



Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Facultad de Psicología

Departamento de Comunicación Social

Tesis de Diploma

**Propuesta de Manual de gestión de la
comunicación interna de la Sucursal Cienfuegos
CIMEX.**

Autora: **Yurianela Artiles Sánchez**

Tutores: **Msc. María de los Angeles Alvarez Beovides**

Msc. Vanessa Esperanza Montiel Castillo

Asesora: **Msc. Lisset Gómez Armenteros**

Julio 2009

“Si un día nuestro trabajo
nos pareciera bueno, debemos luchar
por hacerlo mejor;
y si fuera mejor, debemos
luchar por hacerlo perfecto.”

Fidel

A mi familia.

A ti, cómplice de mis días.

Y.A.S

Agradecimientos

A mis abuelos y tíos por el amor incondicional y los regaños oportunos en su encargo de guiar mis pasos en la vida.

A Yaumel, inseparable compañero, su apoyo tornó lo difícil en algo sencillo y lo imposible en realidad.

A Gediz y Abel que no los puedo pasar por alto.

A María de los Angeles, por su paciencia y amistad.

A mi otra familia, la que fui ganando poco a poco: Sonia, Mónica y Esteban.

A Yoana y Flavia por todos los momentos que hemos compartido juntas.

A Vanessa y Lisset por su ayuda.

A mis compañeros de aula.

Al colectivo de la Sucursal por la amabilidad de responder a mis preguntas.

A quien desde la distancia estuvo siempre presente.

Y a quienes me ayudaron de una forma u otra a convertirme en lo que soy, sin ustedes no hubiera sido posible realizar este sueño.

A todos Gracias.

Resumen

La presente investigación se realizó en la Sucursal Cienfuegos de la Corporación CIMEX, partiendo de la carencia de una adecuada gestión de comunicación interna que tomara como base la Imagen Intencional para potenciar una Imagen Interna positiva. Se sustentó además, en la necesidad de implementar el Sistema de Comunicación que tiene la institución por encontrarse en Perfeccionamiento Empresarial.

La meta fue elaborar una propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna que potencie una imagen positiva en los trabajadores a partir de postulados de imagen intencional. Se efectuó desde el paradigma cualitativo, consecuente con el estudio de fenómenos organizacionales de naturaleza intangible como imagen y comunicación; se optó como estrategia de diseño por el estudio de caso único. Las técnicas utilizadas fueron fundamentalmente, la observación y la entrevista (estructurada y semiestructurada), aunque se emplearon otras técnicas como la revisión de documentos y la aplicación de cuestionarios.

Este estudio, desarrollado en tres fases, arrojó como resultado las descripciones de comunicación interna y su gestión, así como de imagen interna e intencional. La relación existente entre las dos últimas categorías evidenció también, una insuficiencia de gestión de comunicación interna sin tener en cuenta la dimensión imagen en el público interno. Se elaboró la propuesta de solución a dicha carencia, un Manual de gestión de la comunicación interna coherente a la situación actual de la institución. Se evaluó el manual a través de la consulta a especialistas que permitió su perfección y presentación para su puesta en práctica.

Abstract

The present investigation was taken to end in the Branch Office of CIMEX Corporation in Cienfuegos. It started from the lack of an appropriate management of internal communication and it will be based on intentional imagen. It was also supported by the needs of implementing the system of communication the institution has due to the process of "Enterprises perfectioning" it is going through.

The main objective was to create a proposal of Management manual of internal communication to promote a positive imagen in workers taking as a reference the postulates of intentional imagen. The study is focused from a qualitative paradigm that matches the investigations in organizational events with abstract natures such as imagen and communication the design strategy that was chosen is that of unique case and the main techniques used were observation and interview (structured and semi-structured) but the revision document and questionnaires were also helpful.

This investigation, composed of three stages, brought as a result the descriptions of internal communication and its management as well as internal and intentional imagen. The relationship between the two last ones also showed a lack of management internal communication without taking into account the imagen dimension in internal publics. A proposal for the solution of these lacks was elaborated and resulted in a Management manual of internal communication that suits the present situation of the institution. The Management manual of internal communication was evaluated with specialists in the field. This allowed its perfectioning and presentation so that it can be implemented in the future.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 . <i>Hacia la construcción de un cuerpo teórico.</i>	5
1.1. La Comunicación en las Organizaciones.	5
1.1.1. La Comunicación Interna.	8
1.1.1.1. Mensajes.....	9
1.1.1.2. Canales.	10
1.1.1.3. Redes de comunicación.....	10
1.1.1.3.1. Comunicación Formal.	11
1.1.1.3.2. Comunicación Informal.	12
1.1.1.4. La Retroalimentación.	13
1.1.2. La Comunicación Externa.....	13
1.1.3. Los Públicos internos y externos.....	14
1.2. Identidad, Imagen y Comunicación Institucional.	15
1.2.1. Identidad.	15
1.2.1.1. Cultura.	16
1.2.2. Imagen.	17
1.2.3. La Comunicación Institucional, su gestión.	20
1.3. El diagnóstico. Punto de partida.	22
1.4. El Manual de gestión de la comunicación.	23
Capítulo 2. <i>Descubriendo caminos.</i>	25
2.1 La metodología cualitativa en el estudio de la comunicación interna y la imagen institucional.	25
2.2 El surgimiento de una idea de investigación... ..	25
2.2.1 El acceso al campo.	26
2.2.2 Problema y propósitos del estudio.	27

2.3 Selección de la Muestra.....	30
2.4. Métodos y técnicas para la recogida de la información.....	32
2.5 Las categorías de análisis.....	36
2.6 Procedimiento.	38
2.7 Procesamiento de los resultados.	39
2.8 Salida del Campo.....	40
2.9 Ética del investigador.	40
Capítulo 3. <i>El Análisis de los Resultados.</i>	41
I. “Partir de la práctica comunicacional. Realización de un diagnóstico”	41
II. “Lo real y lo deseado, un punto de convergencia”	51
III. “La Propuesta”.	67
Capítulo 4. <i>Las sugerencias a la propuesta.</i>	68
Conclusiones.	73
Recomendaciones.	76
Referencias	77
ANEXOS	81

Introducción.

En la sociedad de la información y las comunicaciones, las organizaciones son conscientes que gestionar sus procesos productivos solamente no es suficiente para enfrentarse a un mundo cada vez más competitivo y exigente. La información, el conocimiento y la creatividad constituyen hoy, valores económicos de una relevancia trascendental para las empresas.

Todo lo anterior implica la existencia imprescindible de una política global y consecuente de comunicación, en la que se constituyan todos los aspectos susceptibles de conformar una imagen corporativa y en la que se vea inmersa toda la organización.

La gestión de la comunicación y la imagen institucional es, por tanto, fundamental y necesaria para la formación de una percepción positiva en los públicos, generadora a su vez de modos de actuar favorables hacia la organización. Sin embargo, la comunicación no es una panacea universal. La empresa que la utilice ha de encontrarse en una buena situación para que funcione con eficacia. Es imprescindible, además, que su política de comunicación e imagen encaje a la perfección en su cultura y personalidad.

Amplia relación de autores se han dedicado a estudiar estos procesos que tienen lugar en la institución y proponer modelos para gestionar soluciones como los españoles Justo Villafañe y Sanz de la Tajada y la cubana Irene Trelles.

Aunque las empresas y organizaciones de nuestro país estuvieron ajenas a esta realidad por mucho tiempo, hoy se puede apreciar el valor que han ido tomando la imagen y la comunicación tanto en la teoría como en la práctica. Muestra de ello es el proceso de cambio profundo y trascendente llamado Perfeccionamiento Empresarial para el que resulta una exigencia establecer el Sistema de Comunicación, actualmente legislado a través del decreto Ley 281/2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba.

En este proceso, la comunicación empresarial se concibe como un sistema que ha de ser implantado como parte de las funciones empresariales. Implica una interacción permanente entre jefes y subordinados, que tiene como fin lograr el intercambio de ideas

en aras de alcanzar un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

La Sucursal Cienfuegos de la corporación CIMEX SA., es una de las tantas empresas que se encuentran inmersas en la tarea de implementar el Sistema de Comunicación comprendido en el Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Es a raíz de esta necesidad, que surge el presente estudio.

Esta institución ubicada en la ciudad de Cienfuegos abarca un conjunto de unidades (dedicadas a la comercialización y/o producción de bienes y servicios) distribuidas por todo el territorio que la convierten en una empresa muy heterogénea. Debido a su diversidad y extensión tiene la necesidad de establecer un discurso coherente y homogéneo en sus procesos comunicativos, que garantice el posicionamiento de una imagen positiva en la mente de sus públicos. Como ocurre en muchas empresas, se prioriza la gestión de los procesos comunicativos hacia el público externo en detrimento de la orientada al público interno, sin entender que este último es portador por excelencia de la imagen de la institución. A pesar de que existe en la institución como precedente una investigación sobre imagen, esta no se integra a la comunicación como sistema.

La carencia de una planificación estratégica en los procesos comunicativos internos es una realidad en la Sucursal Cienfuegos CIMEX. Es por ello que el tema a investigar será la comunicación interna, que induce al planteamiento de las siguientes interrogantes investigativas: ¿Qué características posee el proceso de comunicación interna?, ¿En qué se basa la gestión de la comunicación actual de la Sucursal Cienfuegos CIMEX hacia su público interno?, ¿Qué imagen de la Sucursal Cienfuegos CIMEX posee su público interno?, ¿Qué imagen desea proyectar la Sucursal Cienfuegos CIMEX para su público interno? y ¿Qué relación existe entre la imagen interna y la imagen intencional de la sucursal?

Partiendo de este conjunto de interrogantes, se define como problema científico: ¿Cómo gestionar adecuadamente la comunicación interna en la Sucursal Cienfuegos CIMEX tomando como base la Imagen Intencional para potenciar una Imagen Interna positiva?

Como objetivo general el estudio se declara: Elaborar una propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna que potencie una imagen positiva en el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Para dar cumplimiento al objetivo general se estructuró la investigación en tres fases con objetivos específicos. La primera fase tiene como objetivos específicos:

- Caracterizar el proceso de comunicación interna en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
- Identificar elementos del proceso de gestión de la comunicación interna.

La segunda fase se plantea:

- Definir la imagen interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
- Definir la imagen intencional de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
- Analizar la correspondencia entre imagen interna e imagen intencional.

La tercera y última fase se plantea como objetivo:

- Elaborar una propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna para lograr una imagen positiva en el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
- Evaluar la propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna a través de la consulta a especialistas.

Con el desarrollo de las tres fases investigativas, se podrán obtener resultados que determinen como se desarrollan y gestionan los procesos comunicativos en el interior de la organización. Además, se manifestará el nivel de correspondencia entre la imagen que la sucursal desea proyectar en sus públicos y la que realmente tienen sus trabajadores, revelándose los principales problemas o deficiencias. A partir de estos resultados se elaborará una propuesta de manual de gestión de la comunicación interna con el fin de proporcionarle a la institución un instrumento que norme e integre todo lo referido a la comunicación que se someterá a evaluación a través de consulta a especialistas. Esto permitirá corregir determinados aspectos del manual a partir de las sugerencias de los

especialistas. El manual como instrumento normativo permitirá orientar las acciones para la solución de dificultades que se generen en el clima interno, estrechar el margen de diferencias que separa la imagen deseada de la real. Todo ello favorecerá el logro de una imagen interna positiva en la Sucursal Cienfuegos CIMEX y beneficiará la imagen externa debido a que son los trabajadores portadores inherentes de la imagen institucional.

Desde el punto de vista teórico permitirá profundizar en el estudio de importantes categorías como la comunicación interna y la imagen institucional. En el orden metodológico arrojará un sistema de instrumentos que podrán ser utilizados en investigaciones que aborden el tema. Indudablemente el principal aporte que tiene esta investigación es de carácter práctico, pues muestra una propuesta de manual de gestión de la comunicación interna que permitirá potenciar una imagen interna positiva y además, junto a un estudio en el público externo permitirá completar el Manual de Gestión de la Comunicación de la institución, requisito básico para implementar el Sistema de Comunicación.

Por tanto este informe quedó estructurado de la siguiente forma: *Introducción*, *Capítulo 1*. donde se ofrece un sustento teórico acerca de la comunicación, principales teorías y autores que las abordan, declarando la adscripción de la autora en cada caso. El *Capítulo 2*. declara el diseño metodológico investigativo para llevar a cabo el proceso en su totalidad y proponer una solución al problema, *Capítulo 3* se exponen los resultados obtenidos y la propuesta, *Capítulo 4* se exponen los resultados de la evaluación de la propuesta a través de consulta a especialistas y se expone la propuesta en su versión final a partir de las sugerencias de los especialistas.

De forma generalizadora y clara se redefinen los elementos distintivos del proceso y sus resultados en el apartado de las *Conclusiones*, de ellas parten las *Recomendaciones*, que teniendo en cuenta el objetivo propuesto se declara la brecha que determina la continuidad de la investigación. Para finalizar el informe se denuncian las fuentes utilizadas y consultadas en este estudio, las *Referencias*, enunciando clásicos, autores de la actualidad del tema en cuestión, todo aplicando normas APA.

Capítulo 1 . *Hacia la construcción de un cuerpo teórico.*

1.1. La Comunicación en las Organizaciones.

La comunicación es un fenómeno que se da, de forma natural, en muchos ámbitos de la vida cotidiana, las organizaciones, instituciones y empresas no están exentas de este proceso. Para la organización, formada por individuos, el proceso comunicativo se hace indispensable no solo como herramienta útil, sino como fenómeno inherente a todo grupo humano.

El concepto que aborda la comunicación que tiene lugar en las organizaciones se caracteriza por la diversidad de enfoques desde el punto de vista de su denominación, así tenemos que, “en Estados Unidos y Canadá se le identifica como Comunicación Organizacional, en tanto en Europa se le denomina Comunicación Institucional, o Corporativa y más modernamente tanto en Estados Unidos como en Europa, Corporate. En América Latina se le conoce tanto con un término como el otro, e incluso existen corrientes que la identifican con las Relaciones Públicas” (Trelles, 2002, p. 26).

Según Norberto Chaves (1994), el término institución es el más apropiado para referirnos al fenómeno comunicacional. Institución es “toda realidad social que constituye una norma, una convención o un mecanismo regular estable del funcionamiento social, trascendente a la voluntad e interpretación de sus usuarios concretos”. En este estudio se asume el uso del término *institucional*, que como dijera el autor antes mencionado “en su acepción más amplia el término institución es el único que puede incluir casos tan dispares como un organismo de gobierno, una empresa o una figura pública”.

Para algunos autores, como Goldhaber (1984), la comunicación institucional “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Concepción que no valora el papel importantísimo que desempeñan los actores que producen, transmiten y envían esos mensajes, sin embargo, le otorga un gran peso al contenido de los mismos.

Otros autores, consideran a la comunicación institucional como “el sistema coordinador entre la Institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y a través de ello, contribuir al desarrollo nacional” (Muriel y Rota, 1980). Desde esta concepción la comunicación institucional es una herramienta para lograr un fin, el desarrollo óptimo de la entidad.

Sin embargo, Andrade (1985) se refiere a la comunicación institucional como:

“conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Andrade (1985), citado en Fernández, 1997, p. 31).

Desde este enfoque, la comunicación institucional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización.

Alicia M. Álvarez (2007), agrega a las concepciones anteriores un planteamiento más abarcador:

“es un proceso de construcción de significados compartidos que abarca un conjunto de técnicas encaminadas a influir en el receptor. Proceso que trae consigo el intercambio de mensajes de manera formal e informal con el objetivo de influir en las actividades, opiniones y conductas de los públicos internos y externos, permanentemente hacia todos los sentidos en su entorno y contexto para abarcar los objetivos organizacionales”.

Siguiendo esta misma línea, la Dra. Irene Trelles plantea la siguiente concepción de la comunicación institucional, a la que se adscribe la autora del presente estudio: “es un conjunto de mensajes, pero no solo es eso. Es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es solo esto. Influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos; su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad” (Trelles, 2005: 29).

Por tanto, la comunicación institucional necesita una vigilancia constante, ser planificada, analizada y evaluada para el buen desarrollo de los procesos que tengan lugar en la entidad.

Resumiendo, los diferentes autores a los que se hace referencia coinciden en aspectos tales como, la concepción de la comunicación como sistema, su importancia tanto en el ámbito interno como externo y finalmente como proceso de construcción de significados. Podemos afirmar por tanto que la comunicación juega un papel fundamental en la formación de la identidad y cultura de la institución y por supuesto, en la proyección de la imagen institucional.

La comunicación institucional, como disciplina, “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles, 2000: 25).

Las tipologías en cuanto a las funciones de la comunicación son varias, pero la autora asume la propuesta por Irene Trelles (2006):

- Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

- Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

- Función de desarrollo: analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

Los disímiles estudios teóricos que han abordado la comunicación en las organizaciones, se resumen en cuatro enfoques básicos (Jablin et al., 1987). El primero de ellos, el enfoque *mecánico* concibe a la comunicación como un proceso puramente trasmisivo, el mensaje viaja a través de un canal de un punto a otro siguiendo la cadena de mando. Este enfoque está representado de manera notable en los trabajos de Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber. Se caracteriza por la falta de interés en la búsqueda de retroalimentación y la desvalorización completa del papel del receptor en el proceso

comunicativo.

Este último aspecto es superado por el enfoque *psicológico*; que va a trasladar su atención al receptor, centrando su estudio en la influencia de las características de los sujetos en los procesos de comunicación. Enfatiza además, el uso de las estructuras y redes informales y la comunicación vertical ascendente. Así como, aprecia la influencia del entorno interno sobre los receptores, pero no incluye la del entorno externo. Este enfoque ha sido representado por autores como Douglas McGregor, Chris Argyris y Rensis Likert.

El enfoque *sistémico* analiza a la organización como un sistema abierto en continua interacción con su entorno. Aquí la comunicación es crucial, concibiéndose como un acto de participación del sujeto; que sostiene a la organización e interrelaciona los subsistemas. Este enfoque tiene una visión integradora, tiene en cuenta los factores estructurales, funcionales, sociales, y psicológicos dentro de las organizaciones, aunque se le señala que no valora lo suficiente la dimensión cultural del proceso comunicativo. Ha sido ampliamente respaldado por Krohling, Andrade C., Teobaldo de Souza, Katz y Kahn.

Por otra parte, el enfoque *simbólico-interpretativo* parte de la relación cultura-comunicación, valorando la importancia de la experiencia compartida, que es generadora de significados comunes, a partir de los cuales debe ser interpretado el significado de las palabras y acciones. Este paradigma profundiza en la forma en que los significados compartidos constituyen la cultura; y concibe la comunicación a partir de su fuerte vínculo con los aspectos culturales, es decir, como proceso de implicación en la construcción de significados compartidos. Los autores más representativos de este enfoque han sido Woodward, Lawrence y Lorsch.

Se considera que este último enfoque es el más completo y el que con mayor alcance concibe la comunicación dentro de la organización.

1.1 .1.La Comunicación Interna.

La comunicación institucional tradicionalmente se materializa en dos ámbitos: la comunicación interna y la comunicación externa, en dependencia del público al que se dirija. Tanto una como otra, tienen por objetivo conseguir una imagen positiva y un clima

de trabajo adecuado para que se conozcan su filosofía, productos, servicios que se ofrece, así como, los objetivos empresariales que persigue.

La comunicación interna es, según Kreps (1995), la que surge como resultado de “la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” y está “dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines (...) es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de sus miembros” (Lucas-Marín, citado en Trelles, 2006, p. 42).

La comunicación interna es un proceso imprescindible para el buen desempeño de la institución, y por lo tanto, para lograr una imagen positiva de la propia organización en el público interno, que a su vez favorece la percepción que los públicos externos tienen de esta. Además, permite que se establezcan relaciones entre los miembros de la institución y que se socialicen a través de los diferentes *mensajes* aspectos como: la historia de la organización, la misión, la visión, objetivos institucionales y políticas.

1.1.1.1. Mensajes.

Los mensajes son definidos por Goldhaber (1984) como “la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado”. Tenemos entonces que, el mensaje es la información significativa que se produce durante las interacciones humanas en una organización, el mensaje es difundido como respuesta a los objetivos y las políticas de la organización.

Han sido varios los autores que han identificado las diferentes funciones de los mensajes pero coincidimos en que es más abarcador el sistema de tres categorías de Redding (1967), quien plantea que los mensajes se producen en la organización, dirigidos tanto al público interno como externo y pueden clasificar de la siguiente manera:

- **“De tarea:** relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización.
- **De mantenimiento:** mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la vida y perpetuidad de la organización.
- **Los humanos:** dirigidos a las personas de la organización, y afectan actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones” (Trelles, 2006).

La institución puede “generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es probable que se presenten problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización” (Goldhaber, citado en Trelles, 2006, p. 84).

Los mensajes viajan a través de disímiles medios o soportes llamados *canales*, la elección correcta de estos en cada circunstancia determina su efectividad.

1.1.1.2. *Canales.*

“El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo” (Fernández, 1997, p. 22).

Entre las clasificaciones propuestas en relación con los canales, se asume la clasificación de Muriel y Rota (1980) que los identifica en “directos” y “mediatizados”.

A través de los canales *directos*, la comunicación ocurre generalmente cara a cara con posibilidad de retroalimentación inmediata y depende de las capacidades y habilidades de los sujetos tales como hablar, escuchar, expresiones no verbales y otras.

Por último, los canales *mediatizados* son aquellos que requieren algún vehículo físico para producir el contacto entre emisor y receptor y la retroalimentación nunca es inmediata. Estos canales pueden ser cualquier medio audiovisual, cartas, fax, e-mail, etc. La comunicación telefónica, a pesar de que tiene lugar a través de un soporte físico, se considera como directa, porque permite la retroalimentación inmediata, donde juega un papel importante la habilidad del sujeto. También es común el establecimiento formal de canales para que se produzca cierto tipo de comunicación, determinado por las disímiles *redes de comunicación* que se forman en una institución.

1.1.1.3. *Redes de comunicación.*

En una institución cada individuo ocupa una posición y juega un rol determinado. Las interacciones entre estos individuos generan necesariamente un flujo de mensajes que va a seguir un camino denominado redes de comunicación. A través de estas redes va a transitar la comunicación. En dependencia de las redes por la que circulan los mensajes

la comunicación se va a catalogar en *comunicación: formal* (descendente, ascendente y horizontal) e *informal*.

1.1.1.3.1. Comunicación Formal.

La comunicación formal es la que transita por los canales formalmente establecidos en la institución, para el traslado de la información, y generalmente, sigue las líneas jerárquicas. Las dos vías principales dentro de la comunicación formal recorridas por los mensajes son: la vertical (descendente y ascendente) y la horizontal.

La comunicación vertical descendente se manifiesta cuando los mensajes fluyen de arriba hacia abajo en la estructura organizativa, es decir, desde la dirección con destino a los empleados. Esta es la forma más común para la transmisión de información de cualquier índole y su función según Lucas-Marín (1997) es: “enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo; facilitar un resumen del trabajo realizado; y adoctrinar miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización”.

Cuando los mensajes fluyen desde empleados hasta superiores se está en presencia de la comunicación ascendente. Las comunicaciones ascendentes tienen normalmente el propósito de formular preguntas, proporcionar la retroalimentación y hacer sugerencias. Su función de acuerdo con el criterio de Lucas-Marín (1997) es “proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, (...) ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, (...) aliviar tensiones, (...) estimular la participación y el compromiso de todos”.

Por último, la comunicación horizontal es el intercambio lateral de los mensajes entre las personas que se encuentran en el mismo rango dentro de la institución. Esta comunicación va a facilitar “la coordinación de tareas, (...) establecer relaciones interpersonales efectivas; proporciona un medio para compartir información relevante (...); es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos (...)”. (Lucas-Marín, citado en Trelles 2006, p. 51). Además facilita que los diferentes departamentos funcionen correctamente a partir de relaciones que establecen entre sí y propician la cohesión institucional.

El español Justo Villafañe (1999), plantea la existencia de otra dirección que va a

conformar las vías de comunicación dentro de las instituciones: la comunicación transversal, que busca establecer un lenguaje común a partir de actividades relacionadas con los valores institucionales a todos los niveles de la entidad.

La comunicación transversal tiene como función “(...) modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, hacer más visible la aportación individual, (...) incrementar la competitividad, dinamizar el potencial creativo y la innovación” (Arzuaga, 2003, p. 46).

Esta vía de comunicación, generalmente es utilizada en aquellas entidades que predomina el enfoque sistémico y se conforman equipos multidisciplinarios para analizar y solucionar los problemas.

1.1.1.3.2. Comunicación Informal.

La comunicación informal se desarrolla debido a “la curiosidad de sus miembros, la atracción interpersonal y la interacción social” (Lucas-Marín, 1997). Esta comunicación se manifiesta de muchas maneras, una de sus formas concretas son los rumores.

Los mensajes informales no fluyen por las líneas estructurales o funcionales, están relacionados con opiniones personales e intercambio de información que no sigue las vías formales. Los autores utilizan el término “grapevine” (enredadera) como sinónimo de este tipo de mensajes.

Los grapevine son mensajes rápidos, exactos cuando se trata de información no controvertida; pero por lo general son objeto de apropiaciones y modificaciones que hacen la información no siempre es confiable. Cada eslabón de la cadena tiende a informar a un grupo de individuos.

Las redes informales permiten difundir mensajes que no tienen cabida en las redes formales. Pueden ayudar a traducir las directrices en un lenguaje comprensible para todos, sin embargo, “el atributo más negativo de la propagación de grapevine es que algunas veces sus redes de difusión son utilizadas para propagar rumores falsos” (Goldhaber, 1984, p. 95).

Tanto las redes formales como informales permiten *la retroalimentación* que completa el proceso comunicativo en cualesquiera de sus públicos. Partir teóricamente del enfoque sistémico- interpretativo es asumir como relevante esta parte del proceso.

1.1.1.4. La Retroalimentación.

Es la forma más importante de controlar lo que está ocurriendo en la comunicación. La retroalimentación es el conjunto de información que se obtiene sobre la propia comunicación realizada, como reflejo de ella o reacción de los receptores. Es un elemento fundamental que permite evaluar en todo momento el mensaje emitido y la interpretación que realizan los públicos de este. En fin es el elemento que favorece el conocimiento eficaz y efectivo del proceso amén de permitir la corrección a tiempo de inconvenientes, decisiones desacertadas, insuficiencias, entre otras.

Hasta aquí se han analizado los diferentes elementos que están presentes en la comunicación interna, encargada de garantizar la adecuada interrelación de los diferentes componentes del sistema interno. Para lograr una imagen positiva de la organización es determinante desarrollar una eficiente comunicación con su público interno que en última instancia se relaciona con el público externo. En tanto el intercambio continuo de información entre la organización y su entorno se produce mediante la *comunicación externa*.

1.1.2. La Comunicación Externa.

Según Horacio Andrade (1985), la comunicación externa es “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover productos y/o servicios” (Andrade, citado en Fernández Collado, 1997, p. 32). La comunicación externa, se establece con el entorno. Entorno que fue redimido por la Escuela Sistémica y Psicológica, al catalogar la organización como un sistema abierto en constante equilibrio con el mismo.

Las funciones de los sistemas interno y externo deben estar relacionadas y apuntar a la consecución de objetivos comunes, ya que ambos están referidos a lograr el desarrollo eficiente de la organización, a través de la estabilidad interna y adaptación de la institución a su ambiente externo. Entre la comunicación interna y externa debe

establecerse una adecuada coherencia, para que los diferentes *públicos* a los que ambas se dirigen (*internos y externos*) desarrollen una percepción positiva de la institución.

1.1.3. Los Públicos internos y externos.

“Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales” (Muriel y Rota, 1980).

Los públicos internos pueden clasificarse en dos tipos fundamentalmente según el criterio de Muriel y Rota (1980): directivos o jefes y empleados en general o subordinados. Esta tipología es en función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que ocupan en la estructura del sistema, y las clasificaciones no son mutuamente excluyentes ya que un individuo puede tener a la vez ambas clasificaciones.

Las referidas autoras definen a directivos o jefes como “las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad en la institución y a cada uno de sus públicos” (Muriel y Rota, 1980, p. 271). Los empleados en general o subordinados son “todos los demás componentes individuales del sistema, quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos” (Muriel y Rota, 1980, p. 271).

Los públicos internos, tanto directivos como empleados, representan a la institución frente a su entorno externo, de ellos depende que el sistema efectúe todas las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos institucionales y la imagen que la institución proyecta frente a la mayoría de sus públicos externos. Por tanto resulta de gran importancia la *imagen que tiene el público interno* acerca de la institución siendo esta la base de información, valores y comportamientos que se comunica hacia el entorno.

Los públicos externos, denominados también “extra-institucionales”, “son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él” (Muriel y Rota, 1980, p. 305).

1.2. Identidad, Imagen y Comunicación Institucional.

La identidad, imagen y comunicación son dimensiones características de la actividad institucional, presentes en el desarrollo espontáneo de toda institución y al margen de la existencia o no de programas de intervención específica sobre todas o alguna de ellas. En el presente estudio se establece una relación entre estos elementos declarando, de acuerdo a los postulados de Trelles y Villafañe, que la comunicación correcta de la identidad favorece la percepción positiva que sobre la institución conformen sus públicos.

1.2.1. Identidad.

La identidad de una institución son todas aquellas características que contribuyen a definirla y que le permiten ser diferente del resto de las organizaciones. De forma que se coincide con Justo Villafañe en que la identidad institucional “es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (Villafañe (1993) citado en Álvarez, 2007, p. 35).

Otro investigador del tema, Joan Costa (2001) plantea que la identidad está formada por un componente objetivo y otro subjetivo. La parte objetiva se define por dos parámetros: primero, lo que la institución “es”, su estructura institucional: estatutos legales, desarrollo histórico, estado actual y posesiones. El segundo está dado por lo que la institución “hace”, su objeto social, que se traduce en forma de resultados comerciales y financieros. El componente subjetivo se origina en los públicos a través de los parámetros objetivos, estos van a ser filtrados por la subjetividad de los individuos que conforman dichos públicos. Sin embargo, la subjetivación de la identidad se forma por otro parámetro, lo que la institución “dice”, “es todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, (...) a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación con lo que la empresa es objetivamente (...) y lo que *hace*” (Costa, 2001, p. 215).

Aparecen relacionados por tanto, los polos de la Identidad que forman la *cultura institucional*: la acción y la comunicación. La cultura de la institución es el “cómo”, que le da un sentido unificador a los componentes objetivos y subjetivos, marca las diferencias con el resto de las instituciones y le otorga una personalidad propia.

1.2.1.1. Cultura.

La cultura institucional es un tópico que ha sido ampliamente estudiado por diversos autores, entre ellos Edgar Schein, quien la puntualiza como un conjunto de presupuestos

básicos que un grupo determinado inventa, descubre o desarrolla; en el proceso de aprendizaje al enfrentarse a problemas de adaptación interna y externa; y que hayan funcionado adecuadamente bien para que se consideren válidos y sean enseñados a los miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Edgar Schein (1988), citado en Villafañe, 1999, p. 123).

Para Justo Villafañe (1993), la cultura es el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos. (...) La cultura es, en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados”.

Siguiendo la línea del mismo autor, la cultura cumple cuatro funciones básicas:

- Construye la identidad institucional (diferencia del resto de las instituciones).
- Cohesiona internamente a la organización al identificar a sus miembros, crear **sentido de pertenencia** y legitima las formas de poder y maneras idóneas de aprendizaje; permite además, que exista **estabilidad laboral**.
- Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial: hace converger los intereses y los valores de los individuos con los institucionales.
- Determina el clima interno, ya que mejora las condiciones para el desempeño profesional, resuelve los problemas internos y constituye un mecanismo autorregulador.

Es necesario hacer un alto en esta última función de la cultura debido a la importancia que representa el clima interno para el funcionamiento óptimo de la institución.

El **clima institucional** o el ambiente laboral como también se le conoce, es el reflejo de las interacciones que tienen lugar entre las características personales de los individuos y las de la institución, determinando un comportamiento en los primeros que puede constituir una ventaja o un obstáculo para el buen desempeño de la segunda. La medición del clima tiene como objetivo identificar la opinión del público interno respecto a indicadores tales como, niveles de participación en la toma de decisiones, estructura de

motivación y recompensas, estado de satisfacción, armonía de las relaciones y otros; que pueden afectar los sentimientos de las personas y por ende su modo de actuar.

Resumiendo, la cultura institucional se define por dos elementos fundamentales. En primer lugar es un conjunto de **valores**, creencias y significados compartidos por los miembros de una institución que se manifiestan en elementos simbólicos como mitos, rituales, leyendas y un lenguaje especializado. El segundo elemento es que los sujetos de una organización se identifican por una **manera particular de comportarse** y expresarse determinada por el efecto que sobre ellos tienen las creencias y los valores.

Como se declara anteriormente, la cultura institucional se manifiesta en acciones y comunicaciones de la institución. Partiendo de ello, se establece una relación entre cultura y comunicación: la comunicación es un vehículo para la construcción de la cultura, a la vez que esta condiciona las formas de comunicación. Es imprescindible que la comunicación y el área de **Recursos Humanos** en la institución coordinen esfuerzos, debido a que esta tiene una importancia primordial en el tratamiento y relación con el público interno y son precisamente los individuos en su interacción los que generan las comunicaciones.

Concluyendo, la cultura a través de acciones y comunicación determina la percepción que de la institución se forman sus diferentes públicos, como resultado de la síntesis de experiencias de los individuos en su relación con la institución. La integración en la mente de los públicos institucionales de estas percepciones o representaciones es a lo que se llama *imagen institucional*.

1.2.2. Imagen.

La imagen es una representación mental creada alrededor de un objeto, concepto o fenómeno.

“El sujeto por naturaleza hace representaciones de las cosas, pues nunca será capaz de reflejar la realidad exactamente tal y como es. La percepción a partir de la cual crea las imágenes siempre va a estar mediada por el acto de significar los objetos con los que interactúa” (Álvarez, Y. 2000, p. 21). Tomando como base este planteamiento se puede decir que el receptor es el protagonista en el proceso de conformación de la imagen.

De manera muy sencilla Chaves (1994) define a la imagen como “el efecto público de un discurso de identidad”.

Para Villafañe la imagen institucional “es la síntesis de identidad de la organización manifestada a partir de su comportamiento, cultura y personalidad corporativas, los cuales proyectan una imagen funcional, interna e intencional respectivamente” (Villafañe, 1999, p. 46). En total consonancia con este concepto, se abordan las dos primeras dimensiones de la imagen a las que hace referencia y posteriormente la imagen intencional.

El primer componente de la imagen institucional es la imagen funcional o **imagen pública**, generada por el comportamiento de la organización. Comportamiento que es resultante de las políticas funcionales, que constituyen el *sistema fuerte* de la organización.

La **imagen interna**, denominada también “autoimagen”, es otra de las dimensiones de la imagen institucional, proyectada por las diversas manifestaciones de la cultura. Las personas que constituyen el público interno deben tener una clara percepción de lo que la institución es y de lo que representa, ya que constituyen un factor decisivo en la conformación de la imagen institucional.

Resumiendo, la médula que garantiza la coherencia entre imagen interna e imagen pública es la identidad institucional. La propia institución en su generalidad puede considerarse un soporte de la identidad, es decir, “la totalidad de los hechos materiales y humanos detectables como propios de la institución. La institución es (...) un territorio significativo que habla de sí mismo, que se autosimboliza a través de todas y cada una de sus regiones” (Chaves, 1994, p.26).

Así pues, todas las partes de la institución son generadoras de *inputs* (término utilizado en el argot profesional para evitar el uso de la palabra mensaje, debido a que es más genérico y abarca un conjunto de manifestaciones institucionales que no tienen vocación comunicativa); que al ser filtrados por la subjetividad de los individuos proyectan la imagen institucional o global. Estos inputs son de diversa naturaleza, o sea, algunos son generados con toda intención y otros se producen involuntariamente, constituyendo estímulos importantes en el proceso de formación de la imagen. Se hace necesario

entonces, una adecuada coordinación y programación de los mismos, para lograr un discurso homogéneo que desarrolle una imagen positiva de la institución.

Varios son los autores que han manifestado la importancia de una imagen positiva, entre ellos Van Riel (1997), quien plantea que las personas fijan primero su atención en aquello que proyecte una imagen positiva, por lo que constituye un requisito básico para establecer una relación adecuada con los diferentes públicos.

Para Villafañe (1999) una imagen positiva supone fundamentalmente, una síntesis de la identidad institucional en la que deben prevalecer los puntos fuertes de la organización.

Se hace evidente la necesidad de lograr una imagen ideal que genere una opinión pública favorable, incremente el sentido de pertenencia y la implicación de los públicos internos, así como, que favorezca la satisfacción de las metas y objetivos institucionales. Por supuesto que se hace referencia a la imagen intencional o imagen deseada.

“La **imagen intencional** está compuesta por los atributos que la institución pretende inducir en la mente de sus públicos” (Villafañe, 1999, p. 32). Como el proceso de formación de la imagen tiene lugar en la mente de los públicos, esta solo puede ser gestionada indirectamente, como expresa Villafañe (1993) “el campo de actuación es pues el trabajo corporativo que hay que efectuar a partir de la identidad”.

Continuando con la línea que establece Villafañe (1999), todo el trabajo corporativo tiene que basarse en la Imagen Intencional, imagen que se expresa a través de la personalidad corporativa, o sea, el conjunto de manifestaciones que la institución efectúa voluntariamente y que se concretan en su identidad visual y comunicación.

En tanto son determinantes las funciones de la imagen para la eficiencia de la institución. Estas se remiten a destacar la identidad diferenciadora de la empresa, construir la personalidad y el estilo corporativos, prever y solucionar situaciones críticas, generar una opinión pública favorable, optimizar las inversiones en comunicación, acumular reputación y prestigio, atraer a los clientes y fidelizarlos, entre otras.

La imagen intencional no siempre coincide completamente con la imagen que realmente tienen los públicos de la institución, reducir el margen de diferencias entre una y otra, constituye el reto de la gestión estratégica de la imagen institucional y como dijera Kotler

(1989), “no se puede hacer una imagen que trabaje provechosamente en beneficio de una organización hasta tanto se realice una investigación que determine cómo es vista la organización por sus diferentes públicos claves”. El camino adecuado para ello consiste en realizar un diagnóstico de la comunicación institucional contentivo de la imagen por la importancia que esta última tiene desde sus funciones específicas.

1.2.3. La Comunicación Institucional, su gestión.

En la construcción de la Imagen Institucional es determinante la adecuada gestión de la comunicación, el mismo Villafañe (1999) lo expresa así, al plantear que la imagen positiva de una institución debe estar fundamentada principalmente, en una rigurosa gestión de la comunicación.

Según Irene Trelles (2002), “la actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados es lo que podría denominarse Gestión de Comunicación, en la que (...) se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y midan sus resultados”.

Esta gestión debe regirse según el citado autor español, por dos principios básicos: normativo y de integración.

El primer principio pretende establecer una referencia permanente que va a guiar el accionar de la organización materializándose “en dos manuales de *normas* que *integran* (segundo principio) (...) todos los elementos susceptibles de uso comunicativo por parte de la compañía; estos son el Programa de Identidad Visual (conocido también como Manual del sistema de identificación visual, Manual de identidad visual o Programa de identidad visual) y el Manual de Gestión Comunicativa” (Villafañe, 1993: 32).

Con estos dos programas de normas, la institución posibilitará que el proceso de construcción de esa imagen global se gestione adecuadamente, produciéndose a decir de Costa (2001), “la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes”, o sea, una integración de todos los elementos que emite la organización en materia de comunicación e identidad visual.

La comunicación que la institución dirige a sus diferentes públicos, debe estar en correspondencia con los objetivos institucionales, para garantizar la unidad del discurso

de identidad. En cuanto a la comunicación con los públicos externos, son varios los instrumentos que utiliza la organización para favorecer una imagen positiva, entre ellos cabe resaltar las Relaciones Públicas, la Gestión de Ventas, la Publicidad y la Comunicación de Marketing. Estos espacios aunque se utilizan sobre todo con los públicos externos, también son fundamentales en la gestión de la comunicación interna y por ende contribuyen a la formación de la imagen interna.

Aunque son varios los autores que le conceden un mayor peso durante el proceso de conformación de la imagen institucional a la comunicación externa, es necesario valorar la comunicación interna como un instrumento para mejorar el clima laboral, que contribuye a fortalecer la cultura e identidad; dejando a un lado la visión reduccionista de considerarla como una actividad meramente funcional referida a transmitir información.

Resumiendo, la gestión de la comunicación es sencillamente planificación, ejecución y control sistemático de las actividades de comunicación en una institución. Tiene como base la identidad institucional y como objetivo final lograr el óptimo desempeño de la entidad potenciando para ello una imagen positiva en la mente de sus públicos internos y externos.

Es tarea difícil lograrlo, se requiere un conocimiento amplio sobre los activos intangibles de la organización para comprender la esencia de un proceso de gestión global de la comunicación. Así pues, debido a la imperante necesidad que tienen las instituciones de comunicar, es imprescindible la presencia de una figura que desarrolle la gestión de la comunicación institucional, figura que la jerga profesional ha denominado “dircom” (director de comunicación). La dirección de comunicación de una institución es la encargada de elaborar y ejecutar el plan estratégico de comunicación y a su vez responsable de la imagen que proyecta la institución. Según Villafañe (1994), el “dircom” tiene determinadas funciones específicas que son intransferibles como: la elaboración del Manual de la Gestión de Comunicación, asumir el rol de portavoz de la institución tanto hacia el interior como hacia el exterior y por último, dirigir personalmente el programa de comunicación del Presidente o Director de la institución, en fin, es el responsable de su imagen pública.

Aunque estas funciones demuestran la importancia que la figura del dircom ha alcanzado en los últimos años, se juzga necesario la coordinación de las actividades de

comunicación consolidadas en un aparato, en un grupo o en una persona, no importa la estructura que adopte, lo fundamental es, como planteara la Doctora Irene Trelles (2005), que la actividad de este componente se tiene que basar en procesos como el diagnóstico y evaluación, establecimiento de políticas y normativas, planificación, asesoría y capacitación.

Como se ha mostrado la Gestión de Comunicación es un proceso complejo, que vale entenderse como un proceso sinérgico que organice, planifique y controle las actividades comunicativas del sistema organizativo. De esta forma tributará al buen desarrollo y logro de una imagen de acuerdo con los intereses institucionales de la entidad. Pero siempre teniendo en cuenta la Comunicación tanto interna como externa.

Es imprescindible entonces partir de un proceso consiente de *diagnóstico* que aporte información acerca de insuficiencias, potencialidades y otros aspectos de la institución que permitirán trazar el camino y proponer la solución para gestionar la comunicación.

1.3. El diagnóstico. Punto de partida.

Las investigaciones que permiten el control y evaluación de los procesos comunicativos pueden ser de naturaleza diversa, entre las mismas se encuentran diagnósticos (preliminares a la planificación y posteriores a la implementación), investigaciones de seguimiento de la comunicación emitida, estudios de imagen, etc. Se pueden realizar sobre la base de un diseño cualitativo o cuantitativo y, por tanto, emplear técnicas específicas según su diseño. Entre dichas técnicas se pueden citar el análisis de contenido, observación, entrevistas, cuestionarios, entre otros. El presente estudio es predominantemente cualitativo aunque no descarta técnicas del paradigma cuantitativo, en esencia combina diferentes técnicas.

Para que el proceso de comunicación sea eficaz debe ser controlado y evaluado regularmente mediante *investigaciones diagnósticas* que se establezcan como medidor entre los objetivos propuestos y los alcanzados y posibilite insertar cambios necesarios en alguna fase del proceso comunicativo que presente problemas. En este aspecto radica la importancia de la etapa, la cual constituye el punto de inicio y de cierre de dicho proceso.

Al decir de Irene Trelles (2005) "para poder determinar los objetivos de imagen a lograr, diseñar estrategias de comunicación a fin de llegar a ellos, es imprescindible conocer la situación que presentan nuestros procesos comunicativos en la actualidad, la imagen actual de la entidad en sus públicos. No se pueden situar objetivos a lograr si no se parte de la situación presente con la realización de un diagnóstico". Este constituye la primera fase del proceso de investigación y permite la producción de conocimientos acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad.

Diagnosticar la comunicación interna, contiene el estudio de la imagen como parte del proceso y posee por objetivo encontrar dificultades y oportunidades que permitan una planificación orientada al futuro mediano o inmediato y que cumple tanto funciones descriptivas como explicativas.

Ahora bien, "controlar la imagen es actuar sobre la identidad, o sea, crear (...) a un sujeto (...) la creatividad social se desplaza entonces hacia el área de la comunicación en respuesta a una demanda de aumento de fluidez y eficacia de canales y mensajes, (...) la comunicación se transforma así en eje problemático clave de la sociedad contemporánea" (Chaves, 1994, p.15).

La información obtenida de un diagnóstico permite conocer los problemas y plantear la solución a los mismos. Planificar acciones siguiendo normativas, objetivos y funciones diseñadas a partir de los intereses y la situación actual de la entidad quedará reflejado en el Manual, herramienta para gestionar la comunicación.

1.4. El Manual de gestión de la comunicación.

Se trata de regular la comunicación de la identidad institucional, que como plantea Chaves (1994), son todos aquellos mensajes emitidos por la organización que hacen referencia directa a la identidad como los documentos fundacionales o memorias, declaraciones públicas sobre la institución, comunicados, etc., sin que se reduzca solo a esto la comunicación de la identidad debido a que "aunque existen numerosos mensajes cuya función específica y exclusiva es aludir a la identidad institucional, esta alusión, indirectamente, está también presente en la totalidad de las comunicaciones" (Chaves, 1994, p. 25).

La identidad visual es “un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa, que expresa explícita y simbólicamente, la identidad global de esta” (Villafañe, 1999, p. 115).

El **Manual de Identidad Visual** reúne los signos identificadores de una institución, así como, las condiciones de aplicación a la totalidad de los diferentes soportes. Su existencia, en cualquier institución, favorece la comunicación de la identidad visual, haciendo posible que sea coherente y efectiva.

Por su parte, el **Manual de Gestión Comunicativa** 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” (Villafañe, 1999, p.95) y se proyecta en cinco capítulos donde se refiere toda la información, con precisión, para desarrollar cualquier proceso o acción de comunicación. En el caso que nos ocupa solamente dirigido a la comunicación interna.

Capítulo 2. Descubriendo caminos.

2.1 La metodología cualitativa en el estudio de la comunicación interna y la imagen institucional.

Para el desarrollo de esta investigación se seleccionó la metodología cualitativa, sin excluir técnicas cuantitativas en algunos casos, consecuente con el estudio de los fenómenos organizacionales de naturaleza intangible como imagen y comunicación; pues ofrece oportunidades para acceder a la comprensión y entendimiento del proceso de vida que los sujetos experimentan en una institución, donde son los protagonistas de la cotidianidad.

Esta metodología permitió una aproximación naturalista e interpretativa a los procesos comunicativos y de formación de la imagen, aprendiendo de las personas en su accionar diario y dentro de su propio contexto. Utilizando como base la combinación de modelos propuestos por estudiosos del tema antes citados como Sanz de la Tajada, Justo Villafañe e Irene Trelles.

Como estrategia de diseño se seleccionó el estudio de caso único, basado en el razonamiento inductivo y por estar acorde con la naturaleza del objeto de estudio, que constituye una unidad en sí mismo. La elección se fundamenta y justifica en su carácter revelador debido a que solo existe como antecedente una investigación de imagen realizada en el año 2006 en la institución, que no abordó la comunicación como sistema. En el presente estudio se toma como base la integración del sistema de comunicación por primera ocasión en dicha institución, constituyendo un estudio singular, que permitirá la realización posterior de estudios más precisos en el público externo de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

2.2 El surgimiento de una idea de investigación...

La autora fue ubicada para la práctica preprofesional en la Sucursal Cienfuegos CIMEX. En dicha institución solo se había realizado un estudio de imagen en el año 2006 sin integrarlo a la comunicación como un sistema de la institución, pero que aportó como resultado un Manual de Identidad Visual. La indicación del decreto Ley 281/07 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba promueve la implantación del

Sistema de Comunicación empresarial en todas las empresas en Perfeccionamiento Empresarial proceso en que se encuentra inmersa la entidad. El consejo de dirección de la misma le solicita realizar el Manual de Gestión de la Comunicación. Después de recopilar información sobre la organización estructural, la composición del público interno y el objeto social de la institución, se pudo constatar la complejidad de la misma y la gran cantidad de públicos externos con que se relaciona. Ante la imposibilidad de realizar tan profundo estudio, surge la idea de realizarlo solamente con el público interno. Tras la revisión bibliográfica acerca del tema, se escoge un conjunto de propuestas y se elabora una combinación de ellas, adecuada al contexto cubano actual.

2.2.1 El acceso al campo.

La Sucursal Cienfuegos CIMEX, institución donde se desarrolla el presente estudio, es una de las empresas cienfuegueras que se encuentran en perfeccionamiento empresarial y necesita apoyo para la implementación del nuevo Sistema de Comunicación indicado por decreto ley 281 del 2007. El interés particular que mostró la Sucursal determinó la elección del tema a investigar.

Así pues, se estableció el contacto con la gerencia de RRHH responsable del reclutamiento y tratamiento al personal, además su posición dentro de la empresa favorece el estudio e investigación del tema en cuestión. Después de un período de negociaciones se decidió la estrategia de investigación que a seguir para diagnosticar la comunicación. Estrategia que concebía la realización de investigaciones simultáneas en los diferentes públicos de la institución.

Finalmente, se aceptó la propuesta de realizar la investigación concerniente al público interno, debido a que esta se ajustó al tiempo límite para efectuar el estudio. Una vez concedido el permiso formal, se inició un período de aprendizaje de las normas formales e informales de funcionamiento de la institución.

Para ello se utilizó como estrategia, la construcción de mapas (Ver Anexo 1), que permitió conformar una base de conocimientos elementales sobre los objetivos, metas y propósitos de la Sucursal, así como, sobre su organización estructural y las características fundamentales de las personas que la integran.

2.2.2 Problema y propósitos del estudio.

La necesidad de implementar el sistema de comunicación ha sido asumida por todas las empresas cubanas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial. Sin embargo, no todos los aspectos que este sistema implica están claros o son conocidos por la mayoría de los directivos. Con esta investigación se dota a la Sucursal Cienfuegos CIMEX de un diagnóstico y de una propuesta de manual de gestión de la comunicación interna que junto a otro estudio en el público externo permitirá confeccionar completamente el Manual de Gestión de la Comunicación, requisito básico para implementar el Sistema de Comunicación, indicación del Decreto Ley 281/07: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

En este sentido son varias las interrogantes que se plantean:

¿Qué características posee el proceso de comunicación interna?, ¿En qué se basa la gestión de la comunicación actual de la Sucursal Cienfuegos CIMEX hacia su público interno?, ¿Qué imagen de la Sucursal Cienfuegos CIMEX posee su público interno?, ¿Qué imagen desea proyectar la Sucursal Cienfuegos CIMEX para su público interno? y ¿Qué relación existe entre la imagen interna y la imagen intencional de la sucursal?

Partiendo de este conjunto de interrogantes, se define como problema científico: ***¿Cómo gestionar adecuadamente la comunicación interna en la Sucursal Cienfuegos CIMEX tomando como base la Imagen Intencional para potenciar una Imagen Interna positiva?***

Debido a la amplitud de la temática se delimitaron una serie de fases que esbozan el camino que seguirá la investigación, así como, los objetivos específicos trazados para dar cumplimiento al objetivo general siguiente:

- Elaborar una propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna que potencie una imagen positiva en el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Primera Fase: *Partir de la práctica comunicacional. Realización de un diagnóstico.*

En su primera fase el estudio tiene como objetivos:

- Caracterizar el proceso de comunicación interna en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- Identificar elementos del proceso de gestión de la comunicación interna.

Se le procuró cumplimiento a estos objetivos mediante un análisis profundo de la información recopilada, a través de las técnicas aplicadas a la muestra de público interno seleccionada al efecto:

Observación: Objetivo, corroborar la información obtenida con otros instrumentos aplicados en esta fase, sobre el proceso de comunicación interna y la gestión de la comunicación que tiene lugar en la Sucursal Cienfuegos CIMEX (Ver Anexo 2).

Encuesta de comunicación interna: Objetivo, obtener las opiniones y criterios de los trabajadores sobre el proceso de comunicación interna que arrojó elementos imprescindibles para su caracterización (Ver Anexo 3).

Entrevistas a directivos: Objetivo, identificar a través de opiniones y criterios de los directivos los principales elementos del proceso de comunicación interna, obteniendo un mayor cúmulo de información al contrastar estos resultados con los obtenidos en la encuesta aplicada (Ver Anexo 4).

Entrevista semiestructurada al especialista principal en comunicación, realizada para obtener un cúmulo de información sobre el desarrollo del proceso de gestión de comunicación que tiene lugar en la institución (Ver Anexo 5).

Estos instrumentos arrojaron información que se trianguló permitiendo obtener como resultados las características del proceso de comunicación y los elementos de su gestión en la Sucursal Cienfuegos CIMEX. Ello propició la elaboración de una Matriz DAFO acerca de todo el proceso, sus características y elementos, declarando el problema estratégico de la misma.

Segunda Fase: “Lo real y lo deseado, un punto de convergencia”.

En esta fase se investigó la percepción que de la Sucursal Cienfuegos CIMEX tiene su público interno, la imagen interna y por otra parte la imagen que como institución pretende proyectar la entidad, es decir, la imagen intencional o deseada.

Para llevar a cabo esta fase se establecieron tres objetivos específicos:

- Definir la imagen que posee el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- Definir la imagen que desea proyectar la Sucursal Cienfuegos CIMEX en sus públicos.
- Analizar la relación existente entre la imagen interna y la imagen intencional de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

El cumplimiento de estos objetivos permitió definir ambas dimensiones de la imagen institucional y la relación que existe entre ellas, contribuyendo a adquirir el conocimiento necesario para una posible intervención en aras de reducir el margen de diferencias entre una y otra. Para ello se segmentó el público interno y a la muestra seleccionada se le aplicaron los siguientes instrumentos:

Observación: Objetivo, corroborar la información obtenida con los otros instrumentos aplicados en esta fase, acerca de la percepción que tienen los trabajadores sobre la Sucursal Cienfuegos CIMEX, así como de la imagen intencional que se proyecta (Ver Anexo 6).

Encuesta de imagen interna: Objetivo, identificar a través de las opiniones de los trabajadores los principales elementos de la imagen interna que de la sucursal poseen estos (Ver Anexo 7).

Entrevistas a directivos: Objetivo, identificar a través de opiniones y criterios de los directivos los principales elementos de la imagen interna, obteniendo un mayor cúmulo de información al contrastar estos resultados con los obtenidos en la encuesta aplicada (Ver Anexo 4).

Entrevistas a gerentes: Objetivo, determinar los elementos que caracterizan la imagen intencional que la sucursal desea proyectar en la mente de sus públicos, así como los criterios que tienen estos sobre la importancia de gestionar la imagen institucional (Ver Anexo 8).

Análisis normativo y documental: Objetivo, recopilar información sobre normas y documentos esenciales en el trabajo institucional.

Partiendo de los resultados obtenidos con la aplicación de cada uno de los instrumentos se pudo triangular la información necesaria para cumplir los objetivos específicos de esta fase.

Tercera Fase: “Una Propuesta y su evaluación”.

La última fase del estudio está determinada por los resultados de las dos fases anteriores que se concretaron en una propuesta de gestión de la comunicación interna en función de lograr una imagen positiva en el público interno, tomando como base las fortalezas y superando las deficiencias, los objetivos en esta fase de la investigación fueron:

- Elaborar una propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna para lograr una imagen positiva en el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
- Evaluar la propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna a través de la consulta a especialistas.

Con la información recopilada en fases anteriores se constató la falta de una herramienta que normara la comunicación como sistema integral por ello se elabora la propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna. Se presentó al consejo de dirección de la sucursal que solicitó la evaluación de la misma por especialistas en el tema y se gestionó la ayuda de la filial de la ACCS en la provincia.

2.3 Selección de la Muestra.

La estrategia utilizada para seleccionar a los informantes fue la del muestreo teórico (Glaser y Strauss, 1967 citado en Rodríguez et al., 2004), donde lo importante no es la cantidad de casos escogidos sino la posibilidad que tiene cada uno de ellos para brindar una visión diferente. De esta manera se obtiene una amplia gama de opiniones y valoraciones de la realidad estudiada y se logra la heterogeneidad de los sujetos que participan en la investigación. La búsqueda de información termina cuando los datos comienzan a repetirse, dando lugar a la “saturación teórica”. (Glaser y Strauss, 1967 citado en Rodríguez et al., 2004).

En este estudio se contempló como unidad de análisis: el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, que agrupa a un total de 1052 trabajadores, de ellos 150 son obreros, 212 técnicos, 181 directivos, 26 administrativos y 483 de servicios.

Para la aplicación de los instrumentos al público interno, se segmentó en dos grupos: directivos o jefes, a quienes se les realizó entrevistas; y empleados en general o subordinados, a quienes se les aplicó encuestas. Ello permitió establecer el contraste y

balance necesario de las informaciones a la hora de conformar los resultados finales de la investigación.

Debido a que el público interno se encuentra distribuido por las diferentes unidades de producción y/o servicios y en los diversos departamentos del edificio administrativo de la institución; se decidió seleccionar de manera intencional a un grupo de unidades y departamentos para aplicar los instrumentos diseñados.

La selección se realizó en el caso de las unidades de producción y/o servicios teniendo en cuenta:

- No formar parte de procesos de cambios estructurales.
- Nivel de contacto con clientes, debido a que en sí mismas proyectan una imagen para el público externo.
- Ubicación en diferentes puntos de la ciudad que fueran lugares de gran afluencia de personas.

A partir de estos requisitos fueron seleccionadas 17 unidades. (Ver Anexo 9). Los nueve departamentos escogidos se seleccionaron teniendo en cuenta:

- Conformación por más de tres personas.
- Representación de cada una de las gerencias.
- Más de un año de constituido.

Para la aplicación de encuestas los sujetos de cada unidad o departamento fueron elegidos intencional y equilibradamente de acuerdo a su función, experiencia y protagonismo. Esta variedad de criterios permitió obtener un resultado más global y valioso en la investigación. En total fueron seleccionados 211 trabajadores, de acuerdo a lo declarado con anterioridad, 105 para la aplicación de la encuesta de comunicación interna y 106 para la aplicación de la encuesta de imagen interna.

En cuanto a los directivos, se entrevistaron seis gerentes del segundo nivel del organigrama, diez especialistas o directivos de las diferentes unidades y departamentos seleccionados y la especialista principal en comunicación, un total de 17 directivos. Todos

fueron escogidos intencionalmente por su papel en la gestión empresarial y en la dinámica interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Selección de los especialistas que evaluaron la propuesta.

Llegado el momento de aplicar la consulta a especialistas se solicitó la asesoría de la filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) en la provincia. La elección de los posibles especialistas se hizo a partir de requisitos colegiados y determinados con la directiva de la ACCS. Se confeccionó un listado de nueve posibles especialistas a los que se les aplicó un primer cuestionario para determinar si cumplían o no los criterios siguientes:

- 1.- Ser graduado de nivel superior.
- 2.- Tener 5 años o más de experiencia en la labor de comunicación.
- 3.- Tener 5 años o más realizando investigaciones en el área de la comunicación.
- 4.- Tener 5 años o más socializando sus resultados investigativos a través de eventos y publicaciones.
- 5.- Posibilidad de participar en la evaluación de la propuesta.

De este primer análisis resultaron seleccionados seis especialistas reunían todos los requisitos establecidos.

2.4. Métodos y técnicas para la recogida de la información.

- Análisis bibliográfico normativo y documental.

Se utilizó para la estructuración del marco teórico, constituyendo la vía fundamental para la comprensión de los diferentes criterios de autores especializados en la materia relacionada con las categorías de análisis de la investigación. También se empleó en la búsqueda de un mayor acercamiento en el aprendizaje sobre la institución permitiendo la obtención de datos e informaciones.

Esta técnica se apoya tanto en informes, resoluciones, documentación de la institución como caracterizaciones preexistentes acerca de determinados elementos de la misma.

- Observación.

“La observación es un procedimiento de recogida de datos que nos proporciona una representación de la realidad (...) tiene un carácter selectivo, está guiado por lo que percibimos de acuerdo con cierta cuestión que nos preocupa” y se prepara con antelación **(Rodríguez, et al., 2004, p.151)**.

A través de esta técnica se captó todo un cúmulo de información relacionada con varios fenómenos y procesos presentes en la entidad como la comunicación y la imagen, que no siempre se pueden apreciar en algún soporte; sino que muchas veces se materializan en la cotidianidad de las acciones: comportamientos, hábitos, valores, es decir, en la cultura institucional. Para ello se elaboraron dos guías de observación cuyos objetivos fueron determinados por la fase en la que se utilizaron. La Guía de Observación # 1 fue utilizada en la primera fase de la investigación y la Guía de Observación # 2 en la segunda fase, se pueden apreciar en los anexos 2 y 6 respectivamente.

La aplicación de esta técnica permitió complementar y enriquecer los datos obtenidos mediante la utilización de otros instrumentos, siendo de gran ayuda en el proceso de interpretación de los resultados de investigación debido a que proporcionó la representación de la realidad al investigador.

- Cuestionarios.

“La forma que adopta un cuestionario debe entenderse como una traducción o concreción de los supuestos, creencias o modelos de partida utilizados para determinar cierta realidad” **(Rodríguez, et al., 2004)**

En cuanto a esta técnica se diseñaron dos encuestas aplicadas a dos muestras del público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, escogidas intencionalmente en aras de obtener un apoyo cuantitativo y variado de toda la información derivada de los restantes instrumentos.

El contenido de las encuestas (toma como referente las propuestas de Justo Villafañe, Sanz de la Tajada e Irene Trelles en sus modelos de gestión de la comunicación y la imagen corporativa) posee las adecuaciones necesarias o sea, apropiadas al contexto de la institución en cuestión y a la realidad cubana.

Esta técnica permitió una amplia recogida de información sobre la imagen que los trabajadores tienen de su institución, así como aspectos del proceso de la comunicación interna. Las encuestas están compuestas por determinadas preguntas abiertas (buscando opiniones en relación con aspectos específicos) permitiendo ampliar la información obtenida con el resto de las interrogantes cerradas que constituyeron la mayoría. La encuesta de comunicación interna fue aplicada en la primera fase del proceso de investigación (Anexo 3) y la encuesta de imagen interna en la segunda fase (Anexo 7).

- Entrevista.

Este instrumento permitió recoger información no registrada en la documentación, determinar el grado de conocimiento de los directivos sobre el desarrollo de procesos y recursos intangibles de la institución, quienes se nutrieron a su vez acerca de la necesidad de gestionar adecuadamente esos procesos.

Mediante la entrevista se generó un gran cúmulo de información, imprescindible para la puesta en marcha de planes de comunicación. Esta información pudo ser contrastada además, con los criterios de los trabajadores encuestados.

Se desarrollaron tres entrevistas diferentes para 17 de los líderes formales de la Sucursal Cienfuegos CIMEX en función de conocer sus puntos de vista en relación con el problema de investigación. En la primera fase del proceso de investigación se aplicó una entrevista semiestructurada a la especialista principal en comunicación, máxima funcionaria del Grupo de Comunicación o Publicidad (Anexo 5), otra entrevista también semiestructurada estuvo dirigida a diez especialistas y/o directivos de las diferentes unidades y departamentos seleccionados (Anexo 4), esta entrevista arrojó información para las dos primeras fases del proceso investigativo. La última de las entrevistas estuvo dirigida a seis gerentes de la sucursal en la fase segunda y fue de tipo estructurada (Ver Anexo 8).

- Consulta a especialistas.

La consulta a especialistas como todo método posee sus exigencias, las que deben cumplirse con rigor para disminuir el nivel de subjetividad intrínseco en él. Una de las formas más generalizadas de aplicar este método es la identificada como método Delphi que se caracteriza por un minucioso proceso estadístico para la selección, evaluación y discriminación de los expertos, este rigor no siempre es requerido en las investigaciones

en comunicación. En una investigación de comunicación la consulta a especialista puede partir de la selección intencional de la muestra de profesionales a los que consideramos especialistas o expertos por sus conocimientos y/o experiencias en el tema en cuestión.

El especialista en comunicación debe escogerse a partir de su obra en este campo, su experiencia, preparación científica y/o académica. A estos especialistas se les envía copia de los resultados a evaluar para garantizar que sus respuestas se dirijan a los aspectos esenciales y de mayor interés para el investigador. Se le entrega un cuestionario o instrumento que deben responder, este es elaborado a partir de indicadores que permitan medir el grado de factibilidad o impacto de la propuesta, sus ventajas, desventajas, su viabilidad y los posibles inconvenientes que se puedan presentar en su aplicación práctica.

Procedimiento:

Pasos para la consulta a especialistas:

- 1-. Selección de los integrantes del equipo de especialistas: conformar listado.
- 2-. Confirmar voluntariedad y posibilidad real de cada especialista.
- 3-. Enviar el material que se someterá a consideración de los especialistas (propuesta de solución al problema) y el instrumento para que éste registre sus criterios sobre el trabajo.
- 4-. Recogida de los instrumentos.
- 5-. Procesamiento estadístico de la respuesta.
- 6-. Valoración cualitativa.
- 7-. Reconsideración o perfeccionamiento de la propuesta.

Confección de cuestionarios: Se elaboraron dos cuestionarios, el primero (Ver Anexo 10) se aplicó a todos los miembros del listado inicial y de ellos se seleccionó la cantidad necesaria teniendo en cuenta requisitos y disposición. En el segundo (Ver Anexo 11) se formularon preguntas referentes a la factibilidad de introducir la propuesta en la práctica institucional, estrategias elaboradas, estructuras, funciones de grupos y especialistas,

acciones a desarrollar, dándole la posibilidad al especialista de ofrecer sus criterios, opiniones y/o sugerencias en cada caso.

Recogidos los instrumentos se procedió a su procesamiento y valoración. Esto permitió perfeccionar la propuesta elaborada antes de su introducción en la práctica institucional.

2.5 Las categorías de análisis.

En consecuencia con el diseño de la investigación se determinaron tres categorías de análisis: comunicación interna, gestión de la comunicación interna e imagen institucional.

- **Comunicación interna.**

Conceptualización: La comunicación interna es el conjunto de procesos comunicativos producidos como resultado de la interacción entre los miembros de la institución, permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Indicadores:

1. Flujos de comunicación interna: Dirección de la comunicación.
2. Redes de comunicación: Naturaleza de los procesos de comunicación, Dinamismo con que fluyen los procesos de comunicación.
3. Mensajes: Propósito y funciones.
4. Información: Cantidad, Frecuencia, Atributos.
5. Canales de comunicación que predominan: Tipos de canales, Utilidad.
6. Retroalimentación: Medios que se emplean: Utilidad, Nivel de utilización.

- **Gestión de la comunicación interna.**

Conceptualización: La gestión de la comunicación es la planificación, ejecución y control sistemático de las actividades de comunicación de una institución. Tiene como base la identidad institucional y como objetivo final lograr el óptimo desempeño de la entidad potenciando para ello una imagen positiva en la mente de sus públicos internos.

Indicadores:

- 1- Concepciones de comunicación que se manejan en la empresa.
- 2- Existencia de una estructura encargada de la comunicación: denominación, enfoque de comunicación que predomina, composición del personal, ubicación en el organigrama, funciones, recursos, apoyo de la alta dirección.
- 3- Investigaciones: diagnósticos de comunicación: estudios de imagen y estudios de satisfacción de los públicos.
- 4- Planificación de la comunicación Integral: coherencia, manuales o normativas, estrategias y planes, difusión, evaluación.

• **Imagen institucional.**

Conceptualización: “es la síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de su comportamiento, cultura y personalidad corporativa, los cuales proyectan una imagen funcional, interna e intencional respectivamente”. (Villafañe, 1999: 46)

-Subcategoría 1: Imagen interna.

Conceptualización: Es la imagen que de la institución tiene su público interno, proyectada por las diversas manifestaciones de la cultura.

Indicadores:

1. Situación de la institución: misión, historia y evolución, política empresarial, estrategia directiva, competitividad, problemas y deficiencias de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, en fin el conocimiento de la empresa.
2. Cultura institucional: comportamientos, valores, implicación, sentido de pertenencia, estabilidad laboral.
3. Planificación y desarrollo de los Recursos Humanos: políticas y gestión de los Recursos Humanos, adiestramiento y capacitación, promoción.
4. Clima Interno: satisfacción / insatisfacción, expectativas / motivaciones, armonías en las relaciones, niveles de participación.

- Subcategoría 2: Imagen intencional.

Conceptualización: “La imagen intencional está compuesta por los atributos que la institución pretende inducir en la mente de sus públicos”. (Villafañe, 1999: 32)

Indicadores:

1. Concepciones de los directivos acerca de la imagen institucional: visión de la empresa.
- 2- Análisis de la Identidad Visual Corporativa: normativas, intencionalidad comunicativa de los identificadores visuales.
- 3- Análisis de la comunicación de la empresa: Comunicación interna (normativas o políticas, propósitos), Comunicación de marketing (objetivos, normativas), Comunicación Institucional (Relaciones Públicas, Publicidad, Gestión de Ventas).

2.6 Procedimiento.

Sesión 1: Se estableció el contacto inicial con la especialista de recursos humanos y con el equipo encargado de supervisar el proceso de implantación del Sistema de Comunicación. Se negoció la estrategia de investigación.

Sesión 2: Se presentó y aprobó el Proyecto de Investigación. Se inició la búsqueda bibliográfica.

Sesión 3: Construcción del marco teórico de la investigación. Elaboración de los instrumentos para cada una de las fases de la investigación. Revisión documental.

Sesión 4: Aplicación de instrumentos en la primera fase de la investigación. Interpretación cualitativa y cuantitativa de datos. Triangulación de resultados de la primera fase.

Sesión 5: Aplicación de instrumentos en la segunda fase de la investigación. Interpretación cualitativa y cuantitativa de datos. Triangulación de resultados de la segunda fase.

Sesión 6: Inicio de la tercera fase de la investigación. Elaboración de propuesta de manual de gestión de la comunicación interna. Presentación al consejo de dirección de la propuesta.

Sesión 7: Aplicación de la consulta a especialistas. Aplicación de cuestionarios a especialistas. Análisis de sugerencias y recomendaciones de los especialistas.

Sesión 8: Perfeccionamiento de la propuesta de manual de gestión de la comunicación interna tomando en cuenta los criterios de los especialistas consultados.

Sesión 9: Culminación del informe de investigación. Presentación de los resultados a la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

2.7 Procesamiento de los resultados.

Para la elaboración de los datos se concibió una continua triangulación de la información disponible que permitió construir una visión global pero detallada del fenómeno. Se empleó fundamentalmente, la triangulación metodológica, al utilizar en un estudio cualitativo métodos de análisis cuantitativos para procesar los datos obtenidos de las encuestas en el programa estadístico computacional SPSS (Statistical Package for the Social Sciences); y la triangulación de datos pues se usó una gran variedad de fuentes para obtener información.

La respuesta de la consulta a especialistas se sometió a un análisis cualitativo y cuantitativo, aspecto que respaldó las decisiones tomadas. Las opiniones y sugerencias que coincidieron en el 50% de las respuestas de los especialistas se asumieron como válidas para perfeccionar la propuesta antes de introducirla en la práctica, reduciendo al máximo el riesgo de cometer errores.

2.8 Salida del Campo.

La salida del campo se produjo cuando fue imposible conseguir nuevos datos de la realidad analizada, el trabajo con otros informantes no proporcionó nuevas visiones del fenómeno sino reforzó las que ya se habían obtenido, en este punto se consideró que se había producido una saturación teórica, proceso definido por Glasser y Strauss (1967) y que se entiende como el criterio para juzgar cuándo debe detenerse el proceso de

selección de los diferentes grupos o informantes (Glasser y Strauss (1967), citado en Rodríguez, G., et al., 2004).

Después de analizar los resultados de los instrumentos de investigación aplicados se elaboró la propuesta de Manual de Gestión de Comunicación Interna. Se presentó la misma a la directiva de la Sucursal Cienfuegos CIMEX quienes manifestaron su interés de que fuese valorada por especialistas con experiencia en el área de comunicación para su puesta en práctica. De aquí la motivación para evaluar mediante la Consulta a especialistas.

2.9 Ética del investigador.

En el transcurso de la investigación se consideraron los principios éticos que debe tener el investigador en el campo de la Comunicación Social. Se refieren constantemente puntos de vistas, aportes y conceptos de varios teóricos respetando en cada caso su autoría. Se tuvo en cuenta la voluntariedad de los sujetos que participaron en la investigación informándoles en cada caso los objetivos y propósitos del estudio y garantizándoles el carácter confidencial de la información que brindaban y su anonimato.

Capítulo 3. *El Análisis de los Resultados.*

Tomando como punto de partida las tres fases de la investigación con sus objetivos específicos respectivamente, la aplicación de diferentes instrumentos arrojó gran cúmulo de información. La misma se fue triangulando a medida que se obtuvo, por lo que a continuación se presenta un análisis integral de los resultados alcanzados en cada una de estas fases que permite una comprensión más completa del fenómeno.

I. “*Partir de la práctica comunicacional. Realización de un diagnóstico*”.

El diagnóstico de la comunicación interna investiga opiniones y actitudes de los públicos internos, permitiendo conocer las inclinaciones, tendencias, actitudes y posibles comportamientos de los miembros de la organización con respecto a orientaciones y políticas directivas. Este diagnóstico posibilita ubicar afinidades, áreas de conflicto (que detectadas a tiempo) lo que permite un proceso de gestión para facilitar la armonización entre los intereses de la institución y los de su público interno.

La comunicación interna, según la concepción de directivos entrevistados, debe ser garante del conocimiento de cada trabajador, tanto en lo concerniente al desempeño individual como a resultados del colectivo o de la institución en general. Es reconocida su importancia para lograr la implicación y el comprometimiento con el proyecto empresarial, fortaleciendo a su vez el sentido de pertenencia. Esto se manifiesta a través de diferentes opiniones como: “es un proceso primordial, sin ella una organización no funcionaría correctamente, es quien garantiza la coherencia necesaria en el trabajo”, “facilita el adecuado desempeño, influye en que se desarrollen los procesos laborales óptimamente, al motivar e incentivar el sentido de pertenencia”, “ Figúrate, somos seres sociales todo lo que hacemos implica una forma de comunicación: el vestuario, el lenguaje, el comportamiento”, “es una herramienta de trabajo elemental que permite que todo el mundo hable en el mismo idioma, que haya claridad en relación con objetivos empresariales, tareas importantes, sobre qué pasa hoy, y qué hay que hacer mañana...”.

Los directivos identifican a la comunicación interna, de forma general como una herramienta que garantiza el intercambio entre jefes y subordinados; como espacio en el que se dan a conocer instrucciones, orientaciones por parte de la dirección y donde se manifiestan criterios, ideas y sugerencias de los trabajadores. Es vista como el punto

donde confluyen todos los miembros de la empresa y en el que se establecen relaciones interpersonales, de trabajo y de responsabilidad.

En cuanto a los flujos de comunicación, se manifiestan en todas las direcciones hacia diferentes áreas y niveles, dependiendo de la naturaleza de la información y de las características de cada área o nivel, pero priman sobre todo los flujos de comunicación ascendente y descendente, manifestándose con menor frecuencia el intercambio horizontal.

Los mayores problemas referidos a la comunicación descendente están dados fundamentalmente por dos cuestiones, la dimensión de la Sucursal Cienfuegos CIMEX en la que predomina una estructura bastante escalonada y por otra parte la dispersión geográfica de las instalaciones. A pesar de estas cuestiones se constató que los directivos sobre todo en mandos intermedios comparten ampliamente con su equipo de trabajo toda la información que es posible comunicar.

En el caso del flujo de comunicación ascendente las principales dificultades se encuentran cuando se corta la comunicación en alguno de los niveles del organigrama, por la falta de esfuerzo de algún directivo en no comunicar a sus superiores los problemas de su equipo de trabajo. En ocasiones también sucede que los trabajadores dan como hecho que los jefes son conocedores de ciertas informaciones y por tanto no se las proporcionan, de igual manera sucede cuando no la consideran importante u oportuna.

La comunicación horizontal tiene como barrera intrínseca en una organización el lenguaje técnico profesional, en la sucursal se agudiza debido a la cantidad de personal dedicado a tan disímiles funciones que impide en reiteradas ocasiones la aprehensión correcta del contenido de la comunicación. La importancia que cada departamento se atribuye para sí también influye en que no se de adecuadamente el proceso de comunicación horizontal, perjudicando la colaboración, la fluidez y la armonía en las relaciones de trabajo.

Los resultados de las encuestas corroboran esto, solo el 58.5% de los trabajadores refiere que las relaciones en el mismo nivel tienen lugar.

Tanto las entrevistas informales como la observación corroboran los resultados de los cuestionarios: la comunicación interna fluye hacia todos los niveles y dispositivos de la

estructura organizativa dependiendo casi siempre de la naturaleza y propósitos de la información.

Las fuentes de información reconocidas por los trabajadores encuestados, en orden de importancia son jefe inmediato superior (67,6%) que constituye la fuente principal de información, la dirección (58,1%), sección sindical (45,7%) y por último los compañeros de trabajo (21%). Esto indica además que la red de comunicación formal está consolidada en la sucursal, pero la organización sindical no es referente, uno de los trabajadores señalaba respecto a la labor informativa de la sección sindical: *“el Sindicato no se destaca en este sentido”*. La observación, corrobora la urgencia de una mayor integración de las organizaciones políticas al discurso y la gestión comunicativa empresarial. A su vez, la comunicación entre compañeros del mismo nivel pone de manifiesto algunas insuficiencias.

La anterior referencia parte de la naturaleza del proceso, la comunicación fluye tanto por redes informales como formales, pero se le concede una importancia de primer orden a la informal, la cual está permeada por los estilos de comunicación breve y de taller.

La alta gerencia utiliza más la comunicación formal, aunque las redes informales son muy utilizadas por el dinamismo y rapidez que proporcionan para resolver problemas inminentes, permitiendo la adopción de decisiones activas y la agilización de determinados procesos. La red informal sirve de complemento a la formal, favoreciendo la participación en la toma de decisiones y posibilitando una retroalimentación constante a cualquier nivel de la estructura organizativa de la empresa.

Por la red formal y por las vías establecidas para ello transita toda clase de mensajes de orden administrativo, de manera escalonada tanto en dirección vertical como horizontal. En realidad, se puede plantear que la comunicación en la Sucursal Cienfuegos CIMEX fluye por ambas redes, aunque en ocasiones se intensifica en la informal.

La comunicación fluctúa según las características de cada director o área de trabajo sin la prevalencia de una con respecto a la otra, tanto la formal como la informal se complementan entre sí. En cuanto al dinamismo con que fluyen los procesos de comunicación, se dice que casi siempre la información llega a tiempo. Aunque se dan casos de retención de la información en algunos niveles, fenómeno que no ocurre necesariamente a propósito pero entorpece el flujo comunicativo.

Resumiendo, la información se estanca en determinados niveles y en otras fluye sin obstáculos hasta su destino y se debe a la falta de planificación e inadecuada gestión de la comunicación. Tanto la red formal como informal juegan un papel determinante en los flujos de comunicación que tienen lugar en la institución.

Según la muestra encuestada, las informaciones ofrecidas al público interno en primer lugar hacen referencias a mensajes de tareas, luego a mensajes de mantenimiento y en último lugar se encuentran los mensajes humanos, resaltando como aspecto negativo la falta de reconocimiento a la labor que realizan los trabajadores.

Los mensajes siempre o casi siempre son aquellos que tratan sobre normas y/o procedimientos de trabajo (86,7%), así como los que contienen orientaciones, lineamientos, etc. sobre la labor a desempeñar (78,1%). En menor medida, sobresalen mensajes relacionados con la corrección de errores de trabajo, sobre el funcionamiento de la empresa en su conjunto o de algunas áreas.

Mediante la observación se detectó que existe una tendencia a enviar y recibir mensajes de ocio y entretenimiento, uno de los medios más utilizados por todos en la empresa es el correo electrónico, a través del cual circulan diariamente cadenas de mensajes informales. Se puede concluir que en la Sucursal predominan los mensajes de tarea y de mantenimiento.

Respecto a la información recibida, los directivos señalan que la cantidad de información que circula en la empresa es suficiente. Aseveran también que fluye en todo momento, que constantemente se emite o recibe información, sobre todo relacionada con cuestiones laborales.

La cantidad de información que usualmente reciben los trabajadores resulta suficiente para el desarrollo de su actividad específica. Sin embargo, las observaciones procedentes del tiempo de estancia en la entidad, permiten plantear que la información referente a la empresa (misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, etc.) resulta insuficiente; los mensajes de reconocimiento son escasos y la cantidad de información sobre cuestiones no laborales se encuentra a un nivel equivalente o mayor que el de la información sobre cuestiones laborales.

Por otra parte, en términos cualitativos, la califican de necesaria el 58,2%, oportuna el 28,0%, clara el 14,3% y en tiempo 84,1%, al corroborarse estos aspectos con otros instrumentos resulta que existe una falta considerable de claridad en las orientaciones emitidas. Los directivos entrevistados consideran la información que reciben efectiva, clara, excesiva y necesaria.

En el caso de la puntualidad, muchas orientaciones llegan a última hora al trabajador sin razones consistentes, pero el 84 % de los encuestados refieren que llega en tiempo.

La comunicación directa es fundamental para el intercambio de información. Los contactos directos son los canales más útiles y usados, seguidos por: teléfono (87%), correo electrónico (85,7%), asambleas (80%), reuniones (78%), intranet (76,2%), circulares (74,2%), murales (68%) y por último matutinos (62,9%).

Asimismo, la observación reveló lo siguiente con respecto a algunos canales de comunicación:

Intranet: el uso de este medio no es aplicable a toda la empresa, pues la mayoría de los trabajadores no cuenta con este recurso de comunicación. No obstante, los que por razones de trabajo sí lo tienen, lo utilizan frecuentemente.

Murales: Son muy útiles cuando se mantienen actualizados y cuando se les coloca información significativa. En determinadas áreas de la empresa existen murales con estas características pero en otras no, por lo que su utilidad depende de la atención que se le preste y el empeño en renovarlo constantemente.

Encuentros informales: Aunque parezca no utilizarse, es quizás el medio más confiable y más empleado en la entidad. En este sentido, resulta muy útil pues no sólo actúa como el sostén de la comunicación informal, sino que favorece también la comunicación formal.

Los medios de retroalimentación más útiles y usados lo constituyen los contactos directos, los encuentros informales también juegan un rol primordial. Es la retroalimentación un aspecto importante para los directivos, sin embargo, no todos crean los mecanismos adecuados para propiciarla. Existen momentos en que los trabajadores tienen necesidades de comunicación y no encuentran los medios convenientes para llegar a sus superiores. Desde esta perspectiva, deberían potenciarse otros canales para satisfacer tales situaciones.

Los medios de retroalimentación más frecuentes, útiles y efectivos reflejados por los encuestados son las asambleas, el correo electrónico y los buzones de quejas y sugerencias.

Generalmente, de los trabajadores encuestados el 76,4% considera “regular” la comunicación interna y el 100% de los directivos entrevistados reconocieron que existen dificultades comunicativas.

Algunos miembros de la directiva y trabajadores constatados expresaron que uno de los problemas más graves reside en la débil e incompleta gestión comunicativa, concuerdan en la necesidad de un replanteamiento comunicativo e informativo a nivel micro y macro, en pos de solucionar algunas deficiencias específicas y de manera global. Realmente, esta carencia informativa interna es significativamente desfavorable. Muchos trabajadores desconocen o están desorientados en materia institucional, varias son las informaciones en la institución que deben socializarse, para bien de todos.

La gestión de la comunicación.

En la Sucursal Cienfuegos CIMEX, existe como estructura encargada de la comunicación el Grupo de Publicidad o Comunicación Social, que tiene a su cargo la Publicitaria Imágenes de Cienfuegos, con los talleres de diseño y producción. Con anterioridad este Grupo se encontraba subordinado a la Gerencia Comercial, pero por decisiones institucionales pasó a formar parte de la Gerencia Administrativa (Ver Anexo 12). Esto trajo consigo el aumento de trámites burocráticos, debido a la necesidad de vinculación casi permanente de la Gerencia Comercial con el Grupo de Comunicación para la realización de eventos y actividades de promoción de ventas. En la práctica, estos mecanismos se incumplen estableciéndose un vínculo directo entre las partes interesadas.

No se puede hablar de un apoyo total de la alta dirección, pero si de un insuficiente reconocimiento a la labor que realiza el grupo de comunicación y la importancia de los procesos que abarca. La ubicación en el organigrama no es la correcta y si se analizaran realmente las funciones que efectúa se valoraría su posición, un escaño por debajo de la gerencia general, y su denominación, que bien pudiera ser la de Departamento de Comunicación.

La dirección del Grupo de Comunicación Social recae en el cargo del Especialista Principal en Comunicación. Entre las funciones de este colectivo están las relaciones con la prensa nacional e internacional, relaciones públicas de la Sucursal Cienfuegos, servicios publicitarios para la sucursal y terceros clientes, realización de actividades de gestión de ventas mayoristas y servicios de la sucursal, mantenimiento de la imagen visual de la institución y sus entidades, así como la realización de campañas de comunicación dirigidas al público interno de la institución. Para todo ello se establece un presupuesto anual.

Aunque estas funciones no están declaradas formalmente por separado, sí se encuentran implícitas en los objetivos de trabajo del Grupo:

- Cumplir el plan de ingresos, costos y gastos planificados.
- Mantener imagen actualizada con los nuevos manuales de la red minorista, mayorista y entidades de la sucursal.
- Realizar presentación de ventas mayoristas y servicios que ofrece la institución.
- Participar en todas las actividades políticas y sociales de la provincia donde sea necesaria la presencia de la Corporación CIMEX.
- Cumplir con los lineamientos que orienta el PCC sobre el trabajo político e ideológico.
- Realizar dos veces al año encuentros con la prensa radial, escrita y televisiva.
- Investigar y dar respuesta adecuada a los medios de difusión ante cualquier queja que surja sobre la calidad de sus productos y atención al cliente.

Así pues, resulta evidente que la comunicación no está solo concebida para vender ya que todos los públicos externos no son clientes, sino que se brinda una atención especial a los medios de comunicación y la comunidad en sentido general.

En los encuentros con la prensa, los argumentos comunicativos que se utilizan son regidos nacionalmente por la instrucción 15/08 del Presidente de la Corporación CIMEX, mediante la cual se aplican las orientaciones del Buró Político del Comité Central del PCC, para la atención a los Medios de Prensa Nacional y Extranjeros y que supervisa la Dirección de Relaciones Públicas. Estos encuentros se programan con una frecuencia de dos veces al año y cuentan con la participación de periodistas y directivos de la Sucursal.

En ellos se ofrece un panorama de pronósticos para la etapa, las principales actividades realizadas y las perspectivas de trabajo de la corporación en Cienfuegos.

Entre los principales medios que acuden a estas citas están el Telecentro Perlavisión, Radio Ciudad del Mar, Radio Progreso, Radio Rebelde, Radio Reloj, Radio Taíno, Opciones, Prensa latina, AIN, Periódico Trabajadores, Periódico Granma, además del presidente de la UPEC en la Provincia, fotógrafos y camarógrafos.

Las acciones de la institución para integrarse en el entorno social en que actúa no solo responden a orientaciones políticas como la realización de tareas de impronta; ni a intereses de carácter económico como la inauguración de nuevas instalaciones en comunidades rurales; sino que están marcadas por la solidaridad y el desinterés. Dan fe de ello, el patrocinio de una escuela primaria, las donaciones al Hogar de niños sin amparo filial, y la atención especial a la sala de oncología del Hospital Pediátrico de Cienfuegos Paquito González Cueto, a esta última han donado meriendas y tienen como plan para este año, su ambientación. Aunque estas acciones no se realizan con el objetivo marcado de potenciar una imagen positiva de la sucursal en la comunidad, constituyen obras de un profundo sentido humanista que quedan en la memoria social.

En cuanto a la gestión de la comunicación interna, se planifican campañas de comunicación siguiendo orientaciones de la corporación, que por lo general, responden a tareas como el ahorro energético o fechas importantes para la empresa. Sin embargo, no se fundamenta en estudios diagnósticos y mucho menos en una planificación anual de comunicación para el público interno.

En este aspecto, es necesario que se establezca una relación de trabajo permanente entre el Grupo de Comunicación y la gerencia de Recursos Humanos, debido al papel que juega esta última en la institución. Este vínculo imprescindible tiene su justificación en que esta gerencia realiza disímiles estudios periódicos sobre satisfacción laboral, clima interno, cultura organizacional y sus resultados pueden perfectamente contribuir a la planificación de la comunicación interna y al aprovechamiento óptimo de los canales de comunicación.

Pudiera pensarse que la Sucursal Cienfuegos CIMEX no se encuentra muy alejada de la planificación integral de la comunicación por concentrar en un grupo de trabajo casi todas las funciones que debe tener una institución dedicada a este proceso. Pero en realidad existe un desconocimiento que permita lograr la gestión integral, empíricamente si hay una coherencia entre las comunicaciones que se emiten, pero no existe un manual de

normas que las regule, solo directrices y orientaciones aisladas. Esto se manifiesta en las opiniones de trabajadores y directivos recogidas en los diferentes instrumentos aplicados.

La coherencia a la que se hacía referencia anteriormente, es solo entre las comunicaciones que emite el Grupo de Comunicación, pero entre este y el departamento comercial no se coordina una planificación. El plan de marketing concibe objetivos de comunicación cuya ejecución se relaciona necesariamente con la Publicitaria y a pesar de esto no se realiza una planificación conjunta.

Lo anterior demuestra la necesidad en la Sucursal Cienfuegos CIMEX de una adecuada planificación, de programas específicos de cultura, comunicación e imagen institucional que le permita ganar una imagen positiva en la mente de sus públicos. Asimismo la gestión de la práctica comunicativa hacia el interior influiría sobre el público más importante, el interno, que se sentiría parte de una entidad sólida y se convertiría en el soporte de imagen más económico y eficaz.

Como resultado final de esta primera fase de investigación y a partir del análisis realizado anteriormente se obtuvo la siguiente Matriz DAFO de comunicación:

Debilidades

- Carencia de una planificación del Grupo de Comunicación para gestionar la comunicación interna de la Sucursal.
- Desconocimiento del público interno de los temas vinculados a la comunicación empresarial.
- Escasa colaboración entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa.
- Desconocimiento del público interno de elementos vitales de la organización.
- Predominio de los mensajes de tarea y de mantenimiento en comparación con los de contenido humano.
- Predominio de los flujos de comunicación vertical descendente y ascendente.
- Ineficiencia y poca utilización de los canales de comunicación existentes en la empresa.

- La atención y respuesta a ideas, inquietudes, sugerencias y problemas planteados por los trabajadores no siempre es satisfactoria.
- Escasez de mecanismos para recoger las sugerencias o información del público interno.

Fortalezas

- Existencia de variados canales de comunicación.
- Buena comunicación entre los compañeros de trabajo.
- Presencia de tecnología informática y de comunicaciones de avanzada.
- Reconocimiento de los directivos del estado incipiente de la comunicación en la empresa.
- Aplicación del perfeccionamiento empresarial que incluye la implementación de un sistema de comunicación.
- Realización de actividades informales en efemérides señaladas.
- Realización de campañas comunicativas, por parte del grupo de comunicación.

Amenazas

- Bloqueo económico a que está sometida Cuba desde 1959.
- Crisis económica mundial.
- Incidencia de catástrofes y fenómenos naturales por encontrarse nuestro país ubicado en el Caribe.
- Limitada transmisión de los medios masivos de comunicación en el territorio.

Oportunidades

- Presencia en el territorio de Centros de Enseñanza Superior que ofrecen superación de postgrado (diplomados, maestrías, doctorados, etc.)

-Existencia en el territorio de una filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (brinda bibliografía actualizada en temas de comunicación, asesorías, superación, etc.)

-Existencia de medios masivos de comunicación en la localidad (telecentro Perlavisión, Emisora Radio Ciudad del Mar, Periódico 5 de septiembre)

II. “Lo real y lo deseado, un punto de convergencia”

La imagen interna.

El conocimiento de aspectos medulares de una institución son indicadores por excelencia de su situación, constituyen el punto de partida para entender la percepción que tiene el público interno de la entidad, la autoimagen. Resulta imprescindible para la comprensión de la imagen interna, lo que perciben los trabajadores en general acerca de la misión, la historia, las políticas empresariales, la estrategia directiva, la competitividad, las deficiencias y el conocimiento de la Sucursal, entre otras.

En cuanto a la misión de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, se pudo apreciar que sufrió modificaciones debido a los cambios estructurales ocurridos en la entidad, por lo que la aprobación de su modificación hace referencia al año 2006.

Mediante la observación se constató que no existe ningún documento o manual que contenga la misión de la entidad normada, y tampoco existen soportes gráficos disponibles que la contengan, es ésta una causa de su desconocimiento.

Según el análisis de las encuestas aplicadas, un 39,9% de los trabajadores encuestados refiere conocer la misión, un 43 % conocerla más o menos y un 18 % no la conoce. Pero el mayor problema radica en que sólo un 13,3 % de los encuestados se refirió correctamente a esta. Resulta negativo este desconocimiento casi total de la misión, puesto que su comprensión influye en que los trabajadores y directivos tengan una mayor claridad hacia donde se mueve su institución, cuáles son sus metas y propósitos, permitiéndoles un desempeño óptimo. Cuando se les pregunta la misión de la empresa generalmente refieren el objeto social de la unidad en la que trabajan “vender y satisfacer al cliente” es un planteamiento que se repite frecuentemente.

Por otra parte, los trabajadores encuestados, no conocen con precisión el año de creación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, solo el 5,7 % lo manifestó correctamente. Sin embargo, se aprecia que siempre hacen referencia al año de creación de la Corporación CIMEX, este hecho está dado por la carencia de comunicación de los elementos

identitarios propios de la Sucursal, debido a que frecuentemente se apela en el discurso a la corporación madre.

Es evidente la carencia de un conocimiento histórico consolidado sobre la evolución de la empresa y el conocimiento es oral, no se ha recopilado en ningún documento, aunque si se han realizado campañas publicitarias con carteles que plasman al menos una historia sintetizada. Los directivos están de acuerdo en que existe una insuficiencia de acciones constantes en función de este conocimiento histórico, se evidencia desinterés en los trabajadores por conocerla, ya que según refieren en las entrevistas el proceso de comunicación informa acerca de cuestiones económicas fundamentalmente.

La falta de un documento que recoja la historia de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, quién era y cómo llegó a lo que es hoy, es una desventaja intrínseca que repercute en el público interno y, también, puede mediar negativamente en las relaciones, la confiabilidad ante los públicos externos: los clientes, asimismo en la imagen que proyectan sus trabajadores por el desconocimiento evidenciado en las respuestas de la encuesta aplicada.

En cuanto a su posición en el sector, la Sucursal Cienfuegos CIMEX, es considerada como una empresa que se encuentra “entre las destacadas” del sector por el 81,1% de los trabajadores, mientras que para el 15% se encuentra “cerca de las destacadas” y para el restante 3,8% de los trabajadores “lejos de las destacadas”. El criterio es favorable teniendo en cuenta las diferentes actividades que se desarrollan en la institución: tiendas, gastronomía, fotos, combustibles y otras, así como lo variada que resulta la competencia. En relación con la diferenciación real en productos y servicios, puede decirse que ni CIMEX ni su competencia, poseen diferenciación. Las opiniones manifestadas por los directivos en las entrevistas lo corroboran.

La institución, necesita analizar con profundidad su competencia teniendo en cuenta cada una de las actividades que realiza, porque en estos momentos el conocimiento sobre la misma se basa en informaciones obvias extraídas de los procesos cotidianos, sin realizar estudios de mercado. Una exploración y estudio del mercado permitirá conocer la competencia actual y potencial, resultando además beneficiosa para mejorar la ubicación de la institución dentro del sector.

La Sucursal Cienfuegos CIMEX ha seguido una estrategia diversificada por la gran variedad de actividades que desarrolla. Estas estrategias son beneficiosas para la organización y le permiten afianzar su posición competitiva, dirigiendo sus recursos fundamentalmente, al logro de ventajas a través de la implementación de estrategias

genéricas competitivas, especialmente hacia las estrategias de diferenciación en la calidad del servicio que ofrece.

El Bienio de la calidad en CIMEX, se denominó al período comprendido de los años 2007 y 2008, en él se implementó el desarrollo de un proceso de mejoramiento continuo en todas las actividades de la Sucursal, la consecución de las necesidades y expectativas del cliente tanto interno como externo, así como la identificación y gestión de los procesos claves de la organización.

“Se ha avanzado mucho en cuanto a gestión de la calidad”, “estamos en una etapa en que la protección al consumidor es primordial”, “trabajamos para lograr la satisfacción del cliente, esa es nuestra meta”, son algunas de las opiniones manifestadas por trabajadores y dirigentes de la institución en las entrevistas realizadas, reflejan claramente la orientación estratégica hacia el usuario y se continúa efectuando día a día.

La planeación estratégica de la Sucursal Cienfuegos CIMEX tiene un enfoque por procesos que garantiza la integración de los mismos en la gestión empresarial. Sin embargo, se manifiestan criterios que no favorecen su cumplimiento por parte de algunos trabajadores y directivos a causa de la amplitud de productos y/o servicios que ofrecen. A pesar de estos criterios la Sucursal tiene bien definida su política empresarial que aboga por mantener la diversificación e implementar estrategias de diferenciación en la calidad del servicio que se ofrece, para lograr una ventaja competitiva sólida y sostenible.

En función de esta política se definen una serie de “Factores Claves de Éxito”, entre los que se encuentran: gestión de los Recursos Humanos, calidad, logística, imagen, proceso inversionista y tecnología. Estos factores son determinados en correspondencia con la misión de la institución y considerando que su potenciación equivale a elevar la eficiencia, eficacia, ventas y la obtención de un posicionamiento estratégico en el mercado en todas las actividades que realizan.

En el óptimo desempeño de esta política incide la estrategia seguida por la dirección de la institución. Cuando se relaciona el estilo de dirección con la posibilidad de cambiar una decisión ya tomada el 69,8% de los trabajadores opinan que esto ocurre “a veces”, pues a pesar de que se encuentran centralizadas en la dirección, esta es flexible. Esto se corrobora al indagar sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, donde un 52,8% respondió “siempre” y el resto manifestó que “a veces”, y en cuanto a la participación de las organizaciones un 67,9 % expresó que “siempre” es considerada.

En muchas de las unidades esto se pudo observar, la toma de decisiones cotidianas era colegiada entre jefes y subordinados y en varias ocasiones la idea puesta en práctica no era precisamente la del jefe, los datos de la encuesta lo apoyan al responder el 88,7% que existe “mucho” probabilidad que una nueva idea sea puesta en práctica. Es válido señalar que hay decisiones impositivas tomadas en niveles superiores contra las que no hay posibilidad de reclamos y que responden a orientaciones nacionales de los órganos superiores de dirección política o de la alta dirección de la Corporación, en estos casos lo que puede ser sometido a consideración, es la manera de poner en práctica las orientaciones.

De la relación del estilo de comunicación con una serie de frases asociadas al ambiente interno de la empresa (una gran familia, una selva, un grupo de amigos, un cuartel, una sala de urgencias y una sala de espera), resultó que el 91,5% de los trabajadores encuestados considera internamente a la entidad como un grupo de amigos y un 26,4% como una gran familia.

Lo anterior ilustra la tendencia hacia un estilo de control, en términos comunicativos, y de negociación de las sugerencias de los trabajadores. Donde se pudo apreciar que la dirección se encuentra “poco alejada” de lo que ocurre en la empresa para el 27,6% de los encuestados y “nada alejada” para la mayoría que constituye el 59 % de los trabajadores. Lo que permite defender una estrategia directiva bastante dinámica y que se mantiene al día en los asuntos referidos a la gestión interna.

La estrategia directiva tiene que incentivar a los trabajadores, en aras de lograr mayores niveles de eficiencia que tributen a la competitividad de la empresa. Al indagar sobre el prestigio de la Sucursal el 77,4% de los trabajadores expresó que “sí, sin dudas” era una empresa prestigiosa y que en los próximos años la tendencia es que “mejorará” afirmó el 57,5%. Aunque son estas opiniones alentadoras, la cifra de quienes auguran un estancamiento o retroceso es alta y quizás se justifique con los resultados de la evaluación de eficiencia que arrojó que un 62,3% de los encuestados la valora de regular. Es preciso establecer una vigilancia permanente en este sentido: una disminución de la eficiencia puede encerrar el deterioro de otros procesos corporativos.

Como aspecto muy positivo en la entidad se realizó un análisis estratégico conformando la matriz DAFO, en la que se determinan aspectos que proporcionan un apoyo formalizado a la toma de decisiones. De este diseño matricial se tiene:

Debilidades:

- No está diseñado un sistema de gestión de marketing apropiado.
- Falta la adecuación del sistema de retribución acorde a los resultados.
- Insuficiencias en la gestión de inventarios.
- Inestabilidad y poca calidad en la oferta en productos y servicios.

Amenazas:

- Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional.
- Actual política de precio.
- Incumplimiento en la entrega por parte de los proveedores nacionales.
- Indisciplina financiera empresarial.
- Regulaciones y procedimientos de organismos rectores. (Licencias, Permisos. etc.)

Fortalezas:

- Preparación técnica y profesional de los Recursos Humanos.
- Presencia en el mercado.
- Se cuenta con sistemas contables e informáticos de avanzada.
- Tecnología de punta.
- Imagen corporativa.
- Adecuadas condiciones de trabajo.
- Salud financiera.

Oportunidades:

- Mercado interno insatisfecho.
- Desarrollo turístico del territorio.
- Desarrollo de eventos y ferias internacionales.
- Implementación del Sistema de dirección y gestión estatal indicado en el decreto Ley 281/2007 del Comité ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba.
- Existencia de centros de enseñanza superior en el territorio.
- Incremento de la tenencia en divisas en manos de la población.
- Desarrollo de la Revolución energética.

A esta matriz se agregan una diversidad de dificultades institucionales que los trabajadores encuestados reflejaron en sus respuestas que se sintetiza como sigue:

- Falta de personal.
- Bajos ingresos por ventas en algunas unidades debido a los altos precios de los productos en comparación con otras empresas.
- Cantidad de inventarios.
- Falta de estimulación a trabajadores.
- Carencia de productos estrellas.

- Falta de mercancía con venta, y dificultades con el abastecimiento de líneas determinadas de productos.
- Falta de eficiencia de los trabajadores.
- Falta de preparación del personal.
- Incumplimiento del plan.
- Deficiente atención al hombre.
- Falta de comunicación con el trabajador.
- Elevados gastos.

Resulta paradójico que algunos de los señalamientos de deficiencias mencionados por los trabajadores en las encuestas como problemas, son evaluados de excelente posteriormente. A través de las entrevistas y las observaciones se pudo apreciar que estas situaciones contradictorias están permeadas por particularidades muy específicas y el desconocimiento de algunos individuos, que aunque no trasciende a un criterio colectivo hay que tenerlas muy en cuenta para el trabajo futuro.

De manera general, ni directivos ni trabajadores logran definir una visión completa de la institución, objetivos, historia y misión de la sucursal no son conocidos como debieran. Los resultados de las encuestas aplicadas, las observaciones y las entrevistas informales son indicios reveladores en tales cuestiones. El desconocimiento de los propósitos de la empresa por parte del público interno es completamente desfavorable, puesto que debe ser el primer receptor y emisor de los conocimientos de la empresa. Nunca debe obviarse que esta es una herramienta básica en el actuar cotidiano, la toma de decisiones y funcionamiento corporativo.

El público interno debe estar siempre informado acerca de lo que pasa en la institución: tan importante es el conocimiento de un miembro sobre la labor que realiza, como el entendimiento de esta por parte del resto de los trabajadores. No obstante, la entidad debe ser capaz de nutrir cognitivamente a sus integrantes en primera instancia, así estos no tienen por qué hacerlo a través de fuentes externas. Ciertamente, el conocimiento empresarial precisa una gestión inmediata.

La cultura como proceso de construcción social de la identidad de la organización, está intrínsecamente asociada al proceso de conformación de la autoimagen, manifestándose la necesidad de un conocimiento cultural que permita un acercamiento a comportamientos, valores individuales y colectivos, sentido de pertenencia, entre otros.

Los comportamientos en la Sucursal Cienfuegos CIMEX responden en buena medida a patrones generales comunes, aunque se pueden apreciar a simple vista ciertas maneras muy ligadas a los valores y creencias individuales.

Las normas básicas de educación formal se aprecian en todo momento con naturalidad. En dependencia de las relaciones interpersonales se manifiesta un mayor intercambio de gestos y frases. Con los clientes externos se pudo observar un trato cortés y respetuoso, así mismo sucede en la recepción de la institución, donde las personas que llegan quedan satisfechas con la atención que reciben.

De manera general, las relaciones entre trabajadores de un mismo nivel son más ásperas. Los nexos entre jefe-subordinado según lo referido por el 69,8 % de los encuestados lo consideran buenos. La mayor parte de los intercambios entre trabajadores de áreas diferentes, son laborales, los de otro tipo son bastante escasos y de cualquier manera dependen de las relaciones interpersonales entre las partes. Las relaciones fuertes, de amistad, no son las que priman; aunque el respeto distingue todas las interacciones internas. Los espacios más frecuentes de estos diálogos interdepartamentales son los pasillos, las áreas comunes y el lobby.

En cuanto a las conductas asociadas a la organización y desempeño del trabajo, puede afirmarse que el trabajo en equipo no es ejecutado de forma amplia, aunque si son muchas las unidades y departamentos que basan sus resultados en el trabajo en equipo. La organización necesita seguir de cerca los comportamientos individuales y colectivos actuales, para intervenir y modificarlos siempre que sea preciso. La supresión de comportamientos negativos que entorpezcan la dinámica de funcionamiento institucional influirá en el mejoramiento del clima interno, el desempeño laboral y hacer coincidir los intereses colectivos e individuales, en aras de alcanzar un mayor éxito interno que se revierta hacia el exterior.

Uno de los elementos diferenciadores por excelencia de una institución, son los valores individuales y colectivos arraigados en los grupos sociales que la conforman. Los valores constituyen una herramienta indispensable para el desarrollo de la organización.

Los directivos entrevistados identifican valores individuales y colectivos en el público interno; entre los mencionados se encuentran los siguientes: honradez, laboriosidad, compañerismo, solidaridad, responsabilidad y profesionalidad.

La muestra encuestada, identifica como algunas de las cualidades compartidas por los trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX a las siguientes: compañerismo,

honestidad, disciplina laboral, cortesía, responsabilidad, sentido de pertenencia, profesionalidad, solidaridad y cooperación. Aunque identifican estas cualidades como comunes a los trabajadores, también juzgaron como buena la presencia de los siguientes atributos en el público interno: profesionalidad (96.2%), honradez (94.3%), sentido de pertenencia (87.7%), consagración (83.0%), creatividad (77.4%), disciplina (74.5%), estabilidad (73.6%), participación (69.2%) y motivación (61.3%). Aunque estas cualidades se declaren distintivas, se hace necesario reflexionar sobre la actualización de las mismas, ya que son de vital importancia para la cultura de la organización. Las observaciones muestran, que los valores particulares de los individuos definen si estos asumen o no los valores colectivos.

La institución declara como valores compartidos, los siguientes:

Sentido de Pertenencia: Defendemos la imagen de la Sucursal Cienfuegos CIMEX con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos éxitos y fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.

Disciplina: Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista.

Consagración: Nos dedicamos con suma eficacia y ardor a los resultados de nuestra labor. No escatimamos en el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

Honradez: Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

Lealtad: Nuestros trabajadores y dirigentes guardan la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Son firmes defensores de las ideas del Socialismo y combaten la traición.

Motivación: Nuestros dirigentes valoran en toda su profundidad la importancia de la motivación de los trabajadores para el mejor resultado de las tareas. Lograr que se sienta interés, constituye una divisa de su quehacer diario y estilo de dirección.

Como puede apreciarse en las reflexiones anteriores los valores compartidos declarados forman parte de la subjetividad colectiva. Las apreciaciones del público interno coinciden con lo pautado, aunque se declaran otros valores que no están reconocidos estratégicamente por la entidad. Es indispensable pues, una revisión de los valores

institucionales teniendo en cuenta las visiones del público interno, para que el desempeño laboral parta de una base de valores positivos consolidados y permitirá el logro de los objetivos y metas empresariales.

La implicación de los trabajadores con su organización es de vital importancia, fortalece los procesos internos y la gestión integral corporativa, beneficiando la dinámica institucional. En la Sucursal Cienfuegos CIMEX, se observa que el público interno se siente muy implicado en la labor que realiza, hecho reforzado en gran medida por las relaciones del colectivo.

Los directivos entrevistados manifestaron que resulta muy positiva la implicación de los trabajadores en las tareas laborales, consagración al trabajo y relaciones de trabajo. El 83% de los encuestados valoró que la consagración de los trabajadores de la empresa a la labor que realizan es buena, reafirmando lo expresado por los directivos. Coinciden además, que entre los aspectos más importantes se encuentra el ambiente y relaciones de trabajo, carácter útil y necesario de la labor que realizan.

La implicación en las tareas extralaborales es también muy importante, pero los trabajadores la valoran como regular (63,2%), además en cuanto a las relaciones interpersonales se pudo constatar que se reafirman fuera del ámbito empresarial.

Aunque no se aprecia una carencia de implicación de los sujetos empresariales esto no puede dejarse a la voluntad de todos: requiere una vigilancia constante y acciones concretas enfocadas en procesos de naturaleza funcional y laboral.

Los directivos entrevistados se sienten identificados con lo que la Sucursal Cienfuegos CIMEX es y representa; de los trabajadores encuestados el 21,7% plantea que se siente muy identificado y el 61,3% refiere que “ni poco ni mucho”. El sentido de pertenencia es reconocido por el 87,7% de los encuestados como valor del colectivo. Asimismo el 73,6% plantea la existencia de estabilidad laboral, muchos manifiestan que en iguales condiciones salariales no cambiarían su puesto de trabajo a otra institución.

Cabe señalar que lo anterior está condicionado por el exhaustivo proceso de reclutamiento, selección e ingreso del personal a la Sucursal Cienfuegos CIMEX, que se rige por las normas y procedimientos de la Directiva G.G. No. 7/08 para la contratación de la fuerza laboral que se realiza desde la fundación de la misma.

En cuanto a la gestión de la capacitación y el adiestramiento se rigen por la Resolución 28/06 y 29/06 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Los trabajadores identifican la posibilidad de ser promovidos (en una escala de importancia en los últimos lugares 4 y 5)

apreciándose que esto no constituye un valor motivador pues mostraron desinterés en el tema, aunque es indicador de bienestar en el puesto de trabajo actual si tomamos en cuenta el sentido de pertenencia y la implicación declarada anteriormente.

El clima interno de la entidad como antecedente del proceso de edificación de la autoimagen está formado por disímiles aspectos entre los que se destacan la satisfacción / insatisfacción, expectativas / motivaciones, los niveles de participación, flujos de comunicación y armonía de las relaciones.

Mediante las observaciones y entrevistas informales se pudo constatar que de manera general los trabajadores se sienten satisfechos con la labor específica que realizan y preparados para cumplir con sus funciones.

En cuanto a las condiciones de trabajo se apreció a través de las observaciones realizadas que el espacio resulta insuficiente en muchas de las unidades y sobre todo en el edificio sede de la sucursal. La ventilación de los locales genera inconformidad sobre todo en los trabajadores de los almacenes y puntos de venta, además por la gran cantidad de estructuras sin entradas de aire natural, se hace difícil en muchas ocasiones tener que tomar las medidas de ahorro energético. A pesar de esto las condiciones laborales son valoradas como “buenas” por el 93% de los trabajadores encuestados.

La motivación laboral de los miembros internos de la entidad según los resultados de los diferentes instrumentos aplicados es alta y por lo general responde a la retribución salarial. Los trabajadores encuestados mencionan reiteradamente que los elementos que más los separan de la institución son la falta de atención a los trabajadores y la falta de reconocimiento a la labor que realizan.

El 28,5% de los trabajadores encuestados, expresan que la información de los resultados individuales y colectivos la reciben “a veces” o “casi nunca”, el 42,9% ratifica recibirla “casi siempre”. La diferencia entre los criterios favorables y desfavorables revela la inconstancia, de las informaciones de reconocimiento tan necesarias e importantes.

Entre los elementos que más motivan a los trabajadores se encuentran la seguridad del empleo, salario, relaciones de trabajo y labor que realizan. Sobran las razones para que la organización fomente sistemáticamente nuevas motivaciones y expectativas en el público interno.

Las relaciones internas dentro de toda institución son esenciales al favorecer la gestión organizacional y constituir un perfecto punto de apoyo para alcanzar un desarrollo sostenible.

Los directivos entrevistados, en su mayoría, catalogan de “buena” la relación con los trabajadores, aunque reconocen mayor vinculación de los directivos con la gerencia general.

Los trabajadores por su parte refieren como aspecto importante las buenas relaciones existentes entre compañeros de trabajo, manifestando el 69,8% que las relaciones jefes-subordinados son buenas aunque existe un 30,2% que las considera regulares.

Ambas partes (directivos-trabajadores) están de acuerdo en la necesidad de lograr una mayor armonía en las relaciones internas, principalmente cuando colocan el ambiente y las relaciones de trabajo en el segundo o tercer factor de importancia.

Las relaciones más afectadas al interior de la institución son las interdepartamentales evidenciadas por los resultados de los instrumentos aplicados que declaran escasas o nulas las relaciones entre los trabajadores de las diferentes unidades de producción y/o servicio. La segmentación estructural de la organización dificulta en ocasiones la agilidad de los procesos institucionales, perdiéndose los nexos entre diferentes áreas porque como se pudo observar estos no funcionan espontáneamente.

Uno de los espacios donde se advierte mayor contacto es el lobby del edificio administrativo en la espera de pasar al comedor. Resulta apremiante un accionar respecto a la consolidación de una armonía en las relaciones que sea transversal y global, lo que favorecerá la actitud de los trabajadores ante tareas laborales, contribuirá al logro de la satisfacción laboral y personal que trae aparejado un incremento del necesario proceso participativo interno.

Si este último se asume como una necesidad para el desarrollo, la organización orienta en una dirección positiva el proyecto empresarial. El 47,2% de la muestra encuestada considera que la Sucursal Cienfuegos CIMEX facilita la participación de los trabajadores “a veces” y un 52,8, 5% atestigua “siempre”. O sea que, según la información constatada, la participación es un proceso que se desarrolla con frecuencia.

En términos de participación interna y probabilidad de tomar parte en los procesos participativos no solo de formar parte, las respuestas de los trabajadores resultan muy claras. Los directivos entrevistados reconocen la existencia de una participación interna de los trabajadores; pero plantean que se distingue por su carácter centralizado y formal. El 88,7% de los trabajadores encuestados plantea que la posibilidad de llevar a la práctica una idea nueva en relación con el trabajo es “mucho” y solo un 11,3% expresa que es “poca”. Predomina una tendencia positiva en este sentido.

Los directivos entrevistados, por su parte, también identifican una inclinación favorable en el proceso anterior. Sus respuestas oscilan entre el “siempre” y “a veces”.

En cuanto a la participación de las organizaciones (CTC, UJC, PCC), el 67,9% de los trabajadores encuestados refiere “siempre” y el 32,1% que “a veces”. Por tanto, la participación de las mismas es sistemática.

Tanto las respuestas de trabajadores encuestados como directivos entrevistados apuntan que la participación en el proceso de organización y desarrollo del trabajo y toma de decisiones de manera general, es uno de los rasgos positivos de la empresa en estos momentos.

La participación del público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX debe gestionarse continuamente para no ceder ni un ápice del terreno ganado. Así el mejoramiento de la comunicación interna, satisfacción laboral y desarrollo en general de la entidad se hará más tangible e inmediato.

Imagen Intencional, lo deseado.

De manera general, los directivos de la sucursal reconocen acertadamente la importancia de la imagen para el prestigio de la institución. Casi todos coincidieron en que una imagen positiva es un cliente satisfecho y que en la formación de esa imagen positiva en los clientes influyen los elementos visuales, expresión oral y comportamiento de los empleados.

Los directivos reconocen la gestión de la comunicación como elemento esencial en la formación de una imagen positiva en los públicos de la institución. Es válido señalar que desarrolló como política principal la gestión de la calidad, en función de la cual se realizaron acciones donde fue determinante la implicación del público interno. Más allá de los esfuerzos de mejoramiento continuo todavía falta congruencia en las proposiciones al respecto, es visible en todas las instalaciones la política de calidad, aunque no se comunica correctamente ni con amplia información.

La Sucursal Cienfuegos CIMEX posee un Manual de Identidad Visual aunque no todos los trabajadores lo conocen, se aplican elementos esenciales de este; pero no existe una declaración formal y/o normativa que guía las acciones de comunicación en función de potenciar una imagen positiva en su público, por tanto no existen objetivos determinados. Asimismo no comunican por los diferentes canales los atributos que la empresa considera como fortalezas.

La institución se encuentra situada en el centro histórico urbano de la ciudad, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad en 2005 y tiene como inmueble un antiguo edificio conocido como el *Bristol* por el Hotel que antes se encontraba en ese lugar. Debido a su ubicación tiene que regirse por ciertas regulaciones que determinan desde la forma de la fachada hasta los colores que utilizan en el exterior, pero en su interior se aprecia el identificador visual, asimismo los colores de las paredes son coherentes con los establecidos en el Manual de Identidad Visual. El resto de las entidades, adecuadas al lugar en que se encuentran y en relación con su actividad tienen bien definidos y ubicados sus identificadores visuales y son reconocidos a distancia por sus colores característicos (rápidos: rojo y amarillo, tiendas Panamericanas: verde y blanco, servicipet: rojo y verde, etc.)

En la distribución y ambientación de los espacios físicos, en el inmueble que ocupa la sede gerencial se apreció que la totalidad de los directivos están ubicados próximos a sus subordinados. Las áreas de trabajo fundamentalmente las oficinas, están estructuradas en función de lograr una mayor privacidad de los individuos, evitar ruidos y aprovechar al máximo el espacio disponible, sin perder la noción del trabajo en equipo. Ambientadas de modo coherente, ofrecen una agradable visión a quien las visita. En las diferentes unidades se hace uso adecuado de la distribución del espacio físico y de la ambientación. La señalización de los espacios está bien trazada, es fácil el acceso a cualquier oficina o departamento, a pesar de tener estructuras complejas. Se pudo apreciar que en cuanto ocurre un cambio, es objetivo primario actualizar las señalizaciones.

Los identificadores visuales de la sucursal Cienfuegos CIMEX así como los de todas sus unidades de producción y/o servicios responden a un diseño nacional y nadie es capaz de decir a ciencia cierta qué intentan comunicar o el significado de los colores corporativos. Es válido señalar que existe un Manual de Identidad Visual declarando identificadores visuales, usos y aplicaciones pero no informa acerca del significado de estos.

La comunicación institucional requiere un tratamiento constante y coherente, gestión definida, discurso elaborado y evaluado. En la Sucursal Cienfuegos CIMEX se reconoce la comunicación como un factor decisivo en la gestión corporativa; pero no se observa un discurso comunicativo bien planificado.

La comunicación interna en la Sucursal Cienfuegos CIMEX no está normada, se da naturalmente sin que medien procesos intencionados para guiar su desarrollo. Los propósitos de este tipo de comunicación están marcados por los estilos de comunicación

breve y de taller, es decir, por la necesidad de socializar inherente a los seres humanos, la primera, y por lo esencial de la segunda para llevar a cabo la mayor parte de las actividades laborales. Cuando un trabajador se incorpora a la institución pasa por un proceso de aprendizaje, durante el mismo se le proyecta un video de la Corporación CIMEX donde se ofrece una idea general de lo que es y hace. Hecho que olvida por completo los rasgos identitarios de la Sucursal Cienfuegos CIMEX y constituye un acto cuestionable no proyectar la imagen propia de la misma, a pesar de formar parte de la corporación.

Los canales se usan indistintamente según características del área de trabajo específica, no debido a un estudio de todos los canales disponibles que permita conocer cuáles son los ideales para enviar determinado tipo de información, a qué público etc. En el caso de los mensajes la mayoría responde a asuntos laborales, no se establecen argumentos comunicativos en pos de lograr un discurso coherente tomando como referencia los elementos identitarios o las fortalezas de la institución. Mucho menos frecuentes son los mensajes que precisan un reconocimiento para los trabajadores.

La comunicación de marketing se establece en la estrategia comercial y constituye un área de resultados clave que tiene como objetivo: lograr la Identidad Corporativa en la sucursal y la representación priorizada de las marcas propias en la red comercial. Este objetivo resulta ambiguo y poco comprensible. Es necesario aclarar que para elaborar la estrategia comercial se obvia la necesidad de gestión integral de las comunicaciones emitidas por la empresa, no se realiza estudio indagatorio sobre las insuficiencias reales de comunicación para cada uno de los públicos (estos no se segmentan) y tampoco se considera la labor de la Publicitaria Imágenes pues no se realiza una planificación coherente. La comunicación de información acerca de la gestión comercial y sus estrategias no está planificada, ni normada de forma coherente. La comunicación institucional es gestionada por el Grupo de comunicación o Publicidad que según sus objetivos de trabajo realiza indistintamente acciones de Relaciones Públicas, Publicidad y Gestión de Ventas aunque no planifica su accionar en coordinación con el departamento comercial. La planificación de las comunicaciones generalmente se basa en directivas nacionales que pautan contenidos, formas y canales para cada público. Aún siempre queda un amplio margen para la creatividad, que permite la realización de variedad de actividades. La imagen intencional de una institución tiene que estar basada en un conocimiento previo de expectativas, necesidades y deseos de los públicos de la

empresa. Este conocimiento permitirá definir cómo tendrá lugar la diferenciación y cuál será la imagen que se desea proyectar en cada uno de los públicos, procurando enfocar los atributos propios considerados como fortalezas. Lo importante es potenciar una imagen positiva que tome como base las proposiciones de imagen intencional y debe estar regida por atributos alcanzables desde las áreas funcionales de la entidad y apoyada por las acciones de comunicación que tributarán a la consecución de la misma. En la Sucursal Cienfuegos CIMEX no se trabaja en función de lograr una imagen positiva en la mente de los públicos ni se entiende la necesidad de gestionar su posicionamiento a partir de la comunicación institucional.

Un punto de convergencia.

Una vez descritas la imagen interna y la imagen intencional se aborda la relación que existe entre ambas dimensiones de la imagen institucional.

A pesar de existir el Manual de Identidad Visual no todos los trabajadores tienen acceso a él y no está planteada una estrategia de comunicación para darlo a conocer a los trabajadores. En el funcionamiento organizacional se desarrollan procesos que van a influir en la percepción de los trabajadores, lo importante es determinar el grado de manifestación que tendrán en los comportamientos.

En cuanto al nivel de conocimiento sobre la situación de la organización, se brinda por parte de los directivos información, al no planificarse ni es recibida por todos, ni todos la tienen acceso a ella. La carencia de un documento como la carta de identidad de la organización influye directamente en el desconocimiento del público interno en lo concerniente a información general de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Los valores compartidos definidos en la planificación estratégica de la institución fueron identificados por el público interno que reconoció otros a incluirse en la documentación de la entidad.

Los elementos de identidad visual son reconocidos instantáneamente por todos los trabajadores aunque desconocen su intencionalidad comunicativa así como el uso adecuado de las diferentes aplicaciones, por no ser de fácil acceso el documento que contiene dichos identificadores y no se les informa a través de los canales de la empresa. Las fortalezas declaradas no son conocidas por el público interno.

La comunicación interna es percibida por los trabajadores como regular y esto es producto a la necesidad de utilizar adecuadamente los canales, mensajes, así como de

realizar acciones que potencien el tratamiento integral de la comunicación y su gestión en función de generar un clima y relaciones de trabajo más agradables que fomenten el óptimo desempeño organizacional.

Existe una relación directa entre la carencia de gestión de políticas de comunicación y la imagen que el público interno percibe que no se puede catalogar de positiva pues existen indicadores que distan mucho de ser los adecuados. Esto es el resultado directo de la carencia de una gestión de la comunicación dirigida hacia el público interno basada en postulados de imagen.

La Sucursal Cienfuegos CIMEX no cuenta con estrategias o planes de comunicación que permitan realizar acciones para potenciar una imagen interna positiva. Por ello se hace imprescindible normar e integrar la práctica comunicativa en aras de lograr una coherencia entre discurso, acciones y comportamientos de los trabajadores, y esto solo será posible con la elaboración de un Manual de gestión de la comunicación especialmente diseñado para el público interno partiendo de constantes universales de la institución para establecer coherencia entre las comunicación interna y externa.

III. “La Propuesta”.

Las dos primeras fases investigativas aportaron los elementos necesarios hacia la elaboración de una propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Un Manual de Gestión de la Comunicación es un instrumento que permite gestionar la comunicación y la imagen institucional de una empresa profesionalmente. El mismo contiene el aparato normativo que regula la praxis comunicativa de la organización desde el punto de vista conceptual, formal y funcional con el objetivo de transmitir una imagen homogénea a través de la comunicación.

La propuesta de manual que aquí se presenta (Ver Anexo 13) es solo para regular una parte de la comunicación, la que se genera hacia el interior de la institución y debe completarse con la regulación de la práctica comunicativa hacia el público externo con un estudio de este, ambas con alto grado de coherencia ya que se corresponden con la estrategia de imagen de la institución.

Capítulo 4. Las sugerencias a la propuesta.

La primera consulta a especialistas tuvo como objetivo confirmar sus requisitos para participar en la evaluación de la propuesta y conocer su disposición y posibilidad de colaborar. Todos estuvieron de acuerdo en participar; pero no todos reunían los requisitos predeterminados para ello, por lo que quedaron elegidos solamente seis. Todos son graduados universitarios, con más de cinco años de experiencia en comunicación en cualquiera de las vertientes tanto docencia como en la institución. La totalidad de ellos han investigado y publicado durante cinco años o más sobre la actividad de comunicación, socializando los resultados investigativos a través de eventos, todos declararon tres o más trabajos publicados al respecto. También refirieron realizar prácticas frecuentes de esta actividad y el 100% son miembros de la ACCS en Cienfuegos.

Después de tener seleccionado el equipo de especialistas, se le entregó un segundo cuestionario y copia de propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna. Se tomaron en consideración los criterios, opiniones y sugerencias declaradas por los especialistas seleccionados que resultaron como sigue:

Especialista #1:

Declara del Manual de gestión de la comunicación interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX que el capítulo I demuestra coherencia entre el proyecto empresarial declarado y el plan estratégico aunque en la estrategia de comunicación deben completarse los objetivos 1 y 9. En el capítulo II reconoce como muy adecuados sus componentes sugiriendo ampliar funciones del dircom incluyendo evaluación y asesoría y declarar la alta dirección como integrante del comité de imagen, alega que las funciones 7 y 8 de la gerencia de RRHH corresponden al grupo de comunicación. Evalúa la estructura organizativa de 4 pues debe incluir el área de marketing. Debe incluirse dentro de los instrumentos al servicio de la dircom, la Auditoría de imagen y el Observatorio permanente de imagen como instrumentos evaluadores. En el capítulo III denuncia correctamente definidos los componentes de la carta de identidad reconociéndoles como suficientes. Declara coherentes los factores de posicionamiento y los argumentos comunicativos. Reconoce como correctamente definidos los elementos de la identidad visual y las explicaciones en concordancia con la identidad corporativa de CIMEX. La

tipografía está completa y el libro de estilo responde a las normas de la sociedad cubana actual y las corporativas de CIMEX. El capítulo IV reconoce como completo y correcto, pues define acertadamente las variables de configuración y el repertorio de públicos. En el capítulo V declara que al utilizar como base teórica la metodología de Villafañe y otros, se tuvo en cuenta de forma certera la cultura organizacional y el clima interno lo que se refleja en los objetivos y acciones planificadas. En la programación de la comunicación se enuncian acertadamente los objetivos generales y específicos pero debe contener el problema estratégico. En sentido general evalúa la propuesta de correcta y sobre todo coherente en su estructura y oportunas las acciones definidas pues se ajustan al sistema empresarial cubano. Deben incluirse las sugerencias.

Especialista #2:

En su evaluación acerca del Manual de gestión de la comunicación interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX declara en el capítulo I que existe coherencia entre el proyecto empresarial declarado y el plan estratégico aunque en la estrategia de comunicación deben completarse los objetivos 1 y 9. En el capítulo II declara como muy adecuados sus componentes sugiriendo incluir entre las funciones del dircom la evaluación y asesoría, alega que las funciones 7 y 8 de la gerencia de RRHH corresponden al grupo de comunicación. Evalúa la estructura organizativa de 5. Declara suficientes y adecuados los instrumentos al servicio de la dircom. En el capítulo III reconoce bien definidos los componentes de la carta de identidad. Expresa coherentes los factores de posicionamiento y los argumentos comunicativos. Reconoce como correctamente definidos los elementos de la identidad visual y las explicaciones en concordancia con la identidad corporativa de CIMEX. La tipografía está completa y el libro de estilo es muy coherente con el proyecto social cubano y la corporación CIMEX. En el capítulo IV, enuncia coherencia acorde a las variables definidas y el repertorio de públicos. En el capítulo V debe declarar la evaluación permanente de los objetivos y acciones planificadas. En la programación de la comunicación se enuncian acertadamente los objetivos generales y específicos aunque debe contener el problema estratégico. En sentido general evalúa la propuesta de correcta, pero deben incluirse las sugerencias.

Especialista #3:

Del Manual de gestión de la comunicación interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX en su capítulo I demuestra coherencia entre sus componentes. En el capítulo II reconoce como muy adecuados sus componentes sugiriendo incluir en el profesiograma el dominio del dircom de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En el grupo de RRHH debe incluir otra función, la de coordinar la superación de los trabajadores. Evalúa la estructura organizativa de 5 puntos. Dentro de los instrumentos al servicio de la dircom sugiere incluir la Auditoría de imagen y el Observatorio permanente de imagen como instrumentos evaluadores. En el capítulo III denuncia correctamente definidos los componentes de la carta de identidad reconociéndoles como suficientes. Declara coherentes los factores de posicionamiento y argumentos comunicativos. Reconoce como correctamente definidos los elementos de la identidad visual y las explicaciones en concordancia con la identidad corporativa de CIMEX. La tipografía está completa y el libro de estilo responde a las normas de la sociedad cubana actual y las corporativas de CIMEX. El capítulo IV es coherente en sus componentes y correcto en su organización, pues define acertadamente las variables de configuración y el repertorio de públicos. En el capítulo V enuncia lo correcto de los objetivos y la coherencia de sus acciones. Evalúa la propuesta de correcta y sobre todo coherente en su estructura y las acciones definidas se ajustan al contexto cubano. Deben incluirse las sugerencias.

Especialista #4:

Acerca del Manual de gestión de la comunicación interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX enuncia coherentemente sus componentes. En el capítulo I de la estrategia de comunicación deben completarse los objetivos 1 y 9, incluir evaluación, asesoría y consultoría. En el capítulo II reconoce como adecuados sus componentes sugiriendo ampliar funciones del dircom incluyendo evaluación y asesoría y dominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el profesiograma del dircom y declarar la alta dirección como integrante del comité de imagen. Alega incluir funciones de marketing al grupo de comunicación. Evalúa la estructura organizativa de 4 por la razón anterior. Los instrumentos al servicio de la dircom son suficientes y adecuados. En el capítulo III considera elaborados correctamente la carta de identidad y los factores de posicionamiento con sus argumentos. La tipografía está acertadamente declarada, así como el libro de estilo responde a las normas de la sociedad cubana actual y las corporativas de CIMEX. El capítulo IV reconoce como completo y correcto, pues define

acertadamente las variables de configuración y el repertorio de públicos. En el capítulo V denuncia debe incluirse dentro de las normas para elaborar en el plan, la evaluación. En la programación de la comunicación se enuncian acertadamente los objetivos generales y específicos pero debe contener el problema estratégico. De forma general evalúa la propuesta de correcta y coherente en su estructura; pero deben incluirse las sugerencias.

Especialista #5:

En su apreciación sobre la propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX considera que el capítulo I demuestra coherencia entre el proyecto empresarial declarado y plan estratégico; aunque en la estrategia de comunicación deben completarse los objetivos 1 y 9. En el capítulo II reconoce como muy adecuados sus componentes sugiriendo ampliar funciones del dircom incluyendo evaluación, asesoría y consultoría, agregando al profesiograma el dominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Alega que las funciones 7 y 8 de la gerencia de RRHH corresponden al grupo de comunicación. Evalúa la estructura organizativa de 4 pues debe incluir el área de marketing y la alta dirección como miembro del comité de imagen. Debe incluirse dentro de los instrumentos al servicio de la dircom la Auditoría de imagen y el Observatorio permanente de imagen como instrumentos evaluadores, los demás declarados son adecuados. En el capítulo III denuncia correctamente definidos los componentes de la carta de identidad reconociéndoles como suficientes. Declara coherentes los factores de posicionamiento y los argumentos comunicativos. Reconoce como correctamente definidos los elementos de la identidad visual y las explicaciones en concordancia con la identidad corporativa de CIMEX. La tipografía está completa y el libro de estilo responde a las normas de la sociedad cubana actual y la CTC. El capítulo IV reconoce coherentes sus componentes, se definen acertadamente las variables de configuración y el repertorio de públicos. En el capítulo V declara que debe incluirse la constante evaluación dentro de las normas. En la programación de la comunicación se enuncian acertadamente los objetivos generales y específicos pero debe contener el problema estratégico. En sentido general evalúa la propuesta de correcta y deben incluirse las sugerencias.

Especialista #6:

Reconoce acertado el Manual de gestión de la comunicación interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX y necesario para cualquier empresa cubana actualmente. En su capítulo I encuentra coherencia entre sus componentes; aunque en la estrategia de comunicación deben completarse los objetivos 1 y 9, además deben incluirse la asesoría, consultoría y evaluación. En el capítulo II reconoce como adecuados sus componentes, sugiriendo ampliar funciones del dircom incluyendo evaluación y asesoría y declarar la alta dirección como integrante del comité de imagen, alega que las funciones 7 y 8 de la gerencia de RRHH corresponden al grupo de comunicación pero debe incluirse en la primera la coordinación de la superación de los trabajadores, agregar la Auditoría de imagen y el observatorio permanente de imagen como instrumentos al servicio de la dircom y en el profesiograma el dominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Evalúa la estructura organizativa de 4 pues debe incluir el área de marketing dentro del grupo de comunicación. En el capítulo III denuncia correctamente definidos los componentes de la carta de identidad reconociéndoles como suficientes. Declara coherentes los factores de posicionamiento y los argumentos comunicativos. Reconoce como correctamente definidos los elementos de la identidad visual y las explicaciones en concordancia con la identidad corporativa de CIMEX. La tipografía está completa y el libro de estilo responde a las normas de la sociedad cubana actual y las corporativas de CIMEX. El capítulo IV lo reconoce como completo y correcto, pues define acertadamente las variables de configuración y repertorio de públicos. En el capítulo V declara que en la programación de la comunicación se enuncian acertadamente los objetivos generales y específicos pero debe contener el problema estratégico y la evaluación permanente entre las normas. En sentido general evalúa la propuesta de correcta y sobre todo coherente en su estructura y oportunas las acciones definidas pues se ajustan al sistema empresarial cubano. Deben incluirse las sugerencias.

Después de analizar y procesar el resultado de la evaluación realizada por los especialistas se perfeccionó la propuesta de manual de gestión de la comunicación interna, los capítulos I, II y IV contienen las principales sugerencias, se reflejan con caracteres diferenciados por el color rojo los cambios propuestos por más de un 50% de los especialistas. Se presenta el Manual de Gestión de la Comunicación Interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX en su versión final (Ver Anexo 14).

Conclusiones.

1-. El proceso de comunicación interna que tiene lugar en la Sucursal Cienfuegos CIMEX se caracteriza por:

- Predominio de los mensajes de tarea y de mantenimiento.
- Los mayores problemas referidos a la comunicación descendente están dados por la dimensión de la Sucursal Cienfuegos CIMEX y la dispersión geográfica de las instalaciones.
- Priman los flujos de comunicación ascendente y descendente, manifestándose con menor frecuencia el intercambio horizontal.
- La comunicación fluctúa según las características de cada director o área de trabajo sin la prevalencia de una con respecto a la otra, tanto la formal como la informal se complementan entre sí.
- La cantidad de información recibida por los trabajadores resulta suficiente para el desarrollo de su actividad específica.
- Los contactos de comunicación directos son los canales más útiles y usados, seguidos por: teléfono, correo electrónico, asambleas, reuniones, intranet, circulares, murales y matutinos.
- Los medios de retroalimentación más útiles y usados lo constituyen los contactos directos, los encuentros informales y las asambleas.

2-. La gestión de la comunicación en la Sucursal Cienfuegos CIMEX se desarrolla en el Grupo de Comunicación o Publicidad y está orientada a su público externo fundamentalmente.

3-. No se realiza una planificación de la comunicación interna en función de potenciar una imagen positiva, las acciones hacia este público se quedan solo en campañas de comunicación orientadas desde instancias superiores.

4-. La imagen interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX se caracteriza por:

- Desconocimiento por parte de los trabajadores de aspectos de la situación actual de la institución: historia, proyecto empresarial y estrategias directivas.
- El público interno considera que trabaja en una empresa prestigiosa, que se encuentra entre las destacadas del sector y que tiene una tendencia a mejorar en los próximos años.
- Existe en los trabajadores altos niveles de implicación y sentido de pertenencia, garantes de la estabilidad laboral y desarrollo óptimo de las actividades empresariales.
- Los valores compartidos definidos en la planificación estratégica de la institución son identificados por el público interno aunque reconoció otros que deben incluirse en la carta de identidad del manual.
- El clima laboral es satisfactorio, existen buenas condiciones de trabajo que resultan factores motivadores en el desarrollo óptimo de las funciones.
- Las relaciones entre los trabajadores de igual nivel son más ásperas que los nexos jefe-subordinado.
- La participación en el proceso de organización y desarrollo del trabajo y toma de decisiones son rasgos positivos de la empresa.
- La imagen que tiene el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX no puede definirse como positiva debido a la carencia de una gestión de comunicación dirigida hacia este.

5-. La imagen intencional de la Sucursal Cienfuegos CIMEX:

- Los postulados de imagen intencional trazados no se dan a conocer a través de los diferentes canales aunque los directivos aceptan la importancia de gestionar la misma en función de potenciar una imagen positiva.
- Se definen como fortalezas o atributos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX: la preparación técnica del personal, sistemas contables e informáticos de avanzada, tecnología de punta, imagen corporativa, salud financiera, buenas condiciones de trabajo.
- No se realizan acciones en función de potenciar o socializar las fortalezas o atributos definidos.

- Existe el Manual de Identidad Visual en el que se recogen los elementos de identidad visual fundamentales aunque no se da a conocer a los trabajadores.
- Se presenta una carencia de políticas integradoras que tengan como fin lograr una coherencia entre discurso, actitudes y comportamientos de todos los trabajadores.
- No se identifica la gestión de la comunicación como instrumento esencial para la gestión de una imagen institucional coherente y por tanto positiva.

6-. Aunque existe relación entre imagen interna e imagen intencional en algunos elementos, no se brinda a los trabajadores la información necesaria para contribuir a la percepción positiva en la mente del público interno.

7-. El diseño metodológico del presente estudio expone una metodología adecuada al contexto cubano para gestionar la comunicación institucional con el público interno.

8-. Se elaboró la Carta de identidad, documento portador de la historia, misión y visión de la Sucursal Cienfuegos CIMEX que se dará a conocer a través de diferentes acciones declaradas en el Plan anual de comunicación.

9-.La propuesta elaborada fue evaluada por un grupo de especialistas con alto nivel de preparación en el área de comunicación constatado por sus estudios, investigaciones y publicaciones en el tema durante más de 5 años, todos miembros de la filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en Cienfuegos.

10-.La versión perfeccionada del Manual de Gestión de la Comunicación Interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX constituye una herramienta de trabajo que regula e integra la comunicación como sistema de acuerdo a lo indicado por el decreto Ley 281/2007 del Comité ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba.

Recomendaciones.

- 1-.Utilizar el diseño metodológico empleado en este estudio en otras instituciones para investigar la comunicación interna.
- 2-.Poner en práctica el Manual de Gestión de la Comunicación Interna en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
- 3-.Realizar un estudio acerca de la gestión de comunicación externa en la Sucursal Cienfuegos CIMEX para completar el Manual de Gestión de la Comunicación de dicha institución.
- 4-.Socializar los resultados de esta investigación en el consejo de dirección de la institución.

Referencias

- Álvarez, A. M. (2007). *La Imagen corporativa*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Álvarez, T., Caballero, M. (1997). *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Álvarez, Y. (2000). *Imagen corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Álvarez, L., Ramos, J. F. (2003). *Circunvalar el arte*. Santiago de Cuba: Oriente.
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. La Habana: Félix Varela.
- Arzuaga, P. (2003). *Diagnóstico de comunicación interna, Grupo Empresarial Transtur S.A.* Tesis de Licenciatura no publicada. La Habana: Universidad de La Habana.
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.
- Capriotti, V. P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen*. Buenos Aires: Ariel.
- Caruso, M. (s.f). *Imagen Corporativa por Joan Costa. El concepto imagen. La polisemia del término*. Recuperado el 28 de Enero de 2009 de:
<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa.htm>.
- Chaves, N. (1994). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Chiu, A. y González, A. (2007). *Auditoría de Imagen y Comunicación para las líneas de productos Natural Cuba y Arte en Casa de la División Comercial LAUROS, y propuesta del Plan de Comunicación en el año 2008*. Tesis de Licenciatura no publicada. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
- Costa, J. (1977). *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral*. Madrid: Gráficas Torroba.
- Costa, J. (1987). *Imagen global*. Barcelona: Ceac.

- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- De la Torre, C. (2001). *Las identidades. Una mirada desde la psicología*. La Habana: Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Cultura Cubana.
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Gaudencio, F. (1986). *Comunicación Empresarial*. Sao Paulo: Summus.
- Golhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- González, J. C. (2005). *Ambos autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización*. La Habana: Ediciones Logos.
- Jablin, F. (1986). *La comunicación humana*. México: Mc Graw-Hill.
- Jablin, F., Putnam, L. (1987). *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. California, Sage.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication. Theory and Practice*. New York: Longman.
- Kreps, G. (1995) *La Comunicación en las organizaciones*. USA: Addison-Wesley iberoamericana.
- Lucas-Marin, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Melo, R. y Zamora, L. M. (2005). *Auditoría de Imagen a la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro*. Tesis de Licenciatura no publicada. La Habana, Universidad de La Habana.
- Muriel, M. L., Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Humanas*. Quito: Editora Andina.
- Pérez, A. y Díaz, C. (1999). *Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Rodríguez, G. G.; Gil, J. F. y García, E. J. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Saladrigas, H. (2002). *Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones*

- agrícolas del Complejo Agroindustrial Héctor Molina*. Tesis de Maestría no publicada. La Habana: Universidad de La Habana.
- Saladrigas, H. (2007). Nuevas perspectivas y prácticas en la investigación de la Comunicación Institucional. *Espacio: revista de la ACCS*, (11), 25-29.
 - Sanz, L.A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC.
 - Saló, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
 - Schein, E. H. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.
 - Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
 - Tejeda, L. (1987). *Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Bogotá: Norma.
 - Trelles, I. (2000): *Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba*. *Espacio: revista de la ACCS*, (3), 25-28.
 - Trelles, I. (2002): *Bases Teórico-Methodologías para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis de Doctorado no publicada. La Habana: Universidad de La Habana.
 - Trelles, I. (2005): *Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. *Espacio: revista de la ACCS*, (10), 29-31.
 - Trelles, I., Meriño, J., Espinoza, A. (2005a). *Comunicación, Imagen e identidad corporativas. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
 - Trelles, I. (2006). *Comunicación organizacional*. (2. ed) La Habana: Félix Varela.
 - Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
 - Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

ANEXOS

Anexo 1. “Mapas construidos en la etapa inicial”.

1. Mapa de algunas de las unidades de producción y/o servicios de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.



2. Mapa sobre el objeto social y los públicos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Objeto Social

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Wester Unión.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.

Públicos

- Proveedores:

La organización cuenta con tres grupos fundamentales de proveedores: Los nacionales, extranjeros y los distribuidores.

Proveedores Nacionales de CIMEX:

SUCHEL-CAMACHO, SUCHEL-TROPICAL, SUCHEL-DEBON, SUCHEL-LEVER, HABALEAR, EMP. CALZADO, CUBAELECTRONICA, COPEXTEL S.A, CUPET.

Proveedores Extranjeros de CIMEX:

EMANIX S.A, IMEXPOC N.V, YARA S.A, MAGIC TRADING S.A, INTERPRISE S.A.

Distribuidores:

Gastronomía, Distribuidora CIMEX Alimentos, Base Central, Distribuidora CIMEX.

Los clientes:

Consumidores nacionales e internacionales:

En la medida que ha evolucionado la organización ambos tipos de mercado se han desarrollado pero en mayor medida el primero, al eliminarse el carácter exclusivo de las ventas al segundo grupo y al elevarse el poder adquisitivo de Moneda Libremente Convertible (MLC) por diferentes vías.

Entre los clientes podemos encontrar a Empresas como son:

Suministros Agropecuarios, RUMBOS, ETECSA, Textilera Villa Clara, INPUT Villa Clara, Ciencias Médicas, entre muchos otros.

Anexo 2. “Guía de Observación # 1, aplicada en la Fase I de la investigación”.

Guía de Observación # 1

Objetivos:

1. Recopilar información acerca del desarrollo de procesos de comunicación interna y de la gestión de comunicación que se realiza en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
2. Corroborar los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas.

Lugar:

Fecha:

Hora:

Aspectos a investigar:

- Comunicación interpersonal.
- Flujos de comunicación. Dirección de la comunicación.
- Redes de comunicación (formal e informal).
- Canales de comunicación. Su utilización.
- Mensajes emitidos.
- Información que circula en la empresa: Calidad, Cantidad y momento de llegada.
- Retroalimentación. Medios que se emplean. Utilidad.
- El proceso de gestión de comunicación.
- Otros aspectos de interés.

Anexo 3. “Encuesta de comunicación interna para trabajadores”.

Estimado Compañero (a):

El presente cuestionario, tiene como objetivo recopilar información acerca de los procesos de comunicación en la Sucursal Cienfuegos CIMEX. Parte del estudio comprendido en una tesis de Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Central de Las Villas, para la implementación del Sistema de Comunicación que contemplan las Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Marque la respuesta (s) que estime pertinente y en los casos necesarios complete los espacios en blanco. Su más franca respuesta nos será de gran utilidad.

Por su colaboración **MUCHAS GRACIAS.**

1. ¿Conoce UD. El año de creación de su organización?

Sí _____ No _____

18. Si su respuesta es afirmativa, por favor, exprese el año a continuación _____

2. ¿Conoce UD. La filosofía o misión de la empresa?

La conozco _____

La conozco más o menos _____

No la conozco _____

18. Si la conoce, exprésela con sus palabras: _____

18. ¿Qué imagen cree UD. Que ofrece su Empresa?

Mala _____ Regular _____ Buena _____ Muy Buena _____

18. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

No, la realidad es peor _____

No, la realidad es mejor _____

Sí, se corresponde _____

5. ¿Cree UD. Que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la Empresa?

Muy alejada _____ Poco alejada _____ Nada alejada _____

6. ¿Cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su Empresa?

No colaboran _____ Colaboran poco _____ Colaboran _____ Colaboran mucho _____

7. ¿De quién UD. Recibe información sobre su Empresa?

_____ 1. De la Dirección _____ 4. De Compañeros del mismo nivel

_____ 2. De su Jefe inmediato _____ 5. De otras instancias

_____ 3. Del Sindicato _____ 6. Fuentes informales, comentarios, rumores.

8. ¿A quién traslada UD. Información sobre su Entidad?

_____ 1. A sus subordinados _____ 3. Compañeros de su mismo nivel

_____ 2. Niveles superiores _____ 4. Amigos y personas cercanas de la Empresa

9. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existente en su Empresa.

		Muy útil	Útil	Poco útil	Medio no disponible
1.	Reuniones				
2.	Asambleas				
3.	Entrevistas				
4.	Matutinos				
5.	Rumores				
6.	Murales				
7.	Cartas				
8.	Circulares				
9.	Teléfono				
10.	Correo electrónico				
11.	Intranet				
12.	Encuentros informales				

13.	Buzón de quejas y sugerencias				
14.	Radio base				
15.	Boletín				
16.	Periódico/Revista interna				

17. Otros. ¿Cuáles? _____

10. Si identificó como útil o muy útil el rubro “rumores”, señala por qué piensas que sucede así:

1. La información oficial recibida es insuficiente _____

2. La información que llega es poco confiable _____

18. Los directivos concentran la mayor parte de la información _____

11. ¿Cómo valora la cantidad de información recibida?

Nula _____ Escasa _____ Suficiente _____ Abundante _____ Excesiva _____

12. ¿Cómo valora la calidad de información recibida?

Clara _____ Necesaria _____ Oportuna _____ Confusa _____ Inútil _____

13. ¿Cómo evalúa el momento en que recibe la información?

En tiempo _____ Con Retraso _____

14. El tipo de información que UD. Recibe aborda temas vinculados con:

1. *Tareas y labores a realizar*

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

18. *Normativas, reglas, modos de hacer las cosas*

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

3. *Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales*

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

15. La Empresa cuenta con canales o mecanismos para recoger sugerencias o información del personal.

Sí, muchos _____ Hay varios _____ Hay muy pocos _____ No hay _____

16. En caso de tenerlos, señale algunos de esos canales:

_____ Encuestas periódicas

_____ Buzones de correos electrónicos

_____ Buzones de quejas y sugerencias

_____ Conversaciones informales

_____ Asambleas sindicales

_____ Otros. ¿Cuáles?: _____

DATOS GENERALES

17. Sexo

_____ Femenino _____ Masculino

18. Edad:

_____ 15 – 19 años

_____ 20 – 29 años

_____ 30 – 39 años

_____ 40 – 49 años

_____ Más de 60 años

19. Nivel de escolaridad

_____ Primaria

_____ Secundaria

_____ Obrero Calificado

_____ Preuniversitario/técnico medio

_____ Universitario

20. Tipo de labor que realiza

_____ Dirigente

_____ Profesional o técnico

_____ Trabajador administrativo

_____ Trabajador de servicio

Anexo 4. “Entrevista semiestructurada realizada a directivos”.

Indicadores

1. Valoración de la comunicación interna
2. Flujos de comunicación.
3. Canales más utilizados.
4. Características de la información recibida.
5. Tipos de mensaje que recibe y que emite.
6. Medios de retroalimentación.
7. Dinámica de los procesos comunicativos.
8. Conocimiento de la historia y evolución de la institución.
9. Conocimiento de la situación actual de la institución.
10. Valoración de la implicación y el sentido de pertenencia de los trabajadores.
11. Cualidades que definen al trabajador de la sucursal.
12. Expectativas y motivaciones.
13. Satisfacción o insatisfacción laboral.
14. Las relaciones entre departamentos, unidades, trabajadores en general
15. Proceso de participación en la toma de decisiones.
16. Concepto de imagen institucional y su importancia.
17. Valoración acerca de la imagen de la sucursal.
18. Identificadores visuales. Su significado.

Anexo 5. “Entrevista realizada a especialista principal en comunicación”.

Indicadores.

1. Concepciones de comunicación que se manejan en la empresa.
2. Su concepción.
3. Estructuras encargadas de la comunicación.
4. Opinión sobre su denominación y ubicación en el organigrama.
5. Funciones del grupo de comunicación.
6. Apoyo de la alta dirección.
7. Realización de investigaciones.
8. Comunicación para vender.
9. Gestión de la comunicación interna.
10. Comunicación hacia la comunidad.
11. Comunicación hacia los medios.
12. Planificación de la comunicación Integral. Gestión.

Anexo 6. “Guía de Observación # 2, aplicada en la Fase II de la investigación”.

Guía de Observación # 2.

Objetivos:

1. Recopilar información acerca del estado actual de algunos factores que influyen en la conformación de la imagen que tiene el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
2. Corroborar los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas.

Lugar:

Fecha:

Hora:

Aspectos a investigar:

- Actitudes
- Comportamientos (laboral, personal, profesional)
- Presencia de valores individuales y colectivos.
- Implicación en las tareas empresariales
- Sentido de Pertenencia.
- Ambiente laboral (expresiones, sucesos, opiniones)
- Relaciones interpersonales
- Nivel de satisfacción / insatisfacción (quejas, disgustos profesionales, estimulación personal y profesional...)
- Intereses / motivaciones.
- Niveles de participación (reuniones, conversaciones)
- Uso del logotipo
- Carteles, murales
- Señalética
- Otros identificadores visuales (papelería, uniformes)
- Otros aspectos de interés.

Anexo 7. “Encuesta de imagen interna para trabajadores”.

Estimado Compañero (a):

El presente cuestionario, tiene como objetivo identificar y evaluar los atributos de imagen que posee el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX., como parte del estudio comprendido en una tesis de Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Central de Las Villas, para la implementación del Sistema de Comunicación que contemplan las Bases del Perfeccionamiento Empresarial.

Marque la respuesta (s) que estime pertinente y en los casos necesarios complete los espacios en blanco. Su más franca respuesta nos será de gran utilidad.

Por su colaboración **MUCHAS GRACIAS.**

1. ¿Conoce UD. el objeto social de su empresa?

Sí _____ No _____

a) Si su respuesta es afirmativa refiérase a él brevemente:

2. ¿Cómo son, a su juicio, los siguientes aspectos en su organización?

	Bueno	Regular	Malo
1. Equipamiento	_____	_____	_____
2. Eficiencia	_____	_____	_____
3. Preparación del Personal	_____	_____	_____
4. Disciplina Laboral	_____	_____	_____
5. Disponibilidad Tecnológica	_____	_____	_____
6. Información a los Trabajadores	_____	_____	_____
7. Imagen	_____	_____	_____
8. Innovación y Racionalización	_____	_____	_____
9. Comunicación Interna	_____	_____	_____

3. Según su criterio, en relación con las otras empresas del sector, su empresa se encuentra:

_____ Lejos de los destacados.

_____ Cerca de los destacados.

_____ Entre los destacados.

4. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta su empresa actualmente? Explíquelas brevemente a continuación.

5. ¿Considera UD que trabaja en una empresa prestigiosa?

Sí, sin dudas _____ Creo que sí _____ Creo que no _____ No, sin dudas _____

6. Puede UD. precisar, algunas de las cualidades o características positivas, compartidas por la mayoría de sus compañeros, que definan mejor a su empresa.

Sí _____ No _____

a) Mencione algunas de esas cualidades o características positivas:

7. ¿Hasta qué punto UD. se siente identificado con lo que esta Sucursal es y representa?

Nada _____ Poco _____ Ni poco ni mucho _____ Mucho _____

8. Diga lo que, con relación a la Sucursal Cienfuegos CIMEX:

Más le **une** _____

Más lo **separa** _____

9. Valore los siguientes aspectos según el grado de manifestación en los trabajadores:

	Bueno	Regular	Malo
1. Sentido de pertenencia	_____	_____	_____
2. Estabilidad en el puesto de trabajo	_____	_____	_____
3. Conocimiento sobre la empresa	_____	_____	_____
4. Consagración al trabajo	_____	_____	_____
5. Profesionalidad	_____	_____	_____
6. Disciplina	_____	_____	_____
7. Honradez	_____	_____	_____
9. Motivación	_____	_____	_____
10. Creatividad	_____	_____	_____
11. Participación de los trabajadores en las actividades extralaborales.	_____	_____	_____

10. A la hora de tomar las decisiones en la Sucursal:

	Nunca	A veces	Siempre
1. Se considera siempre la participación de organizaciones (la UJC, el Sindicato, el Partido)	_____	_____	_____
2. Se argumenta con informaciones buscadas al efecto.	_____	_____	_____
3. Se facilita la participación de los trabajadores	_____	_____	_____

11. En la Sucursal Cienfuegos CIMEX:

	Nunca	A veces	Siempre
1. Las decisiones están centralizadas en la dirección.	_____	_____	_____
2. Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.	_____	_____	_____
3. Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.	_____	_____	_____

12. ¿Está UD satisfecho con su trabajo de manera general?

Nada _____ Poco _____ Suficiente _____ Mucho _____

13. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su Empresa, con qué expresión lo haría?

	Sí	No
1. Una gran familia	_____	_____
2. Una selva	_____	_____
3. Un grupo de amigos	_____	_____
4. Un cuartel	_____	_____
5. Una sala de urgencias	_____	_____
6. Una sala de espera	_____	_____

14. Escriba en orden de preferencia lo que resulta más importante para UD., señalando con 1 lo más importante y con 5 el menos importante:

- ☐ El salario
- ☐ La seguridad del empleo
- ☐ Posibilidades de ser promovido
- ☐ Útil y necesario de su trabajo
- ☐ Ambiente y relaciones de trabajo
- ☐ Otros. ¿Cuáles?: _____

15. Si a UD. se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en practica?

Ninguna____ Poca____ Mucha____

16. En su opinión, la Sucursal en su conjunto, en los últimos años...

- ☐ Ha empeorado bastante.
- ☐ Ha empeorado algo
- ☐ Se mantiene igual
- ☐ Ha mejorado algo
- ☐ Ha mejorado bastante

17. En los próximos años piensa que...

Empeorará_____ Se mantendrá igual_____ Mejorará_____

DATOS GENERALES

18. Sexo

☐ Femenino ☐ Masculino

19. Edad:

- ☐ 15 – 19 años
- ☐ 20 – 29 años
- ☐ 30 – 39 años
- ☐ 40 – 49 años
- ☐ Más de 60 años

18. Nivel de escolaridad

- ☐ Primaria
- ☐ Secundaria
- ☐ Obrero Calificado
- ☐ Preuniversitario/técnico medio
- ☐ Universitario

19. Tipo de labor que realiza

- ☐ Dirigente
- ☐ Profesional o técnico
- ☐ Trabajador administrativo
- ☐ Trabajador de servicio

Anexo 8. “Entrevista estructurada realizada a gerentes”.

1. ¿Qué entiende por Imagen institucional?
2. ¿Qué importancia le concede a la Imagen institucional en el buen desempeño de las organizaciones?
3. ¿Cuáles son los rasgos identitarios de la Sucursal Cienfuegos CIMEX?
4. ¿Cuáles son los atributos visuales de la Sucursal Cienfuegos CIMEX?
5. ¿Qué relación existe entre estos y los rasgos identitarios de la Sucursal Cienfuegos CIMEX?
6. ¿Qué imagen le interesa a la Sucursal Cienfuegos CIMEX tener en sus públicos?
7. ¿Se realizan acciones de comunicación cuya base sea esa Imagen Intencional? Comente.
8. ¿Qué imagen considera que tienen los públicos internos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX?
9. ¿Cree usted que existe una correspondencia entre la Imagen Intencional y la Imagen Interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX? ¿Por qué?
10. ¿Qué entiende usted por comunicación institucional?
11. ¿Qué importancia tienen para usted las actividades de comunicación institucional?
12. ¿Los actos de comunicación son una inversión o un gasto? ¿Por qué?
13. ¿Podría identificar usted alguna estructura dentro de la empresa que se encargue de la coordinación y la gestión de la comunicación en la Sucursal, tanto hacia dentro como hacia afuera?
14. ¿Existen pautas o parámetros para gestionar la comunicación de la Sucursal?
 - a) ¿Qué documentos rigen la Gestión de Comunicación en la Sucursal Cienfuegos CIMEX?
15. ¿Conoce cómo se trazan esas políticas de Comunicación? ¿Con qué objetivo?
16. ¿Existe coherencia entre las acciones comunicativas que se suceden en la Sucursal?
17. ¿Conoce si para gestionar la Comunicación se realizan investigaciones previas?
 - a) ¿Podría mencionar ejemplos?
18. ¿Cómo se evalúan las acciones comunicativas de la empresa?
19. ¿Qué papel juegan los procesos comunicativos en la formación de la imagen?

Anexo 9. “Selección de la Muestra para las Encuestas”

- Por Unidades de Producción y/o Servicios.

Unidad de producción y/o servicios	Muestra para la Encuesta de Comunicación	Muestra para la Encuesta de Imagen
Rápido “Malecón”	5	6
Rápido “Que Bien”	3	4
Rápido “Imago”	3	2
Servi-Cupet “El Trébol”	8	8
Servi-Cupet “Punta Gorda”	4	4
Servi-Cupet “Pueblo Griffó”	5	5
Photoservice “ El Jagua”	2	3
Centro de Video “Video Centro”	3	2
Centro Comercial “Mimbre”	19	19
Mercado “Imago”	2	2
Mercado “Paraíso”	4	3
Tienda “La Calzada”	4	4
Tienda “Imago”	6	7
Tienda “Francia Moderna”	10	9
Tienda “Almacenes Cuba”	5	5
Tienda “Pueblo Griffó”	2	3
Boutique “Glamour”	2	2
TOTAL	87	88

- Por Departamentos en el Edificio Principal de la Sucursal Cienfuegos.

Departamentos	Muestra para la Encuesta de Comunicación	Muestra para la Encuesta de Imagen
Grupo de Comercio Minorista	1	1
Departamento de Personal	2	2
Grupo de Economía	2	3
Grupo de Inversión	2	2
Grupo de Publicidad	3	3
Servicios Internos	3	2
Complejo Francia Moderna	3	3
Auditoría	1	1
Departamento de Informática	1	1
TOTAL	18	18

Anexo 10. “Cuestionario 1º Para evaluar propuesta mediante la consulta de especialistas”.

Cuestionario 1º.

Para culminar estudios superiores en la UCLV se realizó una investigación en la Sucursal Cienfuegos CIMEX. A partir de la misma se propuso un Manual de gestión de comunicación interna. Es preciso validar la propuesta y para ello necesitamos conocer su disposición y posibilidades para ello. Gracias por su tiempo.

De los estudios realizados diga:

Graduado de nivel superior en (año)

_____.

Estudios de postgrado realizados:

_____.

Estudios de maestría:

_____.

Investigaciones realizadas:

_____.

Publicaciones:

_____.

En el área de comunicación usted (marque con una x) se ha desempeñado____
investigado____ superado_____
durante 3 años ____ 5 años ____ 7 años ____ más____.

De ser seleccionado,¿ Está de acuerdo en pertenecer al grupo de especialistas que validará la propuesta antes mencionada?

Sí____ No____.

Anexo 11. “Cuestionario 2º Evaluación de la propuesta mediante la consulta de especialistas”.

Cuestionario 2º

Usted reúne los requisitos definidos para desempeñarse como especialista y dio su aprobación para participar en esta validación. Le adjuntamos la propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna para la Sucursal Cienfuegos CIMEX. Con antelación gracias por sus criterios, sugerencias y opiniones.

La propuesta de Manual de gestión de la comunicación se elaboró a partir de los postulados teóricos de Justo Villafañe, Sanz de la Tajada e Irene Trelles, aunque se tuvo en cuenta las especificidades de la empresa en cuestión. Estructurado en cinco capítulos y partiendo de un diagnóstico que aporta los elementos necesarios para conocer en profundidad la institución.

1-. El capítulo I refiere el Plan estratégico de imagen corporativa con Visión Estratégica, Perfil de Imagen Actual, Proyecto Empresarial, Posicionamiento Estratégico y la Estrategia de Comunicación.

1.1-. Exprese el grado de coherencia existente entre los componentes del Plan estratégico de imagen corporativa.

1.2-. Pronuncie su opinión acerca de los objetivos contenidos en la estrategia de comunicación.

2-.El capítulo II describe la dirección de comunicación con su Misión, Diseño orgánico funcional, Diseño de la estructura organizativa, Instrumentos al Servicio de la Dircom.

2.1-. Analice cada uno de los componentes de la dirección de comunicación y declare su coherencia.

2.2-. Considera usted correcto el profesiograma que se revela para el director de comunicación de la institución.

2.3-. ¿En su opinión, son suficientes y adecuadas las funciones que se le atribuyen al director de comunicación teniendo en cuenta la misión y visión de la institución a que pertenece? Exprese sugerencias y/o criterios.

2.4-.La declaratoria de funciones del Grupo de comunicación y la Gerencia de Recursos Humanos responden a las necesidades de acuerdo a la Estrategia de comunicación diseñada en el capítulo I de este Manual. Exprese sugerencias y/o criterios.

2.5-.Califique con una escala de valores del 1(mínimo) al 5(máximo) el diseño de la estructura organizativa de la Dirección de comunicación. Exprese sugerencias y/o criterios al respecto.

2.6-. De los instrumentos declarados al servicio de la dirección de comunicación refiera:

Son suficientes?

Son adecuados?

Desea incluir otros?

3-. El capítulo III refiere El Estilo Corporativo de la Sucursal Cienfuegos CIMEX. Normas Generales de Comunicación y contiene la Carta de Identidad, Posicionamiento, Identidad Visual, La Tipografía y Libro de estilo.

3.1-. La carta de identidad visual corporativa contiene los elementos definidos por los teóricos de referencia en este estudio. ¿Considera usted que se elaboraron correctamente? Exprese sugerencias y opiniones.

3.2-. Los factores del posicionamiento son coherentes con los argumentos comunicativos que se exponen. Exprese sugerencias y opiniones.

3.3-. A su juicio ¿Los elementos de la identidad visual se explican de forma correcta y completa? Exprese sugerencias y opiniones.

3.4-. ¿Lo expresado acerca de la tipografía está completo? Exprese sugerencias y opiniones.

3.5.-Considera usted que el libro de estilo elaborado responde a las normas de conducta social en nuestro entorno y es coherente con el modo de actuar de los trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX. Exprese sugerencias y opiniones.

4.-El Capítulo IV refiere El mapa de públicos internos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX que contiene las Variables de Configuración y Repertorio de públicos internos.

4.1.- ¿Existe coherencia entre las variables de configuración y el repertorio de públicos internos que se expone? Pronuncie su criterio y sugerencias al respecto.

4.2.- ¿Considera usted completo el repertorio de públicos internos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX? Pronuncie su criterio y sugerencias al respecto.

5.-El Capítulo V propone el Plan Anual de Comunicación explicitando las normas para la elaboración de un plan de comunicación y la programación de esta.

5.1.-Valore las normas definidas para elaborar un plan de comunicación.

5.2.-En la programación de la comunicación se exponen los objetivos generales y específicos. Refiera su opinión al respecto. Haga sugerencias de ser necesarias.

5.3.- Analice si las acciones planificadas para el año en la Sucursal Cienfuegos CIMEX se corresponden con los objetivos para programar la comunicación.

5.4.- Considere oportuno agregar o eliminar alguna acción, expréselo.

6.-Acerca del Manual de gestión de la comunicación para la Sucursal Cienfuegos CIMEX señale:

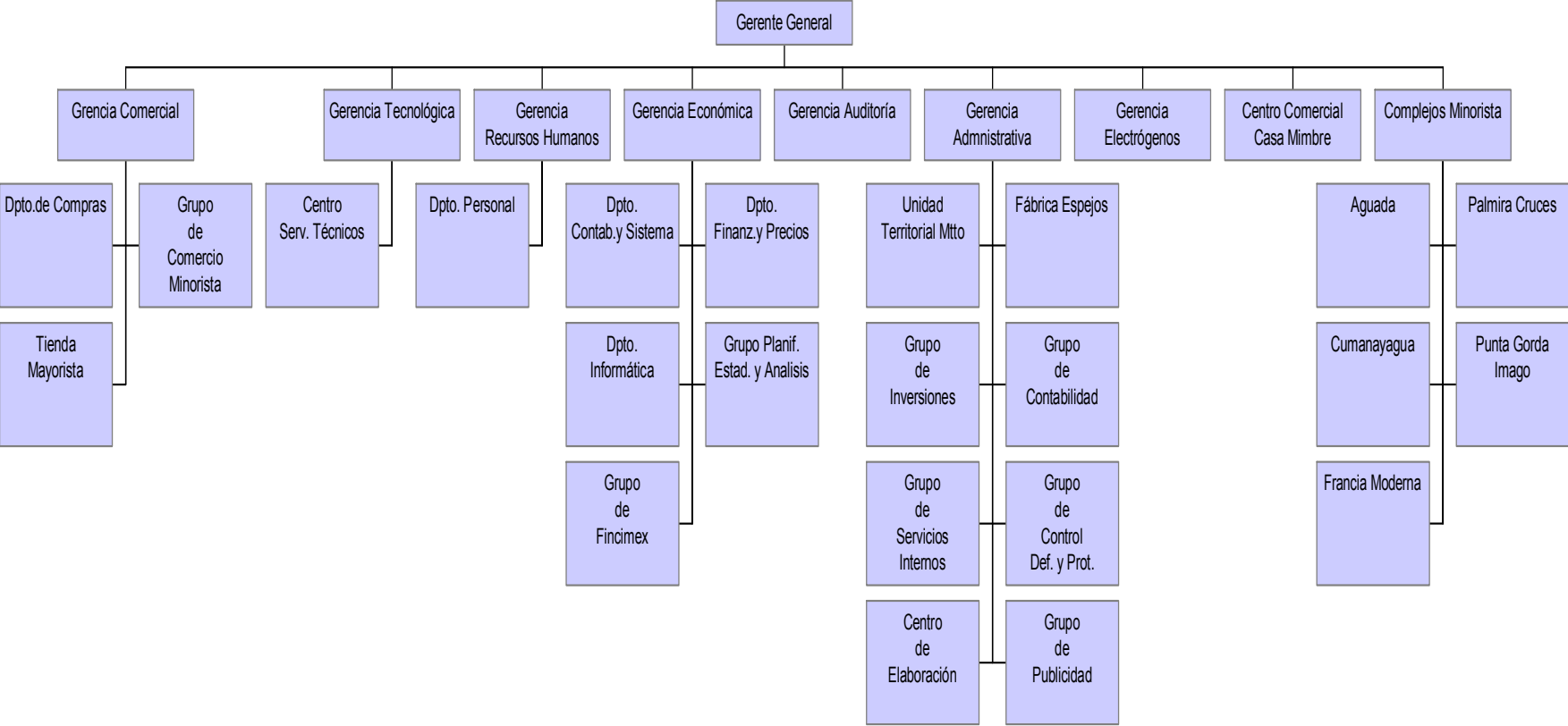
- ¿Es correcta la estructura empleada?

-¿Es coherente de forma integral con el Sistema de dirección y gestión empresarial cubano indicado en el Decreto Ley 281/2007?

-Haga un dictamen de la propuesta.

Anexo 12. “Estructura General de la Sucursal Cienfuegos CIMEX”.

Organigrama.



Anexo 13. “Propuesta de Manual de gestión de la comunicación interna presentado a especialistas”



Sucursal Cienfuegos

Manual de Gestión de la Comunicación Interna.

2009- 2011

Introducción

La comunicación como actividad es inherente a la vida de la organización; es la red de relaciones interpersonales que se teje entre los sujetos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema. La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. Las empresas por lo general, se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o Imagen, Relaciones Públicas o Prensa, encargados de gestionar los procesos comunicativos. Pero, no debemos olvidar que la comunicación no es solo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo de trabajo.

Los individuos que conforman el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, son de vital importancia, pues cada trabajador es un medio activo que proyecta rasgos, valores, cualidades, cultura, que identifican a la organización y coadyuvan a fomentar la percepción o imagen de la entidad hacia dentro y hacia fuera de la empresa; es decir, cada trabajador “vende imagen empresarial”, no solo por el contacto que pueda tener desde su puesto de trabajo con el público externo, sino simplemente por el hecho de vivir en sociedad pertenecer a una familia, a un círculo de amigos y conocidos a los que trasmite también la forma en que se percibe su centro de trabajo. Los trabajadores de una empresa contribuyen a construir su imagen a través de los mensajes no estructurados, derivados de la práctica profesional, las actitudes y comportamientos humanos cotidianos.

Un Manual de gestión de la comunicación interna es un instrumento para gestionar profesionalmente la Comunicación e Imagen interna de una organización de acuerdo a la definición normativa de su propia práctica comunicativa. Tiene diversas funciones entre las que se destacan la formalización de la política de Comunicación e Imagen de la Institución por un período plurianual, afianzamiento de un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar la organización, definición del esquema de organización de la comunicación, y normalización de la práctica comunicativa prescribiendo normas sobre cómo debe ser ésta. Lo que se pretende con este Manual es sencillamente normar e integrar los procesos comunicativos internos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Capítulo I. Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

Visión Estratégica.

Perfil de Imagen Actual.

Proyecto Empresarial.

Posicionamiento Estratégico.

Estrategia de Comunicación.

Visión Estratégica de la Sucursal Cienfuegos CIMEX

“La Sucursal Cienfuegos de la Corporación CIMEX se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos. Liderando la captación de divisas en el territorio que abarca”

Perfil de Imagen Actual

La imagen que sobre la Sucursal Cienfuegos CIMEX tienen sus trabajadores no es la más acertada, y esto puede estar dado por la falta de una estrategia de imagen definida. Si bien es cierto que existe un conocimiento por parte de los directivos acerca de lo que la imagen de una empresa es y representa, este no es profundo, y unido a la existencia de un documento muy semejante al Manual de Identidad Visual, pero incompleto, son muestras fehacientes de la falta de políticas integradoras que tengan como fin lograr una coherencia entre discurso, actitudes y comportamientos de todos los trabajadores. Mucho menos existe la visión de que la gestión de la comunicación es instrumento esencial para la gestión de una imagen institucional coherente.

El público interno tiene muchas lagunas en relación con el conocimiento general de la institución, el proyecto empresarial no es conocido por todos. Aunque existen altos niveles de implicación y sentido de pertenencia, estos no se sustentan en una base cognitiva sólida, los valores definidos estratégicamente como compartidos no son los que el público realmente percibe, sin dejar de reconocer su existencia. El clima laboral es en sentido general satisfactorio, existen buenas condiciones de trabajo que aunque no definen la estabilidad laboral si motiva a muchos en el desarrollo óptimo de sus funciones.

Los procesos comunicativos están condicionados por los intereses individuales y las relaciones interpersonales, manifestándose sobre todo flujos de comunicación ascendente y descendente, que dejan entrever la poca colaboración interdepartamental.

De manera general prima una visión de empresa prestigiosa, que se encuentra entre las destacadas del sector y que tiene una tendencia a mejorar en los próximos años.

Proyecto Empresarial

Misión

“Satisfacer en la Provincia de Cienfuegos las necesidades de productos que se ofertan a través de la red Mayorista y Minorista así como Servicios Tecnológicos y Productivos con alta calidad, contribuyendo al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más sano, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros”.

Objetivos Estratégicos por Áreas de Resultados Claves (ARC).

ARC: Gestión de la rentabilidad y eficiencia.

Objetivos Estratégicos.

1. Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros.

ARC: Gestión del comercio y satisfacción al cliente.

Objetivos Estratégicos.

1. Ampliar nuestra posición en el mercado interno de divisas.
2. Incrementar las ventas mayoristas de mercancías y tecnológicas en el territorio.
3. Elevar el grado de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios que prestamos.

ARC: Gestión de los recursos humanos.

Objetivo Estratégico:

1. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX a través de la implementación eficiente y eficaz del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos.

ARC: Defensa de la Revolución.**Objetivo Estratégico:**

1. Participar activamente en la Defensa de la Revolución en los planos económicos, políticos y sociales, preservar con nuestra conducta y acciones los recursos y conquistas de nuestro pueblo, de las manifestaciones de delito, corrupción e ilegalidades.
2. Lograr disciplina y orden eliminando delitos internos y externos, manteniendo una seguridad y protección eficiente en todas las instalaciones de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Posicionamiento Estratégico.

La Sucursal Cienfuegos CIMEX pretende posicionarse en la mente de sus públicos a través de los siguientes aspectos:

- La Sucursal Cienfuegos CIMEX cuenta con un capital de recursos humanos con excelente preparación técnica y profesional.
- Utilizamos un sistema contable e informático de avanzada que nos permite ser más eficientes.
- Operamos con tecnología de punta.
- Tenemos una imagen corporativa desarrollada y fuerte.
- Contamos con magníficas condiciones de trabajo para realizar nuestras funciones.
- Gozamos de buena salud financiera.

Estrategia de Comunicación

Objetivos:

1. Lograr una comunicación de excelencia con nuestros públicos.
2. Incrementar la información acerca de servicios y productos que brinda nuestra institución.
3. Garantizar que la comunicación interna sea facilitadora del proceso integrador de las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de la organización para proporcionar una seguridad razonable y un control interno eficiente que contribuya a:
 - Al cumplimiento de los objetivos, planes, presupuestos, y metas.
 - Elevar la eficiencia en los aspectos materiales, económico -financieros y laborales
 - Mejorar la calidad de la información y por tanto de las decisiones
 - Un buen funcionamiento del Comité de Control ya que un comité de control activo y efectivo es un elemento importante de control.
4. Lograr que se elaboren los objetivos específicos y planes de acción a todos los niveles de la estructura organizativa para contar siempre con la información necesaria.
5. Formular información para cada persona o institución que se acerque por cualquier vía a la nuestra.
6. Ampliar el alcance de las comunicaciones en la búsqueda de nuevos mercados internos.
7. Sistematizar estudio de necesidades de clientes reales y potenciales para ventas mayoristas.
8. Elevar el grado de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios que prestamos.
9. Potenciar la imagen corporativa interna y externa de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

10. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, fomentando la superación técnico profesional y político ideológico de los trabajadores y cuadros en correspondencia con las exigencias que demanda el país y la organización.
11. Perfeccionar el Sistema de Evaluación del desempeño en la Sucursal Cienfuegos CIMEX y comunicar los resultados.
12. Proyectar normas para gestionar la comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Capítulo II. La Dirección de la Comunicación.

Misión.

Diseño orgánico funcional.

Diseño de la estructura organizativa.

Instrumentos al Servicio del Dircom.

La Dirección de Comunicación e Imagen Interna.

Misión:

Agregar valor a la Sucursal Cienfuegos CIMEX, a través de la gestión de la comunicación para fomentar una Imagen Positiva en el público interno.

Diseño orgánico funcional.

- **Comité de Imagen:** Máximo órgano de decisión sobre la política de Imagen Corporativa en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Funciones:

- Coordinar las políticas funcionales con las de Comunicación e Imagen.
- Aprobar el Plan Estratégico de Imagen Corporativa y su concreción en el plan anual de cada ejercicio.

Formado por:

Director del Grupo de Comunicación.

Director Comercial.

Director de Recursos Humanos.

- **Director de Comunicación (Dircom).**

- **Profesiograma:** Graduado de enseñanza universitaria preferentemente en el área de humanidades, con amplio dominio y aplicación de las competencias comunicativas. Debe tener como mínimo tres años de experiencia en el área de la comunicación, alto grado de actualización en el tema (acciones enseñanza de postgrado) Asimismo debe poseer un alto sentido ético y compromiso con los principios de la Revolución cubana y nuestro proyecto social. Será portador de una amplia cultura y en el organigrama de la institución se subordinará a la gerencia administrativa y funcionará como asesor del Consejo de Dirección.

Funciones:

1. Elaborar el manual de gestión de la comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, aunque para ello necesite la ayuda de consultores externos.
2. Elaborar la estrategia de Imagen, así como, las políticas de comunicación necesarias.
3. Coordinar todas las políticas que afecten la Imagen Institucional de la Sucursal Cienfuegos CIMEX con especial atención a las políticas de recursos humanos y comerciales.
4. Dirigir y supervisar el programa de comunicación del presidente y planificar su proyección política como un activo más de la Imagen de la Sucursal.
5. Coordinar el Comité de Imagen que decidirá la Estrategia de Imagen Corporativa y aprobará los planes anuales de comunicación.
6. Fungir como portavoz de la entidad en todas las comunicaciones hacia el exterior que no sean protagonizadas por el presidente.
7. Planificar y dirigir los programas de información y comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
8. Lograr coherencia en la comunicación de productos y servicios de todas las unidades de la Sucursal.
9. Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos, el Plan de Comunicación interna y dirigir todas las acciones comunicativas orientadas hacia el interior de la institución.

10. Gestionar y controlar la producción de todos los soportes de comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

11. Gestionar la publicidad de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- Grupo de Comunicación.

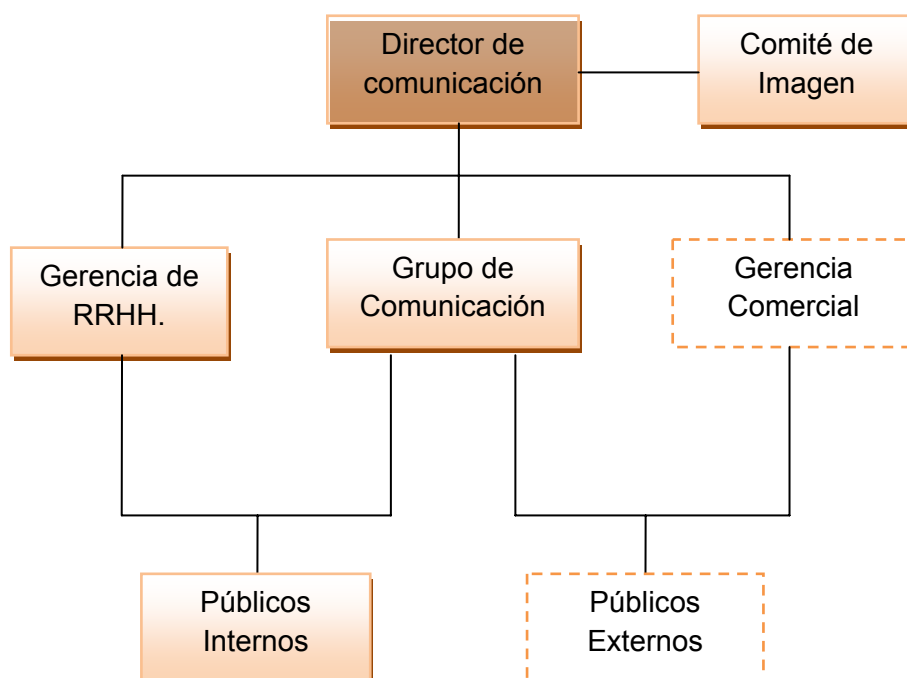
1. Regular las normas que han de regir la personalidad corporativa (identidad visual y comunicación) de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
2. Mantener la imagen de la Sucursal Cienfuegos CIMEX (y todas sus entidades) actualizada.
3. Coordinar con la dirección de Recursos Humanos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX el plan de comunicación interna de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.
4. Implementar las campañas comunicativas orientadas para clientes internos.
5. Facilitar a la gerencia de Recursos Humanos los medios necesarios para la adecuada difusión del Plan de Comunicación Interna.
6. Gestionar todas las ediciones corporativas.
7. Desarrollar sistemas informativos de emergencia.
8. Confeccionar los contenidos informativos de todos los medios de comunicación interna y actualizarlos.
9. Recoger y almacenar informaciones publicadas en los medios que sean de interés para el uso interno.

- Gerencia de Recursos Humanos.

1. Estudiar periódicamente la Imagen interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

2. Coordinar con el Grupo de Comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX el plan de comunicación interna de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.
3. Difundir el plan anual de comunicación interna.
4. Evaluar los programas de información y comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
5. Llevar a cabo el sistema informativo de emergencia.
6. Sintetizar y distribuir la información de actualidad que sea de interés para los trabajadores.
7. Realizar estudios de clima y cultura organizacional.
8. Alimentar una base de datos con las informaciones necesarias de los trabajadores.
(Mailing interno)

Diseño de la estructura organizativa.



Instrumentos al Servicio del Dircom.

- Comité de Imagen.
- Base central de información y documentación.
- Informes anuales elaborados por la empresa y asimismo del nivel superior.
- Canales de comunicación interna.

Capítulo III. El Estilo Corporativo de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Normas Generales de Comunicación.

Carta de Identidad.

Posicionamiento.

Identidad Visual.

La Tipografía.

Libro de estilo.

Carta de Identidad

La Historia de Nuestra Institución

CIMEX, tuvo sus inicios en el centro del país, en la calle *Gacel* entre *San Carlos* y *Santa Cruz* en Cienfuegos. Allí se encontraba su representación, y desde ella comenzó el desarrollo de la organización hacia las provincias centrales y los territorios de Camagüey y Ciego de Ávila. Radicaba también en aquel pequeño local La Casa de Tasación de Joyas conocida como Casa de Cambio y la dirección de Tiendas Panamericanas.

La Casa de cambio, La Tienda Paraíso y la Tienda Panamericana fueron los primeros establecimientos comerciales en los que se adquirían los productos de acuerdo al cambio realizado.

Con la despenalización de la divisa en el año 1993 se inicia un desarrollo intensivo en la empresa, surgiendo a raíz de ello diferentes entidades comerciales como Servicentros, Tiendas Panamericanas, Boutiques, Video Centros, Rápidos, Photoservices y otros.

Debido al desarrollo corporativo se separan los territorios de Ciego de Ávila y Camagüey y se inicia un fuerte proceso inversionista para las tres provincias del centro. Se crean establecimientos comerciales de gran importancia en las provincias de Villa Clara, Santi Spiritus y Cienfuegos. En mutuo acuerdo con las organizaciones políticas de estos territorios, se fue asumiendo la reparación de establecimientos deprimidos por el período especial que pasaban a ser parte de CIMEX.

De esa forma cobraban vida nuevamente tiendas como La Casa Mimbres, La Riviera, Fin de Siglo, Tienda Habana, La Revoltosa, La Ópera, entre otras, y relucían como nuevos antiguos servicentros, como Punta Gorda, La Estrella y Cuatro Vías. También se inició la construcción de instalaciones más modernas y con una ubicación geográfica estratégica como el Servicentro Aguada de Pasajeros, el **259**, y el de Trinidad. Representaciones como Havanatur, Havanautos, Consultorías Jurídicas también se inauguraron en la Sucursal Centro.

A un desarrollo comercial tan fuerte le correspondía también un aseguramiento logístico a su altura, por lo que surge la base central de almacenes que conocimos como la Distribuidora CIMEX, hoy BICAPI.

El nacimiento de la Gerencia Tecnológica del mismo modo fue necesario para asegurar los servicios técnicos y de garantía de la red minorista, así como, lo fue también la Brigada de Mantenimiento Constructivo y el Taller de Transporte.

A todo este auge se le suma en el año 1997 la creación de la Publicitaria Imágenes, que se encargaría de mantener toda la imagen de los establecimientos con sus manuales de identidad respectivamente actualizados, asimismo asumiría la participación de la institución en ferias, actos y eventos en los que estaba presente CIMEX. Desde aquí se realizó la presentación de la primera campaña publicitaria, **Lo Mío Primero** como forma de incentivar la adquisición de los productos nacionales, además de la presentación de las marcas propias. En ese naciente Departamento y en su taller se iba creando **la IMAGEN DE CIMEX** en el territorio central.

A tan extenso territorio, le tocó entonces iniciar un período de fortalecimiento en las provincias que la integraban, comenzó por Villa Clara en el año 2002 y tuvo como resultado el surgimiento de la Sucursal Villa clara. Dos años después inicia Santi Spiritus su desarrollo y consolidación como sucursal. La Sucursal Centro pasó a ser en el 2004 la **SUCURSAL CIENFUEGOS CIMEX**.

Con una basta experiencia en dirección y profesionales destacados en las diferentes especialidades, continuamos el desarrollo y perfeccionamiento de una obra que se inició en esta provincia hace 20 años y que tiene como premisa continuar como una **EMPRESA MODERNA EFICIENTE Y SOCIALISTA**, presente en cada una de las tareas diarias de los cienfuegueros por hacer cada día mejor nuestros compromisos con la Revolución, Fidel, Raúl y la organización que nos une.

Visión

“La Sucursal Cienfuegos de la Corporación CIMEX se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos. Liderando la captación de divisas en el territorio que abarca”

Misión

“Satisfacer en la Provincia de Cienfuegos las necesidades de productos que se ofertan a través de la red Mayorista y Minorista así como Servicios Tecnológicos y Productivos con alta calidad, contribuyendo al logro de una Sociedad mejor y un medio ambiente más

sano, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros”.

Objeto Social

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en CUC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en CUC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en CUC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista y minorista en CUC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en CUC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, y de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y postventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Wester Unión.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos,

distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos.
Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.

Valores Compartidos por los trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Disciplina

Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista, para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la institución.

Consagración

Nos dedicamos con suma eficacia y arrojo a elevar los resultados de nuestra labor. No escatimamos en el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

Honradez

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

Lealtad

Nuestros trabajadores y dirigentes guardan fidelidad a la Revolución y a la Patria. Son firmes defensores de las ideas del Socialismo y combaten la traición.

Sentido de Pertenencia

Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a CIMEX. Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.

Motivación

Nuestros dirigentes valoran en toda su profundidad la importancia de la motivación de los trabajadores para el mejor resultado de las tareas. Lograr que se sienta interés, constituye una divisa de su quehacer diario y un estilo de dirección.

Posicionamiento.

- La Sucursal Cienfuegos CIMEX cuenta con un capital de recursos humanos con excelente preparación técnica y profesional.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Nos caracterizamos por la calidad y el nivel cultural de nuestro personal.
 - ✓ La preparación de nuestro personal es garante de un eficiente desempeño laboral.
 - ✓ Alcanzamos nuestros objetivos con dinamismo, flexibilidad y sentido innovador.
- Utilizamos un sistema contable e informático de avanzada que nos permite ser más eficientes.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Contamos con una amplia red digital que facilita la gestión adecuada de todos los procesos.
 - ✓ Nuestro sistema de pedidos automáticos permite el rápido reabastecimiento de los establecimientos.
 - ✓ Disponemos de un centro de tarjetas de créditos que chequea en segundos cualquier operación.
- Operamos con tecnología de punta.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Contamos con una eficiente División Tecnológica que comercializa, importa y presta servicios de reparación.
- ✓ Mantenemos relaciones comerciales con firmas de reconocido prestigio.

- Proyectamos una imagen corporativa desarrollada y fuerte.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Somos reconocidos por productos y servicios de calidad.
- Contamos con magníficas condiciones de trabajo para realizar nuestras funciones.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Garantizamos un funcionamiento eficiente.
- ✓ Transmitimos seguridad con el buen estado de nuestras instalaciones.
- Gozamos de buena salud financiera.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Cumplimos nuestros compromisos con seriedad.
- ✓ El óptimo desarrollo de nuestras actividades confiere un alto grado de credibilidad.

Identidad Visual de la Corporación CIMEX

La renovada marca de CIMEX define su nueva imagen y proyecta La Corporación hacia un nivel superior de comunicación e identificación en el mercado.

SÍMBOLO



LOGOTIPO

CIMEX

MARCA

Versión Centrada



Versión Horizontal



Normas Generales

Las normas generales constituyen la esencia y base de cada marca corporativa. Como patrón rector, ellas aseguran la invariabilidad y el respeto a las normas creadas para proteger la reproducción, construcción y promoción de la marca, así como tomar referencia de los colores corporativos, ajustar los diseños anteriores a las nuevas normativas, crear aplicaciones y realizar originales para imprenta.

Símbolo

Color: Pantone Red 032 CV

Logotipo

Color: Pantone Process Black C

Tipografía: Humanst 521 BT Bold

La tipografía será comprimida en una equivalencia de 1 a 6. (el ancho corresponde a 6 veces la altura) como resultado visual de la coincidencia entre las líneas diagonales de la misma con las del símbolo.

Variantes de uso secundario de la Marca

- Negro/Positivo



Esta variante esta diseñada para imprimirse en sistema offset para máster que sólo admite dibujos a líneas y altos contrastes, además de ser la alternativa cuando se trabaja con impresión de oficina: Fax, impresoras láser, de tinta o de cinta que solo imprimen en negro.



-Blanco/Negativo

Esta variante se utilizará al igual que la anterior para imprimirse en sistema offset, además será utilizada cuando los fondos sean de altas saturaciones.



- Un Color

Esta variante se utilizará solo cuando se disponga de una sola tinta, la misma será del color que se especifica para aplicaciones secundarias.

Reducción mínima de la marca para papelería.

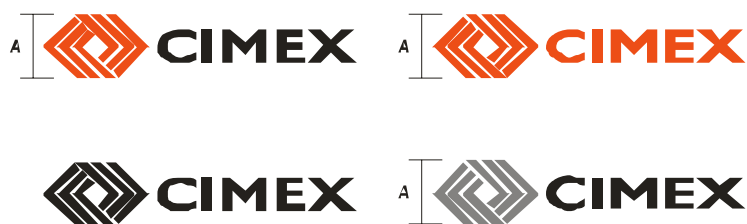
Versión centrada

A= 10 mm



Versión horizontal

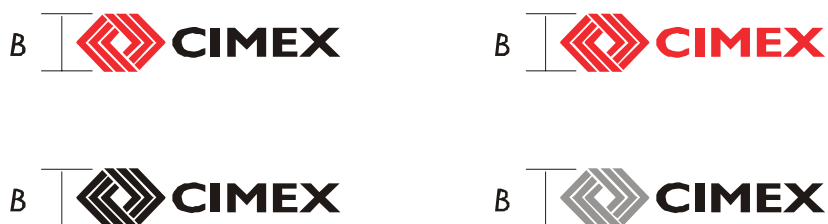
A= 10 mm



Reducción mínima para aplicaciones secundarias.

Versión horizontal

B = 5mm



Especificaciones.

A una reducción menor se debe tener en cuenta calidad y tipo de impresión para no afectar su legibilidad. La variante centrada no podrá ser reducida más de lo pautado por pérdida de la legibilidad del logotipo en relación con el símbolo.

Colores Corporativos



PANTONE RED 032 CV



PANTONE PROCESS BLACK C

Especificaciones.

El rojo es el color corporativo de CIMEX. Para los edificios se usará en combinación con el blanco en las fachadas exteriores. Se exceptúan los edificios que pertenezcan a conjuntos arquitectónicos patrimoniales. En interiores se usarán colores claros de baja saturación (pasteles) preferiblemente homólogos al color rojo. Ejemplo: ocre, siena, crema, etc.

Aplicaciones de la Marca.

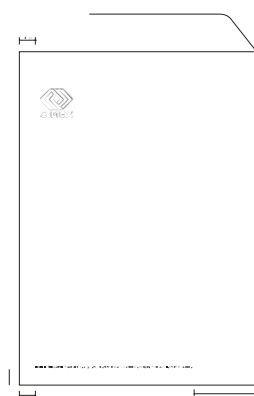
La papelería institucional es un soporte identificativo imprescindible en la imagen de la Corporación. Es una de las aplicaciones de mayor importancia para la identidad. Se recomienda el uso de la gama de colores principales. En el caso de limitaciones tecnológicas y económicas deben emplearse las variantes monocromáticas en rojo y negro y colores planos o degradados en este orden de prioridad.

Papel Carta Presidente



Formato carta: 8 ½ x 11

Sobre Presidente



Formato: A5 (148 x 210 mm)

Dirección: Humanst 521 BT

7 puntos



Formato: 119 x 231mm

Dirección: Humanst 521 BT. 7 puntos

Especificaciones: Para la papelería del presidente la marca se trabajará en golpe seco.

Muestra de las Señalizaciones interiores. Direccionales.



La Tipografía

Siempre será necesario pautar la utilización de fuentes para los documentos que se van a crear institucionalmente, esto permite una unidad en los soportes que la entidad produce para su uso externo e interno. El respeto por la utilización íntegra de las fuentes tipográficas que a continuación quedan pautadas, garantiza el funcionamiento óptimo de la imagen de la institución. Siempre será necesario definir tipografías principales y otras secundarias, para permitir una variedad en el uso de diferentes soportes y sus variados requerimientos.

Tipografías Principales

- Humanst521. Muestra:

Humanst521 (Tipografía principal)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890!"',:;%&/()=?¿[]

- Garamond. Muestra:

Garamond (Tipografía principal)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890!"',:;%&/()=?¿[]

Tipografías Secundarias

- Verdana. Muestra

Verdana (Tipografía secundaria)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890!"',:;%&/()=?¿[]

- Futura. Muestra

Futura (Tipografía secundaria)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890!"',:;%&/()=?¿[]

* Todas las tipografías aquí representadas pueden ser empleadas en cualquiera de sus variantes (light, bold, italic, etc.)

Libro de estilo.**Objetivos:**

1. Fortalecer una comunicación efectiva con los públicos internos y externos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
2. Mostrar una postura ética acorde a nuestra sociedad, sus políticas y exigencias.
3. Desarrollar un estilo de comunicación coherente en todos los espacios y con todos los públicos de la institución.

Cualquier persona de la institución designada para hacerlo por los diferentes medios y vías a utilizar deberá tener en cuenta lo siguiente:

Principios generales a tener en cuenta para comunicarse con los diferentes públicos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

1. Siempre deberá expresarse con sencillez, claridad y de forma concreta para facilitar la comprensión de los públicos.
2. La información a brindar deberá buscarse en fuentes fidedignas, tener la mayor precisión y los elementos identificativos necesarios.
3. Preparar con antelación la misma de acuerdo al público a quien se le brindará la información.
4. La comunicación tanto oral como escrita debe poseer los elementos esenciales de cada una (oral: prealimentación, problematización, empatía y escucha; escrita: conciente, correcta, concreta, clara y cortés)
5. Emplear una correcta expresión oral y escrita.

Normas generales.

1. Debe usarse el idioma oficial de nuestro país: español.
2. Evitar incluir palabras en otro idioma, excepto términos reconocidos así en la bibliografía en idioma español.
3. El lenguaje a emplear debe ser correcto sin vulgarismos, ni palabras pertenecientes a jerga alguna.
4. Evitar neologismos en presentaciones oficiales, a través de los medios, etc.
5. Tener en cuenta a la hora de redactar textos y/o frases no utilizar repeticiones, emplear sinónimos y antónimos adecuadamente.
6. No abusar en la utilización de gerundios y participios.
7. Utilizar correctamente el género y número para lograr una adecuada concordancia.
8. Hablar en representación del colectivo, evitando la primera persona del singular.

Nombres.

1. Al referirse a una persona o institución utilizar el nombre completo.
2. Mencionar siempre los cargos por orden jerárquico.

Abreviaciones.

1. No utilizar abreviaturas.
2. Siempre que se empleen siglas dar a conocer su significado, igualmente sucederá con los símbolos.

Signos de puntuación.

1. Utilizar correctamente el punto, la coma, punto y coma, comillas y dos puntos, según las normas gramaticales.

Normas gramaticales.

1. Utilización adecuada de preposiciones.
2. No abusar de los adjetivos.
3. Cuidar el uso de los adverbios.

Errores frecuentes.

1. Evitar los vicios del lenguaje.

Discursos, Charlas o Conferencias.

- Comprobar los micrófonos para que se encuentren en perfecto estado y funcionen correctamente. En determinadas ocasiones, hacen un pitido por culpa del acople, por lo que debemos separarlos o bajar el volumen.
- Dependiendo del tamaño de la sala y del número de oyentes, se puede intervenir sin micrófonos dando un ambiente más cercano y personal a la charla pero hay que asegurarse de que todo el mundo escuche bien, si no habrá que utilizar sistema de audio.
- La utilización de medios audiovisuales puede ser de gran interés como complemento de nuestra charla (aunque no debe abusarse).
- Los profesionales recomiendan preparar la exposición como si no tuviera apoyos audiovisuales para que, en caso de que fallen estos medios, no se vea afectada la exposición en gran medida.
- En caso de llevar objetos o piezas que mostrar, no se deben enseñar hasta el momento de su presentación para evitar la distracción del público.
- Cuando usemos medios audiovisuales, hay que procurar no dar la espalda al público mientras se comenta durante su presentación.
- Es importante controlar el tiempo de duración de nuestra exposición y adaptarla al tiempo del que disponemos. Por ello es fundamental ser precisos y empezar con puntualidad.
- Si no controlamos bien el tiempo de forma “intuitiva” podemos colocarnos un pequeño reloj en el atril, pero no está bien mirar el reloj cada poco, es síntoma de nerviosismo y da la impresión de acabar pronto.

La Correspondencia.

Debe ser:

- **Clara:** Lo que se traduce en ideas bien definidas y organizadas.
- **Concisa:** La concisión hace referencia a la brevedad y precisión, y para ello resulta indispensable delimitar las ideas fundamentales de las secundarias.
- **Concreta:** Cualquier tipo de correspondencia será concreta cuando vaya directamente al asunto, sin disgregaciones inútiles.
- **Correcta:** Cumplirá con ser correcta si no se comete errores ortográficos y de composición.
- **Cortés:** Si sigue la estructura del cuerpo de la correspondencia, las fórmulas del saludo y despedida, y una presentación respetuosa y correcta, según el destinatario y el nivel de relaciones.

Aspectos importantes a considerar:

- Es indispensable disponer de una papelería timbrada, con nombre, dirección, teléfonos, fax y correo electrónico.
- Su presentación puede ser en bloque o con sangría.
- Nunca escriba la fecha en forma abreviada.
- El saludo es consustancial a la correspondencia. Si se dirige a un extranjero y conoce el nombre, se escribirá *Estimado Señor* o *Señora* seguido del apellido; si se desconoce el nombre, aparecerá sólo Estimado Señor o Señora. Si la correspondencia se dirige a otro cubano, se emplea *Compañero* o *Compañera* y debe tener en cuenta la jerarquía de la persona, puede no personalizarse y poner el cargo.
- El cuerpo de la carta puede ser tan extensa como sea necesario, pero siempre dividida en párrafos para ser más fácil su lectura y más estética su presentación.

- Si se ha tenido una relación previa con la persona, en la despedida aparecerá: *“Queda de usted, sinceramente...”*. Si no la ha habido: *“Queda de usted, respetuosamente...”*. Si la comunicación es menos oficial puede utilizarse: *“Saludos cordiales”*.
- En cuanto a la rúbrica, debe ponerse pie de firma a fin de facilitar la localización del remitente, o sea, nombre, apellidos y cargo. De llevar referencias, se situarán debajo de la fecha.

Normas para el saludo.

- Se considera muestra de poca educación tanto cuando no se saluda como cuando no se corresponde a este.
- Por regla general la persona que llega es la que inicia el saludo.
- Siempre que se extienda una mano debe estrecharse, de lo contrario se considera una ofensa.
- La mujer se pondrá de pie para saludar a una persona anciana o a una personalidad que por su representatividad requiera ser honrado de forma especial.
- Al dar la mano no se debe estrechar tan fuertemente que moleste, ni tan blandamente que de la impresión que no desea saludar.
- Al saludar, no se debe atraer la mano y retenerla.
- Al sumarse una persona a un grupo debe saludar de forma general con una frase adecuada. No debe retirarse del grupo sin despedirse.
- En la calle y espectáculos públicos el saludo debe ser breve y discreto.
- Cuando se saluda a alguien que no se conoce, se responderá como si no se hubiese reconocido.
- Los besos y abrazos son muestras de afecto, pero es aconsejable que se reserve para la familia y amigos íntimos.
- Cuando el saludo es formal, se debe responder de igual forma.

Aspectos Generales que no debemos olvidar.

- Observemos cuidadosamente el grado de formalidad en el vestir, en el caso de las mujeres deben estar muy atentas a que su ropa sea discreta, poco escotada y para nada provocativa sin olvidar el cuidado del peinado y de las manos para que estén en perfecto orden.
- No es correcto recibir a una persona y hacerle esperar frente a nosotros mientras hablamos por teléfono.
- Al hablar por teléfono, cuidemos no hacerlo en alta voz, más aún, si compartimos la oficina con otras personas.
- Cuando se desea tener una reunión, lo correcto será que el que tenga la iniciativa vaya o llame al escritorio de su igual.
- Al llegarnos al escritorio de una persona sin haber solicitado previamente una audiencia, si la encontramos ocupada en el teléfono o con algún tipo de documentación, debemos esperar a que termine lo que está haciendo antes de comenzar con el tema que nos llevó a visitarla.
- Al llegar al trabajo en la mañana, debemos saludar a nuestros colegas con un: *Buenos días*.
- Al entrar de los elevadores, debemos tener en cuenta que las personas mayores y las mujeres tienen preferencia.

Capítulo IV. El mapa de públicos internos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Variables de Configuración

Repertorio de públicos internos

Variables de configuración para el público interno.

Los públicos internos pueden diferenciarse de acuerdo a criterios que los definen cualitativamente en función del proyecto empresarial y de la estrategia de imagen institucional.

- Por la capacidad de transmisión directa de la imagen.

Especialistas o encargados de la comunicación: Aquellos que ejercen una función directamente relacionada con la comunicación.

-Por la necesidad de información funcional.

Estructural: requiere la totalidad de información de la institución, sus políticas, estrategias, etc.

Funcional: cuando la información que requiere se sobre tareas o acciones concretas.

Superficial: la información requerida se refiere a aspectos muy parciales de la empresa.

Repertorio de públicos internos

Especialistas o encargados de la comunicación:

- Forman parte de la Dirección de Comunicación.

Estructurales:

- Miembros del consejo de dirección.
- Administradores de unidades.
- Resto del personal directivo.

Funcionales:

- Potenciales elevados de la organización.
- Mandos intermedios.

Superficiales:

- Personal de Servicios

La Sucursal Cienfuegos CIMEX cuenta con 1052 trabajadores, de ellos 150 son obreros, 212 técnicos, 181 directivos, 26 administrativos y 483 de servicios.

Capítulo V: El plan anual de comunicación interna.

Normas para la elaboración del Plan de comunicación.

Programación de la comunicación.

Normas para la elaboración del Plan de Comunicación.

I. Resumen de la situación actual de la entidad.

Siempre que sea necesario realizar este plan se precisará de un resumen contentivo de los elementos más importantes comprendidos para el análisis de la situación actual en la entidad, así como de las causas determinantes de la misma. Este resumen consiste en realizar el análisis y evaluación de la recopilación sistemática y constante de datos, llevada a cabo por la Dirección de Comunicación. A partir de los resultados de este proceso se obtendrá:

- Estado de la Imagen institucional.
- Resultados del Plan de Comunicación Anterior.
- Oportunidades y Problemas de la Institución.

II. Determinación de los Objetivos Generales

Los objetivos son definidos a partir del posicionamiento estratégico y de sus líneas argumentales principales. La redacción adecuada de estos objetivos es imprescindible porque influye en gran medida en la definición de los objetivos específicos para cada público definido.

III. Definición de los Objetivos operativos por públicos.

Los Objetivos tienen que definirse según los públicos determinados por la entidad, a los que se pretende comunicar. Deben a su vez, responder a la Estrategia de Comunicación que la institución se haya trazado y que se encuentra plasmado en el Capítulo I del presente Manual.

Plantear los objetivos operativos no es tarea fácil. La redacción adecuada de los mismos influye en gran medida en los resultados que se obtendrán, para ello aconsejamos tener en cuenta que sean:

- Tan concretos como sea posible, y expresados de tal forma que puedan medirse cuantitativamente y cualitativamente.
- Realistas, aunque su consecución sea difícil.
- Aceptados por todas aquellas personas sobre las que va a recaer la dirección ejecutiva del plan.
- Fijados por escrito de forma comprensible. La finalidad de este requisito es evitar al máximo, interpretaciones diversas de los mismos, y olvidos inconscientes o malintencionados.
- Coherentes con los fines y principios establecidos por la entidad.
- Flexibles para adaptarse a los cambios imprevistos del entorno si es necesario.

IV. Programación de la comunicación.

En esta etapa se definen las acciones concretas a realizar con cada uno de los públicos definidos y en función de los objetivos elaborados en la fase anterior. El conjunto de planes de acción recibe el nombre de Programa o Plan de Comunicación. Este programa es la sección más elaborada del Plan de Comunicación y en él se detallan los siguientes aspectos:

- Acciones específicas a realizar.
- Personas responsables de llevarlas a cabo.
- Programación del calendario.
- Presupuesto.
- Resultados esperados de cada una de ellas.

Las acciones deben definirse para cada uno de los públicos y por objetivos operativos como se muestra en el siguiente ejemplo:

ACCIONES	Responsables	Fecha de Cumplimiento	Canal a Utilizar
Público Interno “A”			
Público Interno “B”			
Público Interno “C”			
Igual análisis para el resto de los públicos...			

V. Ejecución, seguimiento y evaluación.

Tras la ejecución de las acciones, los responsables deben redactar un informe donde se evalúe la realización de las mismas y que quedará archivado para la evaluación final del plan que será el punto de partida para la planeación del próximo año.

Todo plan de acciones debe tener un seguimiento permanente, es decir, un proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados, su finalidad es la ejecución óptima del plan. El Plan de Comunicación se controlará de las siguientes formas:

- A través de la definición de indicadores de medida que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan.
- Mediante la realización de evaluaciones de resultados provisional.

- A través de la aplicación de encuestas a los diferentes públicos; que permitirá conocer la efectividad de las acciones puestas en práctica.
- Otros que se consideren necesarios.

Programación de la comunicación.

I. Resumen de la situación actual de la institución.

Matriz DAFO de Comunicación.

Debilidades

- Carencia de una planificación del Grupo de Comunicación para gestionar la comunicación interna de la Sucursal.
- Desconocimiento del público interno de los temas vinculados a la comunicación empresarial.
- Falta de colaboración entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa.
- Desconocimiento del público interno de elementos vitales de la organización.
- Predominio de los mensajes de tarea y de mantenimiento en comparación con los de contenido humano.
- Predominio de los flujos de comunicación vertical descendente y ascendente.
- Ineficiencia y poca utilización de los canales de comunicación existentes en la empresa.
- Falta de atención y respuesta a las ideas, inquietudes y problemas planteados por los trabajadores.
- Escasez de mecanismos para recoger las sugerencias o información del público interno.
- Percepción desacertada de los trabajadores sobre la imagen de la empresa.

Fortalezas

- Identificación del público interno con el trabajo que realiza.

- Existencia de variados canales de comunicación.
- Buena comunicación entre los compañeros de trabajo.
- Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.
- Estabilidad laboral del público interno en la empresa.
- Buena preparación y experiencia profesional del público interno.
- Presencia de tecnología informática y de comunicaciones de avanzada
- Reconocimiento de los directivos del estado incipiente de la comunicación en la empresa.
- Aplicación del perfeccionamiento empresarial que incluye la implementación de un sistema de comunicación.
- Realización de actividades informales en efemérides señaladas.
- Realización de campañas comunicativas, por parte del grupo de comunicación.

Amenazas

- Bloqueo económico a que está sometida Cuba desde 1959.
- Crisis económica mundial.
- Incidencias de catástrofes y fenómenos naturales por encontrarse nuestro país ubicado en el Caribe.
- Limitada transmisión de los medios de comunicación de la provincia.

Oportunidades

- Presencia en el territorio de Centros de Enseñanza Superior que ofrecen superación de postgrado (diplomados, maestrías, doctorados, etc.)

- Existencia en el territorio de una filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (brinda bibliografía actualizada en temas de comunicación, asesorías, superación, etc.)
- Existencia de medios masivos de comunicación en la localidad (telecentro Perlavisión, Emisora Radio Ciudad del Mar, Periódico 5 de septiembre)

II. Objetivos generales.

- Generar valor para la Sucursal Cienfuegos CIMEX a través de la gestión de la comunicación Interna.
- Alcanzar una autoimagen que se corresponda con la Imagen institucional que la personalidad corporativa define como Objetivo Estratégico.
- Alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa al menor costo posible.

III. Objetivos Específicos.

- Incidir en directivos y mandos intermedios para que asuman la comunicación interna como parte de su responsabilidad.
- Ofrecer sistemáticamente información a todos acerca de lo que la organización hace.
- Potenciar el sentido de pertenencia.
- Lograr un clima de implicación o integración de las personas en sus áreas de trabajo.
- Incrementar la motivación y productividad.
- Desarrollar estudios periódicos acerca del estado de la comunicación en toda su amplitud (comunicación institucional, publicidad, cultura organizacional, marketing, relaciones públicas, identidad e imagen corporativa) para la evaluación y perfeccionamiento de estos procesos.

IV. Plan Anual de Comunicación.

Acciones de comunicación a desarrollar con el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX en el período comprendido entre Julio y Diciembre 2009.

SEMANA 1 (29-3 Julio)

- **Acción 1:** Presentar al Consejo de Dirección el Manual de Gestión de la comunicación¹ interna para su aprobación. Se le entregará con 15 días de antelación en formato electrónico MGCI a todos los directivos para que lo estudien y refieran su opinión, sugerencias, recomendaciones, etc.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** correo electrónico y de ser posible entregar el material impreso a los destinatarios.
- **Fecha de cumplimiento:** día del Consejo de Dirección.

- **Acción 2:** Valorar propuesta de aprobación de resolución para MGCI.

- **Responsable:** Gerente General.
- **Canales:** emisión de resolución impresa.
- **Fecha de cumplimiento:** posterior al día del Consejo de Dirección.

SEMANA 2 (6-10 Julio)

- **Acción 3:** Dar a conocer la resolución de aprobación y puesta en práctica del MGCI.

¹ En lo adelante MGCI.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** resolución impresa, correo electrónico.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** estructural.

-Acción 4: Informar las políticas de comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** despachos, contactos, asambleas de afiliados, correo electrónico.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

- Acción 5: Socializar información acerca del MGCI de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** informe impreso, correo electrónico, asamblea de afiliados, contactos.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructural y Funcional.

- Acción 6: Elaborar documento “Bienvenido a Sucursal Cienfuegos CIMEX” donde se refleje la visión, misión e historia de la institución para su conocimiento.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** medio impreso.
- **Fecha de cumplimiento:** entregar a cada trabajador de nuevo ingreso a la sucursal, adiestrado y visitante.

- Acción 7: Realización de debates, discusiones con diferentes departamentos y estructuras de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para favorecer la comunicación horizontal.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.

- **Canales:** reuniones, contactos.
- **Fecha de cumplimiento:** siempre que sea posible con sistematicidad.

SEMANA 3 (13-17 Julio)

-Acción 8: Impresión de ejemplares del Libro de estilo de la Sucursal Cienfuegos CIMEX y hacerlo llegar para su aplicación a secretario del núcleo del PCC y su ejecutivo, Secretario del Buró sindical y su ejecutivo, Secretario del Comité de Base de la UJC y su ejecutivo garantizando así el cuidado del estilo y la imagen que proyecta el público interno en representación de la institución.

- **Responsable:** Grupo de comunicación.
- **Canales:** medio impreso.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.

-Acción 9: Socializar la información acerca del MGCI de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Grupo de comunicación.
- **Canales:** medios impresos, murales, intranet, correo electrónico.
- **Fecha de cumplimiento:** durante un mes.
- **Público al que está dirigida la acción:** Superficiales.

SEMANA 4 (20-24 Julio)

- Acción 10: Informar acerca del proyecto empresarial y las políticas directivas para capacitar al público interno.

- **Responsable:** Grupo de comunicación, RRHH.

- **Canales:** medios impresos, murales, matutinos, intranet, correo electrónico, reuniones.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales, Funcionales y Superficiales.

- **Acción 11:** Convocar a todos los trabajadores para celebrar el 26 de Julio, motivándolos a asistir con identificadores visuales de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Grupo de comunicación, RRHH.
- **Canales:** medios impresos, murales, intranet, correo electrónico, reuniones.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales, Funcionales y Superficiales.

- **Acción 12:** Redactar nota de informativa sobre el compromiso de los trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, de celebrar el día 26 de Julio.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** Mural.
- **Fecha de cumplimiento:** Día 23.

SEMANA 5 (27-31 Julio)

- **Acción 13:** Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de comunicación, RRHH.
- **Canales:** Consejo de Dirección, Asamblea de Afiliados.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 14: Socializar el Plan de Superación de la institución (Resolución 28 y 29 del MTSS 2006).

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** despachos, contactos
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 15: Realizar acciones de la campaña sobre el ahorro energético.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** constante
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 6 (3-7 Agosto)

-Acción 16: Convocatoria para la jornada del fórum científico-técnico.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana y hasta la realización del evento.
- **Público al que está dirigida la acción:** Todos.

-Acción 17: Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 5.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales.

-Acción 18: Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** chequeo de emulación, mural, correo electrónico y todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 7 (10-14 Agosto)

- **Acción 19:** Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

- **Acción 20:** Hacer un levantamiento sobre la cantidad, la ubicación y la función de los murales que se encuentran en la Sucursal Cienfuegos CIMEX, para de forma estratégica hacer un mejor uso de ellos.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.

- **Acción 21:** Socializar información sobre el estado de los procesos empresariales.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** todos.

- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 8 (17-21 Agosto)

- **Acción 22:** Informar a directivos situación actual de la comunicación informal para motivarlos a fortalecer los vínculos jefe-subordinado.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** varios días en la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 9 (24-28 Agosto)

-**Acción 23:** Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 10 (31-4 Septiembre)

-**Acción 24:** Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 2.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales.

-Acción 25: Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 11 (7-11 Septiembre)

- **Acción 26:** Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales principales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 12 (14-18 Septiembre)

- **Acción 27:** Informar a directivos situación actual de la comunicación informal para motivarlos a fortalecer los vínculos jefe-subordinado.

- **Responsable:** Dirección de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** varios días en la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 28: Socialización de la información.

- **Responsable:** Director de Comunicación.

- **Fecha de cumplimiento:** durante 15 días.

SEMANA 13 (21-25 Septiembre)

-Acción 29: Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 30: Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 23.
- **Público al que está dirigida la acción:** Funcionales.

SEMANA 14 (28-2 Octubre)

-Acción 31: Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** Durante toda la semana.
- **Canales:** todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 15 (5-9 Octubre)

-Acción 32: Realización del fórum científico técnico y socialización de los resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

- **Acción 33:** Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales principales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 16 (12-16 Octubre)

- **Acción 34:** Informar a directivos situación actual de la comunicación informal para motivarlos a fortalecer los vínculos jefe-subordinado.

- **Responsable:** Dirección de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** varios días en la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 17 (19-23 Octubre)

- **Acción 35:** Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 23.
- **Público al que está dirigida la acción:** Superficiales.

SEMANA 18 (26-30 Octubre)

-**Acción 36:** Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 19 (2-6 Noviembre)

-**Acción 37:** Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 4.
- **Público al que está dirigida la acción:** Funcionales.

-**Acción 38:** Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.

- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 39: Informar acerca de la rebaja de precios a productos que comercializan las diferentes unidades de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** plegable, correo electrónico, asambleas de afiliados.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 20 (9-13 Noviembre)

- Acción 40: Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales principales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 21 (16-20 Noviembre)

-Acción 41: Realizar un estudio sobre las necesidades de comunicación de los diferentes públicos.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante el resto del mes.

SEMANA 22 (23-27 Noviembre)

-Acción 42: Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 23 (30-4 Diciembre)

-Acción 43: Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 44: Elaborar el Plan de Comunicación Anual para el año 2010, para presentarlo en el consejo de Dirección.

- **Responsable:** Director de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.

SEMANA 24 (7-11 Diciembre)

-Acción 45: Aprobar el plan de comunicación para el año 2010 y su presupuesto.

- **Responsable:** Director de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.

- **Acción 46:** Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales principales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 25 (14-18 Diciembre)

- **Acción 47:** Informar a directivos situación actual de la comunicación informal para motivarlos a fortalecer los vínculos jefe-subordinado.

- **Responsable:** Dirección de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** varios días en la semana.
- **Canales:** despachos, contactos.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

- **Acción 48:** Informar acerca de las actividades principales a realizar durante el año 2010 en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Gerencia General.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.
- **Canales:** mural, asambleas de afiliados, consejo de dirección
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 26 (21-25 Diciembre)

-Acción 49: Enviar felicitación por el Año Nuevo y el 51 aniversario del triunfo de la Revolución cubana a cada colectivo laboral de las diferentes gerencias y unidades, firmadas por el Gerente General.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Grupo de comunicación y Gerente General.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.
- **Canales:** tarjeta
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 50: Realizar un estudio sobre los procesos comunicativos, que permitan evaluar el desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna en el mes concluido.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** Reunión de la Dirección de Comunicación.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 27 (28-1 Enero)

-Acción 51: Informar acerca de actividad festiva en la Sucursal Cienfuegos CIMEX para celebrar aniversario 51 del triunfo de la Revolución Cubana.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Gerencia General.

- **Fecha de cumplimiento:** 24 de diciembre.
- **Canales:** Mural, correo electrónico, contactos.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 52: Sesión de intercambio para determinar los principales logros y dificultades del año 2009 en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Gerencia General.
- **Fecha de cumplimiento:** 28 de diciembre.
- **Canales:** reunión de trabajo.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales.

-Acción 53: Informar acerca de los principales logros y dificultades en el año 2009 de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Gerencia General.
- **Fecha de cumplimiento:** 3 de enero de 2010.
- **Canales:** Plegable.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

Anexo 14. “Manual de gestión de la comunicación interna perfeccionado a partir de las sugerencias de los especialistas”



Sucursal Cienfuegos

Manual de Gestión de la Comunicación Interna.

2009- 2011

Introducción

La comunicación como actividad es inherente a la vida de la organización; es la red de relaciones interpersonales que se teje entre los sujetos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema. La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. Las empresas por lo general, se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o Imagen, Relaciones Públicas o Prensa, encargados de gestionar los procesos comunicativos. Pero, no debemos olvidar que la comunicación no es solo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo de trabajo.

Los individuos que conforman el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, son de vital importancia, pues cada trabajador es un medio activo que proyecta rasgos, valores, cualidades, cultura, que identifican a la organización y coadyuvan a fomentar la percepción o imagen de la entidad hacia dentro y hacia fuera de la empresa; es decir, cada trabajador “vende imagen empresarial”, no solo por el contacto que pueda tener desde su puesto de trabajo con el público externo, sino simplemente por el hecho de vivir en sociedad pertenecer a una familia, a un círculo de amigos y conocidos a los que trasmite también la forma en que se percibe su centro de trabajo. Los trabajadores de una empresa contribuyen a construir su imagen a través de los mensajes no estructurados, derivados de la práctica profesional, las actitudes y comportamientos humanos cotidianos.

Un Manual de gestión de la comunicación interna es un instrumento para gestionar profesionalmente la Comunicación e Imagen interna de una organización de acuerdo a la definición normativa de su propia práctica comunicativa. Tiene diversas funciones entre las que se destacan la formalización de la política de Comunicación e Imagen de la Institución por un período plurianual, afianzamiento de un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar la organización, definición del esquema de organización de la comunicación, y normalización de la práctica comunicativa prescribiendo normas sobre cómo debe ser ésta. Lo que se pretende con este Manual es sencillamente normar e integrar los procesos comunicativos internos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Capítulo I. Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

Visión Estratégica.

Perfil de Imagen Actual.

Proyecto Empresarial.

Posicionamiento Estratégico.

Estrategia de Comunicación.

Visión Estratégica de la Sucursal Cienfuegos CIMEX

“La Sucursal Cienfuegos de la Corporación CIMEX se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos. Liderando la captación de divisas en el territorio que abarca”

Perfil de Imagen Actual

La imagen que sobre la Sucursal Cienfuegos CIMEX tienen sus trabajadores no es la más acertada, y esto puede estar dado por la falta de una estrategia de imagen definida. Si bien es cierto que existe un conocimiento por parte de los directivos acerca de lo que la imagen de una empresa es y representa, este no es profundo, y unido a la existencia de un documento muy semejante al Manual de Identidad Visual, pero incompleto, son muestras fehacientes de la falta de políticas integradoras que tengan como fin lograr una coherencia entre discurso, actitudes y comportamientos de todos los trabajadores. Mucho menos existe la visión de que la gestión de la comunicación es instrumento esencial para la gestión de una imagen institucional coherente.

El público interno tiene muchas lagunas en relación con el conocimiento general de la institución, el proyecto empresarial no es conocido por todos. Aunque existen altos niveles de implicación y sentido de pertenencia, estos no se sustentan en una base cognitiva sólida, los valores definidos estratégicamente como compartidos no son los que el público realmente percibe, sin dejar de reconocer su existencia. El clima laboral es en sentido general satisfactorio, existen buenas condiciones de trabajo que aunque no definen la estabilidad laboral si motiva a muchos en el desarrollo óptimo de sus funciones.

Los procesos comunicativos están condicionados por los intereses individuales y las relaciones interpersonales, manifestándose sobre todo flujos de comunicación ascendente y descendente, que dejan entrever la poca colaboración interdepartamental.

De manera general prima una visión de empresa prestigiosa, que se encuentra entre las destacadas del sector y que tiene una tendencia a mejorar en los próximos años.

Proyecto Empresarial

Misión

“Satisfacer en la Provincia de Cienfuegos las necesidades de productos que se ofertan a través de la red Mayorista y Minorista así como Servicios Tecnológicos y Productivos con alta calidad, contribuyendo al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más sano, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros”.

Objetivos Estratégicos por Áreas de Resultados Claves (ARC).

ARC: Gestión de la rentabilidad y eficiencia.

Objetivos Estratégicos.

1. Incrementar los niveles de eficiencia económica y una mejor gestión financiera garantizando una óptima utilización de los recursos materiales, humanos y financieros.

ARC: Gestión del comercio y satisfacción al cliente.

Objetivos Estratégicos.

1. Ampliar nuestra posición en el mercado interno de divisas.
2. Incrementar las ventas mayoristas de mercancías y tecnológicas en el territorio.
3. Elevar el grado de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios que prestamos.

ARC: Gestión de los recursos humanos.

Objetivo Estratégico:

1. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX a través de la implementación eficiente y eficaz del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos.

ARC: Defensa de la Revolución.**Objetivo Estratégico:**

1. Participar activamente en la Defensa de la Revolución en los planos económicos, políticos y sociales, preservar con nuestra conducta y acciones los recursos y conquistas de nuestro pueblo, de las manifestaciones de delito, corrupción e ilegalidades.
2. Lograr disciplina y orden eliminando delitos internos y externos, manteniendo una seguridad y protección eficiente en todas las instalaciones de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Posicionamiento Estratégico.

La Sucursal Cienfuegos CIMEX pretende posicionarse en la mente de sus públicos a través de los siguientes aspectos:

- La Sucursal Cienfuegos CIMEX cuenta con un capital de recursos humanos con excelente preparación técnica y profesional.
- Utilizamos un sistema contable e informático de avanzada que nos permite ser más eficientes.
- Operamos con tecnología de punta.
- Tenemos una imagen corporativa desarrollada y fuerte.
- Contamos con magníficas condiciones de trabajo para realizar nuestras funciones.
- Gozamos de buena salud financiera.

Estrategia de Comunicación

Objetivos:

13. Lograr una comunicación de excelencia con nuestros públicos a través de una correcta y adecuada gestión de la misma.
14. Incrementar la información acerca de servicios y productos que brinda nuestra institución.
15. Garantizar que la comunicación interna sea facilitadora del proceso integrador de las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de la organización para proporcionar una seguridad razonable y un control interno eficiente que contribuya a:
 - Al cumplimiento de los objetivos, planes, presupuestos, y metas.
 - Eleva la eficiencia en los aspectos materiales, económico -financieros y laborales
 - Mejorar la calidad de la información y por tanto de las decisiones
 - Un buen funcionamiento del Comité de Control ya que un comité de control activo y efectivo es un elemento importante de control.
16. Lograr que se elaboren los objetivos específicos y planes de acción a todos los niveles de la estructura organizativa para contar siempre con la información necesaria.
17. Formular información para cada persona o institución que se acerque por cualquier vía a la nuestra.
18. Ampliar el alcance de las comunicaciones en la búsqueda de nuevos mercados internos.
19. Sistematizar estudio de necesidades de clientes reales y potenciales para ventas mayoristas.
20. Elevar el grado de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios que prestamos.

21. Potenciar la imagen corporativa interna y externa de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para el logro de una imagen institucional positiva.
22. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, fomentando la superación técnico profesional y político ideológico de los trabajadores y cuadros en correspondencia con las exigencias que demanda el país y la organización.
23. Perfeccionar el Sistema de Evaluación del desempeño en la Sucursal Cienfuegos CIMEX y comunicar los resultados.
24. Proyectar normas para gestionar la comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Capítulo II. La Dirección de la Comunicación.

Misión.

Diseño orgánico funcional.

Diseño de la estructura organizativa.

Instrumentos al Servicio del Dircom.

La Dirección de Comunicación.

Misión:

Agregar valor a la Sucursal Cienfuegos CIMEX, a través de la gestión de la comunicación para fomentar una Imagen Positiva en el público interno.

Diseño orgánico funcional.

- **Comité de Imagen:** Máximo órgano de decisión sobre la política de Imagen Corporativa en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Funciones:

- Coordinar las políticas funcionales con las de Comunicación e Imagen.
- Aprobar el Plan Estratégico de Imagen Corporativa y su concreción en el plan anual de cada ejercicio.
- Evaluar la imagen institucional de forma sistemática a través de diferentes instrumentos (Auditoría de imagen, Observatorio Permanente de Imagen Corporativa)
- Asesorar y ofrecer consulta a la alta dirección de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para el adecuado desarrollo de los procesos comunicativos.

Formado por:

Gerente General de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Director del Grupo de Comunicación.

Director Comercial.

Director de Recursos Humanos.

- Director de Comunicación (Dircom).

- **Profesiograma:** Graduado de enseñanza universitaria preferentemente en el área de humanidades, con amplio dominio y aplicación de las competencias comunicativas. Debe tener como mínimo tres años de experiencia en el área de la comunicación, alto grado de actualización en el tema (acciones enseñanza de postgrado) **Mostrar dominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones**. Asimismo debe poseer un alto sentido ético y compromiso con los principios de la Revolución cubana y nuestro proyecto social. Será portador de una amplia cultura y en el organigrama de la institución se subordinará a la gerencia administrativa y funcionará como asesor del Consejo de Dirección.

Funciones:

12.Elaborar el manual de gestión de la comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, aunque para ello necesite la ayuda de consultores externos.

13.Elaborar la estrategia de Imagen, así como, las políticas de comunicación necesarias.

14.Coordinar todas las políticas que afecten la Imagen Institucional de la Sucursal Cienfuegos CIMEX con especial atención a las políticas de recursos humanos y comerciales.

15.Dirigir y supervisar el programa de comunicación del presidente y planificar su proyección política como un activo más de la Imagen de la Sucursal.

16.Coordinar el Comité de Imagen que decidirá la Estrategia de Imagen Corporativa y aprobará los planes anuales de comunicación.

17.Fungir como portavoz de la entidad en todas las comunicaciones hacia el exterior que no sean protagonizadas por el presidente.

18. Planificar y dirigir los programas de información y comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
19. Lograr coherencia en la comunicación de productos y servicios de todas las unidades de la Sucursal.
20. Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos, el Plan de Comunicación interna y dirigir todas las acciones comunicativas orientadas hacia el interior de la institución.
21. Gestionar y controlar la producción de todos los soportes de comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
22. Gestionar la publicidad de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
23. Evaluar, consultar y/o asesorar los procesos comunicativos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- Grupo de Comunicación.

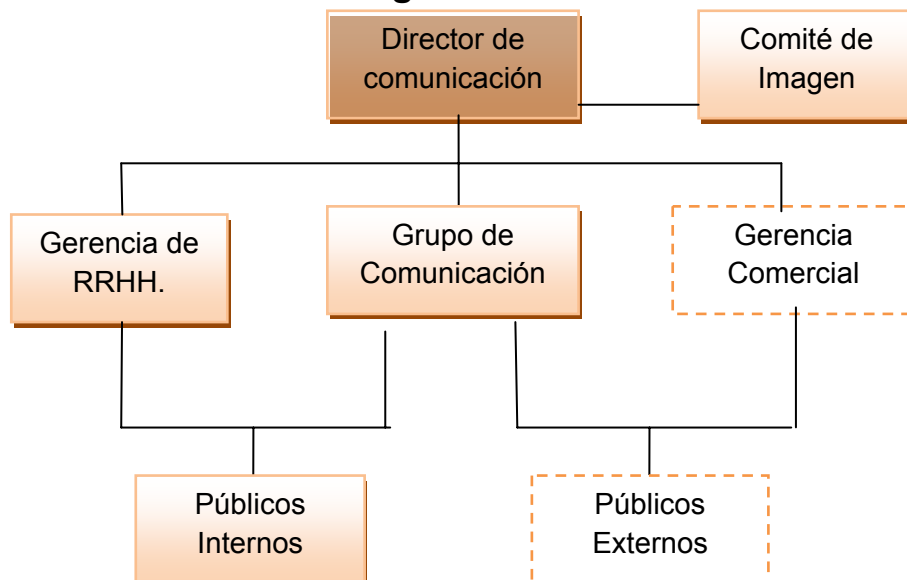
1. Regular las normas que han de regir la personalidad corporativa (identidad visual y comunicación) de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
2. Mantener la imagen de la Sucursal Cienfuegos CIMEX (y todas sus entidades) actualizada.
3. Coordinar con la dirección de Recursos Humanos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX el plan de comunicación interna de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.
4. Implementar las campañas comunicativas orientadas para clientes internos.
5. Facilitar a la gerencia de Recursos Humanos los medios necesarios para la adecuada difusión del Plan de Comunicación Interna.
6. Gestionar todas las ediciones corporativas.
7. Desarrollar sistemas informativos de emergencia.
8. Confeccionar los contenidos informativos de todos los medios de comunicación interna y actualizarlos.
9. Recoger y almacenar informaciones publicadas en los medios que sean de interés para el uso interno.

10. Realizar estudios de clima y cultura organizacional.
11. Alimentar una base de datos con las informaciones necesarias de los trabajadores.
(Mailing interno)
12. Coordinar con el Departamento comercial de la Sucursal Cienfuegos CIMEX la estrategia comercial y el plan de marketing teniendo en cuenta las normas establecidas en el Manual de Gestión de la Comunicación Interna.

- Gerencia de Recursos Humanos.

9. Estudiar periódicamente la Imagen interna de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
10. Coordinar con el Grupo de Comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX el plan de comunicación interna de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.
11. Difundir el plan anual de comunicación interna.
12. Evaluar los programas de información y comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
13. Llevar a cabo el sistema informativo de emergencia.
14. Sintetizar y distribuir la información de actualidad que sea de interés para los trabajadores.
15. Coordinar la superación de los trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Diseño de la estructura organizativa.



Instrumentos al Servicio del Dircom.

- Comité de Imagen.
- Base central de información y documentación.
- Informes anuales elaborados por la empresa y asimismo del nivel superior.
- Canales de comunicación interna.
- Auditoría de imagen.
- Observatorio Permanente de Imagen Corporativa.

Capítulo III. El Estilo Corporativo de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Normas Generales de Comunicación.

Carta de Identidad.

Posicionamiento.

Identidad Visual.

La Tipografía.

Libro de estilo.

Carta de Identidad

La Historia de Nuestra Institución

CIMEX, tuvo sus inicios en el centro del país, en la calle *Gacel* entre *San Carlos* y *Santa Cruz* en Cienfuegos. Allí se encontraba su representación, y desde ella comenzó el desarrollo de la organización hacia las provincias centrales y los territorios de Camagüey y Ciego de Ávila. Radicaba también en aquel pequeño local La Casa de Tasación de Joyas conocida como Casa de Cambio y la dirección de Tiendas Panamericanas.

La Casa de cambio, La Tienda Paraíso y la Tienda Panamericana fueron los primeros establecimientos comerciales en los que se adquirían los productos de acuerdo al cambio realizado.

Con la despenalización de la divisa en el año 1993 se inicia un desarrollo intensivo en la empresa, surgiendo a raíz de ello diferentes entidades comerciales como Servicentros, Tiendas Panamericanas, Boutiques, Video Centros, Rápidos, Photoservices y otros.

Debido al desarrollo corporativo se separan los territorios de Ciego de Ávila y Camagüey y se inicia un fuerte proceso inversionista para las tres provincias del centro. Se crean establecimientos comerciales de gran importancia en las provincias de Villa Clara, Santi Spiritus y Cienfuegos. En mutuo acuerdo con las organizaciones políticas de estos territorios, se fue asumiendo la reparación de establecimientos deprimidos por el período especial que pasaban a ser parte de CIMEX.

De esa forma cobraban vida nuevamente tiendas como La Casa Mimbres, La Riviera, Fin de Siglo, Tienda Habana, La Revoltosa, La Ópera, entre otras, y relucían como nuevos antiguos servicentros, como Punta Gorda, La Estrella y Cuatro Vías. También se inició la construcción de instalaciones más modernas y con una ubicación geográfica estratégica como el Servicentro Aguada de Pasajeros, el **259**, y el de Trinidad. Representaciones como Havanatur, Havanautos, Consultorías Jurídicas también se inauguraron en la Sucursal Centro.

A un desarrollo comercial tan fuerte le correspondía también un aseguramiento logístico a su altura, por lo que surge la base central de almacenes que conocimos como la Distribuidora CIMEX, hoy BICAPI.

El nacimiento de la Gerencia Tecnológica del mismo modo fue necesario para asegurar los servicios técnicos y de garantía de la red minorista, así como, lo fue también la Brigada de Mantenimiento Constructivo y el Taller de Transporte.

A todo este auge se le suma en el año 1997 la creación de la Publicitaria Imágenes, que se encargaría de mantener toda la imagen de los establecimientos con sus manuales de identidad respectivamente actualizados, asimismo asumiría la participación de la institución en ferias, actos y eventos en los que estaba presente CIMEX. Desde aquí se realizó la presentación de la primera campaña publicitaria, **Lo Mío Primero** como forma de incentivar la adquisición de los productos nacionales, además de la presentación de las marcas propias. En ese naciente Departamento y en su taller se iba creando **la IMAGEN DE CIMEX** en el territorio central.

A tan extenso territorio, le tocó entonces iniciar un período de fortalecimiento en las provincias que la integraban, comenzó por Villa Clara en el año 2002 y tuvo como resultado el surgimiento de la Sucursal Villa clara. Dos años después inicia Santi Spiritus su desarrollo y consolidación como sucursal. La Sucursal Centro pasó a ser en el 2004 la **SUCURSAL CIENFUEGOS CIMEX**.

Con una basta experiencia en dirección y profesionales destacados en las diferentes especialidades, continuamos el desarrollo y perfeccionamiento de una obra que se inició en esta provincia hace 20 años y que tiene como premisa continuar como una **EMPRESA MODERNA EFICIENTE Y SOCIALISTA**, presente en cada una de las tareas diarias de los cienfuegueros por hacer cada día mejor nuestros compromisos con la Revolución, Fidel, Raúl y la organización que nos une.

Visión

“La Sucursal Cienfuegos de la Corporación CIMEX se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos. Liderando la captación de divisas en el territorio que abarca”

Misión

“Satisfacer en la Provincia de Cienfuegos las necesidades de productos que se ofertan a través de la red Mayorista y Minorista así como Servicios Tecnológicos y Productivos con alta calidad, contribuyendo al logro de una Sociedad mejor y un medio ambiente más

sano, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros”.

Objeto Social

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en CUC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en CUC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en CUC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista y minorista en CUC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en CUC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, y de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y postventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Wester Unión.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos,

distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos.
Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.

Valores Compartidos por los trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Disciplina

Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista, para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la institución.

Consagración

Nos dedicamos con suma eficacia y arrojo a elevar los resultados de nuestra labor. No escatimamos en el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

Honradez

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

Lealtad

Nuestros trabajadores y dirigentes guardan fidelidad a la Revolución y a la Patria. Son firmes defensores de las ideas del Socialismo y combaten la traición.

Sentido de Pertenencia

Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a CIMEX. Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.

Motivación

Nuestros dirigentes valoran en toda su profundidad la importancia de la motivación de los trabajadores para el mejor resultado de las tareas. Lograr que se sienta interés, constituye una divisa de su quehacer diario y un estilo de dirección.

Posicionamiento.

- La Sucursal Cienfuegos CIMEX cuenta con un capital de recursos humanos con excelente preparación técnica y profesional.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Nos caracterizamos por la calidad y el nivel cultural de nuestro personal.
 - ✓ La preparación de nuestro personal es garante de un eficiente desempeño laboral.
 - ✓ Alcanzamos nuestros objetivos con dinamismo, flexibilidad y sentido innovador.
- Utilizamos un sistema contable e informático de avanzada que nos permite ser más eficientes.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Contamos con una amplia red digital que facilita la gestión adecuada de todos los procesos.
 - ✓ Nuestro sistema de pedidos automáticos permite el rápido reabastecimiento de los establecimientos.
 - ✓ Disponemos de un centro de tarjetas de créditos que chequea en segundos cualquier operación.
- Operamos con tecnología de punta.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Contamos con una eficiente División Tecnológica que comercializa, importa y presta servicios de reparación.
- ✓ Mantenemos relaciones comerciales con firmas de reconocido prestigio.

- Proyectamos una imagen corporativa desarrollada y fuerte.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Somos reconocidos por productos y servicios de calidad.

- Contamos con magníficas condiciones de trabajo para realizar nuestras funciones.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Garantizamos un funcionamiento eficiente.
- ✓ Transmitimos seguridad con el buen estado de nuestras instalaciones.

- Gozamos de buena salud financiera.

Argumentos Comunicativos:

- ✓ Cumplimos nuestros compromisos con seriedad.
- ✓ El óptimo desarrollo de nuestras actividades confiere un alto grado de credibilidad.

Identidad Visual de la Corporación CIMEX

La renovada marca de CIMEX define su nueva imagen y proyecta La Corporación hacia un nivel superior de comunicación e identificación en el mercado.

SÍMBOLO



LOGOTIPO

CIMEX

MARCA

Versión Centrada



Versión Horizontal



Normas Generales

Las normas generales constituyen la esencia y base de cada marca corporativa. Como patrón rector, ellas aseguran la invariabilidad y el respeto a las normas creadas para proteger la reproducción, construcción y promoción de la marca, así como tomar referencia de los colores corporativos, ajustar los diseños anteriores a las nuevas normativas, crear aplicaciones y realizar originales para imprenta.

Símbolo

Color: Pantone Red 032 CV

Logotipo

Color: Pantone Process Black C

Tipografía: Humanst 521 BT Bold

La tipografía será comprimida en una equivalencia de 1 a 6. (el ancho corresponde a 6 veces la altura) como resultado visual de la coincidencia entre las líneas diagonales de la misma con las del símbolo.

Variantes de uso secundario de la Marca

- Negro/Positivo



Esta variante esta diseñada para imprimirse en sistema offset para máster que sólo admite dibujos a líneas y altos contrastes, además de ser la alternativa cuando se trabaja con impresión de oficina: Fax, impresoras láser, de tinta o de cinta que solo imprimen en negro.



-Blanco/Negativo

Esta variante se utilizará al igual que la anterior para imprimirse en sistema offset, además será utilizada cuando los fondos sean de altas saturaciones.



- Un Color

Esta variante se utilizará solo cuando se disponga de una sola tinta, la misma será del color que se especifica para aplicaciones secundarias.

Reducción mínima de la marca para papelería.

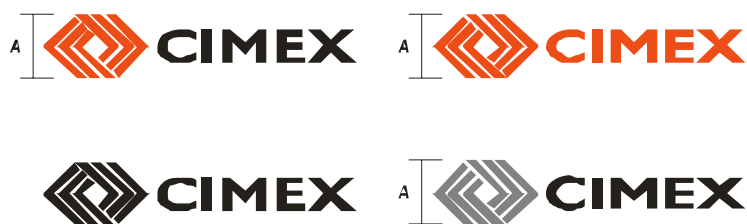
Versión centrada

A= 10 mm



Versión horizontal

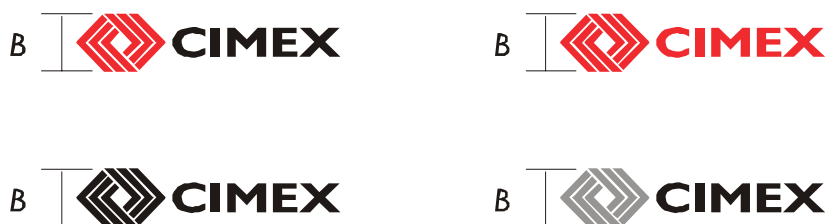
A= 10 mm



Reducción mínima para aplicaciones secundarias.

Versión horizontal

B = 5mm



Especificaciones.

A una reducción menor se debe tener en cuenta calidad y tipo de impresión para no afectar su legibilidad. La variante centrada no podrá ser reducida más de lo pautado por pérdida de la legibilidad del logotipo en relación con el símbolo.

Colores Corporativos



PANTONE RED 032 CV



PANTONE PROCESS BLACK C

Especificaciones.

El rojo es el color corporativo de CIMEX. Para los edificios se usará en combinación con el blanco en las fachadas exteriores. Se exceptúan los edificios que pertenezcan a conjuntos arquitectónicos patrimoniales. En interiores se usarán colores claros de baja saturación (pasteles) preferiblemente homólogos al color rojo. Ejemplo: ocre, siena, crema, etc.

Aplicaciones de la Marca.

La papelería institucional es un soporte identificativo imprescindible en la imagen de la Corporación. Es una de las aplicaciones de mayor importancia para la identidad. Se recomienda el uso de la gama de colores principales. En el caso de limitaciones tecnológicas y económicas deben emplearse las variantes monocromáticas en rojo y negro y colores planos o degradados en este orden de prioridad.

Papel Carta Presidente



Formato carta: 8 ½ x 11

Sobre Presidente



Formato: A5 (148 x 210 mm)

Dirección: Humanst 521 BT

7 puntos



Formato: 119 x 231mm

Dirección: Humanst 521 BT. 7 puntos

Especificaciones: Para la papelería del presidente la marca se trabajará en golpe seco.

Muestra de las Señalizaciones interiores. Direccionales.



La Tipografía

Siempre será necesario pautar la utilización de fuentes para los documentos que se van a crear institucionalmente, esto permite una unidad en los soportes que la entidad produce para su uso externo e interno. El respeto por la utilización íntegra de las fuentes tipográficas que a continuación quedan pautadas, garantiza el funcionamiento óptimo de la imagen de la institución. Siempre será necesario definir tipografías principales y otras secundarias, para permitir una variedad en el uso de diferentes soportes y sus variados requerimientos.

Tipografías Principales

- Humanst521. Muestra:

Humanst521 (Tipografía principal)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890!"',:;%&/()=?¿[]

- Garamond. Muestra:

Garamond (Tipografía principal)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890!"',:;%&/()=?¿[]

Tipografías Secundarias

- Verdana. Muestra

Verdana (Tipografía secundaria)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890!"',:;%&/()=?¿[]

- Futura. Muestra

Futura (Tipografía secundaria)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890!"',:;%&/()=?¿[]

* Todas las tipografías aquí representadas pueden ser empleadas en cualquiera de sus variantes (light, bold, italic, etc.)

Libro de estilo.**Objetivos:**

4. Fortalecer una comunicación efectiva con los públicos internos y externos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.
5. Mostrar una postura ética acorde a nuestra sociedad, sus políticas y exigencias.
6. Desarrollar un estilo de comunicación coherente en todos los espacios y con todos los públicos de la institución.

Cualquier persona de la institución designada para hacerlo por los diferentes medios y vías a utilizar deberá tener en cuenta lo siguiente:

Principios generales a tener en cuenta para comunicarse con los diferentes públicos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

6. Siempre deberá expresarse con sencillez, claridad y de forma concreta para facilitar la comprensión de los públicos.
7. La información a brindar deberá buscarse en fuentes fidedignas, tener la mayor precisión y los elementos identificativos necesarios.
8. Preparar con antelación la misma de acuerdo al público a quien se le brindará la información.
9. La comunicación tanto oral como escrita debe poseer los elementos esenciales de cada una (oral: prealimentación, problematización, empatía y escucha; escrita: conciente, correcta, concreta, clara y cortés)
10. Emplear una correcta expresión oral y escrita.

Normas generales.

9. Debe usarse el idioma oficial de nuestro país: español.
10. Evitar incluir palabras en otro idioma, excepto términos reconocidos así en la bibliografía en idioma español.
11. El lenguaje a emplear debe ser correcto sin vulgarismos, ni palabras pertenecientes a jerga alguna.
12. Evitar neologismos en presentaciones oficiales, a través de los medios, etc.
13. Tener en cuenta a la hora de redactar textos y/o frases no utilizar repeticiones, emplear sinónimos y antónimos adecuadamente.
14. No abusar en la utilización de gerundios y participios.
15. Utilizar correctamente el género y número para lograr una adecuada concordancia.
16. Hablar en representación del colectivo, evitando la primera persona del singular.

Nombres.

3. Al referirse a una persona o institución utilizar el nombre completo.
4. Mencionar siempre los cargos por orden jerárquico.

Abreviaciones.

1. No utilizar abreviaturas.
2. Siempre que se empleen siglas dar a conocer su significado, igualmente sucederá con los símbolos.

Signos de puntuación.

2. Utilizar correctamente el punto, la coma, punto y coma, comillas y dos puntos, según las normas gramaticales.

Normas gramaticales.

4. Utilización adecuada de preposiciones.
5. No abusar de los adjetivos.
6. Cuidar el uso de los adverbios.

Errores frecuentes.

1. Evitar los vicios del lenguaje.

Discursos, Charlas o Conferencias.

- Comprobar los micrófonos para que se encuentren en perfecto estado y funcionen correctamente. En determinadas ocasiones, hacen un pitido por culpa del acople, por lo que debemos separarlos o bajar el volumen.
- Dependiendo del tamaño de la sala y del número de oyentes, se puede intervenir sin micrófonos dando un ambiente más cercano y personal a la charla pero hay que asegurarse de que todo el mundo escuche bien, si no habrá que utilizar sistema de audio.
- La utilización de medios audiovisuales puede ser de gran interés como complemento de nuestra charla (aunque no debe abusarse).
- Los profesionales recomiendan preparar la exposición como si no tuviera apoyos audiovisuales para que, en caso de que fallen estos medios, no se vea afectada la exposición en gran medida.
- En caso de llevar objetos o piezas que mostrar, no se deben enseñar hasta el momento de su presentación para evitar la distracción del público.
- Cuando usemos medios audiovisuales, hay que procurar no dar la espalda al público mientras se comenta durante su presentación.
- Es importante controlar el tiempo de duración de nuestra exposición y adaptarla al tiempo del que disponemos. Por ello es fundamental ser precisos y empezar con puntualidad.
- Si no controlamos bien el tiempo de forma “intuitiva” podemos colocarnos un pequeño reloj en el atril, pero no está bien mirar el reloj cada poco, es síntoma de nerviosismo y da la impresión de acabar pronto.

La Correspondencia.

Debe ser:

- **Clara:** Lo que se traduce en ideas bien definidas y organizadas.
- **Concisa:** La concisión hace referencia a la brevedad y precisión, y para ello resulta indispensable delimitar las ideas fundamentales de las secundarias.
- **Concreta:** Cualquier tipo de correspondencia será concreta cuando vaya directamente al asunto, sin disgregaciones inútiles.
- **Correcta:** Cumplirá con ser correcta si no se comete errores ortográficos y de composición.
- **Cortés:** Si sigue la estructura del cuerpo de la correspondencia, las fórmulas del saludo y despedida, y una presentación respetuosa y correcta, según el destinatario y el nivel de relaciones.

Aspectos importantes a considerar:

- Es indispensable disponer de una papelería timbrada, con nombre, dirección, teléfonos, fax y correo electrónico.
- Su presentación puede ser en bloque o con sangría.
- Nunca escriba la fecha en forma abreviada.
- El saludo es consustancial a la correspondencia. Si se dirige a un extranjero y conoce el nombre, se escribirá *Estimado Señor* o *Señora* seguido del apellido; si se desconoce el nombre, aparecerá sólo *Estimado Señor* o *Señora*. Si la correspondencia se dirige a otro cubano, se emplea *Compañero* o *Compañera* y debe tener en cuenta la jerarquía de la persona, puede no personalizarse y poner el cargo.
- El cuerpo de la carta puede ser tan extensa como sea necesario, pero siempre dividida en párrafos para ser más fácil su lectura y más estética su presentación.

- Si se ha tenido una relación previa con la persona, en la despedida aparecerá: *“Queda de usted, sinceramente...”*. Si no la ha habido: *“Queda de usted, respetuosamente...”*. Si la comunicación es menos oficial puede utilizarse: *“Saludos cordiales”*.
- En cuanto a la rúbrica, debe ponerse pie de firma a fin de facilitar la localización del remitente, o sea, nombre, apellidos y cargo. De llevar referencias, se situarán debajo de la fecha.

Normas para el saludo.

- Se considera muestra de poca educación tanto cuando no se saluda como cuando no se corresponde a este.
- Por regla general la persona que llega es la que inicia el saludo.
- Siempre que se extienda una mano debe estrecharse, de lo contrario se considera una ofensa.
- La mujer se pondrá de pie para saludar a una persona anciana o a una personalidad que por su representatividad requiera ser honrado de forma especial.
- Al dar la mano no se debe estrechar tan fuertemente que moleste, ni tan blandamente que de la impresión que no desea saludar.
- Al saludar, no se debe atraer la mano y retenerla.
- Al sumarse una persona a un grupo debe saludar de forma general con una frase adecuada. No debe retirarse del grupo sin despedirse.
- En la calle y espectáculos públicos el saludo debe ser breve y discreto.
- Cuando se saluda a alguien que no se conoce, se responderá como si no se hubiese reconocido.
- Los besos y abrazos son muestras de afecto, pero es aconsejable que se reserve para la familia y amigos íntimos.
- Cuando el saludo es formal, se debe responder de igual forma.

Aspectos Generales que no debemos olvidar.

- Observemos cuidadosamente el grado de formalidad en el vestir, en el caso de las mujeres deben estar muy atentas a que su ropa sea discreta, poco escotada y para nada provocativa sin olvidar el cuidado del peinado y de las manos para que estén en perfecto orden.
- No es correcto recibir a una persona y hacerle esperar frente a nosotros mientras hablamos por teléfono.
- Al hablar por teléfono, cuidemos no hacerlo en alta voz, más aún, si compartimos la oficina con otras personas.
- Cuando se desea tener una reunión, lo correcto será que el que tenga la iniciativa vaya o llame al escritorio de su igual.
- Al llegarnos al escritorio de una persona sin haber solicitado previamente una audiencia, si la encontramos ocupada en el teléfono o con algún tipo de documentación, debemos esperar a que termine lo que está haciendo antes de comenzar con el tema que nos llevó a visitarla.
- Al llegar al trabajo en la mañana, debemos saludar a nuestros colegas con un: *Buenos días*.
- Al entrar de los elevadores, debemos tener en cuenta que las personas mayores y las mujeres tienen preferencia.

Capítulo IV. El mapa de públicos internos de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

Variables de Configuración

Repertorio de públicos internos

Variables de configuración para el público interno.

Los públicos internos pueden diferenciarse de acuerdo a criterios que los definen cualitativamente en función del proyecto empresarial y de la estrategia de imagen institucional.

- Por la capacidad de transmisión directa de la imagen.

Especialistas o encargados de la comunicación: Aquellos que ejercen una función directamente relacionada con la comunicación.

-Por la necesidad de información funcional.

Estructural: requiere la totalidad de información de la institución, sus políticas, estrategias, etc.

Funcional: cuando la información que requiere se sobre tareas o acciones concretas.

Superficial: la información requerida se refiere a aspectos muy parciales de la empresa.

Repertorio de públicos internos

Especialistas o encargados de la comunicación:

- Forman parte de la Dirección de Comunicación.

Estructurales:

- Miembros del consejo de dirección.
- Administradores de unidades.
- Resto del personal directivo.

Funcionales:

- Potenciales elevados de la organización.
- Mandos intermedios.

Superficiales:

- Personal de Servicios

La Sucursal Cienfuegos CIMEX cuenta con 1052 trabajadores, de ellos 150 son obreros, 212 técnicos, 181 directivos, 26 administrativos y 483 de servicios.

Capítulo V: El plan anual de comunicación interna.

Normas para la elaboración del Plan de comunicación.

Programación de la comunicación.

Normas para la elaboración del Plan de Comunicación.

I. Resumen de la situación actual de la entidad.

Siempre que sea necesario realizar este plan se precisará de un resumen contentivo de los elementos más importantes comprendidos para el análisis de la situación actual en la entidad, así como de las causas determinantes de la misma. Este resumen consiste en realizar el análisis y evaluación de la recopilación sistemática y constante de datos, llevada a cabo por la Dirección de Comunicación. A partir de los resultados de este proceso se obtendrá:

- Estado de la Imagen institucional.
- Resultados del Plan de Comunicación Anterior.
- Oportunidades y Problemas de la Institución.

II. Determinación de los Objetivos Generales

Los objetivos son definidos a partir del posicionamiento estratégico y de sus líneas argumentales principales. La redacción adecuada de estos objetivos es imprescindible porque influye en gran medida en la definición de los objetivos específicos para cada público definido.

III. Definición de los Objetivos operativos por públicos.

Los Objetivos tienen que definirse según los públicos determinados por la entidad, a los que se pretende comunicar. Deben a su vez, responder a la Estrategia de Comunicación que la institución se haya trazado y que se encuentra plasmado en el Capítulo I del presente Manual.

Plantear los objetivos operativos no es tarea fácil. La redacción adecuada de los mismos influye en gran medida en los resultados que se obtendrán, para ello aconsejamos tener en cuenta que sean:

- Tan concretos como sea posible, y expresados de tal forma que puedan medirse cuantitativamente y cualitativamente.
- Realistas, aunque su consecución sea difícil.
- Aceptados por todas aquellas personas sobre las que va a recaer la dirección ejecutiva del plan.
- Fijados por escrito de forma comprensible. La finalidad de este requisito es evitar al máximo, interpretaciones diversas de los mismos, y olvidos inconscientes o malintencionados.
- Coherentes con los fines y principios establecidos por la entidad.
- Flexibles para adaptarse a los cambios imprevistos del entorno si es necesario.

IV. Programación de la comunicación.

En esta etapa se definen las acciones concretas a realizar con cada uno de los públicos definidos y en función de los objetivos elaborados en la fase anterior. El conjunto de planes de acción recibe el nombre de Programa o Plan de Comunicación. Este programa es la sección más elaborada del Plan de Comunicación y en él se detallan los siguientes aspectos:

- Acciones específicas a realizar.
- Personas responsables de llevarlas a cabo.
- Programación del calendario.
- Presupuesto.
- Resultados esperados de cada una de ellas.

Las acciones deben definirse para cada uno de los públicos y por objetivos operativos como se muestra en el siguiente ejemplo:

ACCIONES	Responsables	Fecha de Cumplimiento	Canal a Utilizar
Público Interno “A”			
Público Interno “B”			
Público Interno “C”			
Igual análisis para el resto de los públicos...			

V. Ejecución, seguimiento y evaluación.

Tras la ejecución de las acciones, los responsables deben redactar un informe donde se evalúe la realización de las mismas y que quedará archivado para la evaluación final del plan que será el punto de partida para la planeación del próximo año.

Todo plan de acciones debe tener un seguimiento permanente, es decir, un proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados, su finalidad es la ejecución óptima del plan. El Plan de Comunicación se controlará de las siguientes formas:

- A través de la definición de indicadores de medida que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan.
- Mediante la realización de evaluaciones de resultados provisional.

- A través de la aplicación de encuestas a los diferentes públicos; que permitirá conocer la efectividad de las acciones puestas en práctica.
- Otros que se consideren necesarios.

Programación de la comunicación.

II. Resumen de la situación actual de la institución.

Matriz DAFO de Comunicación.

Debilidades

- Carencia de una planificación del Grupo de Comunicación para gestionar la comunicación interna de la Sucursal.
- Desconocimiento del público interno de los temas vinculados a la comunicación empresarial.
- Falta de colaboración entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa.
- Desconocimiento del público interno de elementos vitales de la organización.
- Predominio de los mensajes de tarea y de mantenimiento en comparación con los de contenido humano.
- Predominio de los flujos de comunicación vertical descendente y ascendente.
- Ineficiencia y poca utilización de los canales de comunicación existentes en la empresa.
- Falta de atención y respuesta a las ideas, inquietudes y problemas planteados por los trabajadores.
- Escasez de mecanismos para recoger las sugerencias o información del público interno.
- Percepción desacertada de los trabajadores sobre la imagen de la empresa.

Fortalezas

- Identificación del público interno con el trabajo que realiza.

- Existencia de variados canales de comunicación.
- Buena comunicación entre los compañeros de trabajo.
- Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.
- Estabilidad laboral del público interno en la empresa.
- Buena preparación y experiencia profesional del público interno.
- Presencia de tecnología informática y de comunicaciones de avanzada
- Reconocimiento de los directivos del estado incipiente de la comunicación en la empresa.
- Aplicación del perfeccionamiento empresarial que incluye la implementación de un sistema de comunicación.
- Realización de actividades informales en efemérides señaladas.
- Realización de campañas comunicativas, por parte del grupo de comunicación.

Amenazas

- Bloqueo económico a que está sometida Cuba desde 1959.
- Crisis económica mundial.
- Incidencias de catástrofes y fenómenos naturales por encontrarse nuestro país ubicado en el Caribe.
- Limitada transmisión de los medios masivos de comunicación en la provincia.

Oportunidades

- Presencia en el territorio de Centros de Enseñanza Superior que ofrecen superación de postgrado (diplomados, maestrías, doctorados, etc.)

-Existencia en el territorio de una filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (brinda bibliografía actualizada en temas de comunicación, asesorías, superación, etc.)

-Existencia de medios masivos de comunicación en la localidad (telecentro Perlavisión, Emisora Radio Ciudad del Mar, Periódico 5 de septiembre)

Por todo lo anteriormente expuesto se declara como problema estratégico la carencia de un instrumento que norme e integre la gestión de comunicación interna en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

II. Objetivos generales.

- Generar valor para la Sucursal Cienfuegos CIMEX a través de la gestión de la comunicación Interna.
- Alcanzar una autoimagen que se corresponda con la Imagen institucional que la personalidad corporativa define como Objetivo Estratégico.
- Alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa al menor costo posible.
- **Desarrollar un constante proceso de evaluación a la gestión de comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.**

III. Objetivos Específicos.

- Incidir en directivos y mandos intermedios para que asuman la comunicación interna como parte de su responsabilidad.
- Ofrecer sistemáticamente información a todos acerca de lo que la organización hace.
- Potenciar el sentido de pertenencia.
- Lograr un clima de implicación o integración de las personas en sus áreas de trabajo.
- Incrementar la motivación y productividad.
- Desarrollar estudios periódicos acerca del estado de la comunicación en toda su amplitud (comunicación institucional, publicidad, cultura organizacional, marketing, relaciones públicas, identidad e imagen corporativa) para la evaluación y perfeccionamiento de estos procesos.
- **Instaurar un Observatorio Permanente de Imagen Institucional en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.**

IV. Plan Anual de Comunicación.

Acciones de comunicación a desarrollar con el público interno de la Sucursal Cienfuegos CIMEX en el período comprendido entre Julio y Diciembre 2009.

SEMANA 1 (29-3 Julio)

- **Acción 1:** Presentar al Consejo de Dirección el Manual de Gestión de la comunicación² interna para su aprobación. Se le entregará con 15 días de antelación en formato electrónico MGCI a todos los directivos para que lo estudien y refieran su opinión, sugerencias, recomendaciones, etc.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** correo electrónico y de ser posible entregar el material impreso a los destinatarios.
- **Fecha de cumplimiento:** día del Consejo de Dirección.

- **Acción 2:** Valorar propuesta de aprobación de resolución para MGCI.

- **Responsable:** Gerente General.
- **Canales:** emisión de resolución impresa.
- **Fecha de cumplimiento:** posterior al día del Consejo de Dirección.

SEMANA 2 (6-10 Julio)

- **Acción 3:** Dar a conocer la resolución de aprobación y puesta en práctica del MGCI.

² En lo adelante MGCI.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** resolución impresa, correo electrónico.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** estructural.

-Acción 4: Informar las políticas de comunicación de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** despachos, contactos, asambleas de afiliados, correo electrónico.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

- Acción 5: Socializar información acerca del MGCI de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** informe impreso, correo electrónico, asamblea de afiliados, contactos.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructural y Funcional.

- Acción 6: Elaborar documento “Bienvenido a Sucursal Cienfuegos CIMEX” donde se refleje la visión, misión e historia de la institución para su conocimiento.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** medio impreso.
- **Fecha de cumplimiento:** entregar a cada trabajador de nuevo ingreso a la sucursal, adiestrado y visitante.

- Acción 7: Realización de debates, discusiones con diferentes departamentos y estructuras de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para favorecer la comunicación horizontal.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.

- **Canales:** reuniones, contactos.
- **Fecha de cumplimiento:** siempre que sea posible con sistematicidad.

SEMANA 3 (13-17 Julio)

-Acción 8: Impresión de ejemplares del Libro de estilo de la Sucursal Cienfuegos CIMEX y hacerlo llegar para su aplicación a secretario del núcleo del PCC y su ejecutivo, Secretario del Buró sindical y su ejecutivo, Secretario del Comité de Base de la UJC y su ejecutivo garantizando así el cuidado del estilo y la imagen que proyecta el público interno en representación de la institución.

- **Responsable:** Grupo de comunicación.
- **Canales:** medio impreso.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.

-Acción 9: Socializar la información acerca del MGCI de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Grupo de comunicación.
- **Canales:** medios impresos, murales, intranet, correo electrónico.
- **Fecha de cumplimiento:** durante un mes.
- **Público al que está dirigida la acción:** Superficiales.

SEMANA 4 (20-24 Julio)

- Acción 10: Informar acerca del proyecto empresarial y las políticas directivas para capacitar al público interno.

- **Responsable:** Grupo de comunicación, RRHH.

- **Canales:** medios impresos, murales, matutinos, intranet, correo electrónico, reuniones.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales, Funcionales y Superficiales.

- **Acción 11:** Convocar a todos los trabajadores para celebrar el 26 de Julio, motivándolos a asistir con identificadores visuales de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Grupo de comunicación, RRHH.
- **Canales:** medios impresos, murales, intranet, correo electrónico, reuniones.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales, Funcionales y Superficiales.

- **Acción 12:** Redactar nota de informativa sobre el compromiso de los trabajadores de la Sucursal Cienfuegos CIMEX, de celebrar el día 26 de Julio.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Canales:** Mural.
- **Fecha de cumplimiento:** Día 23.

SEMANA 5 (27-31 Julio)

- **Acción 13:** Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de comunicación, RRHH.
- **Canales:** Consejo de Dirección, Asamblea de Afiliados.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 14: Socializar el Plan de Superación de la institución (Resolución 28 y 29 del MTSS 2006).

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** despachos, contactos
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 15: Realizar acciones de la campaña sobre el ahorro energético.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** constante
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 6 (3-7 Agosto)

-Acción 16: Convocatoria para la jornada del fórum científico-técnico.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana y hasta la realización del evento.
- **Público al que está dirigida la acción:** Todos.

-Acción 17: Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 5.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales.

-Acción 18: Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** chequeo de emulación, mural, correo electrónico y todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 7 (10-14 Agosto)

- **Acción 19:** Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

- **Acción 20:** Hacer un levantamiento sobre la cantidad, la ubicación y la función de los murales que se encuentran en la Sucursal Cienfuegos CIMEX, para de forma estratégica hacer un mejor uso de ellos.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.

- **Acción 21:** Socializar información sobre el estado de los procesos empresariales.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** todos.

- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 8 (17-21 Agosto)

- **Acción 22:** Informar a directivos situación actual de la comunicación informal para motivarlos a fortalecer los vínculos jefe-subordinado.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** varios días en la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 9 (24-28 Agosto)

-**Acción 23:** Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 10 (31-4 Septiembre)

-**Acción 24:** Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 2.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales.

-Acción 25: Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 11 (7-11 Septiembre)

- **Acción 26:** Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales principales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 12 (14-18 Septiembre)

- **Acción 27:** Informar a directivos situación actual de la comunicación informal para motivarlos a fortalecer los vínculos jefe-subordinado.

- **Responsable:** Dirección de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** varios días en la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 28: Socialización de la información.

- **Responsable:** Director de Comunicación.

- **Fecha de cumplimiento:** durante 15 días.

SEMANA 13 (21-25 Septiembre)

-Acción 29: Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 30: Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 23.
- **Público al que está dirigida la acción:** Funcionales.

SEMANA 14 (28-2 Octubre)

-Acción 31: Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** Durante toda la semana.
- **Canales:** todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 15 (5-9 Octubre)

-Acción 32: Realización del fórum científico técnico y socialización de los resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

- **Acción 33:** Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales principales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 16 (12-16 Octubre)

- **Acción 34:** Informar a directivos situación actual de la comunicación informal para motivarlos a fortalecer los vínculos jefe-subordinado.

- **Responsable:** Dirección de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** varios días en la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 17 (19-23 Octubre)

- **Acción 35:** Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 23.
- **Público al que está dirigida la acción:** Superficiales.

SEMANA 18 (26-30 Octubre)

-**Acción 36:** Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 19 (2-6 Noviembre)

-**Acción 37:** Charlas sobre temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del sistema de comunicación.

- **Responsable:** Dirección de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** día 4.
- **Público al que está dirigida la acción:** Funcionales.

-**Acción 38:** Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.

- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 39: Informar acerca de la rebaja de precios a productos que comercializan las diferentes unidades de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** plegable, correo electrónico, asambleas de afiliados.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 20 (9-13 Noviembre)

- Acción 40: Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales principales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 21 (16-20 Noviembre)

-Acción 41: Realizar un estudio sobre las necesidades de comunicación de los diferentes públicos.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante el resto del mes.

SEMANA 22 (23-27 Noviembre)

-Acción 42: Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 23 (30-4 Diciembre)

-Acción 43: Informar unidad de producción y/o servicios más destacada del mes anterior.

- **Responsable:** RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** todos los disponibles.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 44: Elaborar el Plan de Comunicación Anual para el año 2010, para presentarlo en el consejo de Dirección.

- **Responsable:** Director de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.

SEMANA 24 (7-11 Diciembre)

-Acción 45: Aprobar el plan de comunicación para el año 2010 y su presupuesto.

- **Responsable:** Director de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.

- **Acción 46:** Publicar, como estímulo a la unidad de producción y/o servicios más destacada del mes, aspectos del colectivo de trabajo, trabajadores más destacados, sus fotografías, etc.

- **Responsable:** Dirección de comunicación y RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante todo el mes.
- **Canales:** intranet, correo electrónico, murales principales.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 25 (14-18 Diciembre)

- **Acción 47:** Informar a directivos situación actual de la comunicación informal para motivarlos a fortalecer los vínculos jefe-subordinado.

- **Responsable:** Dirección de Comunicación.
- **Fecha de cumplimiento:** varios días en la semana.
- **Canales:** despachos, contactos.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

- **Acción 48:** Informar acerca de las actividades principales a realizar durante el año 2010 en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Gerencia General.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.
- **Canales:** mural, asambleas de afiliados, consejo de dirección
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 26 (21-25 Diciembre)

-Acción 49: Enviar felicitación por el Año Nuevo y el 51 aniversario del triunfo de la Revolución cubana a cada colectivo laboral de las diferentes gerencias y unidades, firmadas por el Gerente General.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Grupo de comunicación y Gerente General.
- **Fecha de cumplimiento:** durante la semana.
- **Canales:** tarjeta
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 50: Realizar un estudio sobre los procesos comunicativos, que permitan evaluar el desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna en el mes concluido.

- **Responsable:** Director de Comunicación, RRHH.
- **Fecha de cumplimiento:** durante toda la semana.
- **Canales:** Reunión de la Dirección de Comunicación.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

SEMANA 27 (28-1 Enero)

-Acción 51: Informar acerca de actividad festiva en la Sucursal Cienfuegos CIMEX para celebrar aniversario 51 del triunfo de la Revolución Cubana.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Gerencia General.
- **Fecha de cumplimiento:** 24 de diciembre.

- **Canales:** Mural, correo electrónico, contactos.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.

-Acción 52: Sesión de intercambio para determinar los principales logros y dificultades del año 2009 en la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Gerencia General.
- **Fecha de cumplimiento:** 28 de diciembre.
- **Canales:** reunión de trabajo.
- **Público al que está dirigida la acción:** Estructurales.

-Acción 53: Informar acerca de los principales logros y dificultades en el año 2009 de la Sucursal Cienfuegos CIMEX.

- **Responsable:** Director de Comunicación, Gerencia General.
- **Fecha de cumplimiento:** 3 de enero de 2010.
- **Canales:** Plegable.
- **Público al que está dirigida la acción:** todos.