, no siendo así con los soportes que tienen un carácter más informal, los cuales son muy limitados por lo que no favorecen de igual modo el intercambio entre los trabajadores y directivos.

La existencia en buena proporción de los flujos verticales ascendentes es un elemento que motiva a los trabajadores e influye significativamente en su rendimiento laboral, al tiempo que su integración para con la organización.

Por su parte los intercambios horizontales de información, se expresan fundamentalmente entre las direcciones funcionales como instancias directivas (Dirección de Tecnología y Desarrollo, Capital Humano y Contabilidad y Finanzas), entre los grupos o departamentos de trabajo (Grupo de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente; Grupo de Producción, Tecnología y Desarrollo; Grupo de Contabilidad y Costo; Grupo Financiero; Grupo de Planificación, Precio y Estadística; Grupo de Recursos Laborales, Capacitación y Seguridad Social y Grupo de Perfeccionamiento Empresarial, Organización y Remuneración del Trabajo), así como entre los trabajadores de las áreas productivas y de apoyo a estas, instancias que se encuentran en equivalente nivel de autoridad dentro de la organización.

En este sentido el 83,2% de los subordinados y el 100% de los directivos manifiestan que intercambia informaciones con sus compañeros del mismo nivel. Entre los soportes que facilitan los canales horizontales se destacan las reuniones interdepartamentales a nivel de grupo y los consejos de dirección en el que participan todos los directores funcionales y de las UEB. Igualmente se destacan las conversaciones en horarios de merienda y almuerzo en el comedor y en el ranchón en horarios de descanso luego de almorzar.

Siendo consecuentes al respecto, los contenidos de los mensajes que fluyen a través de estos canales se relacionan con el funcionamiento de la organización; de igual manera prevalecen aquellos especialmente relacionados con aspectos personales de los trabajadores.

Resumiendo su importancia la comunicación horizontal resulta vital para la coordinación de las tareas; facilitan el trabajo y proporcionan que el conocimiento se generalice. En este sentido presenta una frecuencia significativa; al tiempo que es muy continua entre todos los trabajadores y directivos, al ser propia del trabajo colectivo y de la convivencia.

Con respecto a los flujos de comunicación se pudo constatar que el tipo de comunicación que predomina en la empresa es la vertical descendente ya que la mayor cantidad de información fluye de directivos a subordinados, lo cual

determina que en la empresa los mensajes están orientados fundamentalmente al cumplimiento de las tareas y orientaciones, normativas, reglas, etc. Los soportes fundamentales que permiten este tipo de flujo son: los consejos de dirección, los consejos de administración y los murales.

No obstante, aunque en menor medida, la presencia de los flujos tanto verticales ascendentes como horizontales favorece la comunicación entre todos los miembros de la organización y amplían las relaciones e integración entre los mismos. Los soportes que se utilizan en este sentido son: matutinos, asamblea de afiliados, asamblea de representantes, consejo de dirección ampliado y las reuniones interdepartamentales y conversación cara a cara respectivamente.

Redes

En el análisis de este indicador se consideran las redes formales e informales de comunicación así como las de mayor preferencia por los directivos y subordinados. Igualmente se analizan los soportes que dan lugar a ambos tipos de redes.

La mayoría de los mensajes de la empresa siguen a través de los soportes formales (vías oficiales) establecidas por la institución como son: asamblea de afiliados, matutinos, reunión de coordinación, consejo de administración, consejo de dirección ampliado, asamblea de representantes y balance de gestión.

Según directivos y trabajadores estos soportes en su gran mayoría están destinados a: *“orientaciones sobre tareas y procedimientos a cumplir”*; *“comunicar resultados sobre los procesos productivos”*; *“cambios en la actividad productiva por diferentes motivos”*; *“que los trabajadores puedan retroalimentarnos sobre sus principales inquietudes o sugerencias”*; *“estimular a los trabajadores más destacados por sus resultados laborales”*.

En relación a esto el 88,7% de todos los trabajadores tanto de las UEB como de la dirección general coincidieron en su preferencia por los soportes formales para debatir sobre cuestiones de interés respecto a la empresa. No obstante, de acuerdo al nivel de participación que estos generan, los trabajadores reconocen cuales les brindan una mayor oportunidad de participar en la toma de decisiones. Así, los soportes formales que prefieren los trabajadores de la empresa (sin hacer distinciones al respecto, pues los datos se comportan de modo similar) son los matutinos, las asambleas de afiliados y los despachos en este orden.

En el caso de los matutinos el 96, 3% de los trabajadores expresó su utilidad, mientras que el resto manifestaron que son poco útiles. De igual modo la asamblea de afiliados, otro de los soportes formales de preferencia por los trabajadores, alcanzó el 91% de utilidad, y los despachos el 85%.

En relación a la comunicación informal se analiza sin hacer distinciones ya que esta se comporta de forma similar en las UEB y dirección general. La misma tiene lugar fundamentalmente en los horarios en que comienza y culmina la jornada laboral y en los horarios de merienda y almuerzo, los cuales aprovechan los trabajadores para intercambiar criterios sobre cuestiones propias del trabajo, situaciones familiares en particular, cuestiones de la vida cotidiana y de la actualidad, etc. Sobre este tipo de comunicación informal es importante resaltar que los trabajadores expresaron que se dan en grupos pequeños de trabajadores, todos de la misma área a la cual pertenecen, y que los directivos no participan en estas conversaciones.

Con respecto a las redes de comunicación en la empresa predominan las redes formales en detrimento de las informales. La mayoría de los trabajadores prefiere los soportes formales para debatir sobre cuestiones de interés respecto a la empresa. Los soportes fundamentales en este sentido son los matutinos, las asambleas de afiliados y los despachos en este orden.

Retroalimentación

En este indicador se analiza la rapidez del proceso de retroalimentación y los soportes que propician el mismo.

En la empresa Productos Lácteos “Escambray” el proceso de retroalimentación está encaminado a brindar respuesta lo más rápido posible a las inquietudes y proposiciones de los trabajadores. Al respecto se realiza el análisis diferenciando los criterios de las UEB productivas, las UEB no productivas y la dirección general.

En este sentido el 57,2% de los subordinados de las UEB productivas afirmaron que los directivos le dan respuesta a sus preocupaciones generalmente rápido; el 29,8% afirmaron que las respuestas son rápidas en algunas ocasiones, mientras la minoría 13%, expresó que nunca los directivos le dan respuesta a sus planteamientos.

Por su parte en el caso de las UEB no productivas el 51,2% afirmaron que los directivos le dan respuesta generalmente rápida a sus preocupaciones, el 23,4% aseveró que los directivos le dan respuesta de manera rápida en algunas ocasiones, mientras que 25,4% dijeron que estos nunca le dan respuestas a sus preocupaciones.

Por el contrario, en la dirección general el 96,7% expresaron que los directivos generalmente le dan respuesta rápida a sus preocupaciones, mientras el 3,3% afirmaron que estas respuestas son rápidas en algunas ocasiones.

El siguiente gráfico muestra esta información relacionada con la retroalimentación en las diferentes áreas de la empresa.

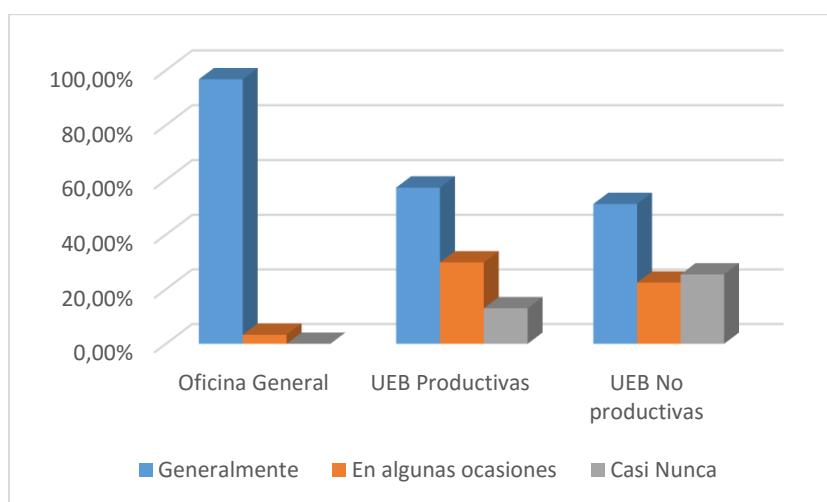


Gráfico 3.2: Comportamiento de la retroalimentación en las diferentes áreas de la empresa.

Lo anterior significa que el proceso de retroalimentación se prioriza de manera diferenciada en la entidad, ya que la dirección general es el área de la empresa que más rápido recibe respuesta por parte de los directivos a sus problemas e inquietudes, no siendo así para las restantes áreas, fundamentalmente las UEB no productivas. Esto conlleva a que los subordinados de la dirección general se sientan más representados por sus directivos y por tanto más implicados e interesados en el desarrollo eficiente de los procesos que tienen lugar en la organización que los subordinados de las restantes áreas de la organización.

En el caso del público externo tanto clientes como proveedores el 100% manifestó que la empresa siempre los atiende al momento, lo cual constituye un motivo de satisfacción por parte de los mismos. Esta es una cuestión que ellos

valoran mucho pues define en gran medida el nivel de interés que estos representan para la empresa.

Sobre las vías o soportes que utilizan los clientes y proveedores y la empresa para comunicarse, se destacan el correo y el teléfono fundamentalmente. En relación a estos, de los proveedores, el 90,4% emplea el correo, mientras el 9,6% no lo utiliza, sin embargo el teléfono es más usado, así lo confirmó el 100%. Por su parte los clientes en su totalidad utilizan ambos soportes.

El contacto cara a cara se da en mayor medida entre los proveedores y la empresa, así lo expresó el 100%, ya que estos hacen entrega personal de los suministros, mientras que los clientes visitan con menor frecuencia la empresa ya que esta tiene la obligación de hacerle llegar los productos directamente como parte del contrato; en este sentido solo el 14,3% utiliza la comunicación cara a cara en algunas ocasiones.

Los soportes orales que propician la retroalimentación en la empresa son: los matutinos, asamblea de afiliados, despachos, asamblea de representantes y el consejo de dirección ampliado. Sobre estos el 95,8% de los trabajadores de la empresa en general, (sin establecer divisiones por áreas de trabajo partiendo de que no existen diferencias significativas) expresaron que favorece el intercambio sistemático con los directivos, ya que son soportes por excelencia para que los trabajadores comuniquen sus preocupaciones, inquietudes, resultados en el orden productivo y además que estos son aprovechados para en ocasiones, aunque no las más frecuentes, reconocer y estimular a los trabajadores destacados y de mayores resultados.

En el caso de los soportes electrónicos se manifiestan diferencias de criterios en cuanto al uso de unos en mayor medida que otros. Con respecto a la dirección general el 87,7% de los trabajadores considera importante para el uso de la retroalimentación la intranet. Lo mismo sucede con el correo electrónico, este es utilizado para el intercambio de información por el 86.2% de los trabajadores. Igual significación adquiere el teléfono, el cual es usado por el 98,5% de los funcionarios de esta área.

A diferencia de la dirección general, las UEB productivas y no productivas no conciben imprescindibles estos soportes (correo, intranet y teléfono) para el intercambio de información, ya que la mayoría como están directamente

vinculados a las áreas productivas o de apoyo a estas no dependen con exclusividad de ellos. Los resultados obtenidos en estas áreas se comportan de manera similar. En este sentido el 21,7% de los trabajadores considera importante la intranet para el uso de la retroalimentación. Por su parte el correo electrónico solo es empleado con este fin por el 26,2%, y en mayor medida se utiliza el teléfono del cual hacen uso el 43,1% de los funcionarios de esta área. En relación a los soportes, de manera general, estos no son suficientes, el buzón de quejas y sugerencias que es uno de los tradicionales e institucionalizados con este fin, no existe.

En este análisis es necesario resaltar que los directivos de todas las áreas en general reconocen la importancia de la retroalimentación para conocer las opiniones o inquietudes de los trabajadores, así como para controlar si las disposiciones de la dirección se llevan a cabo con eficacia.

En relación a la retroalimentación se puede afirmar que este proceso no es eficaz en cuanto no fluye de manera continua y sistemática por todas las áreas de la empresa, obteniendo mayores beneficios la dirección general en comparación con las restantes áreas. Igualmente predominan unos soportes en detrimento de otros, de los cuales no dispone el total de los trabajadores que se vinculan a los procesos productivos y de apoyo a estos en la misma medida que los trabajadores de la dirección general que si tienen acceso a la mayoría de los soportes.

Por su parte los clientes y proveedores se sienten satisfechos con la empresa por la atención rápida y sistemática que reciben.

Barreras

En relación a este indicador se analiza la barrera que predomina en la organización.

Al respecto el mayor problema reside en que la mayoría de los trabajadores coinciden en que casi nunca comprenden los mensajes que reciben de sus superiores sobre cambios relacionados con los sistemas de pago, procedimientos, reestructuraciones (movimientos del puesto de trabajo), etc.

En este sentido los directivos refieren que ellos les explican a los trabajadores en varias ocasiones sobre estos cambios y aun así, continúan sin entender. Sobre esto el director de Capital Humano expresó: *“a veces les explicamos a los trabajadores una y otra vez sobre decisiones o cambios que se toman en la*

dirección, incluso muchas son orientaciones que se envían de la dirección provincial o nacional, pero por más que se les explica no lo comprenden y en ocasiones quedan insatisfechos, se disgustan y piensan lo que no es, se leen con ellos y discuten los decretos, las leyes pero aun así siguen sin entender”.

Según los directivos este problema se presenta de manera continua en los trabajadores de las UEB productivas y no productivas, no siendo así con los trabajadores de la dirección general.

La barrera que atenta contra el funcionamiento de la organización en este caso es la conocida barrera semántica o relacionada con la codificación del mensaje, puesto que en este caso no se maneja el mismo lenguaje para identificar o comprender estos tipos de cambios internos, ya que los directivos y subordinados de la empresa tienen diferentes niveles de escolaridad, culturales y de conocimientos sobre los procesos de la empresa, de ahí que los trabajadores interpretan los mensajes de forma diferente a la intencional.

Particularmente los clientes y proveedores expresaron que no tienen señalamientos al respecto, puesto que la comunicación con la empresa fluye rápida, sistemática, y se comprenden bien los mensajes.

Sobre este indicador se puede afirmar que en la Empresa Productos Lácteos “Escambray” la principal barrera comunicativa reside en la dificultad para la codificación y la interpretación o significación por parte de los trabajadores vinculados a las áreas productivas y no productivas, de los mensajes que intercambian con los directivos, teniendo en cuenta las diferencias de lenguajes, niveles culturales y de conocimientos sobre el funcionamiento de la empresa.

3.3.5 Nivel de Gestión de la comunicación

En este indicador se analizan las dos primeras fases de la gestión de la comunicación: diagnóstico y planificación. En el caso del diagnóstico se verifica la existencia de estos, sus antecedentes y actualización (en caso de que existan). En relación a la planificación se puntualiza en la existencia de un responsable de la comunicación, la existencia y actualización de los documentos normativos, de las políticas y objetivos de comunicación, así como la planificación de acciones.

En la empresa nunca se han efectuado diagnósticos o lo que es lo mismo investigaciones de comunicación en función de conocer las características de la comunicación a lo interno y externo de la organización.

El Director de Capital Humano expresó: *“cuando yo estuve a cargo de la comunicación siempre quise aplicar encuestas para saber cuestiones relacionadas con el clima interno de la empresa pero nunca llegué a hacerlo por cuestiones de tiempo y también porque como no conozco los términos que se manejan en la comunicación, no sabía cómo formular las preguntas”*.

En el año 2005 la empresa entró en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, proceso del cual fue retirada en el 2011; para esto se designó por resolución un responsable que como parte de sus funciones respondiera por la comunicación, y lograra implementar el sistema en la entidad.

Al respecto se le encarga esta tarea al Jefe del Grupo de Perfeccionamiento Empresarial, Organización y Remuneración del Trabajo, departamento que se subordina a la Dirección de Capital Humano.

Desde ese entonces esta actividad ha sido supervisada por la especialista que actualmente desempeña este cargo y por el director de Capital Humano que ocupó este puesto hasta hace solo cuatro meses.

En relación a las funciones que debe desempeñar esta profesional, se ven limitadas a causa del desconocimiento de su máxima responsable, quien sobre esta cuestión plantea:

“no he podido cumplir con mis funciones debido a que no conozco sobre la actividad comunicativa, no sé cómo elaborar los documentos, las políticas y objetivos, y tampoco como hacer estrategias de comunicación. En varias ocasiones ha solicitado al director de Capital Humano que gestione algún curso de capacitación para poder aprender y entonces implementar correctamente el sistema de comunicación”.

Como consecuencia, en la empresa no existen los documentos normativos que regulan la actividad comunicativa: Manual de Gestión de la Comunicación y Manual de Identidad Visual.

Del mismo modo no están establecidas las políticas u objetivos de comunicación, por lo que no existen lineamientos básicos que regulan dicha actividad a lo interno y externo.

En lo que respecta a la etapa de planificación, nunca se han desarrollado estrategias o campañas de comunicación. Las acciones de comunicación que se realizan se caracterizan por la aleatoriedad, empirismo, espontaneidad.

No obstante es importante señalar algunas de las acciones de orden interno que se desarrollan en la empresa, la mayoría orientadas al perfeccionamiento de la identidad visual. En este sentido se colocó la señalética en todos los locales de la entidad. A su vez se ubicó una valla a la entrada de la organización con su nombre, logotipo y lema comercial.

Por otro lado se distribuyeron carteles en diferentes locales de la organización con pensamientos de líderes revolucionarios y sobre los valores compartidos de los trabajadores de la empresa. Otra de las actividades consiste en la actualización de los murales de las UEB y de la dirección general.

También se entregaron pulóveres a los trabajadores, con el logo de la empresa y la identificación del área a la cual pertenecen cada uno. Esta actividad se efectuó recientemente ya que era una gestión que había hecho la empresa desde hacía tiempo sin embargo se pudo concretar hace poco.

Por otra parte en fechas conmemorativas como: día de las madres, de los padres, fin de año, etc., se efectúan actividades para estimular a los trabajadores. El día del economista se elige todos los años para realizar estímulos materiales a los trabajadores más destacados.

Las acciones encaminadas al público externo están dirigidas específicamente a los clientes, no siendo así para los proveedores.

Las mismas están a cargo del departamento de ventas asociado a la UEB Comercial. Entre estas actividades cabe citar que la empresa participa todos los años en un evento que se realiza anualmente durante la Feria Internacional de La Habana llamado ALIMEXPO, donde se muestran y venden toda la variedad de productos de la empresa.

Al respecto la directora de esta UEB afirma que en este evento se entregan afiches, almanaques, sueltos, productos comunicativos que se diseñan como iniciativa para la ocasión.

Otras acciones de comunicación que desarrolla la organización con sus públicos externos, específicamente con instituciones escolares, se relaciona con el apoyo a un círculo de interés que se promueve desde el Palacio de Pioneros, que

vincula a estudiantes de primaria y secundaria básica. En este sentido apoyan las exposiciones anuales que se realizan a la población con exhibición de productos.

Estas son fundamentalmente las actividades de comunicación que se llevan a cabo en la empresa las cuales no se coordinan con antelación por medio de un plan de acciones, sino que se ejecutan sobre la marcha de las necesidades u oportunidades. De hecho, es importante resaltar que ninguna de estas actividades se coordina con la responsable de comunicación de la empresa; se aprueban en el consejo de dirección por peticiones particulares de alguno de sus miembros, casi siempre del director de Capital Humano y la directora de la UEB Comercial, para las cuales el director general asigna el presupuesto que se necesita.

Sobre el indicador referente al Nivel de Gestión de la Comunicación se puede afirmar que en la empresa Productos Lácteos “Escambray” existe un responsable por resolución encargado de implementar el sistema de comunicación; sin embargo, sus carentes conocimientos sobre el tema, constituyen una limitante para establecer dicho sistema como es debido.

En la entidad no se han efectuado con anterioridad diagnósticos de comunicación. Esta actividad no tiene un carácter planificado: en la empresa no están institucionalizados los documentos normativos, no existen políticas, ni objetivos de comunicación. Del mismo modo las acciones no se planifican, suceden de manera espontánea y aleatoria.

Las principales acciones que se realizan en la empresa están encaminadas al perfeccionamiento de la identidad visual, al reconocimiento de trabajadores en actividades por fechas conmemorativas y a la realización de eventos y exposiciones para los cuales se diseñan productos comunicativos.

3.2 Análisis integral de los resultados

El diagnóstico de comunicación en la Empresa Productos Lácteos “Escambray” arrojó los siguientes resultados:

La empresa comunica de manera adecuada su nombre a través de los soportes comunicativos con los que cuenta: la valla situada a la entrada, el sitio histórico, el mural central y en los correspondientes a cada UEB, en las señaléticas y en los vehículos pertenecientes a la empresa, al mismo tiempo que lo declara en

sus documentos oficiales Estrategia Integradora de Capital Humano y Planeación Estratégica Integrada, en los cuales también se explicita la razón social.

Sin embargo, a pesar de la visibilidad de estos elementos, no ha logrado que sus trabajadores se apropien de los mismos, sobre todo del nombre actual.

En relación a la conceptualización de la comunicación tanto trabajadores como directivos de la empresa conceptualizan la comunicación aludiendo al factor humano y sus tipos de relaciones en función del intercambio de criterios, experiencias y conocimientos como formas de interacción humana. Igualmente coinciden en resaltar y reconocer la importancia de la misma para el alcance de las metas y objetivos organizacionales.

Sin embargo, en ambos casos, no tienen dominio de los términos de la comunicación; lo cual para los directivos presupone una mayor dificultad desde su rol como máximos dirigentes de la institución, quienes se responsabilizan por establecer y hacer cumplir el sistema de comunicación en la empresa.

En la organización existe un planteamiento estratégico, el cual se fundamenta en el documento oficial Planeación Estratégica Integrada de Capital Humano, en el cual aparecen declaradas explícitamente la misión, visión y objetivos estratégicos.

Con respecto a estos dos elementos, misión y visión, los mismos se encuentran visibles en la empresa, no obstante, la misión tiene mayor visibilidad que la visión, situación que pudiera estar condicionando que la visión sea menos conocida que la misión por los subordinados.

Por su parte los públicos externos clientes y proveedores no conocen los planteamientos estratégicos de la empresa, debido a que sus relaciones con la misma se limitan únicamente a la actividad que los vincula a ella.

Estos problemas detectados en el conocimiento de los planteamientos estratégicos, fundamentalmente la visión, demuestran que a pesar de los esfuerzos comunicativos dedicados a su divulgación, es necesario continuar perfeccionando esta comunicación.

En relación a la organización estructural y funcional de la organización, esta resulta coherente hacia el logro de sus objetivos, aspecto en el que influyen la ubicación de todas las divisiones estructurales en la misma organización y las

condiciones físicas como son: buena iluminación, climatización, medios tecnológicos, materiales a disposición de los trabajadores, etc.

Estas condiciones pudieran condicionar la existencia de un clima laboral favorable y armónico, así como una mayor calidad en el trabajo y motivación por parte de los trabajadores, influyendo directamente en el cumplimiento de las funciones de cada uno de los públicos internos.

Por su parte las funciones de la empresa están establecidas en los documentos oficiales, tanto las comunes para todas las áreas como para cada área en particular. De estas solo tienen conocimientos los directivos y no así los subordinados, que solo tienen dominio de las funciones que deben cumplir individualmente.

Con respecto a los públicos internos de la organización las principales características son las siguientes: predominan los hombres graduados de bachiller o técnico medio. El nivel de escolaridad en general es bajo, predominando el nivel medio de formación, sobre todo en trabajadores de las UEB. Esta última característica condiciona en buena medida que la principal barrera de la comunicación esté asociada a la codificación e interpretación de los mensajes, lo cual se evidencia fundamentalmente en los trabajadores vinculados a las UEB y no así para la dirección general.

Los públicos externos de la empresa, conformados por sus públicos estratégicos clientes y proveedores, establecen una relación sistemática con la empresa, reconocida por ambas entidades. A su vez, la organización mantiene vínculos con otros públicos como son: los medios de comunicación, la comunidad y otras instituciones, con las que realiza acciones aisladas que repercuten de manera simultánea tanto en la institución como en estos públicos. No obstante la relación con ellos es menos frecuente, poco planificada y espontánea.

Atendiendo a las características de los mensajes, en la empresa predominan los mensajes relacionados con temas laborales o formas de realizar el trabajo y en menor medida los relacionados con estímulos, reconocimientos y apoyo.

En coherencia con lo anterior el tipo de comunicación que predomina en la empresa es la vertical descendente ya que la mayor cantidad de información fluye de directivos a subordinados a través de los siguientes soportes: consejos

de dirección, consejos de administración y murales, por lo que predominan las redes de comunicación formales en detrimento de las informales.

Los mayores problemas se presentan en la calidad y rapidez de los mensajes. En este sentido los resultados dan cuenta de diferencias significativas entre las UEB (productivas y no productivas) y la dirección general.

En las UEB productivas el 72,3% de los trabajadores refieren que los mensajes llegan de manera rápida, mientras el 27,7% asevera que los mensajes casi nunca fluyen rápido. En el caso de las UEB no productivas el 32,3% plantean que los mensajes casi nunca llegan con el tiempo suficiente, el otro 25,3% confirma que a veces suelen ser rápidos y eficientes, mientras que el 42,4% plantea que generalmente son rápidos.

A diferencia de las UEB, el 90,7% de los trabajadores que operan en la dirección general afirman que reciben los mensajes rápidamente, el 6,3% aseguran que solo a veces son rápidos, mientras el 3% afirma que nunca las informaciones les llegan con tiempo suficiente.

Lo anterior significa que los trabajadores de la dirección general intercambian mensajes con la dirección de manera rápida y con calidad, mientras a las UEB se les dificulta en mayor medida este intercambio.

Por tanto la retroalimentación no es un proceso eficaz en cuanto no fluye de manera rápida, continua y sistemática por todas las áreas de la empresa, obteniendo mayores beneficios la dirección general en comparación con las restantes áreas. Igualmente predominan unos soportes en detrimento de otros, de los cuales no dispone casi el total de los trabajadores que se vinculan a los procesos productivos y de apoyo a estos en la misma medida que los trabajadores de la dirección general que si tienen acceso a la mayoría de los soportes, entre los cuales se destacan la intranet, el correo electrónico y el teléfono.

Por su parte los clientes y proveedores se sienten satisfechos con la empresa por la atención rápida y sistemática que reciben, empleando para esto soportes como el correo electrónico, el teléfono y el contacto cara a cara.

En relación a los elementos que se relacionan con la gestión de la comunicación se puede afirmar que en la empresa Productos Lácteos “Escambray” existe un responsable por resolución encargado de implementar el sistema de comunicación; sin embargo sus carentes conocimientos sobre el tema y

capacitación al respecto, constituyen una limitante para establecer dicho sistema como es debido.

Sobre las etapas que necesariamente deben tenerse en cuenta para gestionar la comunicación, en la entidad no se ha efectuado con anterioridad diagnósticos que permitan caracterizar los indicadores que intervienen en el proceso comunicativo, así como tampoco la comunicación tiene un carácter planificado, dado que en la empresa no están institucionalizados los documentos normativos que regulan la actividad comunicativa y al no existir estos documentos tampoco existen políticas, ni objetivos de comunicación.

Por su parte las acciones de comunicación no se integran en planes o estrategias, por el contrario, surgen de manera espontánea. No obstante es importante reconocer que las principales acciones que se realizan en la empresa están encaminadas al perfeccionamiento de la identidad visual, al reconocimiento de trabajadores en actividades por fechas conmemorativas y a la realización de eventos para los cuales se diseñan algunos productos comunicativos. Estas no se coordinan en colaboración con el responsable de comunicación, sino surgen puntualmente como demandas del director de Capital Humano o de la directora de la UEB Comercial que son las áreas que más se asocian a la actividad.

De manera general no se evidencian diferencias significativas en los resultados de las UEB productivas, no productivas y dirección general, y en el interior de estas, comportándose de manera similar salvo en algunos aspectos relacionados con la retroalimentación y mensajes fundamentalmente. Las mayores diferencias se evidenciaron en los criterios de directivos y trabajadores.

Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Productos Lácteos Escambray.

Se propone el Manual de Gestión de Comunicación de la Empresa Productos Lácteos Escambray circunscrito a los siguientes capítulos: Capítulo 1: Antecedentes y características de la Empresa Productos Lácteos Escambray. Capítulo 2: Políticas de comunicación. Capítulo 3: Mapa de públicos. Capítulo 4: Estructura para la implementación del Sistema de Comunicación. Capítulo 5: Estrategia de comunicación y plan de acciones. Capítulo 6: Presupuesto. Capítulo 7: Evaluación y control. Capítulo 8: Comunicación de crisis. (Anexo XIII)

CONCLUSIONES

- Los aspectos de carácter general u orientativo de la empresa son fácilmente identificables, sin embargo, los trabajadores no están apropiados del nombre actual de la empresa. Los públicos internos en general no tienen dominio de los términos de la comunicación.
- El planteamiento estratégico de la organización se encuentra explicitado a través de los documentos oficiales de la empresa (Planeación Estratégica Integrada de Capital Humano). La misión tiene mayor visibilidad que la visión y es más conocida por los trabajadores. Los públicos externos no conocen los planteamientos estratégicos de la empresa.
- La organización estructural y funcional de la empresa es coherente hacia el logro de sus objetivos. En este aspecto influyen las condiciones físicas y la ubicación de todas las divisiones estructurales en la misma organización.
- En relación a los aspectos de contenidos de comunicación se evidenció que:
 - Los públicos internos se caracterizan por la prevalencia de hombres. El nivel de escolaridad en general es bajo, predominando el nivel medio de formación, sobre todo en trabajadores de las UEB.
 - Los públicos estratégicos de la empresa son los clientes y proveedores, con los que se relaciona sistemáticamente.
 - La empresa mantiene vínculos con otros públicos como son: los medios de comunicación, la comunidad y otras instituciones, con los que establece una relación menos frecuente, poco planificada y espontánea.
 - Los mensajes que predominan se relacionan con temas laborales o formas de realizar el trabajo y en menor medida los relacionados con estímulos, reconocimientos y apoyo.
 - Los flujos de comunicación que prevalecen son los verticales descendentes.
 - Las redes formales predominan en relación a las redes informales.
 - La retroalimentación no es un proceso eficaz.
- La principal barrera comunicativa reside en la codificación y en la interpretación o significación por parte de los sujetos, de los mensajes que intercambian con los directivos.
- Los principales soportes de la empresa son: matutinos, asambleas de afiliados y despachos.

- Existe un responsable por resolución encargado de la comunicación. Sus carentes conocimientos han determinado la no existencia de diagnósticos de comunicación previos, la ausencia de los documentos normativos, de políticas y objetivos de comunicación, así como de acciones planificadas.
- Se propone el Manual de Gestión de Comunicación de la Empresa Productos Lácteos Escambray.

RECOMENDACIONES

- Implementación el Sistema de Comunicación Empresarial en la Empresa Productos Lácteos Escambray, considerando lo propuesto en el Manual de Gestión de Comunicación.
- Actualizar en un período de dos años, a partir de la puesta en práctica de los resultados de esta investigación, el diagnóstico de comunicación, así como el Manual de Gestión de la Comunicación.
- Realizar diagnósticos de la cultura, la imagen y la identidad corporativa, teniendo en cuenta su relación con los procesos comunicativos.
- Diseñar e implementar el Manual de Identidad Visual de la Empresa Productos Lácteos Escambray.
- Elaboración e implementación de un plan de capacitación en comunicación empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, H. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Hotel Santa Clara Libre*. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en comunicación Social no publicada. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Alhama y et al., (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. La Habana, Ciencias Sociales.
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social*. Ed. Pablo de la Torriente, La Habana.
- Angelopulo, G., Barker, R., Du Plessis, D., Bornman, E., Schoonraad, N., y Hanekom, J. (2004). *Organizational research*. Pretoria: University of South Africa.
- Asín, A: (2008). *Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Palacio de las Convenciones de La Habana*. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social no publicada, Universidad de La Habana.
- Barreiro, L. (1999). El Perfeccionamiento Empresarial y la Comunicación Interna. *Espacio, Núm. 1*, 35-36.
- Bermúdez, J. L. (2010). *El Perfeccionamiento Empresarial. Situación actual, retos y desafíos para el 2010 en Villa Clara*. Conferencia dictada durante el II Taller Provincial La Comunicación Social y el Perfeccionamiento Empresarial, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, 16 de enero.
- Bruno, D. (s.f.). *Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación*. Trabajo presentado en el Concurso para el cargo de profesora adjunta del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Universidad de La Plata, Argentina.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Colección Inclusiones. Ediciones La Crujía. Argentina.

- Decreto Ley No. 281. Consejo de Ministros. (2007). *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Dueñas Breto, M. (2011). *Diseño del Manual de Gestión de Comunicación de la empresa GEOCUBA Villa Clara-Santi-Spíritu*. Trabajo de Diploma no publicado. Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Fernández Blanch, L. (2012). *Evaluación de la gestión de la comunicación interna en la empresa Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara*. Trabajo de Diploma no publicado, Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Fernández, C. (1997): *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México.
- Fernández, R. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena."* Trabajo de Diploma no publicado, Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- García, G. (2005). La atención al hombre como elemento clave para incrementar la eficiencia y la competitividad de las empresas en perfeccionamiento empresarial. *Folleto Gerenciales*, 2005, 7-24. Obtenido el 23 de abril de 2016, desde <http://bives.mes.edu.cu/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Index.html>.
- Goldhaber, G. M. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Golhaber, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau.
- González Seijo, A. (2009). *Retos. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. Trabajo de Diploma no publicado. Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Greenbaum, H.H. (1974): *The audit. Of organizational communication*. Academy of Management journal.

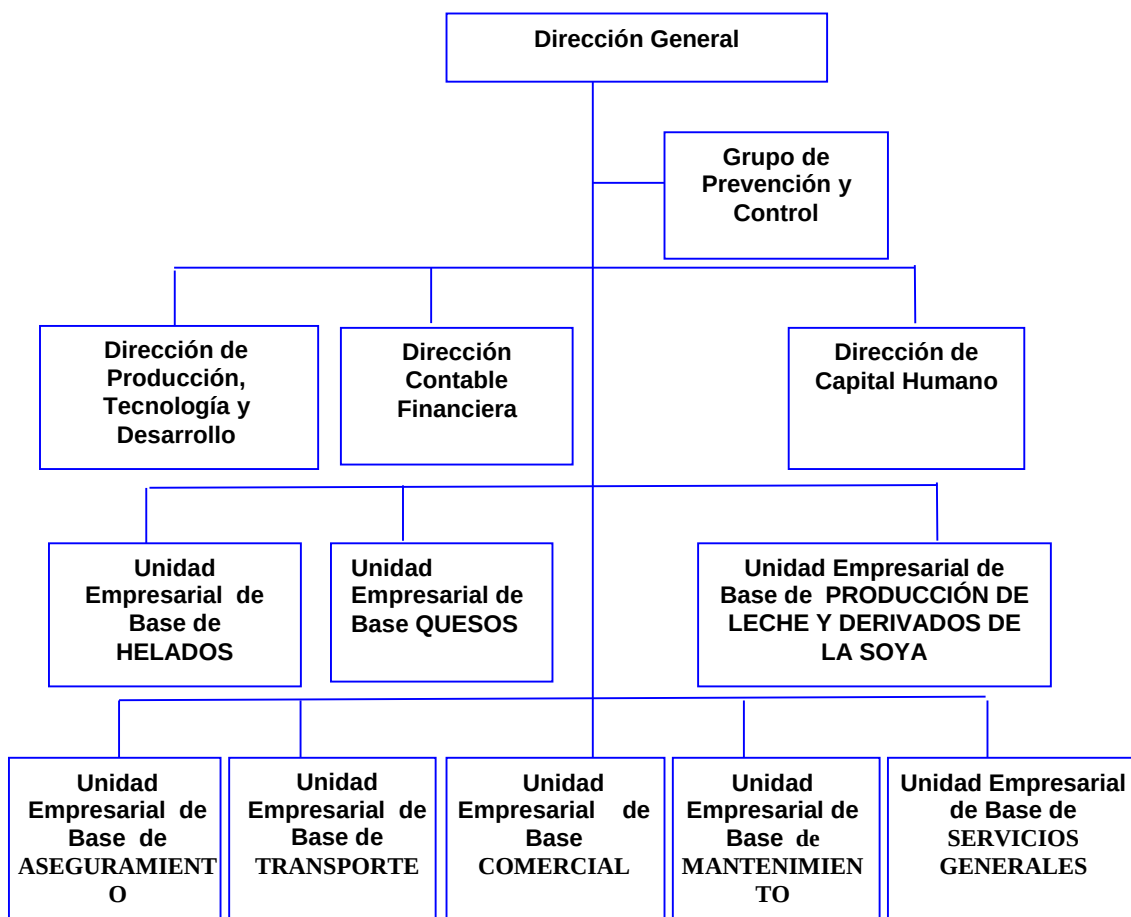
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006): *Metodología de la Investigación*, cuarta edición, ed. McGraw Hill Interamericana. D.F. México.
- Hómez Rangel, Y. (2014). *Propuesta del Manual de Gestión de la Comunicación de la empresa Provincial de Acopio Villa Clara*. Trabajo de Diploma no publicado. Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Lacasa, A. (2000). *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Barcelona, Ediciones Gestión.
- Limia David, M. (2004) Retos del desarrollo ulterior de las ciencias sociales en Cuba ante el siglo XXI. (Mecanuscrito facilitado personalmente por el autor) Biblioteca CEC-UCLV.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logo: ACCS.
- Meyer, J. A. (2009). *Comunicación estratégica: Nuevos Horizontes de estudio*. México: Fundación Manuel Buendía.
- Morales, F. y Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Ecuador: Editora Andina.
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque de relaciones humanas*. (Primera ed.). Quito, Ecuador: Editora Andina.
- Piñuel J.L. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones.*, Edit. Síntesis, Madrid.
- Pérez, A. (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana.
- Pérez, A. y C. Díaz, (1999). *Lo que todo empresario debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento*. La Habana,
- Prieto, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación*, CIESPAL, Quito.

- Ramírez, T. (1995). Gabinetes de comunicación. Funciones, desfunciones e incidencia. España: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.
- Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social no publicada, Universidad de La Habana, La Habana.
- Saló, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: FUERP.
- Sandoval, C. A. (2002). *Investigación Cualitativa: Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Bogotá: ICFES.
- Santana, J. (2012). *Reflexiones en torno a la comunicación institucional y el Perfeccionamiento Empresarial*. En Revista Espacio No.14. Ediciones Logos. La Habana.
- Sanz de la Tajada, L. Á. (1994). *Integridad de la identidad y de la imagen en la empresa. Desarrollo conceptual e implicación práctica*. Madrid: ES IC.
- Trelles, I. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio*, Núm. 3, 25-28.
- . (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en las organizaciones*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.
- . (2004). *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- . (2001): *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas.*, Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana.

- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Zapata, L. (2011). Comunicación Integral. Una revolución en el pensamiento empresarial. *Revista oficial del DirCom. Imagen y comunicación*, 23, 11-16.

ANEXOS

Anexo I: Organigrama de la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua



Anexo II: Misión y Visión de la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua

Misión

Elaborar productos Lácteos, derivados de la Soya, de un alto nivel nutricional, que garanticen la Canasta Básica, consumo social, así como productos para la venta en divisa con una calidad acorde a las exigencias del mercado actual, aprovechando la ubicación en el centro sur del país, lo cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado.

Visión

- La Empresa de Productos Lácteos “Escambray” está en perfeccionamiento empresarial.
- Realiza producciones de derivados lácteos competitivas, redituables, con tecnología homologada a la media internacional.
- Obtiene utilidades razonables para su patrimonio y el estatal
- Sus producciones satisfacen los requerimientos de los clientes del mercado nacional con un incremento progresivo de las ventas.
- Existe un clima personal y organizacional favorable con predominio de la cooperación mutua en función del interés general de la entidad
- Dirigen la empresa Cuadros con liderazgos, muy capaces, altamente motivados y con un elevado nivel de gestión.
- Existe un alto nivel informático y de otras tecnologías de la comunicación a favor de la elevación de la efectividad para el cumplimiento de la MISIÓN.
- Se mantiene el liderazgo en la comercialización de productos lácteos y derivados de la soya.
- Existe una Estrategia Ambiental la que permite y garantiza su inserción en el micro-macroentorno.

Anexo III: Objetivos estratégicos de la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.

No.	Objetivos estratégicos a alcanzar	Período	Responsable
1	Lograr niveles de venta eficientes en relación a los niveles productivos aprobados en plan para el año 2015.	2016	Director General y Director de UEB Comercial .
2	Lograr utilidades anuales a partir de estos resultados.	2016	Director General y Directores de las Unidades Empresariales de Base.
3	Implantar el sistema de gestión de la calidad teniendo en cuenta lo dispuesto en la Norma ISO-9001.	2016	Director General y Director de Tecnología y Desarrollo.
4	Mantenerlas condiciones por las que fue otorgada la Licencia Ambiental	2016	Director General y Director Tecnología y Desarrollo.
5	Reducir el consumo de Portadores Energéticos en términos de intensidad energética según el plan aprobado.	2016	Director General, Director de la UEB de Mantenimiento y Directores de las Unidades Empresariales de Base.
6	Recuperar la integración en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial	2016	Director General, Directores Funcionales y Directores de las Unidades Empresariales de Base
7	Lograr la estabilidad en el respeto y obediencia a la Legalidad Socialista a través de la prevención de las violaciones administrativas, así como la detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, política laboral y salarial, entre otras; dándole cumplimiento a todo lo preceptuado en los cuerpos legales en vigencia, en especial el perfeccionamiento continuo del sistema de	2016	Director General

*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Productos Lácteos
Escambray de Cumanayagua*

	control dispuesto en la Resolución No. 60/11 "Normas del Sistema de Control Interno" del 01.03.11 de la Contraloría General de la República.		
8	Perfeccionar el sistema de Atención y Estimulación en general de los Cuadros Directivos y Ejecutivos, Funcionarios y demás trabajadores, que eleve la motivación para alcanzar niveles superiores de productividad y disciplina.	2016	Director General
9	Lograr niveles adecuados de disponibilidad, calificación y preparación de la fuerza de trabajo calificada que requiere la entidad y los planes estratégicos de esta, ajustados a las normativas y lineamientos de la dirección del país en busca de la eficiencia y eficacia del sector empresarial incluyendo la prestación de servicios en el exterior, considerando la correspondencia entre los resultados que se alcanzan y la retribución moral y material que reciben los trabajadores.	2016	Director General, Directores Productivos y Funcionales
10	Lograr la recuperación de las capacidades productivas de las unidades básicas	2016	Director UEB-Mtto

Anexo IV: Guía de Revisión de Documentos Oficiales.

Documentos: Planeación Estratégica Integrada

Estrategia Integradora de Capital Humano

Objetivos:

- Caracterizar la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.
- Examinar las políticas y objetivos estratégicos de la empresa.

Indicadores:

- Historia de la organización.
- Actualización de la misión, visión y razón social y objetivos estratégicos.
- Principales públicos internos y externos. Características.
- Existencia de políticas y objetivos de comunicación.
- Acciones de comunicación en relación a los públicos internos.
- Estructura General de la Empresa.
- Estructura organizativa por UEB.

Anexo V: Guía de Observación no participante

Objetivos:

- Identificar características generales de la organización.
- Explorar las formas en las que se relacionan los trabajadores y los directivos y los públicos externos con la empresa.
- Caracterizar la comunicación en la Empresa Productos Lácteos Escambray.

Indicadores:

- Características físicas del lugar
- Planteamientos estratégicos
- Tipos de mensajes que predominan
- Flujos de comunicación
- Soportes fundamentales
- Retroalimentación
- Redes
- Barreras
- Relaciones de los directivos con los subordinados
- Relaciones de los públicos externos con la empresa
- Acciones que se han implementado
- Participación del público interno

Anexo VI: Guía de entrevista semiestructurada a trabajadores.

Objetivo: Caracterizar la comunicación interna de la Empresa Productos Lácteos Escambray.

Indicadores:

- Cargo o puesto de trabajo en el que se desempeña, Funciones del mismo.
- Funciones del área en que labora
- Concepto de comunicación que maneja e importancia que le atribuye a la comunicación.
- Manejo de sus términos o elementos fundamentales
- Área que se encarga de la comunicación en la empresa.
- Conocimiento de la visión y misión de la empresa
- Conocimiento de la razón social de la empresa
- Relación comunicativa establecida
 - de los trabajadores entre sí
 - entre trabajadores y directivos
- Uso de mensajes y su planificación
- Tipo de mensajes que predominan
 - Personal que emite estos mensajes
 - Contenido de los mensajes
- Redes formales e informales
- Retroalimentación de los mensajes
- Canales de comunicación más usados
 - Soportes empleados. Topología
- Flujo de comunicación que predomina.
- Principales barreras comunicativas. Tipologías
- Participación de los trabajadores en la concepción de objetivos, toma de decisiones y solución de problemas dentro de la organización.
 - Espacios de comunicación
- Acciones de comunicación
- Necesidad de capacitación
- Existencia de cursos de capacitación
- Elementos positivos y negativos referentes a la comunicación en la empresa
- Principales dificultades comunicativas

Anexo VII: Guía de entrevista semiestructurada a directivos.

Objetivos:

- Definir la percepción que poseen los directivos de la empresa acerca del tema de la comunicación.
- Valorar las relaciones de los directivos con los trabajadores.

Indicadores:

- Cargo o puesto de trabajo en el que se desempeña. Función del mismo.
- Funciones de la dirección de la cual está a cargo
- Concepto de comunicación que maneja
- Manejo y uso de sus términos o elementos fundamentales
- Importancia que le atribuye a la comunicación interna y externa.
- Conocimiento de la razón social
- Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos
- Área o persona que se encarga de la comunicación en la empresa.
- Canales de comunicación más usados para comunicarse con los públicos internos y externos.
- Mensajes que emite a sus trabajadores
 - Tipos de mensajes
 - Contenido de los mensajes
 - Retroalimentación de los mensajes por parte de los trabajadores
- Organización de la empresa para el desarrollo de sus funciones.
- Conocimiento de políticas de comunicación. Correspondencia de estas con los objetivos empresariales.
- Recursos que se asignan a la comunicación.
- Principales acciones de comunicación que se desarrollan en la empresa. Importancia e impacto en los trabajadores.
- Acciones de comunicación destinadas a los públicos externos
- Presupuesto destinado a las principales acciones de comunicación
- Existencia de cursos de capacitación en comunicación a los trabajadores asociados a esta área.
 - Necesidad de capacitación.
- Estudios o investigaciones de comunicación realizados. Resultados y comunicación de los mismos.

- Conocimiento sobre el Capítulo XIX Sistema de Comunicación del Decreto 281
- Relación de la empresa con sus públicos externos: clientes, proveedores, medios de comunicación y comunidad.
- Principales problemas asociados a la comunicación en la empresa.
- Elementos positivos y negativos de la comunicación en la empresa
- Principales retos o expectativas sobre la comunicación

Anexo VIII: Guía de entrevista semiestructurada a proveedores

Objetivo: Caracterizar las relaciones comunicativas de los proveedores con la empresa.

Indicadores:

- Producto o servicio que le provee a la Empresa Productos Lácteos Escambray
- Área o personal de la empresa con la que se relaciona directamente.
- Conocimiento de la misión, visión y razón social de la empresa.
- Canales mediante los cuales se comunica con la organización.
 - Valoración de los mismos.
- Frecuencia con la que se comunica con la empresa
- Mensajes que intercambia con la empresa.
- Calidad de los mensajes que recibe por parte de la empresa.
- Vías de retroalimentación.
- Principales barreras comunicativas
- Problemas de comunicación identificados.
- Valoración de las relaciones que mantiene la empresa con su entidad

Anexo IX: Guía de entrevista semiestructurada a clientes

Objetivo: Caracterizar las relaciones comunicativas de los clientes con la empresa.

Indicadores:

- Producto que le ofrece la empresa Productos Lácteos Escambray.
- Área o personal de la empresa con la que se relaciona directamente.
- Conocimiento de la misión, visión y razón social de la empresa.
- Canales mediante los cuales se comunica con la organización. Valoración de los mismos.
- Mensajes que intercambia con la empresa.
- Frecuencia con la que se comunica con la empresa.
- Calidad de los mensajes que recibe por parte de la empresa.
- Vías de retroalimentación.
- Principales barreras comunicativas.
- Satisfacción con los productos de la empresa.
- Acciones de comunicación de la empresa en las que participe.
- Formas de comunicar su satisfacción o insatisfacción.
- Valoración de las relaciones que mantiene la empresa con su entidad.

Anexo X: Guía de Entrevista semiestructurada a Responsable de Comunicación

Objetivos:

- Caracterizar las fases de la gestión de la comunicación en la empresa.

Indicadores

- Conocimientos de comunicación
- Desempeño como responsable de esta actividad
- Motivación con el tema de la comunicación
- Realización de diagnósticos de comunicación anteriores (en caso de que existan, su actualización)
- Existencia de políticas, procedimientos y objetivos de comunicación
- Acciones de comunicación que se realizan en la empresa
- Aspectos positivos de su cargo
- Apoyo por parte de la dirección y otras áreas de la empresa para el desempeño de sus funciones
- Existencia de un presupuesto de comunicación
- Principales barreras que atenten en contra del cumplimiento de sus funciones

Anexo XI: Cuestionario a Públicos Internos

El presente cuestionario se realiza como parte de una investigación para caracterizar la comunicación interna en su empresa.

Las informaciones que se brinden serán tratadas con estricta confidencialidad por lo que le agradecemos de antemano su colaboración.

Marque con una X en la(s) respuesta(s) que considere adecuada(s).

1. Que es para usted comunicación.

2. ¿Conoce usted la misión de su empresa?

----- La conozco

----- La conozco más o menos

----- No la conozco

En caso de conocerla escriba los elementos que conozca de la misión de su empresa.

3. ¿Conoce usted la visión de su empresa?

----- La conozco

----- La conozco más o menos

----- No la conozco

En caso de conocerla escriba los elementos que conozca de la visión de su empresa.

4. Conoce al encargado de la comunicación en su empresa.

----- Si ----- No ----- No existe

5. Las informaciones que usted recibe generalmente provienen:

----- De la dirección general

----- De su jefe inmediato

----- De compañeros del mismo nivel

----- De fuente informales, comentarios

¿Cuáles?-----

6. Usted traslada información generalmente a:

----- La dirección general

----- Su jefe inmediato

----- Compañeros de su mismo nivel

----- Otros compañeros que trabajan en la empresa

7. Los mensajes que usted recibe de sus superiores abordan temas vinculados con:

1. Tareas y maneras de realizar el trabajo

----- Siempre ----- Casi siempre ----- A veces ----- Casi nunca ----Nunca

2. Normativas, reglas, procedimiento y control del trabajo

----- Siempre ----- Casi siempre ----- A veces ----- Casi nunca ----Nunca

3. Apoyo, reconocimientos, estímulos

----- Siempre ----- Casi siempre ----- A veces ----- Casi nunca ----Nunca

8. Los mensajes que usted recibe son en su mayoría:

----- Claros o ----- Confusos ----- Precisos o ----- Imprecisos

----- Coherentes o ----- Incoherentes ----- Completos o ----Incompletos

9. Los mensajes que recibes llegan con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones:

----- Generalmente ----- A veces ----- Casi nunca

10. Marca con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes canales recibes la información en la empresa:

	Canales	Muy útil	Útil	Poco útil	No existe
1	Reuniones				
2	Asambleas				
3	Matutinos				
4	Murales				
5	Teléfonos				
6	Correo electrónico				
7	Intranet				

8	Buzón de Quejas y sugerencias				
9	Despachos				

11. La comunicación con tus superiores la calificas de:

- Generalmente buena
- Buena en algunas ocasiones
- Generalmente mala

12. ¿Los directivos le dan respuesta a tus preocupaciones?

- Generalmente
- En algunas ocasiones
- Casi nunca

¿Qué vías utilizan para ello?

- Asambleas de afiliados
- Vía Telefónica
- Correo electrónico
- Intranet
- Teléfonos
- Despachos
- Matutinos

13. ¿Qué espacios usted prefiere para debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la empresa?

- Los espacios determinados por la institución (reuniones, encuentros, etc.)
- Los espacios creados por los trabajadores (relaciones informales en los horarios del transporte, la merienda, el almuerzo, etc.)
- Ninguno de los anteriores

¿Cuál de estos espacios consideras que tiene mayor calidad? ¿Por qué?

14. ¿Qué importancia le concede a la comunicación entre los directivos y los trabajadores?

- Muy importante
- Poco importante
- Sin importancia

15. ¿Cuáles considera que sean las principales dificultades en la comunicación dentro de su empresa?

Anexo XII: Cuestionario a Públicos Externos

El presente cuestionario se realiza como parte de una investigación para conocer la relación que mantiene con la empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.

Las informaciones que se brinden serán tratadas con estricta confidencialidad por lo que le agradecemos de antemano su colaboración.

Marque con una X en la(s) respuesta(s) que considere adecuada(s).

1. ¿Desde cuándo usted mantiene negocios con la Empresa de Productos Lácteos Escambray?

2. ¿Cómo valora sus relaciones con la empresa?

----- Muy buenas ----- Buenas ----- Regulares ----- Malas ----- Muy malas

¿Por qué?-----

3. ¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa con su entidad para promover sus productos (en el caso de los clientes) o para solicitar recursos (en el caso de los proveedores)?

----- Cartas

----- Reuniones

----- Correo electrónico

----- Conversación cara a cara

----- Vía telefónica

----- Otros

¿Cuáles?-----

----- Según

su criterio, ¿Qué otros canales de comunicación podría utilizar la empresa Productos Lácteos para promover sus productos o servicios o para solicitar recursos de manera más eficaz?

4. Marque con una (x) según corresponda. Los mensajes que usted recibe de la empresa abordan temas relacionados con:

----- Promoción y/o publicidad sobre los productos que le oferta (en caso de cliente)

----- Reconocimientos y felicitaciones, por ser un destacado cliente o proveedor

----- La actividad en sí que lo vincula con la empresa, ya sea para suministrarle o venderle productos.

----- Otras

¿Cuáles?-----

5. Cuando se comunica con la empresa para cualquier situación esta le atiende:

---- Nunca

---- Casi siempre rápido

---- Demora bastante

---- Al momento

6. Cuando se comunica con la empresa prefiere hacerlo a través de:

---- Vía telefónica

---- Correo electrónico

---- Contacto cara a cara

---- Cartas

---- Reuniones

---- Despachos

7. ¿Cuáles considera que sean las principales dificultades en la comunicación de la empresa Productos Lácteos Escambray?

Anexo XIII: Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.

INTRODUCCIÓN

El proceso de Gestión de la Comunicación en las organizaciones tiene como finalidad la búsqueda de integración de sus procesos comunicativos, por lo que gestionar la comunicación posibilita que se coordinen efectivamente y tengan una coherencia todos los procesos que tienen lugar tanto hacia el interior como al exterior de la organización.

Esto implica crear pautas que presidan y orienten este proceso a fin de eliminar la aleatoriedad, la improvisación y la espontaneidad en la realización de las actividades comunicativas. De este modo constituye una responsabilidad global, en la que participa toda la organización; su desarrollo depende en buena medida de la concepción de la dirección sobre su importancia, y su decisión de incorporarla en su sistema de gestión.

La implementación del Sistema de Comunicación de la institución consta de dos momentos fundamentales: el diagnóstico o evaluación de la comunicación institucional y la elaboración del Manual de Gestión de Comunicación (MGC).

Para el diseño e implementación de este sistema es necesario partir de directrices de trabajo que proporcionen una base metodológica para su desarrollo. Estas bases deben estar en concordancia con lo delineado en el decreto 281/2007 y poseer la suficiente flexibilidad para adaptarla a las características de la institución objeto de estudio.

La implementación y punto culminante de la primera etapa de planeación de la comunicación institucional lo constituye la confección del MGC. Este documento institucional es uno de los seis manuales que exige el Perfeccionamiento. (Art. 113, Decreto-Ley 281, 2007). Las Bases del Perfeccionamiento constituyen un documento de obligada consulta, por delinear legalmente las características que debe contener el MGC.

El Artículo 113 de las Bases del Perfeccionamiento de 2007 hace referencia a que el MGC resulta la herramienta de trabajo que permite a la dirección de la empresa, o de la organización superior de dirección, el diseño e implantación de un sistema de comunicación coherente y armónico, dirigido a lograr el

funcionamiento de la comunicación en aras del mejoramiento de la empresa y reduciendo la tendencia a la improvisación que existe.

Las necesidades y características del contexto cubano y de la empresa en cuestión, los requerimientos normados en el Artículo 697 del Decreto-Ley 281 (2007) y los elementos imprescindibles exigidos en el Diagnóstico Empresarial a la comunicación, permiten ajustar las funciones y requerimientos del MGC a nuestro contexto.

En la Empresa Productos Lácteos Escambray resulta necesaria la implantación de sistemas gestionados de comunicación que permitan pautar el quehacer comunicativo desde el punto de vista conceptual, formal y funcional de la organización en función de sus intereses.

El Manual de Gestión de la Comunicación constituye un referente fundamental, en el que se definen las políticas internas y externas y objetivos de comunicación que caracterizan las prácticas comunicativas. Igualmente en él se establecen de forma estratégica el plan de acciones de comunicación para la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial.

Este documento normativo funciona como una herramienta de consulta flexible a las características de la organización, sus necesidades y escenarios permitiendo direccionar las diferentes situaciones del acontecer diario y potenciar soluciones que favorezcan a la organización. Así se convierte en la guía para orientar los procesos comunicativos que se suscitan en la organización y para la planeación y ejecución de las tareas a realizar.

Como documento metodológico, establece además, los lineamientos por los cuales deberán regirse todos los procesos comunicativos de la empresa.

Es susceptible a mejoras en el tiempo, por lo que es de vital importancia su continuo enriquecimiento en la medida en que se continúen desarrollando estudios diagnósticos para su evaluación y control sistemático. Estará vigente en un período de 2 años, aunque puede ser modificado antes en caso de que se presente alguna situación que lo requiera.

Punto de partida.

Para la elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa Productos Lácteos Escambray fueron tenidos en cuenta los resultados del Diagnóstico de Comunicación Organizacional realizado entre los meses de

Enero a Abril de 2016. Del mismo emanaron informaciones acerca del estado, las necesidades, las insuficiencias y los medios para el desarrollo posterior de la comunicación, tanto interna como externa, informaciones que posibilitaron estructurar el sistema de acciones que se detallan como parte del Manual.

Los principales resultados del Diagnóstico de Comunicación Organizacional son los siguientes:

- Los aspectos de carácter general u orientativo de la empresa son fácilmente identificables, sin embargo, los trabajadores no están apropiados del nombre actual de la empresa. Los públicos internos en general no tienen dominio de los términos de la comunicación.
- El planteamiento estratégico de la organización se encuentra explicitado a través de los documentos oficiales de la empresa (Planeación Estratégica Integrada de Capital Humano). La misión tiene mayor visibilidad que la visión y es más conocida por los trabajadores. Los públicos externos no conocen los planteamientos estratégicos de la empresa.
- La organización estructural y funcional de la empresa es coherente hacia el logro de sus objetivos. En este aspecto influyen las condiciones físicas y la ubicación de todas las divisiones estructurales en la misma organización.
- En relación a los aspectos de contenidos de comunicación se evidenció que:
 - Los públicos internos se caracterizan por la prevalencia de hombres. El nivel de escolaridad en general es bajo, predominando el nivel medio de formación, sobre todo en trabajadores de las UEB.
 - Los públicos estratégicos de la empresa son los clientes y proveedores, con los que se relaciona sistemáticamente.
 - La empresa mantiene vínculos con otros públicos como son: los medios de comunicación, la comunidad y otras instituciones, con los que establece una relación menos frecuente, poco planificada y espontánea.
 - Los mensajes que predominan se relacionan con temas laborales o formas de realizar el trabajo y en menor medida los relacionados con estímulos, reconocimientos y apoyo.
 - Los flujos de comunicación que prevalecen son los verticales descendentes.
 - Las redes formales predominan en relación a las redes informales.
 - La retroalimentación no es un proceso eficaz.

- La principal barrera comunicativa reside en la codificación y en la interpretación o significación por parte de los sujetos, de los mensajes que intercambian con los directivos.
- Los principales soportes de la empresa son: matutinos, asambleas de afiliados y despachos.
- Existe un responsable por resolución encargado de la comunicación. Sus carentes conocimientos han determinado la no existencia de diagnósticos de comunicación previos, la ausencia de los documentos normativos, de políticas y objetivos de comunicación, así como de acciones planificadas.
- Se propone el Manual de Gestión de Comunicación de la Empresa Productos Lácteos Escambray circunscrito a los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Antecedentes y características de la Empresa Productos Lácteos Escambray

Capítulo 2: Políticas de comunicación.

Capítulo 3: Mapa de públicos.

Capítulo 4: Estructura para la implementación del Sistema de Comunicación.

Capítulo 5: Estrategia de comunicación y plan de acciones.

Capítulo 6: Presupuesto.

Capítulo 7: Evaluación y control.

Capítulo 8: Comunicación de crisis.

Capítulo 1: Antecedentes y características generales de la Empresa productos Lácteos Escambray.

En este capítulo se expondrán las características fundamentales de la organización, partiendo de un resumen histórico, la misión, visión y objetivos estratégicos así como los valores que deben primar en la empresa.

La Empresa Productos Lácteos Escambray perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria y por consiguiente al Ministerio de la industria Alimentaria. Se ubica en la Zona Industrial Km.1, en el municipio de Cumanayagua, Cienfuegos.

Fue creada por la Resolución No. 340-76 del 15 de Diciembre de 1976 emitida por el Ministro de la Industria Alimentaria, aunque anteriormente estaba estructurada y funcionaba desde el año 1975.

La misma está estructuralmente organizada por una Dirección General y 8 Unidades Empresariales de Base, 3 de ellas productivas y 5 no productivas. Se dedica fundamentalmente a producir y comercializar leche fluida y en polvo, quesos, helados, yogurt, mezcla física, así como productos lácteos y sus análogos derivados de leche y soya: sabores, estabilizadores y aditivos.

Resumen Histórico.

1976: Se crea el Combinado Lácteo Escambray

1973: Se construye la fábrica de Quesos

1973: Se construye la fábrica de Helados

1989: Se concluye la construcción y montaje de la Planta Pasteurizadora

1987: Cambios en el diseño de las etiquetas

1988: Cambia el nombre, pasa a ser Empresa de Productos Lácteos Escambray

1995: Se establece una nueva concepción marcaria en la empresa

2005: Se comienza en proceso de Perfeccionamiento Empresarial

2012: Se excluye la empresa del proceso de Perfeccionamiento Empresarial

Identificador Visual:



Colores Corporativos:



(Verde y Negro)

Nombre Comercial: Escambray

Lema Comercial: *La calidad tiene un nombre... Escambray*

Misión y Visión.

Misión: Elaborar productos Lácteos, derivados de la Soya, de un alto nivel nutricional, que garanticen la Canasta Básica, consumo social, así como

productos para la venta en divisa con una calidad acorde a las exigencias del mercado actual, aprovechando la ubicación en el centro sur del país, lo cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado.

Visión:

- La Empresa de Productos Lácteos “Escambray” está en perfeccionamiento empresarial.
- Realiza producciones de derivados lácteos competitivas, redituables, con tecnología homologada a la media internacional.
- Obtiene utilidades razonables para su patrimonio y el estatal
- Sus producciones satisfacen los requerimientos de los clientes del mercado nacional con un incremento progresivo de las ventas.
- Existe un clima personal y organizacional favorable con predominio de la cooperación mutua en función del interés general de la entidad
- Dirigen la empresa Cuadros con liderazgos, muy capaces, altamente motivados y con un elevado nivel de gestión.
- Existe un alto nivel informático y de otras tecnologías de la comunicación a favor de la elevación de la efectividad para el cumplimiento de la misión.
- Se mantiene el liderazgo en la comercialización de productos lácteos y derivados de la soya.
- Existe una Estrategia Ambiental la que permite y garantiza su inserción en el micro-macroentorno.

Objetivos Estratégicos.

- Lograr niveles de venta eficientes en relación a los niveles productivos aprobados en plan para el año 2015.
- Lograr utilidades anuales a partir de estos resultados.
- Implantar el sistema de gestión de la calidad teniendo en cuenta lo dispuesto en la Norma ISO-9001.
- Mantener las condiciones por las que fue otorgada la Licencia Ambiental
- Reducir el consumo de Portadores Energéticos en términos de intensidad energética según el plan aprobado.
- Recuperar la integración en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial

- Lograr la estabilidad en el respeto y obediencia a la Legalidad Socialista a través de la prevención de las violaciones administrativas, así como la detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, política laboral y salarial, entre otras; dándole cumplimiento a todo lo preceptuado en los cuerpos legales en vigencia, en especial el perfeccionamiento continuo del sistema de control dispuesto en la Resolución No. 60/11 "Normas del Sistema de Control Interno" del 01.03.11 de la Contraloría General de la República.
- Perfeccionar el sistema de Atención y Estimulación en general de los Cuadros Directivos y Ejecutivos, Funcionarios y demás trabajadores, que eleve la motivación para alcanzar niveles superiores de productividad y disciplina.
- Lograr niveles adecuados de disponibilidad, calificación y preparación de la fuerza de trabajo calificada que requiere la entidad y los planes estratégicos de esta, ajustados a las normativas y lineamientos de la dirección del país en busca de la eficiencia y eficacia del sector empresarial incluyendo la prestación de servicios en el exterior, considerando la correspondencia entre los resultados que se alcanzan y la retribución moral y material que reciben los trabajadores.
- Lograr la recuperación de las capacidades productivas de las unidades básicas.

Valores, parte de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Shein, 1984).

A medida que se va intercambiando y compartiendo un mismo espacio y con los mismos intereses se va conformando en el público interno de cada organización un sistema de significados compartidos y de esta manera una cultura organizacional única del lugar donde se desarrolla. Estos rasgos en común, forman parte de su identidad y van a contribuir a la formación de la imagen de la organización.

La dirección por valores, aplicada racional y oportunamente puede constituirse en motivación importante de la acción personal. De conjunto con otros factores forman parte de la esencia en la ideología organizacional y la estrategia de la entidad. Entre otros métodos de dirección, el uso de valores integrados y representativos de la actividad empresarial, se convierte, de hecho, en una fuerza impulsora para realizar el trabajo en una organización.

Se potencia el principio de medir por “resultados”, se favorece la implantación de las estrategias y los procesos de mejora continua, disminuyendo los conflictos intergrupales, las reuniones infructuosas, las desavenencias personales y fracasos en la adaptación de las personas a la organización. Se le dan sentido a la acción y al trabajo de dirigentes y trabajadores. Es por ello importante que la dirección y sus trabajadores sean conscientes de los valores que se proclaman.

Valores.

Profesionalidad: Dominar las tareas que nos atañen y las ejecutamos con eficacia, eficiencia y competitividad. Reconocemos y estimulamos el espíritu de superación constante, como garantía de nuestro crecimiento individual y organizacional. Tener y aplicar los conocimientos y experiencias requeridos para estar identificados con la calidad y la excelencia, con la consecución de los objetivos planteados y cumplir con la misión encomendada.

Creatividad: Buscar lo nuevo y útil, innovar en aras de perfeccionar el trabajo, para ser más eficientes, buscando una visión de objetivos más abarcadores en el desempeño profesional.

Ejemplaridad: Alcanzar la calidad de modelo a seguir, basado en el poder de referencia personal e institucional, imbuidos en los ejemplos de nuestros héroes y mártires.

Disciplina: Actuar acorde al sistema de relaciones de responsabilidad mutua entre el resto de los trabajadores y de estos con la entidad laboral, durante el proceso de cooperación del trabajo, respaldado por las normas jurídicas y de carácter social vigentes.

Responsabilidad: Lograr con el ejemplo personal y mediante una actitud exigente hacia sí mismo y hacia los demás, el cumplimiento de cada una de los deberes y tareas asignados.

Sinceridad: Ser puro, veraz predicando con el ejemplo personal en el colectivo actuando siempre con la razón, la verdad y la conciencia.

Compañerismo: Ser solidario, empático, humano, solícito, ante los problemas humanos ayudando a encauzarlos y resolverlos, basando las relaciones en la coincidencia de principios y moral revolucionaria.

Cohesión: Mostrar unidad en el quehacer diario de las diferentes unidades organizativas asumiendo los problemas y dificultades de cada una de estas y favoreciendo su solución.

Trabajo en equipo: Propiciamos y potenciamos el espíritu de cooperación y colaboración y la organización del trabajo en torno a equipos. Promovemos la integración y la participación conjunta en la consecución de las tareas, programas y objetivos trazados, como estilo de actuación y vía para potenciar la capacidad colectiva, el alcance de mayores y mejores resultados y la calidad de todo cuanto hacemos.

Dignidad: Actuar basado en el respeto a sí mismo y al colectivo al que pertenece, siendo ejemplo personal ante este.

Capítulo 2: Políticas y objetivos de comunicación.

Resulta necesario para la elaboración del MGC, definir las políticas y objetivos de comunicación, de tal manera que exista una correspondencia entre la política concreta para la comunicación empresarial con las Políticas Generales trazadas para la organización.

Para la confección de políticas y objetivos de comunicación se tienen en cuenta las Áreas de Resultados Claves (ARC). Las ARC de la empresa de Productos Lácteos Escambray son las siguientes: Dirección de Tecnología y Desarrollo, Dirección Contable Financiera, Dirección de Capital Humano, UEB Productivas (Queso, Helados, Productos Lácteos y Derivados de la Soya), UEB Comercial, UEB Mantenimiento, UEB Aseguramiento, UEB Transporte y UEB Servicios Generales.

Políticas de comunicación:

- La comunicación debe distinguirse por su carácter transversal, e integral.
- El enfoque de comunicación que se privilegie en cada espacio debe ser el participativo.

- La gestión de la comunicación debe ser coherente con la gestión empresarial.
- La comunicación interna debe dignificar al trabajador y ser expresión de las características identitarias y culturales de la organización.
- La comunicación externa debe estar basada en el respeto al otro, desde el diálogo comprometido y contemplar los posibles beneficios de ambas partes.

Objetivos de comunicación:

1. Implementar el Sistema de Comunicación Empresarial que se encargará de apoyar todos los procesos organizacionales, garantizando una gestión eficiente.
2. Colaborar en la gestión empresarial, con sus públicos externos e internos y con los organismos superiores.
3. Realización y actualización de diagnósticos de comunicación que reflejen el estado actual de los procesos comunicativos de la empresa.
4. Planificación e implementación de estrategias, campañas, planes y acciones de comunicación cuyos objetivos respondan a los intereses organizacionales.
5. Consolidar la naturaleza participativa de los procesos comunicativos, para optimizar la coordinación de esfuerzos en la resolución de los problemas que afronta la organización, involucrando en ello a directivos y subordinados.
6. Potenciar desde la comunicación las relaciones interpersonales, en función de desarrollar una cultura organizacional que fomente en los trabajadores el sentido de pertenencia a la organización, y propicie la motivación y satisfacción laboral.
7. Facilitar una comunicación efectiva entre la empresa y sus diversos públicos de tal manera que se optimicen los procesos empresariales.
8. Contribuir al fortalecimiento de la identidad y la formación de una imagen positiva de la empresa.
9. Evaluar y perfeccionar sistemáticamente las acciones de comunicación realizadas.

Capítulo 3: Mapa de públicos.

En este capítulo se especifica la caracterización del público interno y el público externo de la organización. Se basa en los resultados del diagnóstico de comunicación de Enero- Abril de 2016, sobre el cual se trazan las principales acciones a realizar en función de optimizar las deficiencias encontradas, tomando como punto de apoyo las fortalezas de la empresa.

3.1 Caracterización del público interno.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución. En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos: los directivos y subordinados.

La caracterización del público interno encierra: nombre, edad, CI, sexo, cargo y categoría ocupacional, información confidencial no referenciada. A continuación, solo se expondrán los totales y su distribución por entidades.

UEB	Sexo		Escolaridad				
	F	M	Nivel Superior	Técnico Medio y Preuniversitario	Secundaria	Primaria	Menos de sexto grado
Dirección General	40	61	31	49	20		1
Quesos	24	57	6	46	26	3	-
Helado	28	39	5	40	21	1	-
P.L. Derivados soya	30	42	11	38	22	1	-
Comercial	11	33	8	26	10	-	-
Mantenimiento	75	6	9	54	18	-	-
Transporte	11	105	9	54	45	8	
Servicios Gen.	11	20	2	17	10	2	-
Aseguramiento	8	36	8	26	8	1	1
Totales	238	399	89	350	180	16	2

Con respecto a los públicos internos de la organización predominan los hombres graduados de bachiller o técnico medio. El nivel de escolaridad en general es bajo, predominando el nivel medio de formación, sobre todo en trabajadores de las UEB.

Las relaciones entre los miembros del público interno de la organización, están mediadas por las posiciones jerárquicas que estos ocupan. Sin embargo, la mayoría las describe como relaciones cordiales, respetuosas y de confianza.

Acciones a considerar para la comunicación efectiva con el público interno:

- Lograr disponibilidad de la información requerida que satisfaga las necesidades relativas al trabajo.
- Utilizar mensajes que reflejen apoyo a los trabajadores y les hagan sentirse un componente valioso del sistema.
- Uso de mensajes claros, evitando tecnicismos que puedan entorpecer la comprensión del mismo o provocar su distorsión.

3.2 Caracterización del público externo.

Los públicos externos son aquellos que forman parte del medio ambiente externo de la institución con los que esta mantiene relaciones, en función del logro de los objetivos de ambos.

Los públicos externos específicos son aquellos con los que la organización mantiene relaciones explícitas, conscientes, directas. Su tipología hace referencia a: **Clientes, proveedores, comunidad, medios de comunicación, otras instituciones.**

Clientes y proveedores.

La empresa Productos Lácteos Escambray considera como sus públicos externos, aquellos que por sus aportes a la organización se convierten en estratégicos, en este caso clientes y proveedores, los cuales establecen una relación sistemática con la empresa, reconocida por ambas entidades.

La mayoría de los contratos sobrepasan los diez años, lo cual influye en la confianza, la familiaridad entre estos y las personas que los atienden directamente. Aunque los proveedores visitan con más frecuencia la institución en ambos casos las relaciones con la entidad son favorables.

Las relaciones con estos deberán continuar sobre la base de vínculos efectivos, fieles, con alto nivel de compromiso. Sin embargo, la empresa deberá promover

acciones que los involucre de manera sistemática en el funcionamiento de la misma, de modo que conozcan sus políticas y características generales.

En relación a los proveedores sería oportuno estrechar las relaciones existentes, a través del envío de cartas de felicitación en fechas especiales, invitaciones a eventos de la entidad, comunicaciones frecuentes por correo, teléfono y contactos personales.

La empresa debe prestar atención al establecimiento de relaciones duraderas con sus clientes más asiduos y los de mayor volumen de ventas. A través de contactos frecuentes (teléfono, correo y personal), reconocimientos, invitaciones a actividades de la empresa, felicitaciones en fechas conmemorativas, etc.

A continuación los públicos externos estratégicos son:

Proveedores

- Empresa Pecuaria El Tablón
- Empresa Pecuaria La Sierrita
- Empresa Pecuaria Aguada
- Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (Para las Materias Primas Lácteas)
- Complejo Lácteo Habana
- MINAZ
- CUPET
- Rayonitro.
- IIIA

Clientes

- Empresas de Comercio y Gastronómicas de cada municipio de la Provincia de Cienfuegos
- Empresa Productos Lácteos de Villa Clara
- Cadena OFERTAS (*En diferentes provincias como Cienfuegos, Ciudad de La Habana, Sancti Spíritus, etc.*)
- Empresa Comercializadora Complejo Lácteo, Varadero y Ciego de Ávila.
- Sector relacionado con la atención al turismo (Horizontes, Gran Caribe, etc.).

Criterios generales para la comunicación institucional con clientes y proveedores:

- La comunicación debe ser informativa, proporcionando datos sobre la empresa, objetivos, políticas, prácticas.
- Brindar información a través de mensajes claros y a través de medios que permitan la retroalimentación, y sobre todo que sean de fácil acceso.
- La comunicación debe sustentarse sobre la base del dialogo, debe ser veraz y sistemática permitiendo la consecución de los objetivos de la empresa y clientes o proveedores.
- Debe atenderse especialmente la retroalimentación con ambos públicos para la adecuada coordinación de intereses, así como para favorecer la participación de los mismos en los diversos niveles de la comunicación institucional.

La empresa igualmente mantiene relaciones con otros públicos externos como son: los medios de comunicación, la comunidad y otras instituciones. La relación con estos es menos frecuente, poco planificada y espontánea. Sin embargo, se realizan acciones aisladas que repercuten de manera simultánea tanto en la organización como en estos públicos, beneficiando a ambas instancias.

Medios de comunicación.

Específicamente los medios de comunicación con los que mantiene relaciones la empresa son la emisora municipal CMFK Radio Cumanayagua y el Canal 36, telecentro del municipio. Como parte de las coberturas que realizan estos medios se destacan fundamentalmente los reportes sobre los planes de producción de la empresa o sobre afectaciones de la venta a la población debido a problemas con roturas, escasez de materia prima, etc., lo cual casi nunca sucede. Estas relaciones son intencionadas por interés tanto de los medios como de la empresa.

Las relaciones con los medios deberán considerar algunas cuestiones como:

El Responsable de Comunicación debe encargarse de elaborar un plan de temas a tratar con los Medios de Comunicación (territoriales y nacionales) teniendo en cuenta las necesidades de información de la población y la entidad. El plan de temas a tratar con los Medios debe ser aprobado por el Consejo de Dirección.

Estos deben estar contenidos en un plan de medios que se planifique sistemáticamente.

La frecuencia de aparición de la entidad en los Medios debe ser, por lo menos mensual. Los temas a tratar deben ser variados, con diversidad en la noticia y en los programas/secciones expuestos. Además, el RC debe elaborar las notas informativas a publicar, y no esperar que surjan por interés del Medio.

Criterios facilitadores para la comunicación efectiva con los medios de comunicación masiva:

- Disponibilidad y accesibilidad constante de la organización para ofrecer información.
- Establecer contactos personales con los periodistas o trabajadores en general de los medios.
- Envío de información constante a los medios sobre la organización.

Comunidad.

La comunidad comprende todo el municipio de Cumanayagua, localidad donde se ubica la empresa. Desde su fundación la mayor fuerza de trabajo del municipio ha sido generada por la organización, de ahí que las relaciones fundamentales entre ambas se mantienen a través de la contratación de personal.

La empresa deberá fortalecer las relaciones con la comunidad, a través de actividades relacionadas con la contribución a proyectos locales tales como: entregar donaciones y productos a la comunidad, colaborar con entidades colindantes para la organización de eventos, y ejecutar acciones de impacto en la comunidad.

Igualmente se debe fortalecer el funcionamiento de los círculos de interés, relacionados con las instituciones educativas. Así como valorar la posibilidad de desarrollo de proyectos comunitarios que beneficien a ambos sistemas sociales, la empresa y la comunidad.

Criterios para la comunicación efectiva con la comunidad. Acciones a implementar.

- La comunicación con la comunidad debe ser informativa. La empresa debe informar a la comunidad sobre aspectos tales como sus políticas, historia, características generales, misión y visión, etc.

Otras instituciones.

La empresa también se beneficia de otras instituciones y estas a su vez de la organización como es el caso de centros de salud y educativos, así como diversas instituciones laborales. A través del Palacio de Pioneros se establecen relaciones con escuelas primarias y secundarias, las cuales tienen conformado un círculo de interés llamado Productos Lácteos y Derivados de la Soya. Esta institución también abre sus puertas a los centros de Educación Superior fundamentalmente a estudiantes de Ingeniería Química e Industrial de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez y la Universidad Central Marta Abreu para que realicen sus prácticas laborales.

Estas relaciones deberán potenciarse a través de otras acciones que realice la empresa en función de mejorar las relaciones con estas instancias como pudieran ser: actividades en las que considere su participación. Igualmente, al reconocimiento en fechas conmemorativas: aniversarios y fechas importantes.

La comunicación con otras instituciones deber caracterizarse por:

- Su carácter informativo sobre la empresa, lo que facilita ubicar las áreas de coincidencia.
- Ser persuasiva, para convencer de la conveniencia de la colaboración interinstitucional.
- No ser impositiva por parte de ninguna de las instituciones involucradas.
- La presencia de retroalimentación constante.

Capítulo 4: Estructura para la implementación del Sistema de Comunicación.

En la empresa cubana en perfeccionamiento empresarial es de vital importancia la creación de una estructura organizativa que se encargue de gestionar toda la comunicación que se produce hacia el interior y exterior de la organización. En

líneas generales esta estructura se conoce como Dirección de Comunicación. (DC en lo adelante).

La DC es el departamento o unidad específica encargada de la gestión de la comunicación e imagen corporativas. Constituye, además, el ámbito de ejercicio de una profesión emergente en todo el mundo, donde la labor de los responsables (Directores de Comunicación) fue consolidada desde la década de los 90 del siglo pasado en las empresas de punta.

La posición y estructura que debe tener dentro de la organización la DC puede ser variada.

Dentro del contexto empresarial la DC tiene que ser un departamento staff a la Dirección General, por su papel en la toma de importantes decisiones sobre la imagen pública que tiene que proyectar permanentemente ante sus diferentes públicos; dígase empleados, medios de comunicación, clientes, etc. La DC tiene que estar estrechamente ligada a la dirección general, saber cómo piensa esta y actuar en cada momento coordinando y difundiendo inmediatamente la información que se produzca en el seno de la organización.

La DC puede estar constituida por una persona o un grupo, surgiendo el director de comunicación.

En las condiciones actuales del país y de la Empresa Productos Lácteos Escambray, consideramos que no es posible la creación de una DC, pero sí de la asignación de una persona y grupo responsable de comunicación, por encargo de la dirección empresarial.

Se establece la existencia de la siguiente estructura:

- Responsable de Comunicación ubicado bajo la dirección directa de la máxima figura de la empresa, con la que se mantendrá en contacto directo sistemático y una composición en dependencia de las complejidades de la empresa o institución.
- Equipo de comunicadores empresariales, conformados por colaboradores dentro de la empresa, en los diferentes niveles, sensibilizados con el tema de la comunicación, capacitados y asesorados por el Responsable de Comunicación.

A continuación, pasaremos a precisar las características y funciones de cada una de estas estructuras.

Responsable de Comunicación.

El Responsable de Comunicación (RC) debe ser graduado de Comunicación Social, carreras afines o que desde su formación profesional le permita ejercer con decoro este puesto.

Este profesional debe tener un plan de capacitación sistemático que le permita estar actualizado en los temas de comunicación institucional.

Representa una fortaleza que la organización cuente con una persona responsable de la comunicación, la cual debe asumir determinadas funciones para lograr una mayor organicidad de la comunicación dentro de la empresa.

Se establecen las siguientes **funciones básicas para el RC**:

- a) La aplicación y actualización del Manual de Gestión de Comunicación.
- b) El rol de portavoz de la empresa, función esta que alterna con el director general, el cual tomará la palabra en los momentos de mayor trascendencia para la misma.

Para llevar a cabo cada una de las funciones se realizarán una serie de **actividades**:

1. Efectuar periódicamente diagnósticos de comunicación organizacional. (Cada dos años).
2. Desarrollar acciones de comunicación que contribuyan al logro de las políticas y estrategias de la organización, facilitando la comunicación entre la dirección de la empresa y sus públicos.
3. Integrar de manera coherente las acciones de comunicación en la planificación e implementación de estrategias, planes, y campañas de comunicación de acuerdo a objetivos que en este sentido se proponga la empresa.
4. Participar en la planeación y producción de programas de comunicación. Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de boletines internos hasta la gestión para la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la gestión para la producción de material audiovisual si fuere oportuno, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etcétera.

5. Promover y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación, programas de entrenamiento relacionados con habilidades de comunicación escrita y oral, o de relaciones interpersonales y grupales. Lo anterior demanda conocimientos en materia de capacitación y desarrollo de personal, materias vinculadas con la gestión del sistema integrado de capital humano.
6. Desarrollar la actividad de comunicación y promoción de la imagen para los públicos objetivos tanto internos como externos.
7. Coordinar y llevar a efecto una adecuada política de comunicación con los medios de información municipales, provinciales y nacionales.
8. Conseguir la integración, motivación y colaboración de todos los trabajadores motivándolos de manera sostenida y permanente para el incremento de la producción, la productividad y la innovación, así como informando y promoviendo actividades educativas, culturales, sociales deportivas y recreativas.
9. Participar en el proceso de elaboración del Plan de la Empresa y en la definición del presupuesto de comunicación.
10. Rendir cuenta periódicamente a la alta dirección de la entidad de su desempeño y el resultado de su gestión.
11. Representar a la empresa en actividades que incluyan las relaciones con públicos externos y en las cuales sea necesaria la presencia de un experto en comunicación.
12. Facilitar una adecuada comunicación entre todos los niveles empresariales y entre las áreas de trabajo, teniendo en cuenta los elementos culturales de la entidad y los subjetivos de cada individuo, con el objetivo de crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, con énfasis en las prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y la solución de los problemas (quién trabaja, dónde y cuándo, qué hace en relación con los demás)

Facultades del Responsable de Comunicación.

1. Hacer sugerencias a la alta dirección de la empresa sobre elementos componentes del Sistema de Comunicación.

2. Tener acceso a todo tipo de información y documentación existente en la organización que influya en sus funciones.
3. Autorizar los gastos originados en su gestión previa la aprobación del presupuesto correspondiente.
4. Representar a la organización ante los medios de comunicación masiva.
5. Proponer a la Dirección General para su aprobación:
 - a) El Sistema de Comunicación Empresarial.
 - b) El Cronograma General para la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial.
 - c) La misión, funciones, facultades y responsabilidades del responsable y equipo de comunicación empresarial.
 - d) Las políticas, estrategias, planes y/o acciones de comunicación para la organización.
 - e) El Diagnóstico y Manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad Corporativa adosados al Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
 - f) El presupuesto del Sistema de Comunicación para el período.
6. Tener acceso a la Dirección General de la empresa y al resto de las direcciones funcionales, así como a la totalidad de los trabajadores de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones.

Equipo de comunicadores empresariales.

El equipo de comunicadores empresariales se subordina directamente al Responsable de Comunicación.

Debe estar compuesto por un representante de cada una de las áreas de la organización.

Requisitos para pertenecer al equipo de comunicadores empresariales:

- Al menos tres años de experiencia laboral.
- Motivación por el tema de la comunicación.
- Alto sentido de pertenencia con la organización.
- Disposición para la realización de tareas y actividades que desbordan su contenido laboral.

Este equipo debe tener junto al Responsable de Comunicación un plan de capacitación aprobado de manera sistemática en temas de gestión de la comunicación institucional.

Las funciones y tareas del mismo serán establecidas por el RC según las necesidades de la empresa en cada momento.

Capítulo 5: Estrategia de comunicación y plan de acciones.

La estrategia de comunicación se establece a partir del funcionamiento que deben seguir los principales indicadores que definen los procesos comunicativos en la empresa. En este sentido se establecen acciones a seguir en cada uno: mensajes, soportes, flujos, redes, retroalimentación.

Comunicación interna.

En el diagnóstico realizado se evidenció una clara prevalencia de los mensajes de tarea y mantenimiento, en detrimento de los mensajes “humanos”. Prevalecen los de tarea, lo cual, aunque está contribuyendo notablemente a la resolución de los problemas de la organización, es necesario superar, potenciando los mensajes de tipo humano.

Los mensajes en la empresa se caracterizan además por presentar dificultades en algunas áreas en relación con su rapidez y calidad.

Acciones a implementar:

1. Reconocer los logros y potencialidades de los trabajadores en la cotidianidad. Si un especialista elaboró un buen informe, realizó una importante gestión, o si ha tenido una participación definitoria en el cumplimiento de una tarea en el transcurso de la jornada laboral; reconocérselo personal y/o públicamente sin esperar la asamblea de afiliados, o la elaboración de un certificado para hacer el reconocimiento. Esta comunicación gratifica al trabajador.
2. Comunicar mensajes que reflejen interés por las relaciones interpersonales, la familia, la salud de los trabajadores, u otros aspectos de orden social.
3. Transmitir por la dirección general de la empresa al público interno mensajes acordes a los valores organizacionales. Deben utilizarse los soportes definidos como más útiles por la alta dirección de la entidad, en función de lograr la rapidez necesaria en el flujo de información, que tribute a la hábil toma de decisiones mediante el compartir de significados.
4. Hacer extensivos mensajes procedentes de las diferentes direcciones y áreas hacia toda la organización, respondiendo a las principales necesidades de información de los trabajadores y en función de educarlos en los temas que competen a cada área. Está demostrado que un trabajador que maneja

información no solo de su área sino de toda la empresa, podrá aportar soluciones e ideas más útiles y funcionales a la organización en su conjunto. Esto facilita también la coordinación de tareas y la cohesión de los trabajadores.

5. Aprovechar el marco de las actividades festivas convocadas por la empresa, donde es posible tener una comunicación menos formal y los mensajes no necesariamente están asociados al trabajo para promover los actos comunicativos entre el personal.
6. Demostrar interés ante los aspectos íntimos de los trabajadores (tanto la alta dirección, como los mandos intermedios). Esto puede concretarse en manifestar su preocupación ante problemas personales, dar apoyo material y/o moral ante estas circunstancias, reconocer en actividades públicas acontecimientos significativos de los trabajadores (cumpleaños, nacimiento de un hijo, etc.)
7. Otros temas que deben ser contenidos de mensajes en la organización son:
 - La divulgación de la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Valores y Política de Gestión corporativos, para lograr total identificación de los trabajadores con ellos.
 - Promover el conocimiento de las funciones correspondientes a las áreas de trabajo.
 - La información actualizada sobre la marcha del Perfeccionamiento Empresarial y la implantación de los Sistemas que lo integran.
 - Promover el conocimiento de las normas referidas a la calidad, innovación, el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, así como las Normas Cubanas de Gestión Integral de Recursos Humanos.
 - Promover los valores corporativos y asociarlos a actuaciones destacadas de colectivos y trabajadores.
 - La divulgación en toda la empresa de los resultados de las áreas destacadas en el cumplimiento de tareas relevantes.

Personal autorizado para enviar mensajes a los trabajadores:

- **Dirección de la empresa:** Director General de la entidad. Autorizado a emitir cualquier tipo de mensaje al resto de los trabajadores, ya sean de mantenimiento, de tareas o humanos.
- **Direcciones intermedias:** Directores de Áreas: autorizados a emitir cualquier tipo de mensajes para el desempeño laboral de sus subordinados en sus respectivas Direcciones. Autorizados a solicitar y facilitar información a directivos de su mismo nivel y a comunicar informaciones a los trabajadores bajo el consentimiento de la Alta Dirección. Los directivos de estas áreas pueden apoyarse en el RC.
- **Responsable de Comunicación y Equipo de Comunicación:** Responsable de Comunicación y responsables de cada una de las áreas de la empresa: autorizados a emitir cualquier tipo de mensajes al resto de los trabajadores bajo la autorización del Director General de la misma.
- **Dirección del PCC:** Secretario General del Partido Comunista de Cuba en la Empresa: autorizado a comunicar cualquier tipo de mensaje de acuerdo con las funciones y facultades que posee como secretario. En temas referentes a la empresa debe cooperar con la Alta Dirección de la institución.
- **Dirección Sindical:** Secretarios de la Sección Sindical de los Trabajadores de la Empresa, autorizados a comunicar cualquier tipo de mensaje de acuerdo con las funciones y facultades que poseen como Secretarios. En temas referentes a la empresa deben cooperar con la Alta Dirección de la institución. Los Secretarios pueden apoyarse para ello en el RC y en el equipo de comunicación.

Para un director comunicarse con los trabajadores de un área ajena a la que él dirige, debe coordinar previamente con el director de la misma, según los soportes delineados por este.

De forma general:

- La coordinación de actividades diarias e informaciones para llevar a cabo el trabajo frecuente y sin interrupciones recae en los directivos que están al frente a cada una de las áreas de trabajo de la organización.

- En el caso de que las informaciones sean para el cumplimiento de actividades a mediano y largo plazo, deberán ser revisadas por el RC y será este, con la aprobación de la Alta Dirección de la institución, quien decidirá el momento y canal oportuno para la transmisión de las mismas.
- Las convocatorias para reuniones ordinarias de las diversas organizaciones políticas y de masas (PCC, Sindicato, Consejos de Dirección, etc.) deben ubicarse en el plan de trabajo general y será responsabilidad del RC la utilización de los soportes por los cuales se enviará el mismo para conocimiento de todos.
- Las convocatorias para reuniones extraordinarias de las diversas organizaciones políticas y de masas (PCC, Sindicato, Consejos de Dirección etc.) deberán darse con 48 horas de antelación y será responsabilidad del RC la utilización de los soportes por los cuales se realizará este propósito.
- Los reconocimientos a distintos trabajadores se realizarán a través de soportes tanto formales como informales, como una forma de dignificación de los trabajadores y serán responsables de su elaboración y ejecución el RC y el Director General.
- También podrán utilizar los soportes formales otras personas en caso de que la situación lo amerite, pero siempre con la autorización del RC.

Se identificaron en la empresa determinados soportes de comunicación tanto formales como informales. En este sentido se evidenciaron diferencias entre las áreas productivas, no productivas y la dirección general.

Los principales soportes utilizados para la transmisión de los mensajes en las áreas productivas y no productivas son los soportes formales. Orales como: **las Asambleas de Afiliados**, los **Matutinos** y los **Despachos**. Gráficos como los **Murales**.

En el caso de la dirección general, se utilizan además con frecuencia los soportes electrónicos como el **Teléfono** y el **Correo electrónico** y la **Intranet** debido a las posibilidades y necesidades que se presentan en esta área. No son soportes que predominen pues su uso está limitado únicamente al personal que labora en áreas donde se hace posible el acceso a tales medios, influyendo también las características espaciales de la entidad que permite el intercambio constante entre los trabajadores. En esta área, aunque en menor medida también se

utilizan los Consejos de dirección, Consejos administrativos, Consejos de dirección ampliados y el Balance de Gestión.

Se puede confirmar la indudable fortaleza de los soportes formales tanto por las características de la empresa como por el número de trabajadores que coexisten dentro de ella. El empleo de soportes de comunicación oficiales contribuye a lograr una mayor claridad y efectividad de los mensajes transmitidos en la organización.

Asamblea de afiliados:

Resultan de gran importancia, tanto cuantitativa como cualitativamente, pues abarcan a todo el público interno (lo cual las hace muy útiles para transmitir informaciones que deban manejar todos los trabajadores) y además en su funcionamiento se distinguen por su aporte en la resolución de problemas, y como espacio donde se dan respuesta a las inquietudes de los trabajadores. Se utiliza para transmitir informaciones importantes para el funcionamiento de la organización, también está instituido como soporte para que los trabajadores se dirijan a la dirección, con cualquier tipo de mensaje. Esto facilita el proceso de retroalimentación.

Matutinos:

Tienen lugar de forma sistemática todos los martes en la mañana, antes de la jornada laboral, en todas las áreas de la empresa. Se dan informaciones sociales, políticas y de carácter operativo. Es un soporte potencialmente participativo en tanto congrega a todos los trabajadores una vez por semana. Igualmente este constituye uno de los soportes de mayor preferencia por los directivos pues facilita el proceso de retroalimentación.

Acciones a desarrollar:

1. Mantener de forma sistemática los matutinos, con su frecuencia de una vez a la semana, debiendo estar orientados a brindar información de interés para los trabajadores sobre cuestiones operativas referidas a la producción, efemérides, logros, acuerdos en general; además constituyen magnífica ocasión para reconocimientos individuales y colectivos.
2. Instaurar en el matutino un espacio para recepcionar criterios, necesidades, inquietudes y opiniones de los trabajadores, asegurando la correspondiente retroalimentación para dar respuesta a lo recepcionado.

Despachos:

Constituye un soporte fundamental para el intercambio personal de los directivos con los trabajadores. Este permite analizar situaciones e intercambiar criterios de manera directa y privada entre los trabajadores y directivos de las áreas o director general de la empresa. Indudablemente constituye un espacio de retroalimentación por excelencia, favoreciendo los flujos verticales ascendentes que no son los de mayor predominancia.

Acciones a desarrollar:

- 1- Establecer un día específico de la semana para que los directivos atiendan a los trabajadores, y a los públicos externos de la empresa de modo que estos puedan plantear problemas de trabajo o necesidades particulares, criterios respecto al funcionamiento de la empresa, etc.

Murales:

Teniendo en cuenta que los murales, fungen como canales de comunicación tanto para público interno como para público externo se considera que no deben ubicarse informaciones en ellos que no sean de interés para alguno de estos públicos y que no constituyan un interés para la empresa en sí.

Acciones a desarrollar:

Ubicar los murales en lugares visibles y estratégicos en dependencia del público al que estén dirigidos, y ser actualizados sistemáticamente. En el mural debe contener, entre otras informaciones:

- Misión y visión de la empresa.
- Algunos objetivos estratégicos (a consideración de la dirección).
- Reconocimiento a trabajadores destacados mensual, trimestral, semestral y anualmente.
- Reconocimiento a fundadores de la empresa.
- Reconocimiento a jubilados.
- Reconocimientos a públicos destacados, (mejores clientes, proveedores, medios que divulguen con mayor frecuencia la actividad de la empresa).
- Convocatorias para actividades y efemérides importantes.
- Cumpleaños individuales y fechas conmemorativas de la unión y de la empresa.

- Relación de los reconocimientos otorgados a la empresa en disímiles eventos y conmemoraciones.
- Otras informaciones de interés para la dirección de la institución.
- Horarios de atención a los públicos internos y externos.

Reuniones:

Se pudo constatar que en la empresa la mayoría de las reuniones tiene un carácter formal, por lo que los trabajadores prefieren este tipo de reuniones para debatir fundamentalmente cuestiones relacionadas con el trabajo. Sin embargo, los trabajadores también consideran importante las reuniones informales para debatir cuestiones relacionadas igualmente con problemas de trabajo, de la vida cotidiana, situaciones familiares en particular y de la actualidad, etc. Estas reuniones tienen lugar fundamentalmente en los horarios en que comienza y culmina la jornada laboral y en los horarios de merienda y almuerzo. Sin embargo, con mayor frecuencia se desarrollan reuniones formales.

Acciones a desarrollar:

Facilitar que las reuniones tanto formales como informales se conviertan en soportes que permitan la participación e integración de los trabajadores de todas las áreas. Para lograrlo es necesario que estos espacios:

- Sean adecuadamente valorados, en cuanto a la necesidad de su existencia por sus aportes para el buen funcionamiento de la organización, tanto por directivos como por todos los trabajadores en general.
- Cuenten con la presencia de todas las partes, es decir que los participantes provengan de todas las áreas y niveles de la empresa.
- Que a las reuniones formales les anteceda el hecho de que todos los participantes cuenten con la información y el conocimiento necesario para aportar sus criterios y opiniones.
- Que ofrezcan la posibilidad de que cada uno de los participantes que exprese su criterio, sea escuchado, y se tenga en consideración garantizando la retroalimentación de los mensajes transmitidos, los impactos de políticas y medidas, así como las inquietudes, criterios y sugerencias de los trabajadores.
- Que permitan que todos los presentes sean consultados, y por tanto, participen en la toma de decisiones, posibilitando el cumplimiento de la NC 3002/2007 en cuanto a la promoción de la participación de los trabajadores

en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes de la organización.

Teléfono:

Resulta un soporte utilizado frecuentemente, con objetivos de gestionar informaciones sobre todo relacionada con el trabajo. Constituye un medio idóneo para viabilizar situaciones de crisis tanto organizacionales como individuales, lo que hace que sea susceptible de ser necesitado en algún momento por la totalidad de los trabajadores de la empresa. Este soporte es uno de los más utilizados en la dirección general. Debe estar al alcance de todos los trabajadores.

Acciones a desarrollar:

1. Gestionar la ubicación de un teléfono público en la empresa que sería colocado en un lugar estratégico (área del patio o comedor) con un uso racionalizado, es decir en momentos de merienda, almuerzo, o situaciones excepcionales de urgencias.
2. Brindar la posibilidad de un uso adecuado del teléfono por todos los trabajadores en el momento en que sea necesario, mientras no se ubique por ETECSA el servicio público referido en la acción anterior. Informar a todos los trabajadores una vez tomada la decisión.

Correo electrónico:

Resulta un soporte utilizado y preferido por los trabajadores de la dirección general, con objetivos de gestionar informaciones sobre todo relacionado con el trabajo.

Intranet:

La intranet es uno de los soportes que se emplean por los trabajadores vinculados a la dirección general fundamentalmente quienes necesitan en mayor medida de este soporte electrónico para comunicarse entre ellos y con las direcciones de otras áreas de la empresa. Sin embargo por esta vía los trabajadores solo pueden entrar a documentos públicos sin otro tipo de intercambios, en páginas Web propias de la institución.

Acciones a desarrollar:

1. Diseñar una página web con la identidad de la empresa y otros datos generales de la entidad. Publicar en él los documentos oficiales de la

empresa que pueden ponerse al alcance de los trabajadores, publicar la misión, visión, objetivos estratégicos, funciones de las áreas.

2. Crear un chat interno como otro soporte que facilite el intercambio.

Instancias formales para la comunicación de los trabajadores con los directivos. (Comunicación ascendente)

Los trabajadores pueden dirigirse a los siguientes niveles de Dirección y a las organizaciones de masas de la institución, siguiendo las instrucciones que en ellos se especifican:

Dirección General:

- Consulta directa con el Director General o previa solicitud. En todo caso coordinar en ese momento una fecha para el despacho.
- En el Consejo de Dirección que se realiza una vez al mes. Aunque está presente todo el Consejo de Dirección que incluye a los Directores de cada área, Sindicato, Partido y factores que resulten importantes incluir, se recomienda invitar a un trabajador de la producción cada vez.
- Consulta con el Director General para temas de poca urgencia y coordinación de otro espacio de intercambio si las partes lo consideran necesario.

Dirección Sindical

- Consulta directa con el Secretario donde se coordine una fecha para el intercambio.
- En la reunión del Sindicato realizado mensualmente.

Dirección del PCC

- Consulta directa con el Secretario donde se coordine una fecha para el intercambio, por vía escrita a los miembros del Partido o en soportes formales como la Reunión del Núcleo del Partido.

Dirección empresarial a la que pertenece el trabajador:

- Vía directa con el Director de su área.

Direcciones a las que no pertenece el trabajador:

- Pueden consultarla por vía directa o a través de cualquier canal formal establecido en la institución. Para acudir a estas direcciones el trabajador debe seguir las regulaciones vigentes por estas organizaciones, que

establecen pasos obligatorios para ascender de un nivel a otro de las mismas.

En todos los casos antes de dirigirse a un nivel superior para el trámite de alguna situación personal o grupal se debe consultar obligatoriamente el escalón precedente.

Otras acciones de comunicación interna

1. Concebir la creación de una revista o boletín en soporte gráfico (que pueda oportunamente colocarse en red) para ofrecer datos de interés a los trabajadores de la empresa y que supla la demanda informativa de los mismos en temas referentes a la atención al hombre, el desarrollo económico, los planes productivos, el sistema salarial y de estimulación, los mercados nacionales; así como el estado actual y desarrollo de los sistemas del perfeccionamiento empresarial. Esta publicación debe estar diseñada por el RC y debe ser revisada por el director general antes de cada salida, que se recomienda sea mensual. Debe imprimirse una para cada área de trabajo.
2. Organizar cursos de capacitación en Comunicación, Dirección, Marketing y otros de interés para la organización, coordinados por el RC con la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales de Cienfuegos con el objetivo de elevar constantemente el nivel de preparación de directivos y trabajadores, lo cual redundará en una mayor calidad del servicio y satisfacción personal.
3. Creación del Manual de Acogida, dirigido a los nuevos empleados que se incorporen a la empresa. Debe ser remitido a cada nuevo trabajador con una carta del director general dándole la bienvenida a Productos Lácteos Escambray. Este manual debe contener la carta de identidad, y una descripción de la cultura empresarial de empresa.
4. El director general debe enviar cartas personales en cada una de las siguientes situaciones, con el fin incrementar el nivel de identificación con la dirección general y reforzar su liderazgo a través de una comunicación personalizada y permanente.
 - Cada vez que se lleve a cabo en la empresa un ascenso.

- Cada vez que se efectúe un reconocimiento por una actuación especial de un trabajador o colectivo laboral de área.
 - Al finalizar el año, como resumen, comunicación especial a cada área de la empresa para que sea divulgada a todos los trabajadores.
 - Cada aniversario de importante consideración dentro de la empresa.
 - Cada jubilación efectuada en la empresa.
5. Divulgar a través de todos los canales formales y constatar su conocimiento y comprensión por los trabajadores y directivos de la misión y la visión de la Empresa Productos Lácteos Escambray.
 6. Confeccionar para cada UEB carteles acrílicos con la visión de la organización y funciones del área.
 7. Sistematizar el sistema de retroalimentación de la empresa a través de la realización de encuestas, entrevistas, apertura y consolidación de espacios tanto formales como informales, de forma planificada, que no resulten repetitivas, o demasiado frecuentes para los trabajadores. Los resultados que se obtengan deben ser comunicados a los implicados, así como dedicar espacios para el sondeo de soluciones con los propios trabajadores.
 8. Reconocer periódicamente por diferentes vías, el trabajo realizado en cada una de las áreas, sin atribuir mayor importancia a un área determinada, tanto de forma individual como colectiva.
 9. Implementar en la empresa un sistema de emulación interna, que incluya todas las áreas pero que tenga en cuenta las particularidades de cada una.
 10. Desarrollar controles sistemáticos de la documentación relacionada con el envío de la información para la producción de la empresa provincial a cada UEB y dirección general.
 11. Crear una Comisión de estimulación moral que sea representativa de todas las áreas de la empresa y que ofrezca resultados periódicamente a través de los diferentes soportes de comunicación interna.
 12. Promover la realización de actividades de carácter informal, para posibilitar la integración de los trabajadores del área productiva con los de la administrativa.

Comunicación externa.

Como parte del diagnóstico realizado se tienen en cuenta los públicos externos considerados estratégicos para la empresa, en este caso clientes y proveedores. El contenido de los mensajes de la comunicación externa con estos públicos es de naturaleza laboral. Estos mantienen una adecuada sistematicidad, así como rapidez, y calidad.

Los principales soportes que se utilizan son de tipo electrónico como el teléfono y el correo electrónico.

Así mismo la comunicación es fundamentalmente formal y oficial con ambos públicos externos. La retroalimentación es efectiva, no existiendo barreras explícitas e identificadas por la empresa o los públicos externos.

La principal dificultad está relacionada con el no reconocimiento de otros públicos externos como la comunidad, los medios de comunicación y otras instituciones, con los que la empresa lleva a cabo acciones espontáneas y poco planificadas.

Personal autorizado para enviar mensajes a los públicos externos:

Dirección general, direcciones intermedias, responsable de comunicación, equipo de comunicación empresarial, personal de contacto.

El personal de contacto está representado por todos aquellos miembros del público interno que por sus funciones específicas tienen contacto o relación sistemática con los diversos tipos de públicos externos.

Soportes establecidos para la comunicación con los públicos externos:

Mantener los que predominan por su efectividad y adecuado funcionamiento, haciéndolos extensivos al resto de los públicos externos. En este caso: el teléfono y el correo electrónico.

Incorporar por la diversidad de las características de los públicos externos y suponiendo la asiduidad de los mismos a la empresa: el mural como espacio para la comunicación tanto interna como externa. Además, espacios formales sistemáticos de intercambio atendiendo a cada público en particular.

Se considera pertinente el establecimiento de relaciones informales entre los públicos internos y externos. De igual manera el acercamiento de la empresa al lugar de origen o residencia de estos públicos.

Acciones generales de comunicación externa a implementar:

1. Incorporar conscientemente como parte del mapa de públicos de la empresa la comunidad, los medios de comunicación masiva y otras instituciones con las que se planifiquen acciones de comunicación de forma planificada y sistemática.
2. Estudiar periódicamente las necesidades de comunicación de los públicos externos de la empresa, y darle cauce a las inquietudes que se diagnostiquen.
3. Crear e implantar nuevos soportes de comunicación para el intercambio entre la empresa y sus públicos externos. Valorar la confección de un video institucional para tales efectos.
4. Invitar a miembros del público externo a actividades de la organización.
5. Planificar un plan de capacitación para el personal de contacto de tal manera que facilite la comunicación entre la empresa y los públicos externos.
6. Intencionar la retroalimentación a través de los soportes establecidos de manera sistemática.
7. Ampliar el contenido de los mensajes, que predominantemente son de carácter laboral, a otros que incorporen el estímulo, el reconocimiento, la preocupación por asuntos personales, etc.
8. Elaborar productos comunicativos como sueltos, afiches, bolígrafos, pulóveres para entregar de forma oportuna a los públicos externos que visitan la empresa.

Acciones de comunicación externa atendiendo a cada tipo de público:

Clientes y proveedores.

- Informar de forma oportuna sobre cambios, situaciones emergentes que puedan afectar a estos públicos.
- Invitación a actividades formales de la empresa de carácter general o con motivo de negociar políticas, procedimientos, acciones concretas.
- Invitación a actividades festivas e informales de la empresa con el objetivo de fortalecer las relaciones entre ambas partes.
- Envío de mensajes de felicitación o reconocimiento por concepto de aniversario, premios, logros, etc.

- Incorporar acciones de publicidad según se necesite ante la salida de nuevos productos utilizando soportes previamente identificados como efectivos. (potenciar acciones del mix de comunicación).

Comunidad.

- Planificar acciones de impacto en la comunidad considerando las necesidades de esta y las posibilidades de la empresa.
- Fortalecer el movimiento de círculos de interés considerando las instituciones educativas de diversos niveles existentes en la comunidad.
- Privilegiar para la contratación de personal a los miembros de la comunidad.
- Valorar de manera oportuna y estratégica la entrega de patrocinios en sus diversas formas para la realización de actividades y proyectos comunitarios o sociales. (El patrocinio es la entrega de recursos monetarios o materiales a personas o instituciones para el desarrollo de actividades).
- Intencionar la participación de la empresa en proyectos comunitarios si existiesen.
- Ofrecimiento en diferentes modalidades (gratis o arrendamiento), según decisión estratégica de la empresa de locales para la realización de actividades.

Medios de comunicación masiva.

- Insertar a la organización en los medios de comunicación del territorio con una frecuencia constante y sistemática (mensualmente). Utilizar la nota de prensa como recurso
- Promocionar en los medios de comunicación los eventos, situaciones o acontecimientos relacionados con la empresa.
- Establecer un contacto mensual con los periodistas para brindar información de la organización.
- Elaborar registro o recortes de prensa. (registro sistemático de la aparición de la empresa en los medios a través de evidencias)
- Considerar la celebración de rueda de prensa o conferencia de prensa según corresponda ante situaciones de importancia que así lo ameriten.

- Invitación a actividades formales e informales de la empresa con el objetivo de fortalecer las relaciones entre ambas partes.

Otras instituciones.

- Realizar levantamiento de instituciones que por su objeto social o por sus características pudieran establecer relaciones beneficiosas para ambas partes.
- Envío de mensajes de felicitación o reconocimiento por concepto de aniversario, premios, logros, etc.
- Disposición explícita de ayuda mutua.
- Valorar de manera oportuna y estratégica la entrega de patrocinios en sus diversas formas para la realización de actividades.

Nota: A partir de la relación entre comunicación-identidad-imagen organizacional se establecen las siguientes acciones como necesarias:

- Elaboración del Manual de Identidad Corporativa.
- Auditorias sistemáticas de la Imagen de la empresa.
- Estrategias dirigidas al fortalecimiento de la identidad y la imagen institucional.

Capítulo 6: Presupuesto.

El presupuesto es un elemento importante a tener en cuenta para la realización de una adecuada Gestión de Comunicación, de él depende la obtención de los recursos que se necesitan para acometer las acciones y cumplir con la estrategia trazada.

La asignación de un presupuesto de comunicación se sustenta en considerar los gastos por este concepto en una inversión para obtener beneficios a mediano y largo plazo. Nunca como un gasto irreparable. Contar con presupuesto permite al área de comunicación determinar hasta dónde puede proyectarse para organizar y priorizar las acciones que necesiten respaldo económico.

El presupuesto de comunicación de la Empresa Productos Lácteos Escambray debe considerar los siguientes aspectos:

- Ferias, eventos y otras actividades a participar (no menos de dos al año).
- Presupuesto del Boletín institucional: se recomienda hacer extensivo el Boletín a uno de cada cinco trabajadores que no laboren en el área de

oficinas, y a esta última facilitárselo por vía digital. Ello ayudará a que una mayor parte de los trabajadores lo consulten.

- Relaciones con públicos externos:
 - Clientes, Proveedores, Medios de Comunicación, Comunidad y otras instituciones: el envío de postales diseñadas según la identidad corporativa de la empresa en fechas festivas para estas organizaciones (día del trabajador del ramo, aniversarios de la empresa, de organizaciones de masas, festividades internacionales, día de la mujer, etc.). Se pueden preferenciar en estas actividades los clientes, proveedores y medios más fieles a la organización, los de más volumen de compras y otros, incluso potenciales, en los que la organización tenga interés.
 - Acciones de promoción: los plegables, carteles, la Carta de Identidad, sueltos, *souvenirs*, etc. pueden ser útiles para la comercialización de sus líneas de producción o de los nuevos productos cuando existiesen. La empresa debe invertir presupuesto de comunicación en estos soportes. De acuerdo a los objetivos a conseguir en estas acciones se realizarán los pedidos y distribución de estos soportes. La empresa debe evaluar el costo/beneficio de cada inversión de esta índole.

Otras cuentas serán adosadas al presupuesto de comunicación en dependencia de las estrategias empresariales y las decisiones de la dirección organizacional. Los soportes digitales con los que cuenta la empresa pueden considerarse para el envío de informaciones, postales, carteles, etc. No obstante, siempre es preferible el intercambio directo con los públicos, donde el soporte duro es más efectivo para el diálogo entre las partes. En otras circunstancias se pueden compensar la vía digital y material. En cualquier caso no se deben dejar de realizar estas acciones sea el soporte que fuera.

Capítulo 7: Evaluación y control.

Una etapa importante dentro de la gestión de la comunicación es la evaluación y el control sistemático de cada una de las acciones que se planifican e implementan. Mediante esta retroalimentación, se pueden rediseñar las acciones pautadas en función de rectificar las insuficiencias encontradas.

Para evaluar el proceso de gestión de la comunicación, así como la estrategia y acciones que se conciben, se responsabiliza al RC y al equipo de comunicación empresarial.

La evaluación se debe realizar a través de:

- Instrumentos de medición sistemática (observación, entrevistas, encuestas periódicas)
- Auditorías de comunicación.

Las estrategias, planes, campañas o planes de acciones de comunicación contendrán sus propios procedimientos evaluativos.

Los resultados de las evaluaciones de comunicación que se realicen deben ser presentadas oportunamente al Director General de la empresa.

Capítulo 8: Comunicación de crisis.

Cada empresa debe aprender a manejarse en una situación de crisis gestionando, como si lo fueran, los pequeños problemas y conflictos cotidianos. Ese es el mejor entrenamiento para enfrentar con garantías una crisis severa, lo cual no excluye que la empresa disponga de un plan de acciones para enfrentar de manera efectiva las crisis.

Una propuesta de gestión de la comunicación en tiempos de crisis se sustentaría en dos premisas:

- Desarrollar permanentemente habilidades en la gestión de la comunicación de crisis a partir de la resolución de asuntos menores.
- Formalizar un dispositivo de comunicación de crisis armónico en cuanto a su dimensión con el perfil de imagen de la organización, y no por el riesgo potencial de sufrir una catástrofe, es decir, coherente con los objetivos y el perfil de la imagen intencional de la entidad.

Morfología de la crisis

La noción de crisis es sencilla. Se entenderá como cualquier disfunción que atente contra el proyecto empresarial y altere el normal desenvolvimiento de la actividad corporativa. Una crisis debe analizarse desde una triple perspectiva: 1) Los efectos que origina; 2) Las causas que la producen; y 3) El ciclo de su desarrollo.

Aunque los efectos pueden ser muy variados, todos traen consecuencias indeseadas como la pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior, incertidumbre entre los clientes de la empresa, intervenciones fiscalizadoras de los poderes públicos, y una opinión pública acusadora en algunas ocasiones.

Las causas potenciales del surgimiento de una crisis pueden ser muy numerosas pero pueden establecerse ciertas categorías que permitan agrupar algunas situaciones que tienen características comunes. La empresa nacional contemporánea puede ser amenazada por crisis originadas en las **catástrofes** (ciclones, temporales, explosiones, etc.), por **fallos funcionales graves** (que suponen afectaciones para la salud de las personas), en menor grado por la **crisis de honorabilidad** (si alguno de sus representantes incurre en conductas desviadas de la legalidad), o las **amenazas económico-financieras** (derivadas de cuestiones previsibles como pueden ser una inspección fiscal con resultados predecibles muy negativos), y las **crisis internas** (que son las más frecuentes originadas por conflictos laborales, baja productividad, falta de consenso).

Dentro de la morfología de la crisis se encuentra el ciclo de su desarrollo el cual está conformado por una **fase precrisis** (cuando se manifiestan los primeros síntomas y es difícil evaluar sus posibles consecuencias. Lo más importante en esta etapa es efectuar un diagnóstico riguroso de las causas y movilizar todos los recursos humanos disponibles para combatirla. El dircom juega entonces un papel fundamental); la **fase de crisis** (cuando el hecho trasciende al exterior. Las dos claves de esta fase están en la neutralización de las causas que la originaron y en la comunicación que se haga de la crisis); y la **fase postcrisis** (donde los objetivos primordiales son recuperar lo antes posible la normalidad previa al conflicto y restablecer la imagen y la reputación corporativas).

Estrategia de Comunicación de Crisis

La estrategia en este aspecto es previa a la contingencia de cualquier situación crítica para la empresa que, en caso de producirse, daría paso a un plan de comunicación de crisis. Esta estrategia combina dos factores:

1. Los principios que han de regir la comunicación en situaciones de crisis.
 - Anticipación como sinónimo de prevención, versus improvisación.
 - Agilidad

- Claridad informativa
- 2. Las acciones e instrumentos que se implementarán en la fase de precrisis.

Acciones a desarrollar:

1. Auditoría de riesgos potenciales: analizando las situaciones críticas más probables en función de la actividad empresarial, la relación con su entorno, el clima interno o cualquier otro conflicto.
2. Entrevistar periódicamente a directivos y empleados para detectar aspectos potencialmente conflictivos. Esto permitirá hacer una evaluación de los riesgos potenciales de la empresa.
3. Prever la tipología de crisis potenciales y elaborar guías para la acción en los escenarios posibles, de manera objetiva, con los elementos siguientes:
 - 1) Composición del comité de crisis y funciones asignadas a cada uno de sus miembros;
 - 2) Logística necesaria para afrontar la crisis e instrucciones para la instalación del centro de control;
 - 3) Normas de comunicación interna y externa;
 - 4) Posicionamiento inicial de la empresa ante la crisis (discurso de espera);
 - 5) Especialistas que deberán ser consultados en caso necesario;
 - 6) Organismos públicos y administrativos competentes.

El Plan de Comunicación de Crisis

I. Identificar la crisis

Se debe efectuar una primera evaluación de la crisis que permita:

- Establecer los límites de la crisis de manera precisa. Identificar sus causas, los riesgos existentes y los potenciales y comprobar si pueden desencadenarse nuevos conflictos inducidos por el primero.
- Esclarecer las responsabilidades propias y las de terceros e investigar la posible existencia de fallos estructurales no imputables a la empresa que pudieran haber originado o contribuido al conflicto.
- Evaluar los daños y número de afectados, así como las consecuencias jurídicas, comerciales, económicas, internas... que puedan derivarse de la crisis.

II. Enfrentarse a la crisis

III. El único enfrentamiento que cabe en esta fase es el de la crisis. En el plano operativo, el enfrentamiento a la crisis supone afrontar, lo antes posible, cuatro tareas más:

- 1) Construir el Comité de Crisis: en el mismo deben estar las personas más idóneas de acuerdo a la naturaleza de la crisis. Debe seleccionarse quién lo va a dirigir (debe ser el director general de la empresa) y quiénes serán sus portavoces (el rostro que debe representar a la empresa en condiciones anormales).
- 2) Seleccionar el portavoz: debe recaer en el RC, aunque puede ser otro directivo que posea mayor cantidad de conocimientos y que a su vez, se exprese bien.
- 3) La asignación de nuevas responsabilidades: ya que sus principales directivos estarán enfrascados en la resolución de la crisis. El protagonismo del comité de crisis y la asignación de nuevas responsabilidades en el seno de la organización pueden hacer necesario adoptar un organigrama informal mientras que se mantenga la situación crítica con el objetivo de garantizar una comunicación ejecutiva muy fluida en el interior de la compañía.
- 4) Proveer los recursos humanos y materiales necesarios: los recursos materiales se centran en la creación del centro de control para situaciones de crisis que deberá tener todas las condiciones necesarias para el afrontamiento del problema.

IV. Resolver la crisis

En la fase de ejecución plena del plan de comunicación de crisis, la organización debe cumplir cuatro nuevas tareas:

- 1) La información documental: conjunto de materiales sobre los que va a establecer su posicionamiento ante la crisis. Deben ser redactados con suma precisión y ser revisados por el director general. Deben elaborarse al menos tres documentos como el discurso de crisis (declaración formal de la empresa en la que adopta una posición clara ante el conflicto), los dossier informativos (destinados a informar a los diferentes públicos de la empresa) y el informe de antecedentes (recogerá algunos casos similares ocurridos anteriormente y explicar cómo fueron resueltos).

- 2) La difusión informativa: se llevará a cabo con el objetivo de evitar rumores y falsedades. Los procedimientos son los que hemos estado debatiendo anteriormente con los medios y se deben crear puntos permanentes de información. Hacia el interior de la organización se deben reforzar los canales habituales para mantener informados a los trabajadores sobre la evolución de la crisis.
- 3) La mediación cualitativa: es fundamental alinear el mayor número de personas e instituciones posible en torno a la tesis de defensa de la empresa. Se establecerán contacto con los principales públicos de interés y se buscará apoyo de personalidades importantes e instituciones.
- 4) La evaluación informativa: diariamente se elaborará un informe de la situación que permitirá retroalimentar la propia gestión del comité de crisis.

V. Gestionar la postcrisis

De un buen manejo de la crisis puede salir fortalecida cualquier organización. No obstante, es necesario en la gestión de la postcrisis realizar actividades de naturaleza diferentes. Primeramente, tareas de naturaleza funcional encaminada a comprobar que las causas que dieron lugar a la crisis hayan desaparecido, y, en segundo lugar, las tareas que tienen que ver con la imagen corporativa y su estado en la situación final.

Resulta necesario en esta última fase la realización de las siguientes acciones:

1. Reunión del director general con todos los empleados que estuvieron directamente relacionados con la crisis y su resolución agradeciéndoles su colaboración.
2. Carta del director general a todos los empleados comunicándoles que la crisis ha finalizado y agradeciéndoles su confianza.
3. Carta del director general a aquellas personas que desde el exterior de la organización contribuyeron al cierre de la crisis (expertos, líderes de opinión, etc.).
4. Realizar una auditoría de imagen luego de transcurrido un tiempo prudencial de la crisis para evaluar el estado de la misma y cómo la crisis pudo afectarla. Esta acción debe ser llevada a cabo por el RC o pedir asesoramiento de especialistas en comunicación.

5. Elaborar un informe final exhaustivo y clarificador que contenga un autoanálisis de la crisis y el establecimiento de las responsabilidades correspondientes. Este informe señalará las causas que originaron el conflicto, la implicación de la organización, los resultados económicos y de imagen, y adoptará las decisiones oportunas.

