

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FH
Facultad de
Humanidades

TRABAJO DE DIPLOMA

Título Propuesta de Manual de Gestión de Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus (EPISAN)

Autores Yilena de la Caridad Moreno González
Jessica Caridad Medina Albert

Tutores MSc. Vanessa Hernández Toledo

Junio 2018

*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la
Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus*

Exergo

*“Pon tu corazón, tu mente, tu intelecto y tu alma incluso en tus más
pequeños actos. En esto reside el secreto del éxito.”
Swami Sivananda*

*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la
Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus*

Dedicatoria

*A mi mamá y papá por acompañarme en este largo camino, por su amor
incondicional y su comprensión*

A Jenni, porque siempre estuvo ahí para todo

*A Christi, porque ya no está pero fue el que me enseñó a aceptar todo lo que
la vida me da y a siempre apreciar a los que me rodean. Porque los
momentos con él eran los mejores del día*

*A mi Abu, porque siempre ha sido una de las razones por las que me
levanto todos los días, porque no conozco una persona más fuerte que tú*

*A mi familia, por hacerme sentir tan especial mis 22 años y por siempre
estar orgullosos de mí. Yo también estoy orgullosa de tener una familia*

como ellos

Jessica

*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la
Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus*

Agradecimientos

*A mi tutora Vanessa, gracias por darme la oportunidad de descubrir a la
MEJOR tutora del mundo. Gracias por los conocimientos, la paciencia y el
cariño con que siempre nos trataste*

*A mi mamá por su ayuda siempre que la necesité, por su guía y su
positividad, por quererme tanto y aguantar estos 8 años de beca, de
enfermedades y viajes. Gracias mamita*

*A mi trucu, porque siempre siempre ha creído en mí, no importa que, por
ser la persona que más me entiende en este mundo, y la que más me
malcría. Porque nunca en la vida dudé de tu cariño y amor, gracias
trucutru*

*A herma, porque si hay alguien que me puede hacer sonreír SIEMPRE es
ella. Por aguantarme (que puede ser difícil) y cuidarme todos estos años,
por siempre hacerme sentir mejor. Gracias por ser mi mitad contenta jajaja,
te quiero mucho*

*A mi Abu, por cómo me criaste para ser lo fuerte que soy hoy y defender lo
que quiero como lo hago hoy, porque aún hoy me enseñas, por tu sabiduría
y cariño. Porque toda su vida ha hecho lo imposible por estar con nosotras.*

Gracias por ser la mejor abuela del mundo.

*A mi familia, tan grande y tan única. En especial a tía Eneida, tío José, tío
Joaquín y Nany, porque son los que más me quieren. Por las risas y los
buenos ratos*

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

*A Yile, gracias por atravesar este viaje conmigo, por hacerme una mejor persona, por siempre cuidarme (y fajarte por mí jaja). Porque sé que si en alguien puedo confiar en esta vida es en tí, gracias por quererme tanto y aguantarme (sé que no es fácil). Gracias porque sé que en ti encontré mi
BFF, eres mi hermana de otra madre jaja.*

A mi grupo: la delincuencia del aula jaja (Yanet, Yilena, Yimi + Diana jajaja). Porque con ustedes fueron los mejores momentos de la universidad, porque me enseñaron que hay personas más malas que yo jaja y siempre fueron el grupo de apoyo. A Yanet por acompañarme en el sarcasmo y por su complicidad, a Yimi por enseñarme que reír siempre viene bien, a Diana por las salidas y su paciencia. A Beatriz por su comprensión, porque siempre tiene una sonrisa para darme, porque casi somos jimaguas de carácter jajaja. Gracias a todas por el cariño, las quiero

A los profesores, por ser fuente de conocimientos y acompañarnos en este proceso, también a las que ya no están pero son de las más recordadas y queridas

A Misle, porque ya eres de la familia, gracias por el tiempo, por las impresiones jajaja y por acompañar a mi mamita por nosotras

A todos los amigos que hice en la universidad, porque hicieron más memorable este período

A mis viejas amigas, porque siempre han formado parte de mi vida, gracias

Jessica

*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la
Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus*

Dedicatoria

A mi mamá, por siempre creer en mí, porque sin ella este sueño no fuera posible, por ser mi guía y mi luz al final del camino, porque se hizo realidad nuestro sueño.

A mi papá, por todo lo que me has ofrecido durante estos años, por tus siempre oportunos regaños y consejos, sin ti no lo hubiese logrado.

A mi hermano, por sus juegos y travesuras en los momentos más oportunos, porque te quiero mucho.

Yilena

*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la
Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus*

Agradecimientos

*A mis padres por su infinito amor, por hacerme quien soy, porque la vida
no me alcanzará para agradecerles.*

*A Vanessa, por su inteligencia y destreza. Porque siempre estuve orgullosa
de mi tutora, por encima de los demás. Por los regaños y palabras de
aliento, por creer en nosotras, porque eres ÚNICA.*

*A mi familia toda, por su apoyo incondicional y por estar siempre al tanto,
mil gracias.*

*A mi vecina, amiga y madrina (de palabras, ja), Marley. Por siempre
confiar en mí, por quererme como una hija.*

*A los trabajadores de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, a
Leticia, por la familiaridad y su tiempo, gracias.*

A mi grupo, por los buenos y malos momentos, porque fuimos únicos.

*A la maldad, por las risas y travesuras que compartimos, porque la
universidad se tornó un recuerdo inolvidable junto a ustedes... ellas saben
quiénes son.*

*A Jessi, por soportar mis cambios de ánimo en todos estos cinco años,
porque nuestra pesadez nos une. Por ser especial y única. Por todas
nuestras alegrías y tristezas, por estar siempre. Por ser mi BFF, y más que
eso mi hermana pequeña, de tamaño eh jajaja. Por ser protagonista de cada
una de mis memorias en la UCLV.*

*A mis amigas y amigos, porque a pesar de la distancia, siempre llamaron
para saber cómo iba todo, los quiero.*

*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la
Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus*

*A Yudeivis, por brindarnos cada uno de sus conocimientos de diseño, mil
gracias.*

*A los profesores del Departamento de Comunicación Social, por su
profesionalidad y dedicación al trabajo.*

*A las profes que ya no están (Neivis, Greter, Cecilia), porque junto a ellas
pase muchos momentos divertidos, son grandes profesionales.*

Yilena

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus

Resumen

La presente investigación se realiza en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, con el objetivo de proponer el Manual de Gestión de la Comunicación. Para el diseño del manual se realiza el diagnóstico de comunicación organizacional, teniendo en cuenta tanto a la comunicación interna como externa.

La alternativa empleada es la mixta con una predominancia cuantitativa, anidándosele un componente cualitativo. Para la recogida de información se utilizarán los siguientes instrumentos: revisión de documentos oficiales, observación no participante, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. Se establecen criterios de selección muestrales a partir de muestras no probabilísticas incidentales casuales, no probabilísticas intencionales de sujetos tipos y una probabilística por racimo.

Como resultado del diagnóstico se verifica que la comunicación en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus se caracteriza por ser espontánea y no planificada.

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

Las recomendaciones están encaminadas a implementar el sistema de comunicación en la organización, diseñar el Manual de Identidad Corporativa y elaborar la Estrategia General de Comunicación.

Palabras Claves: Gestión de comunicación, Diagnóstico de Comunicación, Manual de Gestión de la Comunicación.

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus

Abstract

The present investigation is carried out in the Industrial Fishing Company of Sancti Spíritus, with the objective of proposing the Communication Management Manual. For the design of the manual, the diagnosis of organizational communication is made, taking into account both internal and external communication.

The alternative used is the mixed, with a quantitative predominance and a qualitative component. For the collection of information, the following instruments will be used: review of official documents, non-participant observation, questionnaires and semi-structured interviews. Sample selection criteria are established from random incidental non-probabilistic samples, non-probabilistic intentional samples of subject types and a probabilistic cluster. As a result of the diagnosis, it is verified that communication in the Sancti Spíritus Industrial Fishing Company is characterized by being spontaneous and unplanned.

The main result of the research lies in the proposal of the Communication Management Manual, thus contributing to the management of communication in the company.

The recommendations are aimed at implementing the communication system in the organization, designing the Corporate Identity Manual and elaborating the General Communication Strategy.

Key Words: Communication Management, Communication Diagnosis, Communication Management Manual.

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus

Contenido

<i>Introducción</i>	13
<i>Capítulo 1: Referentes teóricos de la investigación</i>	18
1.1. <i>La Gestión de la Comunicación Organizacional</i>	18
1.2. <i>El director de comunicación como parte de la gestión de la comunicación en las organizaciones.</i>	25
1.3. <i>Fases de las Gestión de la Comunicación Organizacional: diagnóstico y planificación como puntos de partida</i>	32
1.4. <i>El Manual de Gestión de la Comunicación</i>	39
1.5. <i>Gestión de la comunicación organizacional en Cuba a partir del Perfeccionamiento Empresarial</i>	42
<i>Capítulo 2. Referentes Metodológicos</i>	47
2.1. <i>Descripción del contexto de investigación</i>	47
2.2. <i>Alternativa Metodológica</i>	49
2.3. <i>Operacionalización de la Variable</i>	51
2.4. <i>Instrumentos para la recogida de información</i>	53
2.5. <i>Procesamiento de los datos</i>	59
2.6. <i>Principios éticos de la investigación</i>	60
<i>Capítulo 3: Análisis de los Resultados</i>	61
3.1. <i>Análisis por indicadores</i>	61
3.1.1. <i>Aspectos de carácter general u orientativo acerca de la organización</i>	61
3.1.2. <i>Aspectos de carácter estratégico</i>	64
3.1.3. <i>Aspectos de carácter funcional</i>	69
3.1.4. <i>Elementos de contenidos de comunicación</i>	73
3.1.5. <i>Nivel de Gestión de la comunicación</i>	84
3.2. <i>Análisis Integral de los Resultados</i>	87
<i>Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus</i>	91
<i>Conclusiones</i>	92
<i>Recomendaciones</i>	94
<i>Referencias Bibliográficas</i>	95
<i>Bibliografía Consultada</i>	97
<i>Anexos</i>	98
<i>Anexo I: Organigrama de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus</i>	98
<i>Anexo II: Misión y Visión de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus</i>	99
<i>Anexo III: Objetivos Estratégicos de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus</i>	100
<i>Anexo IV: Resumen de la Planificación Estratégica</i>	102

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus**

<i>Anexo V: Guía de Revisión de Documentos Oficiales</i>	106
<i>Anexo VI: Guía de Observación no Participante.....</i>	107
<i>Anexo VII: Guía de Entrevista Semiestructurada a trabajadores</i>	108
<i>Anexo VIII: Guía de entrevista semiestructurada a los directivos</i>	110
<i>Anexo IX: Guía de Cuestionario a Público Interno</i>	112
<i>Anexo X: Guía de cuestionario a Públicos Externos.....</i>	116
<i>Anexo XI: Indicadores para el Diagnóstico de Comunicación Organizacional. Propuesta de Yarmila Martínez Nocedo. (2009)</i>	119
<i>Anexo XII: Pasos para el Manual de Gestión de la Comunicación. Propuesta de Yarmila Martínez Nocedo. (2009).....</i>	126
<i>Anexo XIII: Sistema de Comunicación Empresarial (Decreto-Ley 281, 2007).....</i>	129
<i>Anexo XIV: Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus</i>	140
<i>Anexo XV: Manual de Bienvenida</i>	141

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Introducción

En la actualidad, con los nuevos escenarios de la globalización y las sociedades de la información y el conocimiento, se hace necesario para las organizaciones de cualquier ámbito, la creación de procesos comunicativos mucho más abarcadores, eficaces y competitivos.

En décadas pasadas las organizaciones se caracterizaban por una estructura rígida, meramente mecanicista, donde la comunicación era concebida como un simple instrumento para el traslado de información y los esfuerzos empresariales se veían enfocados hacia el ámbito económico y financiero. Con el paso del tiempo y el desarrollo de las sociedades, el manejo de los intangibles y los procesos comunicacionales se llegaron a constituir como los pilares esenciales de todo entorno empresarial. Su implementación no se relega solamente a procesos o áreas específicas del ciclo productivo de una organización sino que se lleva a la par de los demás procesos de la organización y es uno de los motores impulsores de la gestión empresarial de hoy en día.

De esta forma, el estudio y análisis de la comunicación constituye un proceso necesario en toda organización, su adecuado funcionamiento favorece la obtención de altos niveles de calidad, productividad y eficiencia en estándares tanto económicos como de capital humano, además beneficia el incremento de los niveles de participación de los públicos, logrando así una mayor implicación e identificación individual y organizacional.

Con el desarrollo y experiencia que se ha ido adquiriendo en relación al tema, el acercamiento al fenómeno comunicativo en las organizaciones va ganando en complejidad y comienza a verse como parte fundamental del sistema organizacional, como elemento mediador en la representación de la realidad y como componente integral del proceso de construcción de significados entre los miembros de la organización, es decir, la organización en sí misma.

A decir de Trelles (2009) la comunicación, debido a su carácter transversal, es un elemento esencial para el logro de la relación y coherencia entre los

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

diferentes subsistemas de las empresas. Es un factor definitivo para el desarrollo de los grupos, la lucha por los objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la participación, motivación y exigencia en las organizaciones.

Las organizaciones cubanas no se encuentran alejadas de estos desafíos. A pesar de que el proceso comunicacional de Cuba está abriendo sus puertas paulatinamente dentro del sistema empresarial, se hace válido aclarar que este sistema se encuentra inmerso en una situación de profundos cambios orientado a un proceso de desarrollo y perfeccionamiento, con lo cual se espera se ajuste la estructura del sistema empresarial del país a las nuevas condiciones existentes, en una apuesta por la eficacia del proceso de gestión de la empresa estatal que aumente al máximo su competitividad.

Estos cambios se materializan con el Decreto Ley 281 del Perfeccionamiento Empresarial, modificado en febrero de 2013, como base jurídica de la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial. Este Sistema busca la integración de los procesos comunicativos dentro de las organizaciones, a través de la coordinación y planificación de los mismos. La participación de los miembros, la construcción y fortalecimiento de la cultura, promueven principios como la eficacia, eficiencia y competitividad de cada una de las empresas cubanas.

Al interior del sistema se efectúa un momento clave como la elaboración de los Manuales de Gestión de la Comunicación Organizacional y de Identidad Corporativa. Son estos los documentos que norman los procesos comunicativos dentro de las organizaciones, mediante la planificación y conexión de los mismos, eliminando siempre términos como la espontaneidad y la improvisación.

El Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional deja constancia de los elementos comunicativos de la organización, es el que va a regular estos aspectos en la misma, aquí estarán recogidos además de las normas y reglas de la gestión de la comunicación, aspectos tales como las políticas

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

comunicativas y el aparato normativo que, desde el punto de vista conceptual, formal y funcional regula la gestión de la comunicación.

La elaboración del Manual constituye un reto, a la vez que una necesidad y un paso de avance hacia la gestión de la comunicación organizacional en nuestras empresas.

La Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2011. EPISAN es considerada una de las tres mejores empresas de su tipo en el país, la instalación compuesta por 5 Unidades Empresariales de Base y ubicada en las zonas costeras de Tunas de Zaza y Casilda, puede recepcionar unas 20 toneladas (t) de pescado por día. Cuenta además con una tecnología avanzada, que la convierte en una empresa modernizada que cada año contribuye a afianzar el sello cubano en regiones como Europa y Asia. Está catalogada como una de las mejores del país y tiene gran impacto económico y social en las regiones donde se encuentra ubicada así como en la economía de la región central de forma general.

Desde la inserción de la empresa en el Perfeccionamiento Empresarial los esfuerzos han estado dirigidos a las áreas económicas y financieras de dicho proceso. Es de esta forma que no presentan avances sustanciales en el ámbito comunicacional de la organización. En relación a esto son pocos los elementos reguladores de los procesos comunicativos y de los pocos que existen no se tiene constancias de investigaciones prácticas que respalden dichos documentos.

Este aspecto, en un mercado empresarial como el de hoy, constituye una gran deficiencia, principalmente por la incapacidad que representa a la hora de presentarse como una organización con un discurso coherente y armónico que exprese el ser y sentir de la misma. Elemento que obstruye en cierta medida las relaciones externas de la empresa y que dificulta el trabajo a lo interno de la misma.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

De aquí que se haga necesario la presencia en la organización de un documento regulador de todos los procesos comunicativos, tanto a lo interno como a lo externo de la misma que normalice toda el área comunicacional de la empresa.

Por lo que se plantea el siguiente problema de investigación:

Problema de Investigación

¿Cómo contribuir a la Gestión de la Comunicación en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus?

Objetivo General

- Proponer el Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la comunicación organizacional en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.
- Diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.

Este informe se estructura en tres capítulos. El primer capítulo recoge cada uno de los postulados teóricos abordados en la investigación en el que se exponen las consideraciones de investigadores destacados en el tema.

En el segundo capítulo se refieren los supuestos metodológicos desde los que se estudia el escenario de investigación. Se determina la alternativa metodológica, el tipo de estudio, las principales técnicas, la selección muestral, así como los métodos para el análisis de los resultados.

En el tercer capítulo se exponen los principales resultados devenidos del diagnóstico de comunicación, de los que parte la propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación. Se culmina con la presentación de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Se le ofrece a la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus un diagnóstico de comunicación actualizado, junto a la propuesta del Manual de Gestión de la Comunicación, de tal forma que se provee a la organización de herramientas para el desarrollo y gestión de los procesos comunicativos.

La investigación también le aporta a la empresa un producto comunicativo a manera de Manual de Bienvenida (ver documento adjunto 2). Su formato, le imprime versatilidad, pues permite que sea presentado en diferentes espacios y a diferentes públicos en función de los objetivos que se persigan, contribuyendo así a la gestión de la comunicación.

Capítulo 1: Referentes teóricos de la investigación

1.1. La Gestión de la Comunicación Organizacional

En la actualidad la comunicación organizacional ha ido tomando relevancia en el contexto mundial. Se reconoce la necesidad de su implementación así como el papel central que juega en la vida productiva de las organizaciones y en la optimización de la gestión organizacional.

La gestión de la comunicación ha sido descrita por un amplio número de autores tanto del ámbito internacional como nacional. Entre ellos se pueden encontrar: Gerald Goldhaber (1984), Annie Bartolli (1992), José Luis Piñuel (1997), Justo Villafañe (1999), Joan Costa (2001), Irene Trelles (2002), Hilda Saladrigas (2005), Yarmila Martínez (2009), Magda Rivero (2010) e Irene Trelles (2014). Estos estudiosos han conceptualizado la gestión de la comunicación organizacional desde diversas posturas teóricas y se han referido a conceptos, enfoques, principios, fases y modelos, muchas veces desde paradigmas y contextos diferentes.

Por su parte los estudiosos cubanos han adaptado los paradigmas y modelos extranjeros a la realidad cubana, insertando en los procesos de gestión el sentido y los principios de la Revolución Socialista Cubana.

De acuerdo con el criterio de Trelles (2014) la gestión de la comunicación es:

Esa actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados es lo que podría denominarse gestión de comunicación, en la que, partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, (...), se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados (pág. 121).

Mediante los procesos de gestión de la comunicación es que se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al público general de la organización. Todo esto con el propósito de promover la comunicación entre los diferentes miembros de la organización, facilitar la integración entre las

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

realizaciones personales y las institucionales. Además de esto, mediante la gestión de la comunicación se contribuye a la creación de espacios de información, participación e intercambio. Por su parte a nivel externo la gestión de la comunicación asegura el eficiente manejo de elementos claves organizacionales tales como la imagen y la comunicación externa.

Un elemento que marcó la evolución tanto teórica como práctica de la comunicación organizacional y los procesos de gestión de la comunicación en las organizaciones fue el desarrollo de las escuelas o perspectivas teóricas desde las que se analizan los procesos comunicativos. Estos han condicionado la forma de entender la gestión de la comunicación organizacional y las posiciones de los diferentes especialistas que han abordado el tema. Abarcan cuatro escuelas fundamentales; la mecánica, la psicológica, la sistémica y la simbólico interpretativa.

En el enfoque mecánico la comunicación es entendida como un proceso meramente de transmisión. Generalmente se encuentra en organizaciones cuyas estructuras están conformadas a un estilo tradicional.

Según Trelles (2014) este enfoque mecánico le presta una atención priorizada a las redes formales de comunicación y la dirección de los procesos comunicativos del mismo no posee un enfoque sinérgico por lo que cada área de comunicación funciona de forma inconexa.

Las principales debilidades de este enfoque de acuerdo con Trelles (2014) recaen en la desatención al receptor y la falta de retroalimentación, en la distancia existente entre la dirección y la base de la organización así como el poco uso que se hace de las redes informales de comunicación. Además de esto presenta deficiencias en cuanto a que reduce significativamente las funciones del sistema de comunicación de la empresa, lo cual resulta en una organización estática y poco flexible con limitadas posibilidades para responder a los diferentes cambios que se producen en un entorno tan cambiante como el empresarial.

Otra de las escuelas de la comunicación organizacional es la psicológica. Esta se concentra en el estudio de la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación así como la investigación del comportamiento de los filtros conceptuales y la selección e interpretación de los

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

diferentes mensajes en los distintos niveles de la organización. Al igual que el enfoque mecánico, el psicológico tiende a reducir las funciones de la comunicación en las organizaciones, sin embargo, a diferencia de la escuela mecánica incluye dentro de sí el entorno interno y su influencia en los filtros conceptuales y los procesos comunicacionales de manera general.

De acuerdo con Trelles (2014) las principales limitaciones en este modelo radican en el carácter cerrado al entorno externo que presenta la organización con este enfoque así como en el sobredimensionamiento de los canales y espacios informales de comunicación de la empresa. A esto se le puede sumar el poco énfasis que tiene este enfoque en el aspecto integrador de la empresa, es decir, no se concentra en trabajar y entender a la empresa como un todo.

Independientemente de estas limitaciones se debe señalar que la escuela psicológica presenta varios puntos de contacto con la realidad del país y las concepciones humanistas de la Revolución Cubana.

Otro de los enfoques desde los que se ha trabajado la comunicación organizacional es el sistémico. Esta escuela presta especial atención a elementos como el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las organizaciones y transforma la forma de entender la comunicación dentro de la misma. En la escuela sistémica la comunicación adquiere un rol protagónico y esta es entendida como un acto de participación inherente a la organización.

De acuerdo con Trelles (2014) este enfoque logra un equilibrio en el uso de los canales formales e informales de comunicación, alcanza un balance en la producción de todo tipo de mensaje y los flujos de los mismos y garantiza la retroalimentación en la organización.

A pesar de que la escuela sistémica logra lo que las demás no, entender a la comunicación como un todo, cuenta con una limitación. Este enfoque no abarca la dimensión cultural de la organización. Es decir, que a pesar de entender a la empresa como un subconjunto que funciona como una unidad dentro de la sociedad no logra incluir dentro de sus concepciones el entramado cultural empresarial.

Todas las limitaciones de los enfoques anteriores quedan en su mayoría saldadas por la escuela simbólico – interpretativa. En esta los procesos

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

comunicativos deben ser interpretados de manera simbólica a partir de las experiencias compartidas. Es así que el entendimiento de la cultura como elemento empresarial cambia por completo, deja de ser un atributo para convertirse en lo que la organización es.

Es decir, esta escuela aborda la comunicación como un elemento complejo que explica la realidad organizacional. Bajo este enfoque la comunicación pasa a entenderse desde un punto de vista cultural. Todos los procesos que se producen en la organización tienen su explicación y trascendencia en el trasfondo cultural que poseen. Es aquí que pasan a ser elementos esenciales los significados compartidos, las representaciones del mundo y la organización y los sistemas de valores empresariales.

De acuerdo con Trelles (2014) la manera de entender la comunicación de la escuela simbólico – interpretativa se adecua sustancialmente a la realidad cubana, esto porque se centra fundamentalmente en la acción social, el valor de los símbolos y la ideología y los principios humanistas, todos elementos correspondientes a las líneas centrales de la Revolución Socialista Cubana.

Con el desarrollo de las escuelas de pensamiento de la comunicación organizacional se puede apreciar una evidente evolución, no solo en la forma en que la comunicación es vista dentro de las organizaciones sino también en los aspectos intangibles de las empresas. Se llega a entender que la comunicación es un proceso inherente a la organización y parte desde la propia esencia empresarial, la cultura organizacional.

Es partiendo de estas escuelas de la comunicación organizacional que los diferentes teóricos del tema proponen modelos de la gestión de la comunicación. En este sentido son varios los autores que han desarrollado posturas y modelos de la gestión de la comunicación. Algunos de los autores clásicos que trabajan los modelos de la gestión de la comunicación son: Gerald Goldhaber (1984), Annie Bartolli (1992), José Luis Piñuel (1997), Justo Villafañe (1999), Joan Costa (2001), por citar algunos. Cada uno de estos autores asume una postura propia y es, tomando como precedentes los anteriores que los teóricos cubanos han desarrollado sus propuestas de gestión adaptadas a la realidad cubana.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

1.1.1 Modelos cubanos para la Gestión de la Comunicación Organizacional: De Irene Trelles a Yarmila Martínez.

Los estudiosos cubanos han creado presupuestos de gestión adecuados al contexto del país basándose en estudios de comunicación actualizados, así como en los modelos clásicos de gestión de la comunicación, pues las empresas cubanas poseen características particulares que las hacen diferenciarse de cualquier otro sistema de empresas del mundo. A partir de la realidad de Cuba investigadores como Irene Trelles (2002, 2014), Hilda Saladrigas (2005), Magda Rivero (2010) proponen modelos de gestión de comunicación que constituyen en la actualidad los precedentes y las bases esenciales de toda investigación de comunicación en el país.

Uno de los primeros acercamientos a los presupuestos de gestión de la comunicación en nuestro país, es el de la doctora Irene Trelles (2002). La autora elabora un modelo de gestión de la comunicación para la empresa cubana, que se distingue por su abordaje y toma de postura desde lo teórico y lo metodológico, creando un camino, no exento de retos, desde el que estudiosos y profesionales pueden acometer la tarea de gestión la comunicación organizacional en Cuba.

Tomando como base este modelo surge la propuesta operativa de Yarmila Martínez Nocedo años después (2009), la cual complementa a nuestro juicio, el modelo de Trelles, pues permite su aplicación y representa un instrumento de trabajo imprescindible para quienes en nuestras organizaciones son responsables de la gestión de la comunicación.

A continuación presentaremos las propuestas de estas dos autoras y en lo adelante se profundizará en las fases de la gestión de la comunicación según sus criterios:

El modelo propuesto por Trelles (2002) se integra funcionalmente a todos los sistemas gerenciales que estén basados en el enfoque de procesos, así como que presenten los principios de control interno, ya que estos son los que conciben a la comunicación como un proceso estratégico del sistema organizacional. El entendimiento de estas premisas es esencial para el funcionamiento del modelo de Trelles y, más allá, para el funcionamiento del sistema organizacional. Todo esto partiendo de la construcción de significados.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Esta autora desarrolla su modelo a partir de dos dimensiones fundamentales; una teórica y una funcional. La primera, tiene su fundamento en los cánones del enfoque simbólico-interpretativo y la perspectiva sistémica, ya explicada anteriormente. Resaltan los conceptos de participación e implicación como componentes esenciales en la gestión de la comunicación.

Por su parte la dimensión funcional según Trelles (2002) hace referencia a la aplicación práctica de los preceptos anteriores, partiendo del establecimiento de una dirección, departamento o grupo de trabajo para estas tareas. Esta dimensión gira alrededor de ideas vitales tales como la responsabilidad de todos los miembros de la entidad en la comunicación; la aplicación de un enfoque sinérgico en las organizaciones; la gestión comunicativa como parte de la gestión organizacional así como su necesaria alineación en función de la formación de la imagen deseada en correspondencia con la identidad corporativa.

Uno de los elementos más destacables de la propuesta de Trelles (2002) es que su investigación es el primer modelo de gestión de comunicación que se desarrolla tomando como premisas esenciales las particularidades y fortalezas del sistema social cubano.

Es por esto y por la relevancia que adquirió esta investigación en el contexto cubano, por representar fielmente y ofrecer una alternativa de gestión a la empresa cubana, que ha servido como referente de investigación a muchos otros investigadores del campo de las comunicaciones y la gestión en Cuba.

Hacia el año 2014, Irene Trelles amplía su propuesta a través de una de las premisas fundamentales la estrecha relación y el inseparable vínculo entre la comunicación y la cultura. La autora mantiene elementos relevantes de su propuesta anterior como la división del modelo en dos dimensiones, la teórica y la funcional.

Según Trelles (2014) la dimensión teórica trabaja aspectos relacionados con: “qué es la comunicación organizacional, y cuál es su importancia; elementos que la integran, cómo conciben la comunicación quienes toman las decisiones en las entidades, que conocimientos poseen en torno al tema y cómo valoran su importancia” (pág.132).

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

Por otra parte la dimensión funcional está basada en la estructuración de los procesos comunicativos de la organización, esto teniendo en cuenta las funciones desarrolladas por la comunicación en las organizaciones.

La investigadora reconoce en su propuesta las cuatro funciones de la gestión de la comunicación en las empresas cubanas asociadas a las cuatro fases de la misma que fueron reconocidas también por las autoras anteriores: el diagnóstico o investigación del contexto objeto de análisis, la planificación y ejecución de acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, y la evaluación y control sistemático de su ejecución y la medición de sus resultados.

Lo novedoso de esta nueva propuesta de Trelles (2014), es la inclusión de la responsabilidad social empresarial en la misma así como la máxima importancia que le otorga, en este caso, al entramado cultural de la organización, la cultura organizacional y los elementos identitarios de la empresa. Otro aspecto que suma es la nueva clasificación de los organizacionales que propone como parte de su modelo, a diferencia de los tradicionales, de tarea, humanos, etc.

Desde esta nueva perspectiva simbólica cultural, la organización va a ser entendida como una construcción simbólica, que se realiza y, materializa desde la comunicación. La cultura y la comunicación van a ser, en conjunto, los elementos centrales de las acciones organizacionales, todo esto partiendo desde la participación, la construcción colectiva de significados y la interpretación de símbolos desde la experiencia colectiva organizacional. Es de esta forma que se garantiza el estrecho e inquebrantable vínculo entre la cultura y la comunicación en las organizaciones.

Es la propia Trelles (2014) quien identifica y describe las ventajas de su modelo, así reconoce como principales; el aprovechamiento de la comunicación para la eficiencia y calidad de las empresas, el ahorro de tiempo en la obtención de los objetivos trazados por la organización, el enriquecimiento de los valores de la identidad, la cultura y el clima, y por supuesto, el logro de una sólida imagen empresarial.

En el año 2009 irrumpe en el escenario académico cubano la propuesta de Yarmila Martínez. La propuesta de la autora citada parte necesariamente de los

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

postulados teóricos metodológicos realizados por Trelles (2002), lográndose elaborar una propuesta de un marcado carácter operativo, que facilita su implementación en la práctica, contribuyendo de manera decisiva a la gestión de la comunicación en las organizaciones cubanas.

Concibe la gestión de la comunicación desde una función estratégica, coordinadora e integradora; asumiendo como base fundamental del proceso de gestión el intercambio de mensajes que se genera en y desde una organización.

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

Especial atención le brinda la autora al comunicador institucional, al que identifica como “DIRCOM” (en tanto figura oficial), adscribiéndole como parte de su perfil la función de gestionar la comunicación.

1.2. El director de comunicación como parte de la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Figura necesaria para el éxito de la gestión de la comunicación en las organizaciones es el Director de Comunicación. El “DIRCOM” ha captado la atención, por su importancia, de investigadores, estudiosos y profesionales de la comunicación.

La acuñación del término “DIRCOM” y su reconocimiento como profesión se sitúa en el primer Congreso TOP-COM organizado en Francia en 1988. Entre los objetivos que se marcaron sus organizadores y participantes se encontraba el de realizar un manifiesto que contemplara las funciones del profesional de la comunicación en las organizaciones (Morales, 2007).

Weil, así lo explicaba en 1990, aseguraba que se trató de una manifestación política para lograr el reconocimiento profesional de unas funciones de comunicación que se realizaban con carácter irregular. Presentaba al nuevo profesional como el nuevo director de comunicación global y entre sus

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

funciones señalaba: la publicidad de producto y marcas; las relaciones públicas; las relaciones con la prensa; la comunicación con los poderes públicos, bancos y universidades; el patrocinio; el mecenazgo; el marketing; la decoración interior; la elección de despachos. Dentro del organigrama de la empresa los ubicaba entre la dirección de marketing y la presidencia (Weil, 1990).

A partir de aquí, se genera un amplio desarrollo teórico sobre las funciones y características que debe poseer el Director de Comunicación. Haremos referencia en lo adelante a los autores más prolíferos y reconocidos en el tema. Es considerado por Grunig y Hunt (2000) como sinónimo de director de Relaciones Públicas, lo definen como los profesionales que:

Planifican y dirigen sistemáticamente el programa de Relaciones Públicas, asesoran a la dirección y toman decisiones sobre la política de comunicación de la organización. Están involucrados en todos los núcleos de la toma de decisiones de Relaciones Públicas. Suelen emplear la investigación para planificar o evaluar su trabajo (pág. 158).

Según estos autores el director de comunicación tiene tres tipos de funciones distintas: a) proscriptor experto, en el tema que investiga, define los problemas de comunicación, desarrolla sus programas y los ejecuta; b) mediador de comunicación, es responsable de que la comunicación discurra de forma ininterrumpida y bidireccional entre la organización y sus públicos, es un enlace, un intérprete y un mediador; c) mediador en el proceso de solución de problemas, ayuda a otras personas de la empresa a solucionar sus problemas de comunicación y a planificar y llevar a la práctica de forma racional sus propios programas de comunicación.

Por otro lado, Villafañe (1999) reconoce al Director de Comunicación como el responsable de la imagen de la empresa y afirma que se trata de una profesión emergente cuya labor se ha consolidado en los noventa, existiendo un antes y un después en el organigrama empresarial, tras la consolidación de este profesional de comunicación ocupando hoy, en las grandes corporaciones, los primeros niveles en el organigrama corporativo. Considera imprescindible que entre sus capacidades exista la de ser capaz de "traducir la estrategia global de

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

la empresa a un esquema de Imagen que debe ser desarrollado y controlado a través de técnicas de comunicación" debe estar debidamente formado en técnicas de gestión empresarial y poseer "una concepción global de la Imagen corporativa"(pág. 88). Le atribuye tres funciones muy concretas que son: a) la elaboración del Manual de Gestión Comunicativa b) el rol de portavoz de la compañía; c) es el responsable de la imagen pública del presidente de la compañía.

En la figura del director de comunicación Marín (1997) afirma que se personalizan las funciones de un departamento de comunicación, de igual forma asegura que este profesional ha surgido en un ámbito marcado por las necesidades de coordinación de los diferentes tipos de comunicación que se hacen necesarios en toda organización actual, la interna y externa, la ascendente y descendente, la formal e informal y la directa o de retorno.

Costa (1997) señala que son varias las condiciones imprescindibles para que se reconozca al DIRCOM en una organización:

- Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa.
- Deberá comunicarse bien con todas las personas de la organización.
- Será un estratega y planificador (él supervisa y orienta).
- Deberá saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.
- Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.
- Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.
- Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos (pág. 115).

Un "director de orquesta "es el "DIRCOM" para Martín (1998) quien lo define como un profesional de la comunicación necesario para que diseñe la política

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

comunicativa de la empresa o institución, para que establezca un plan estratégico de comunicación y asuma la responsabilidad final de la imagen corporativa de la organización, tanto hacia el exterior como hacia el interior. Dependerá directamente de la alta dirección de la empresa y entre sus aptitudes debe poseer una gran capacidad de síntesis; una amplia fluidez mental; estará totalmente integrado en la cultura corporativa de la empresa y deberá ser un experto y hábil comunicador. Lo presenta como todo aquel profesional que confecciona un Plan Estratégico de Comunicación, posterior al cual coordina las diferentes técnicas y medios de comunicación que entran en acción para implementarlo.

Sin duda, estamos ante un gestor de las comunicaciones con un perfil polivalente y generalista, por lo que resulta complejo delimitar los requisitos básicos en cuanto a las capacidades o a las habilidades personales, así como la formación académica y profesional con las que se debe contar. No obstante, Costa (1997) coincide con Martín (1998) en que el DIRCOM debe comprender la cultura corporativa de la organización. Garrido (2004) cree que debe poseer habilidades directivas con capacidad de integrar equipos multidisciplinares. Por otro lado, Villafañe (1998) comenta que, a pesar de que no existe un profesiograma definido respecto al currículo académico-profesional al que debe responder un director de comunicación, sí que es necesario que tenga la capacidad para traducir la estrategia global de la organización a un esquema de imagen que debe desarrollarse y controlarse a través de las técnicas de comunicación. Costa (1999) va más allá de lo estrictamente profesional y apunta las siguientes cualidades o dotes de un director de comunicación humanista integral con sólida formación en deberes morales y cívicos.

El profesional responsable de la comunicación, ha de ser un gestor integral de la comunicación. Para el logro de lo anterior, la gestión de la comunicación en las organizaciones se basa en la existencia de un departamento específico: la dirección de comunicación, con un ejecutivo al frente, máximo responsable de toda la comunicación de la organización, que será gestionada de forma global. Este departamento depende y reporta directamente con la máxima dirección de la empresa.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Como se aprecia existe coincidencia en las características y funciones que debe desempeñar un Director de Comunicación, de tal forma que incide en cada uno de los momentos de la gestión de la comunicación. Resaltamos dentro de sus funciones el logro de la integración de todas las acciones de comunicación, bajo un enfoque de coordinación, de tal forma que se articulen los esfuerzos y recursos comunicativos en aras de la misión de la organización.

1.2.1. Importancia del Director de Comunicación para la gestión de la comunicación en Cuba

En nuestro país el rol del Director de Comunicación es reconocido a nivel académico y más aún, comienza a ganar su espacio como plaza formal en la estructura de las organizaciones. Sin embargo esta figura (Director de Comunicación), sus funciones y posición en la organización, representa un reto para la empresa cubana.

Según Trelles (2002) se trata de una figura aterrizada en una persona, grupo, departamento o dirección, en función de las características propias de la institución, que debe basar sus funciones de trabajo en el diagnóstico o evaluación, el establecimiento de políticas y normativas, la planificación, la asesoría y capacitación.

Estas funciones son ampliadas por la propia Trelles (2002) al referir que el modelo propuesto comparte las siguientes:

- En primer lugar entender el proyecto de empresa, su plan estratégico y participar en el mismo
- Buscar el modelo de imagen que convendrá a la empresa, lo que Villafañe llama imagen intencional;
- Contribuir a la definición de la cultura organizacional y el sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esa cultura;
- Interpretar la política institucional y a partir de ella diseñar la estrategia de comunicación, ejecutarla y comunicarla;
- Asesorar al máximo ejecutivo, y ser portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa, los líderes de opinión y otras instituciones
- Implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos globales de la empresa y estimular la participación;

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

- Supervisar los proyectos y materiales de comunicación demandados por los distintos departamentos asegurando la coherencia de la imagen corporativa
- Realizar investigaciones y diagnósticos sobre imagen y comunicación (pág. 110).

Desde la visión de Martínez (2009) resulta necesario hacer énfasis en las funciones que debe desempeñar la persona encargada de la comunicación institucional, más allá del reconocimiento formal de esta figura y de la denominación que hoy recibe en los lugares de desempeño.

Entre las funciones principales y más importantes señala: (Martínez, 2009)

- Gestionar la marca organización, velar por la consistencia del branding.
- Coordinar los mensajes a través de políticas, estrategias y planes de comunicación, combinando y coordinando las diversas modalidades (publicidad institucional, relaciones públicas, etc.)
- Coordinar y dirigir los programas de comunicación que a partir de áreas ejecutivas se desarrollan, así como las acciones específicas de comunicación de dichas áreas.
- Facilitar la relación entre el equipo directivo y los públicos internos y externos.
- Detectar, controlar y eliminar los ruidos ambientales que corrompan las intenciones de los mensajes, así como crear los mecanismos de retroalimentación para la evaluación de tareas.
- Desarrollar y fortalecer los procesos de formación y consolidación de la identidad corporativa (págs. 123-124).

En Cuba, con las necesarias restricciones de nuestra situación, no abundan los equipos nutridos en las áreas de comunicación, y esas funciones y tareas frecuentemente se asumen por una sola persona o a lo sumo por un pequeño equipo, o lo que es más frecuente, es necesario pensar entonces en una estricta determinación de objetivos, y en la capacitación de colaboradores en el seno de la propia entidad, además de una estricta organización, y planificación de tareas. Esta responsabilidad es ocupada por la más variada gama de

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

profesionales, muchas veces insuficientemente dotados de los saberes necesarios para los requisitos de la labor.

Teniendo en cuenta las condiciones de Cuba se acentúa la necesidad del “DIRCOM” para la gestión de la comunicación en nuestras empresas. Trelles (2002) presenta como propuesta la creación de:

1. Dispositivo de comunicación, preferentemente, una Dirección de Comunicación ubicado bajo la dirección directa de la máxima figura de la empresa, con la que se mantendrá en contacto directo sistemático y una composición en dependencia de las complejidades de la empresa o institución. “Y, si las condiciones lo permiten, con la inclusión de al menos una persona para atender comunicación interna y otra para atender comunicación externa.” (Trelles, 2002, pág. 114).

2. Equipos de comunicadores empresariales, conformados por colaboradores dentro de la empresa, en los diferentes niveles, sensibilizados con el tema de la comunicación, capacitados y asesorados por la Dirección de comunicación, ellos contribuirían a fortalecer el vínculo comunicativo en todos los sentidos. En las empresas pequeñas, donde sólo podría existir una persona atendiendo a la Dirección, este organismo resultaría de capital importancia.

3. Consejo consultor de comunicación, ad hoc, integrado por representantes de todos los niveles, desde la base hasta la más alta instancia, que participe en el análisis y aprobación de los instrumentos de evaluación y control, y participe en la evaluación de los planes parciales y los de más largo plazo.

La propuesta resulta amplia y objetiva, contiene opciones en función de las características de cada organización, lo que facilita su aplicación. Nuestras organizaciones no deben prescindir, independientemente de su tamaño, u objeto social, de una estructura encargada de la gestión de la comunicación, procurando que quienes la ocupen reúnan las habilidades y conocimientos imprescindibles para su desarrollo.

Quien gestiona la comunicación debe cumplir una serie de características formativas y personales para desarrollar eficazmente este trabajo. Entre ellas situamos la formación en comunicación organizacional, actitudes que permitan ejercer el liderazgo, influir de forma positiva, poseer un alto sentido ético de la profesión, así como valores que redunden en un profesional con integridad.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Estas características y rasgos deben tenerse en cuenta más aun en las condiciones de la empresa cubana actual, donde confluye el desconocimiento de la profesión y alcance de la comunicación institucional.

La existencia del “DIRCOM” en la empresa cubana, independientemente de su “formato”, contribuirá de manera decisiva a legitimar la comunicación, e influirá en el impacto y desarrollo de la empresa socialista cubana.

***1.3. Fases de las Gestión de la Comunicación Organizacional:
diagnóstico y planificación como puntos de partida***

La gestión de la comunicación es un proceso complejo que requiere de conocimientos y saberes propios de los sistemas comunicacionales de las empresas. Como todo proceso, la gestión cuenta con una forma de proceder y una organización propia y abarca diversos factores dentro del ámbito empresarial. Adecuado al contexto en el que se desarrolla, investigadores de la materia dividen el proceso en cuatro fases fundamentales: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Dentro de estos autores se pueden citar a Trelles (2002), Saladrigas (2005), Rivero (2010), Trelles (2014), por citar algunos.

Son estas fases las que permiten organizar y optimizar el proceso de gestión de la comunicación, así como darle un seguimiento coherente al mismo. Cada una atiende un propósito específico y cuenta con objetivos que se trazan para este propósito. Todo esto permite que la investigación se vaya desarrollando por etapas y que los resultados que la misma va obteniendo puedan ser medidos y convertidos en elementos claves a trabajar en posteriores fases del proceso.

En la presente investigación se trabajarán las fases de la gestión de la comunicación (fundamentalmente diagnóstico y planificación) combinando los criterios y postulados de las autoras Trelles (2002, 2014) y Martínez (2009), sin dejar de reconocer otros autores que en los ámbitos nacional e internacional han realizado aportes en este sentido.

1.3.1. Diagnóstico de Comunicación Organizacional

Todas las etapas juegan un papel vital dentro del proceso de gestión de la comunicación, pero sin duda el diagnóstico es una de las fases con más

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

trascendencia en el proceso de gestión de la comunicación. Es esta la que va arrojar los resultados sobre los que se van a trabajar posteriormente, es el estudio de campo que proporciona la información necesaria para continuar con el proceso de gestión. Sobre los resultados que arroje la fase de diagnóstico se van a trabajar todas las etapas posteriores de gestión.

Más allá de la familiarización con la organización y su modo de vida, el diagnóstico es el encargado de reunir la información que se necesita acerca del estado de la comunicación en la empresa, todo esto partiendo del análisis exhaustivo de todos los indicadores que intervienen en los procesos comunicativos organizacionales.

Permite profundizar en los elementos comunicativos relevantes para la organización y la situación en que se encuentran así como la forma en la que son manejados dentro del contexto empresarial, es así que arroja resultados cuantiosos e importantes como el estado de la gestión de la comunicación hacia lo interno y hacia lo externo de la organización. Es en esta fase, además, donde el investigador identifica las problemáticas sobre las que se debe trabajar en la empresa y las oportunidades del entorno comunicativo de la organización.

El diagnóstico ha sido una de las fases de la gestión de la comunicación más investigadas y trabajadas por los especialistas en comunicación. Autores como Muriel y Rota (1980), Gerald Goldhaber (1984), Abrahan Noskik (1995), Patricia Gesit (1998), Varona (2003) (citado en Saladrigas, 2005), presentan propuestas para la realización del diagnóstico de comunicación organizacional. En el escenario cubano una de las propuestas más abarcadoras y pertinentes por su alcance, vuelo teórico y metodológico, es la de Hilda Saladrigas (2005). Dicha propuesta parte necesariamente de los postulados generales para la gestión de la comunicación organizacional formulados por Trelles (2002). Se fundamenta en las bases de un enfoque teórico-metodológico para la investigación de la comunicación organizacional; con carácter humanista, crítico y transformador de las relaciones y mediaciones comunicativas.

La autora propone que el diagnóstico de comunicación debe realizarse partiendo de un enfoque crítico, transformador, considerando las bases de nuestro proyecto social, las cuales se encuentran en el más profundo

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

humanismo y la activa participación social. De ahí su carácter humanista, que desde una visión flexible, constructivista e interpretativa hace pertinente su propuesta en la fundamentación de bases teórico-metodológicas para la investigación en comunicación organizacional.

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

La propuesta de Martínez (2009) presenta un conjunto de pasos operativos al respecto de la gestión de la comunicación organizacional y específicamente a su diagnóstico, ajustados a las características de la organización cubana que permite su aplicación y ejecución por el responsable de comunicación.

En este sentido Martínez (2009) explica que el diagnóstico de comunicación es una herramienta que "(...) incluye un análisis de quién es, hacia dónde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr las metas organizacionales" (pág. 128).

Para la autora el diagnóstico es:

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

Los aspectos fundamentales que plantea Martínez (2009) se resumen en los siguientes indicadores: (Para su ampliación ver anexo XI)

- 1- Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.
- 2- Aspectos de carácter estratégico.
- 3- Aspectos de carácter funcional.
- 4- Aspectos de contenidos de comunicación.
- 5- Nivel de Gestión de la comunicación.

Es importante aclarar que esta propuesta incluye indicadores relacionados con la imagen y la identidad, los cuales no se trabajan en la presente investigación

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

ya que conllevan a un análisis más profundo por las dimensiones que abarcan por lo que su estudio se incluye como parte de las recomendaciones.

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

El diagnóstico de comunicación permite a la organización coordinar, integrar y optimizar los mensajes que se generan desde las diferentes áreas de la organización hacia los públicos con los que se relacionan para el cumplimiento y desarrollo de las metas organizacionales. De esta forma sirven como plataforma o punto de partida al proceso de planificación organizacional dando paso a la segunda fase o etapa de la gestión de la comunicación.

1.3.2. La Planificación de la Comunicación Organizacional

La fase de planeación o planificación es, muchas veces, vista como la fase más importante del proceso de la gestión, o como la más compleja, es aquí donde el comunicador debe explotar toda su creatividad. La planificación es el enfoque que posibilita un redimensionamiento permanente de las acciones presentes y futuras en el campo de la comunicación en las organizaciones. Mediante esta fase se obtienen objetivos determinados en materia de comunicación en un período de tiempo determinado, con una visión de cómo debe proyectarse la organización a mediano o largo plazo.

Díaz (1987, citado en Trelles, 2009) identifica cinco ventajas en el uso de la planificación en organizaciones:

- Coordinar esfuerzos y perfeccionar el uso de los recursos.
- Toma de conciencia de la razón de ser de la organización.
- Conocimiento del nivel de logro de los objetivos.
- Aumento del nivel de interacción entre los miembros de la organización.
- Incremento del nivel referencial de los líderes y dirigentes, en función del conocimiento del ambiente externo y las oportunidades existentes para la empresa (pág. 179).

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Es esta la etapa que constituye una guía de pasos lógicos, los cuales deben seguir las demás etapas para lograr un amplio desarrollo en materia de comunicación. En esta fase se deben tener en cuenta los resultados obtenidos del diagnóstico para luego saber las decisiones a tomar en consecuencia.

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

Desde esta perspectiva, se puede apreciar como la planificación es la fase que se encarga de asegurar la disponibilidad de las acciones comunicativas para alcanzar los objetivos y metas de los procesos comunicativos dentro de la organización.

Por otra parte, para Saló (2000) la planificación es el proceso que debe asegurar la disponibilidad de los recursos y métodos necesarios en función de sistematizar y ordenar las acciones comunicativas. Es una herramienta orientadora para establecer metas y objetivos en cuanto a comunicación, para lograr solucionar las necesidades detectadas en el diagnóstico. En la fase de planificación se desarrolla el establecimiento de planes de comunicación, la gestión de proyectos, campañas y estrategias, lo cual implica una serie de acciones coordinadas y la implicación de los distintos sistemas de la organización.

En el caso cubano, es Trelles (2002) quien sitúa los principios desde los que debe concebirse la planificación como fase de la gestión de la comunicación organizacional.

La autora define la integración y la normalización como principios de labor de comunicación en organizaciones, unidos al de la planificación. Donde esta última permite conocer cómo se van alcanzando cada uno de los objetivos propuestos o qué problemas se presentan en las organizaciones, en qué puntos se han presentado aspectos disfuncionales, distorsiones o ruidos, problemas en el clima organizacional, posibilitando a su vez la adecuación de los planes en función de la solución de estas debilidades.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Para Trelles (2009) la planificación aumenta el nivel de participación de cada uno de los miembros de las organizaciones, a través del uso consciente de determinados canales para alcanzar objetivos específicos, potenciando la participación en la toma de decisiones y la implicación de cada componente del sistema.

Además, la autora afirma que al ampliar los horizontes de conocimiento del entorno externo, mediante la planificación adecuada de acciones comunicativas dirigidas a públicos externos, se ofrece la posibilidad de conocer cómo se percibe a la organización externamente, y a cuáles oportunidades se van presentando para ayudar al mejor desarrollo de la organización.

Rivero (2010) plantea que no se debe confundir la planificación estratégica con la planificación operativa. En este sentido distingue que la planificación es un proceso complejo, que va desde el nivel macro y de plazos más largos que usualmente se denomina planificación estratégica, hasta la llamada planificación operativa, que incluye la formulación de los planes y la programación de las actividades.

La planificación estratégica de la comunicación está determinada por procesos que la constituyen y configuran, los que Rivero (2010) y Martínez (2009) coinciden en llamar presupuestos. Estos constituyen el punto de partida para una comunicación correctamente planificada y son: establecimiento de políticas, objetivos, responsabilidades y procedimientos de comunicación, a lo que se suma la normatividad de los procesos comunicativos a través de los manuales. (Manual de Gestión de la Comunicación, Manual de Identidad Corporativa, Manual de Comunicación para periodos de Crisis).

La gestión de comunicación se puede materializar a través de Planes, Programas y Proyectos o Campañas de corto, mediano y largo plazo a partir de un conjunto de metodologías y herramientas específicas. En este caso estaríamos hablando de la planificación operativa, que se diseña en coherencia con la planificación estratégica.

Las políticas de comunicación comprenden los parámetros generales que normalizan el estilo a tener en cuenta en los procesos comunicativos de la organización. Para que las políticas se desarrollen adecuadamente en una organización es vital que exista una coherencia entre las políticas de

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

comunicación y las políticas institucionales, debido principalmente, a que la comunicación nunca deberá estar aislada del conjunto de directrices y acciones para todos los departamentos de la organización. Las políticas deben ser claras y específicas en su accionar y no dar cabida a contradicciones.

Estas políticas de comunicación suelen concretarse en los documentos normativos de la organización como son el Manual de la Gestión de la Comunicación, Manual de Identidad Corporativa y el Manual de Crisis. Todos estos documentos son los encargados de regular los procesos comunicativos en la organización mediante la creación de determinados pasos y procedimientos de comunicación.

Es de señalar que son los comunicadores los que deben ser los máximos líderes a la hora de llevar a cabo estos documentos. Las políticas además, representan el propósito de la organización en relación a la comunicación en dos términos: las pautas o normas y los procedimientos.

Las pautas o normas tienen un carácter obligatorio pues deben aplicarse a todas las acciones de comunicación de la organización. Algunas pautas o normas deben estar orientadas a los públicos, a las atribuciones y funciones que deben tener las áreas o los responsables de comunicación, sobre el control y la evaluación de la comunicación, de lo que se debe hacer cuando la organización se encuentre en un período de crisis.

Los procedimientos y funciones de comunicación por su parte son un documento de referencia que se utiliza comúnmente para documentar las prácticas de comunicación. En la organización, los procedimientos deben brindar una descripción detallada de los medios y métodos a utilizar en los procesos comunicativos, los cuales deben ser una expresión de los objetivos y políticas de la organización. Los procedimientos y funciones se normalizan, como ya se había mencionado, a través de documentos rectores dentro del proceso comunicativo como son: Manual de Gestión de la Comunicación y Manual de Identidad Corporativa. Los procedimientos son elementos que permiten organizar cualquier actividad de forma lógica y clara, pero deben ser analizados correctamente a fin de permitir el desarrollo sostenido de las organizaciones.

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

Por otro lado, las metas según Rivero (2010) constituyen los resultados más generales y finales a lograr y se especificaran a través de objetivos, siendo estos últimos son los que describen los resultados específicos a alcanzar en un momento dado para cada uno de los públicos identificados.

Los objetivos suelen comprenderse como los efectos de comunicación que se espera alcanzar pero siempre en función de los propósitos empresariales y las necesidades de comunicación que surgieron a raíz de los problemas, debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico de comunicación. Los objetivos de comunicación tratan directamente temas como cambio de conciencia conocimientos, prácticas, conductas, actitudes y participación. Los objetivos de comunicación deben ser medibles, alcanzables y especificados en el tiempo (Rivero, 2010).

Cada uno de estos presupuestos debe quedar reflejados en los documentos normativos de la empresa. El Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional se considera uno de los documentos orientadores del proceso comunicativo, debido a que coordina estratégicamente todos estos procesos en la organización.

1.4. El Manual de Gestión de la Comunicación

En una organización todo lo relativo a la comunicación se encuentra recogido en un documento normativo oficial. Dicho documento regula la gestión de la comunicación en la institución, tanto externo como interno así como las políticas y aspectos identitarios y culturales de la organización.

El manual de gestión (MGC) ha sido descrito como “una declaración expresa de la política comunicativa de una organización” (Villafañe, 1999, pág. 95). Como ya se ha mencionado es aquí donde va a quedar registrado oficialmente todo lo que en término de comunicación se maneje en la empresa, es por esto que este documento a su vez va a fungir como guía del comunicador en la institución, debido, principalmente, a que es el que orienta la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Este manual de gestión de la comunicación deja constancia de los elementos comunicativos de la organización, es el que va a regular estos aspectos en la misma, es por esto que además es el encargado de enunciar la personalidad

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

de la institución. Es por esto que según Villafañe (1999) aquí estarán recogidos además de las normas y reglas de la gestión de la comunicación, aspectos tales como las políticas comunicativas y el aparato normativo que, desde el punto de vista conceptual, formal y funcional regula la gestión de la comunicación.

Es la aplicación del MGC lo que va a lograr reducir la tendencia a la improvisación en la organización y a lograr el óptimo funcionamiento del sistema de comunicación de la misma. Todo esto contribuirá de manera sustancial al mejoramiento de la vida empresarial de manera general.

Son varios los autores que han hecho referencia a los requisitos y metodologías que funcionan a la hora de confeccionar un manual de gestión de la comunicación. En este sentido uno de los más completos y sólidos es el de Villafañe (1999), según este, el manual de gestión es un: “instrumento para gestionar profesionalmente la comunicación (...) de una empresa de acuerdo a la definición normativa de su propia práctica comunicativa” (pág. 95).

Este a su vez “contiene el aparato normativo que regula como ha de ser la praxis comunicativa de una empresa, desde el punto de vista conceptual, formal y funcional para lograr transmitir una imagen homogénea a través de la comunicación” (pág. 96).

Esta propuesta es una de las más acertadas, principalmente para el contexto cubano, otras autoras coterráneas tales como Irene Trelles y Magda Rivero la han tomado como precedentes para investigaciones propias acerca del tema. Independientemente de esto, el modelo de Villafañe cuenta con una gran limitante que no ha permitido que este modelo se pueda adoptar completamente, debido, principalmente, a las características específicas de la empresa y el contexto cubano. Dicha limitante la constituye el hecho de que Villafañe (1999) concentra demasiado su propuesta en la imagen corporativa y de esta forma reduce las funciones de la comunicación al fortalecimiento de la imagen de la empresa.

En este mismo sentido es el propio Villafañe (1999) el que propone cuatro funciones del Manual de Gestión de la Comunicación en las instituciones, estas son; formalizar la política de comunicación e imagen de la empresa, afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar a la organización,

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

esquematizar la organización de la comunicación en la institución y normalizar la práctica comunicativa prescribiendo las normas de cómo debe ser esta.

Estas son, según Villafañe (1999), las funciones esenciales del manual de gestión de comunicación y en vistas a lo que se trabaja.

Otra de las propuestas de manual de gestión de la comunicación es Martínez (2009), esta presenta una propuesta amplia en correspondencia con el contexto cubano. Según la autora el manual es: “el documento que administra, que establece tareas, roles, que regula la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación” (pág. 140).

Un aspecto esencial en la propuesta de manual de Martínez (2009) es la importancia que le concede a que en toda organización existan especialistas, y que sean estos los que participen en la confección y aplicación del manual. Además de lo anterior señala que el documento debe ser un espacio actualizado de tareas y control de la actividad.

El MGC presentado en esta investigación se adscribe a la propuesta de esta autora fundamentalmente por estar contextualizada a nuestra realidad y necesidades de las empresas cubanas.

Su propuesta se sustenta en los siguientes indicadores: (Para ampliar ver anexo XII)

1. Introducción.
2. Antecedentes de la entidad.
3. Visión y misión de la organización.
4. Objetivos estratégicos de la empresa.
5. Valores y principios que la sustentan.
6. Políticas y objetivos de comunicación
7. Mapa de públicos
8. Plan de acciones de comunicación.
9. Presupuesto
10. Evaluación y control
11. Comunicación de crisis

Como se puede apreciar en la propuesta de Martínez (2009) se trabajan aspectos relacionados con la imagen y la cultura empresarial. La autora puntualiza que para el desarrollo de estos planteamientos debe existir en la

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

organización un diagnóstico previo en relación a ellos. En este sentido debido a la dimensión de la investigación dichos indicadores no se contemplan en la elaboración del manual por lo que en las recomendaciones se plantea tenerlos en cuenta para futuras investigaciones.

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

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

1.5. Gestión de la comunicación organizacional en Cuba a partir del Perfeccionamiento Empresarial

En Cuba, específicamente, donde se han manifestado cambios desde el derrumbe del Campo Socialista hasta la actualidad, ha sido necesario transformar el sector empresarial. Con ello se busca lograr el desarrollo del país, fortalecer la economía e insertarla cada vez más en el mercado mundial. Esto ha permitido que se motive a las organizaciones a realizar estudios que contribuyan a su perfeccionamiento. Se hace necesario considerar el papel de la comunicación en las organizaciones cubanas, reconociendo su aporte al cumplimiento de los objetivos empresariales.

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

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

modificado en febrero del 2013. Este sistema funciona como una política consecuente con los avances en el campo de la comunicación organizacional.

En Cuba comienza a conocerse y aplicarse la comunicación a finales de 1980. A partir de la caída del campo socialista y del recrudecimiento del bloqueo, surgió la necesidad de desarrollar un modelo económico eficiente que permitiera incrementar los niveles de vida de la población.

Fue entonces que se aprobó una serie de medidas que posibilitaron este avance. Una de ellas fue el proceso de perfeccionamiento empresarial, que surgió en el año 1997.

Este proceso tuvo como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, que lograra un significativo cambio organizativo en el interior de las mismas y gestionara integralmente los sistemas que la componen; sin embargo, en sus inicios no se concebía la comunicación como un sistema independiente.

Actualmente, luego de un proceso de mejora del mismo, se ha logrado definir el sistema de comunicación empresarial como elemento fundamental que contribuye a la optimización de la imagen corporativa y al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Según Trelles (2003), la base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida en que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos con sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de las empresas.

Con la introducción del Capítulo XIX Sistema de Comunicación Empresarial, (Ver Anexo XIII) se inicia una nueva etapa en el desarrollo de la comunicación en las organizaciones cubanas, al abordarse con argumentos reglamentarios, el tema de la gestión de la comunicación.

Este proceso ha transcurrido por diferentes etapas desde la comprensión hasta la adaptación de este nuevo sistema a la realidad de las organizaciones cubanas. Lo cierto es que los métodos ofrecidos en el Perfeccionamiento Empresarial no son recetas hechas a la medida de todas las empresas del país. Es necesario ajustar los procedimientos, a las condiciones y características de cada empresa en específico. (Trelles, 2012).

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

En sus principios se hace referencia a la importancia de la participación para el logro de los objetivos del PE, en los que se reconoce la amplia participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones. De este modo la atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema de perfeccionamiento.

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

La comunicación empresarial se define como:

(...) el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. (...) Permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa (Decreto Ley 281, 2013, pág. 355)

Este concepto, sustentando en un paradigma transmisivo y rígido, deja a un lado el carácter integral y estratégico de la comunicación. La implantación de un sistema de comunicación, “promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobran sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades grupales e individuales de los trabajadores” (Decreto Ley 281, 2013, pág. 356). Este criterio, totalmente acertado, resulta discrepante con la conceptualización de la comunicación empresarial definida anteriormente por el Decreto Ley 281.

A pesar de contar con varias limitaciones, debido a que no tiene en cuenta el Manual de Crisis el cual, según Martínez (2009), forma parte de la planeación estratégica de las empresas y es fundamental para mantener el equilibrio en situaciones desfavorables, el Decreto Ley 281, constituye un paso de avance

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

para las organizaciones cubanas y sus procedimientos son perfectamente aplicables en las condiciones actuales.

Si bien el PE parte de la noción de que el sistema de comunicación debe centrarse en la optimización de los elementos que conforman el proceso comunicativo (emisor, canal, receptor, mensaje, retroalimentación), su objetivo cardinal se centra en el papel potenciador de la comunicación en la participación plena de los trabajadores en cuanto reconoce que “una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa” (Decreto Ley 281, 2013, pág. 132).

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

Aun cuando se enuncia que se deben atender como parte de la comunicación tanto el ámbito interno como el externo, lo que se refleja en el artículo 672, finalmente en el artículo 675 se deja claro que el énfasis hoy debe estar puesto en la comunicación interna:

Singular importancia reviste la implantación del sistema de comunicación en la empresa, con énfasis a la comunicación interna, lo que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos (Rivero, 2010, pág. 68)

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

A decir de Rivero (2010) la prioridad en el país en estos momentos es el trabajo con el público interno. A través de un adecuado sistema de gestión de la comunicación se contribuiría de forma armónica e integral al fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de las organizaciones como al enriquecimiento y socialización de su cultura y al reconocimiento de los logros alcanzados. Con ello se propicia que las metas de la organización sean asumidas como parte de las metas individuales de sus miembros, todo lo cual reviste gran importancia en un país como Cuba cuyo sistema social es esencialmente humanista.

La implementación del Sistema de Comunicación es un paso de avance y a la vez un reto a largo plazo. Por tanto, se hace urgente la adecuación de un enfoque teórico-metodológico y práctico sustentado en los principios de la gestión de la comunicación en la empresa cubana.

Capítulo 2. Referentes Metodológicos

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

2.1. Descripción del contexto de investigación

La Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus en su forma abreviada EPISAN, con personalidad jurídica propia y subordinada al Grupo Empresarial Pesquero Industrial (GEIA), perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), creada por la Resolución No. 305/2001, de 30 de noviembre del año 2001, del Ministerio de la Industria Pesquera. EPISAN es una empresa que cierra el ciclo de vida de su producto, ya que lo lleva desde el proceso de alevinaje, cebsa y captura hasta la industrialización y su posterior comercialización. Cuenta con cuatro direcciones funcionales, las que radican en la oficina central de la entidad, encargándose de los procedimientos generales del sistema que atienden, siendo estas las siguientes: Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Gestión del Capital Humano, Dirección de Supervisión y Control, Dirección de Producción, Innovación y Tecnología.

La entidad cuenta además con cinco Unidades Empresariales de Base y dos Unidades Organizativas, responsabilizadas del procesamiento industrial, el aseguramiento material y de servicios, además de la comercialización. Cuentan también con un Grupo Energético, y un Grupo de Puesto de mando, Seguridad, Protección y Defensa, un Grupo de Logística, Aseguramiento y Servicios de Tunas de Zaza, Grupo de Comercialización y Venta y un Grupo de Transporte Automotriz; que centran su atención en la producción y/o prestación de servicios; las cuales se describen en el Organigrama general (Ver Anexo I)

Estas UEB, Unidades Organizativas y diferentes grupos, constituyen subdivisiones internas que se crean por la dirección de la empresa para

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

organizar los procesos de producción de bienes y servicios, actúan con independencia relativa, se subordinan al Director General de la Empresa. Sus funciones y las facultades de su Director le son asignadas por el Director General. Estos son: Unidad Empresarial de Base PESCASILDA, INDUZAZA, PESCAZAZA, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, INDUSILDA; Unidad Organizativa de Yaguajay PESCAYAGUAJAY y la Unidad Organizativa LA SIERPE.

Tiene definido su objeto social fundamental aprobado mediante la Resolución No. 537/2010 de fecha 5 de octubre de 2010 del Ministerio de Economía y Planificación, siendo este el siguiente:

1. Capturar, cultivar, industrializar y comercializar especies de la plataforma y acuícolas, así como los productos procedentes de la pesca comercial.
2. Brindar servicios de congelación y almacenamiento refrigerado.
3. Brindar servicios de maquila de productos de la pesca.
4. Procesar y comercializar productos pesqueros y de cultivos provenientes de los Grupos Empresariales Industriales y de Distribución de la Pesca, INDIPES y Desarrollo del Cultivo del Camarón.
5. Comercializar productos ociosos y de lento movimiento.
6. Comercializar desechos sólidos del proceso industrial.
7. Comercializar insumos pesqueros a pescadores privados.
8. Elaborar y comercializar artículos de artesanía a partir de productos y subproductos pesqueros no alimenticios.
9. Producir hielo para insumo propio.
10. Producir, recuperar y comercializar equipos, partes y piezas para las embarcaciones.
11. Brindar servicios de almacenamiento de combustible a entidades que operan sin tarjeta.
12. Brindar servicios de reparación y mantenimiento a embarcaciones de pesca.
13. Brindar servicios de transportación de los productos que se comercializa.
14. Brindar servicios de reparación y mantenimiento de vehículos automotores al sistema del Ministerio de la Industria Alimenticia.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

15. Brindar servicios de alojamiento no turístico con alimentación asociada a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Industria Alimenticia.
16. Brindar servicios de suministro de mano de obra para la reparación de enseres menores, de carpintería y tornería a sus trabajadores.
17. Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a los trabajadores del Grupo Empresarial PESCACUBA.
18. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores.
19. Brindar servicios de suministro de mano de obra para la reparación y mantenimiento constructivo a las viviendas de sus trabajadores.
20. Comercializar excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo a los Mercados Agropecuarios Estatales.
21. Comercializar insumos industriales entre las empresas del MINAL a fin de evitar la paralización de la producción o los servicios.
22. Comercializar cigarrillos a los trabajadores que realicen trabajos en el mar.
23. Prestar servicio de transporte obrero a sus trabajadores.

Su **Misión** es capturar, procesar y comercializar con altos estándares de calidad los productos pesqueros provenientes de la provincia Sancti Spíritus, para el mercado internacional e interno, con trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, disciplina y laboriosidad, respondiendo a las exigencias de nuestros clientes, y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad.

Visión

Somos una empresa con un sistema de dirección y gestión consolidada, que trabaja bajo un sistema integrado de gestión de calidad certificado, contando con un personal disciplinado, responsable y con sentido de pertenencia, honradez, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con eficiencia y eficacia.

2.2. Alternativa Metodológica

La investigación se trabaja desde la alternativa mixta. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2008) la investigación mixta abarca un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida, permitiendo lograr un mayor entendimiento del fenómeno objeto de estudio. (Citados en Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.534).

Esta alternativa es utilizada debido a que propiciará una visión más profunda de los elementos de investigación y va a permitir la recolección y análisis de aspectos tanto cuantitativos como cualitativos que permiten una visión global y completa del fenómeno de investigación. Las ventajas del enfoque mixto residen en su perspectiva precisa, completa y holística del objeto de estudio, además del incremento de la confianza en los resultados al ser una representación legítima y segura de lo que ocurre, así como un entendimiento profundo de lo que se investiga.

Debido a la naturaleza del problema de investigación abordado, el uso de un enfoque único, ya sea cuantitativo o cualitativo se hace insuficiente para el desarrollo de la investigación. Además, el uso de un enfoque mixto va a proporcionar mayor seguridad y certeza sobre las conclusiones científicas; además de ofrecer datos profundos y variados que le otorguen una credibilidad a la investigación. (Hernández et al., 2014)

Diseño de investigación

Esta investigación corresponde a un diseño concurrente, específicamente según Hernández et al. (2014) un diseño anidado o incrustado concurrente del modelo dominante (DIAC) donde se recopilarán datos tanto cualitativos como cuantitativos de manera simultánea, donde el método predominante, en este caso será el método cuantitativo, guía el proceso, mientras el método cualitativo se inserta de manera anidada en la investigación.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) en este diseño se recaban en paralelo o de forma separada datos cualitativos y cuantitativos y los análisis no son consolidados en la fase de interpretación de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos han sido recolectados y analizados de manera separada. Luego se elaboran las metainferencias que integran las conclusiones de cada método.

Tipo de estudio y Problema de investigación

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus

La presente investigación atendiendo a las tipologías de investigación en comunicación, es para la producción pues está dirigida a obtener información (Diagnóstico de Comunicación) destinada a nutrir la elaboración de un producto comunicativo, en este caso el Manual de Gestión de la Comunicación.

En concordancia con lo anterior se asume el siguiente problema de investigación:

Problema de Investigación

¿Cómo contribuir a la Gestión de la Comunicación en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus?

Objetivo General

- Proponer el Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la comunicación organizacional en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.
- Diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.

2.3. Operacionalización de la Variable

Para la presente investigación se establecen dos variables de investigación: Diagnóstico de Comunicación Organizacional y Manual de Gestión de la Comunicación. A continuación se presenta su definición conceptual, real y operacional respectivamente.

Variable: Diagnóstico de Comunicación Organizacional

Definición conceptual: Herramienta que permite a la dirección de la institución conocer de dónde se parte, que es lo que se ha alcanzado, cuáles son las barreras que impiden un desarrollo eficaz de la comunicación, para conjurar todo su sistema en función de los objetivos y metas de la organización. (Martínez, 2009, pág. 128).

Definición real: Es la herramienta que permite a la dirección de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus conocer el estado actual de los procesos comunicativos de la organización, integrando así dichos procesos a través de una gestión estratégica afín con sus objetivos empresariales.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Definición operacional

Indicadores y Subindicadores

Diagnóstico de Comunicación Organizacional

- 1- Elementos de carácter general u orientativo acerca de la organización.
 - Nombre
 - Razón Social
 - Conocimiento sobre comunicación y manejo de sus términos
- 2- Elementos de carácter estratégico.
 - Visión estratégica
 - Objetivos estratégicos
- 3- Aspectos funcionales de la organización
 - Organización estructural y funcional de la organización
- 4- Elementos de contenidos de comunicación
 - Públicos. Mapa de públicos
 - Análisis de los mensajes: contenidos, calidad y rapidez
 - Canales y flujos de comunicación. Direccionalidad.
 - Retroalimentación
 - Barreras
- 5- Nivel de Gestión de la comunicación
 - Elaboración de diagnósticos de comunicación (antecedentes, actualización)
 - Planificación y ejecución de los procesos comunicativos

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

Variable: Manual de Gestión de la Comunicación

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

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Definición real: Documento normativo que regula y organiza cada una de las acciones de comunicación en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus para su público interno y externo.

Definición operacional

Indicadores y Subindicadores

1. Antecedentes de la entidad
 - Presentación de la organización
 - Resumen Histórico
 - Características que distinguen su identidad
2. Visión y misión de la organización
3. Objetivos estratégicos de la empresa
4. Valores y principios que la sustentan
5. Políticas y objetivos de comunicación
6. Mapa de públicos
 - Públicos internos
 - Públicos externos
7. Plan de acciones de comunicación.
8. Presupuesto
9. Evaluación y control
10. Comunicación de crisis

2.4. Instrumentos para la recogida de información

Revisión y análisis de documentos oficiales

El análisis documental “es una técnica utilizada siempre en una investigación científica, e incluso puede constituirse en el método principal de la indagación empleado”. (Alonso y Saladrigas, 2002, pág. 69).

Este es uno de los instrumentos primarios para la recogida de la información, debido principalmente a que propicia un conocimiento preciso del tema que se investiga, así como de la organización en la que se va a desarrollar el mismo.

Según Hernández et al. (2006) esta técnica consiste en detectar, adquirir y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como extraer y recopilar la información relevante y necesaria que pertenece al problema de investigación.

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

Para la presente investigación esta técnica fue seleccionada con el objetivo de lograr la familiarización del investigador con el escenario objeto de estudio y la caracterización del mismo, a través de la revisión de las normas, políticas y/o procedimientos de trabajo de la organización.

Se analizan documentos oficiales como la Planificación Estratégica, Estructura Organizativa, el Objeto Social de la Empresa y la Estrategia de Capacitación.

Observación no participante

Es un método de recopilación de información primaria mediante la percepción directa de los elementos que conforman el sujeto, objeto o fenómeno estudiados, que son significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifestadas. (Alonso y Saladrigas, 2002)

Mediante la aplicación de este instrumento no se dificulta el desarrollo natural de los resultados obtenidos. Por lo cual, estos no estarán permeados por algún tipo de estímulo provocado en los sujetos ni por reacciones impuestas por parte de las investigadoras. Requiere ser completada por otros métodos de recolección de información.

En la investigación se realiza la observación de tipo no participante. Esta observación tiene como objetivos:

- Explorar las particularidades de la comunicación interna y externa.
- Caracterizar la dinámica del funcionamiento de la empresa, así como las relaciones entre directivos y trabajadores, y entre la organización y sus principales públicos externos.

Además se realizaron observaciones a espacios formales (matutinos, reuniones, asambleas sindicales y consejos de dirección). Se realizaron observaciones a los espacios físicos dentro de la organización (estructura, arquitectura, inmobiliario y condiciones de trabajo) para describir la existencia o no de condiciones apropiadas para la comunicación. La técnica se utilizó como complemento del cuestionario y de la entrevista.

Cuestionario

El cuestionario es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta se

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado donde se anotan las respuestas, en unos casos de manera textual y en otros de forma codificada. (Alonso y Saladrigas, 2002)

Es la técnica de recogida de información más utilizada, donde por medio de preguntas escritas, estructuradas y organizadas en un formulario impreso, se obtienen respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes, ideas, creencias y preferencias del público seleccionado al grado de satisfacción de sus necesidades tanto personales como organizacionales. Se emplea para investigar masivamente determinados hechos o fenómenos, permitiendo así conocer las generalidades del caso de estudio. El empleo de esta técnica permite ganar tiempo en la investigación

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

Selección muestra:

La muestra seleccionada para el público interno corresponde a una muestra probabilística por racimos debido a que las unidades de análisis se encuentran localizadas en diferentes lugares físicos, esto parte de que la empresa está dividida en cinco UEB, dos Unidades Organizativas y una dirección general.

La población estuvo conformada por los 728 trabajadores del centro. La determinación de una muestra representativa de la población se estableció a través de la fórmula de Hernández et...al. (2014): $n = n' / (1+n'/N)$, (donde n =tamaño de la muestra; n' =constante 422; y N =tamaño de la población), quedando conformada la muestra general por 267 personas.

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

Una vez determinada la muestra representativa para cada estrato, para la selección de los sujetos a encuestar en cada UEB se aplicó el procedimiento de la tómbola que según Hernández et al (2014) consiste en numerar todos los elementos muestrales de la población, del uno al número N .

De este modo, la muestra quedó conformada del siguiente modo:

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

UEB	Total de trabajadores	Muestra por UEB
Dirección general EPISAN	62	24
Unidad Empresarial de Base Pescasilda	246	89
Unidad Empresarial de Base Indusilda	52	19
Unidad Empresarial de Base Pescaza	100	37
Unidad Empresarial de Base Induzaza	234	85
Unidad Empresarial de Base Capacitación y Desarrollo	24	9
Unidad Organizativa Pescayaguajay	5	2
Unidad Organizativa La Sierpe	5	2
Total	728	267

Al público externo se le aplicaron los mismos instrumentos de recogida de información que al público interno. La muestra parte de un total de 50 clientes y 51 proveedores, donde estos constituyen los públicos de interés para la investigación, a la vez que son los que mantienen un contacto más sistemático con la empresa. Para la aplicación de las técnicas se realizó un muestreo no probabilístico incidental casual. Para ello se establecieron los siguientes criterios de selección de acuerdo con las metas e intereses de la organización:

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Interés económico de los públicos para la empresa (si es altamente beneficioso para la organización).

- Estabilidad de la relación con la organización.
- Importancia estratégica. (Si influyen de forma decisiva en los planes organizacionales).
- Que lleven tres o más años trabajando con la empresa.

La muestra quedó conformada por 20 clientes y 20 proveedores, los que se representan en la siguiente tabla:

Clientes	Proveedores
Mar y Cielo	Financiera CIMEX S.A
EES Empresa Provincial de Alojamiento	CUBACEL, ETECSA.
Hospital Pediátrico	Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos
UNISS	Empresa Eléctrica.
Empresa Comercializadora Turismo Provincial. (COMESPIR)	Banco Popular de Ahorro, Sucursal 5152, Trinidad
TABACUBA	Empresa Geocuba VC-SS.
Empresa Comercializadora de Encargo Estatal. (PESCASPIR)	Empresa de Refrigeración y Calderas del MINAL
UBPC Gavilán	Fundación de la Naturaleza y el Hombre "Antonio Núñez Jiménez
EMPROVA	Empresa de la Goma, POLIGON
Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos	Empresa de Proyecto, Construcción y Servicios Navales, CEPRONA, UEB ASTINOR
Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía	Empresa de Soluciones Mecánicas de la Construcción
Iberostar Gran Hotel Trinidad	Banco de Crédito y Comercio
Empresa Hotelera Brisas "Trinidad del Mar"	Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario
Empresa Comercializadora Dietas	Banco Popular de Ahorro Sancti Spiritus Sucursal 5232

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus**

Médicas. (COPMAR)	
Empresa Exportadora. (Caribex)	ENAST Empresa de Análisis y Servicios Técnicos, UEB Sancti Spíritus.
Empresa Agropecuaria del MININT S.S	UEB Servicios técnicos Sancti Spíritus, Sociedad Mercantil Cuban Corporación CIMEX
Sucursal ARTEX S.A.	Empresa de Acueducto y Alcantarillado
Empresa Agroforestal de Sancti Spíritus	Empresa Integral de Servicios Automotores, EISA
Comercializadora del turismo. (Pesca Caribe)	Centro de Investigaciones Pesqueras, CIP

Entrevista semiestructurada

De acuerdo con Alonso y Saladrigas (2002), la entrevista es una de las técnicas más utilizadas en el ámbito de la investigación social debido a la riqueza de datos que ofrece, su flexibilidad para acomodarse al propósito del estudio y su eficiencia en una interacción natural cara a cara. A través de ella se obtiene información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación establecida entre los diversos roles (entrevistador- entrevistado).

En el siguiente estudio se utilizó la entrevista semiestructurada ya que posee un diseño flexible y favorece la riqueza de la información obtenida. Aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador.

Se aplicaron dos entrevistas, las cuales estuvieron dirigidas al público interno: directivos y trabajadores.

Selección muestral:

Para el caso de la entrevista se hizo necesario emplear una muestra no probabilística intencional de sujetos tipos ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación (Hernández et al, 2006). Las entrevistas a los públicos internos (directivos y trabajadores) se realizarán con el objetivo de

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

caracterizar la comunicación interna en cada una de las UEB. Para el caso de los directivos se tomó en consideración los siguientes criterios de selección:

- Directivos con más de cinco años de experiencia en la organización
- Disposición y tiempo para colaborar con el estudio
- Ocupar cargos directivos en la casa matriz y cargos máximos en las UEB

La muestra quedó conformada por 7 directivos.

- Director General
- Director de Capital Humano
- Director de UEB Pescasilda
- Director de UEB Pescazaza
- Director de Asesoría Jurídica, Supervisión y Control
- Director de Contabilidad y Finanzas
- Director de Producción, Innovación y Tecnología

Para los trabajadores se estableció el siguiente criterio de selección:

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

La muestra quedó conformada por 10 trabajadores.

2.5. Procesamiento de los datos

El procesamiento de los datos se realizó a través de un análisis matemático-estadístico con la ayuda del SPSS (Statistical Processor and Service Solution), Versión 23.0, lo cual comprende un análisis porcentual matemático. Para el caso de los documentos oficiales, las observaciones y las entrevistas semiestructuradas, se realizaron análisis cualitativos donde los resultados obtenidos son complementados mediante análisis descriptivos-interpretativos, para profundizar en el comportamiento de la comunicación en la organización. De modo general, el procesamiento de la información estuvo mediado por el método de triangulación en sus diferentes perspectivas, triangulación metodológica, de datos y teórica. Este método de procesamiento de datos

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

permite la obtención, reducción e interpretación de la información hasta llegar a la cristalización del dato. (Rodríguez, Gil & García, 2004)

De forma general, en la investigación se realiza un análisis por indicadores y luego un análisis integral de los resultados, a partir del análisis estadístico-matemático y la triangulación en sus diferentes perspectivas.

2.6. Principios éticos de la investigación

La investigación se lleva a cabo siguiendo los principios éticos de las Ciencias Sociales, en general y de la Comunicación Social en particular, según lo establecido por la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) en su Código de Ética del Profesional. De esta forma se establecen los objetivos y propósitos del estudio a los sujetos implicados, a fin de obtener el consentimiento para su participación en el proceso. Se explicó a los implicados en el estudio las características y objetivos del mismo, además de su utilidad; a fin de obtener su consentimiento informado, para participar en el mismo de forma voluntaria. Igualmente se considera el anonimato del personal involucrado y la confidencialidad de las informaciones ofrecidas, respetando los criterios y valoraciones emitidas. Los datos publicados están autorizados por las instancias correspondientes de la empresa.

Capítulo 3: Análisis de los Resultados

3.1. Análisis por indicadores

En el presente capítulo quedará recogido el análisis de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación mediante la aplicación de cada una de las técnicas de obtención de información. Para proceder a dicho análisis se parte de los indicadores anteriormente mencionados en el capítulo metodológico y posteriormente se realiza una lectura integral donde se relacionan todos los resultados obtenidos.

3.1.1. Aspectos de carácter general u orientativo acerca de la organización

En este indicador se analizan elementos generales como; el nombre de la organización, la razón social de la misma y el conocimiento que esta posee sobre la comunicación y el manejo de sus términos.

La Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, en su forma abreviada EPISAN, posee personalidad jurídica propia y se encuentra subordinada al Grupo Empresarial Pesquero Industrial (GEIA), que a su vez, pertenece al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), creada por la Resolución No. 305/2001, de 30 de noviembre del año 2001, del Ministerio de la Industria Pesquera. La empresa se encuentra ubicada en la región central, específicamente en el territorio Tunas de Zaza en el municipio Sancti Spíritus localizado en la provincia del mismo nombre.

Desde sus inicios la empresa fue nombrada por el Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus. A pesar de esto aún en la actualidad sus públicos tanto internos como externos por tradición, se refieren a ella como Empresa Pesquera.

Sobre esta cuestión la Directora de Recursos Humanos expresó: *“la empresa desde su apertura ha sido una gran fuente de empleo, por tradición y costumbre todos la llaman así, no solo los trabajadores, sino también la comunidad, los clientes, los proveedores; a excepción de algunos directivos que la llaman correctamente”*.

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

“(...) para serles sincera, yo misma en muchas ocasiones la suelo llamar empresa pesquera, incluso me he ganado algunos regaños por eso jajaja, porque nosotros al tener un alto rango en la empresa somos los que debemos llamarla correctamente y exigirle a los trabajadores que hagan lo mismo”.

Con relación a este primer aspecto se pudo constatar que “EPISAN” se corresponde con el nombre comercial de la empresa.

El nombre oficial se encuentra presente y actualizado en los documentos oficiales de la organización, entre los cuales se encuentran: Planificación Estratégica, Objeto Social y la Estrategia de Capacitación. Este aspecto puede señalarse como un elemento visible dentro de la empresa, se puede encontrar en los vehículos pertenecientes a la empresa, en las señaléticas dentro de la empresa y en la propia comunidad, en la valla situada en la entrada y en las UEB correspondientes.

Con respecto a la razón social de la organización, se puede afirmar que encierra diversas de las actividades que caracterizan a la organización, correspondiéndose con la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma.

En relación al nivel de conocimiento sobre comunicación y el manejo de sus términos se realizó un análisis de forma general que abarca este elemento en todos los espacios sociales de la empresa y sus UEB.

Se pudo constatar que el público interno asume la comunicación desde el diálogo y el intercambio de opiniones y experiencias como formas de relaciones humanas dentro de la organización.

Es así que la gran mayoría de las expresiones en cuanto a este tema giran en torno a que *“la comunicación favorece las relaciones entre los seres humanos y por ende las relaciones de trabajo; no es más que el diálogo entre dos o más personas, donde cada una es capaz de exponer sus opiniones, saberes y experiencias.”*

Además los trabajadores expresaron que mediante una adecuada comunicación; *“en la organización existiría un clima laboral más favorable; se fortalecería la amistad y mejoraría el desempeño de las tareas”*

También hicieron referencia en numerosas ocasiones a lo provechoso que resultaría trabajar la comunicación de una forma más activa en la empresa. Se

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

hace evidente el reconocimiento por parte de los trabajadores de la necesidad de potenciar el elemento comunicacional dentro de la organización.

Por otro lado los criterios de los directivos se basaron en que la comunicación es un elemento de máxima prioridad para el cumplimiento de la labor productiva, específicamente la mayoría de estos expresaron: *“es necesaria para la labor productiva en la empresa, nos ayuda a desempeñar mejor nuestro trabajo, a raíz de ella le damos cumplimiento a todas nuestras metas y objetivos; contribuye a mejorar las relaciones con los públicos externos de interés y con la comunidad; nos permite relacionarnos mejor con los trabajadores y conocer sus opiniones; es la forma de conocerse, de dar a conocer la misión y la visión de la empresa, su objeto social y de promocionarnos con los clientes externos”*.

A pesar de que los directivos reconocen la importancia de la comunicación para el logro de los objetivos y metas empresariales, se observa un escaso dominio con respecto al tema de los procesos comunicacionales, siendo consecuentes con esto los directivos expresaron:

“(...) queda mucho por trabajar en la organización sobre el tema de la comunicación, en realidad con respecto a esta temática no conocemos casi nada, ni la forma más adecuada para implementarla o como se utilizan sus términos, no es un tema muy trabajado en la organización”

De igual forma los trabajadores plantearon que por su parte el conocimiento sobre el tema es ínfimo, no conocen acerca de su uso, por conocimiento general saben que este tema es sustancial para el desarrollo de la actividad en la empresa.

En relación al tema de carácter general u orientativo sobre la organización se puede aseverar que la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, a pesar de que comunica de manera adecuada su nombre a través de los soportes comunicativos con los que cuenta, la organización no ha logrado que sus trabajadores y públicos externos se apropien de estos, en especial de su nombre.

Concerniente a la conceptualización de la comunicación y el manejo de sus términos, tanto directivos como trabajadores coinciden en reconocer la importancia de la misma para el logro de cada una de las metas y objetivos

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

empresariales. A pesar de esto no poseen dominio de los términos asociados al proceso comunicativo, lo cual conlleva a un conflicto para los directivos pues son los máximos responsables del funcionamiento del sistema comunicacional en la empresa.

3.1.2. Aspectos de carácter estratégico

Para el análisis de este indicador se tiene en cuenta fundamentalmente la presencia de los planteamientos estratégicos en la organización; la misión, visión y objetivos estratégicos.

Uno de los planteamientos estratégicos de la organización es la Planificación Estratégica (Ver Anexo IV). En este documento oficial aparecen formuladas la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la misma, existiendo una correspondencia entre cada uno de dichos elementos para ajustarse a las condiciones de la organización.

La misión y la visión de la organización no se encuentran visibles en todo momento en la empresa. Los elementos anteriores pueden ser encontrados en el mural de la empresa y de cada una de las diferentes UEB, el cual a decir de los trabajadores, este es uno de los instrumentos más utilizados a la hora de dejar plasmados este tipo de información. Es válido aclarar que en estos momentos tanto en la casa matriz como en los demás espacios de la organización, los murales se encuentran en un momento de actualización y perfeccionamiento, por lo que la misión y visión no se encuentran ubicadas de forma visible en la empresa.

A pesar de esto, fuera de los murales no se cuenta con ningún otro espacio físico ni virtual en el cual se pueda acceder a este tipo de información, por lo que su conocimiento depende solamente de un elemento específico, no disponible todo el tiempo en la empresa, lo cual trae como consecuencia que se haga difícil el acceso a este tipo de información.

En relación al nivel de conocimiento de la misión y visión, donde no se realizaron distinciones por UEB, pues los resultados fueron similares en cada una un análisis general muestra que el 18,6 % de los trabajadores totales no conocen la misión de su organización, el 7,8% la conoce más o menos y el 73,5 % la conoce totalmente.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

En relación a la visión el 29,4% de los trabajadores no la conoce, un 11,8% la conoce más o menos y el 58,8% de los trabajadores la conoce completamente. Con respecto a estas cifras y luego de realizarse el análisis cualitativo de dichos resultados se pudo apreciar que, independientemente de que la mayoría de los trabajadores afirman conocer la misión y la visión empresarial, son muchos los que enfocan sus respuestas solamente en los aspectos productivos de este elemento, dejando de lado completamente otras partes de las mismas. En este sentido se puede afirmar que se debe hacer un trabajo más a fondo con la exposición de la misión, visión y demás elementos estratégicos de la organización pues no existe un conocimiento profundo y totalmente acertado de dichos aspectos.

La misión de la empresa (Ver Anexo II) se fundamenta en capturar, procesar y comercializar con altos estándares de calidad los productos pesqueros provenientes de la provincia Sancti Spíritus, para el mercado internacional e interno, con trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, disciplina y laboriosidad, respondiendo a las exigencias de nuestros clientes, y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad.

Al realizar el análisis de la misión por la que se rige la empresa se constatan problemas de redacción entre los cuales se pueden señalar que no comienza a identificarse con “somos”, lo que ocasiona que se pierda un poco la sensación de equipo, de comunidad. Además de esto se encuentra redactada en una única oración en la cual se aprecia falta de coherencia. Como aspectos positivos a puntear en la misma están que se expresa la razón de ser de la organización, se identifica su actividad productiva fundamental, así como los valores que tipifican a su personal, dejando claro de esta forma a los públicos que se dirige, siempre respondiendo a las necesidades de los clientes. Independientemente, no queda recogido cuáles son las ventajas competitivas de la empresa, ni los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización para el logro de sus objetivos y funciones.

En lo que respecta al conocimiento de los trabajadores acerca del tema la gran mayoría respondió con frases claras, las cuales se pueden sintetizar en:

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

“capturar, procesar, comercializar con altos estándares de calidad los productos pesqueros de la región para el mercado internacional e interno.”

Otras respuestas se sintetizaron en: *“capturar, procesar y comercializar con calidad los productos pesqueros”*.

Esto respalda lo que se mencionaba anteriormente acerca de cómo los trabajadores a pesar de decir conocer la misión de la organización en realidad solo reconocen un elemento de la misma, la actividad productiva de la empresa.

El conocimiento que poseen en la organización sobre la misión de la misma se observa en el siguiente gráfico:



Gráfico 3.1: Nivel de conocimiento de la Misión de la Organización, por parte del público interno.

Por otra parte, la visión (Ver Anexo II) expresa: Somos una empresa con un sistema de dirección y gestión consolidada, que trabaja bajo un sistema integrado de gestión de calidad certificado, contando con un personal disciplinado, responsable y con sentido de pertenencia, honradez, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con eficiencia y eficacia.

La visión, al igual que la misión, posee diversas dificultades entre las que se pueden encontrar; se refiere a la organización en segunda persona pero no

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

comienza con hemos alcanzado, es decir, no expresa claramente lo que ha alcanzado y lo que aspira a alcanzar la organización. Tampoco enuncia los clientes o sector del mercado hacia los cuales van dirigidos sus productos.

Al igual que la misión está redactada en una única oración, por lo que de igual forma se aprecia una falta de coherencia. Los demás elementos se encuentran correctamente elaborados.

En este caso y haciendo referencia al conocimiento de los trabajadores, estos respondieron con frases cortas pero estaban seguros de lo que expresaban, aun cuando faltaron elementos por mencionar, se evidencia que estos dominan los aspectos esenciales, las respuestas se resumen en:

“somos una empresa consolidada que trabaja con un sistema integral de gestión, contando con un personal calificado y cualificado en su labor productiva”

“somos una empresa con un sistema de dirección y gestión consolidada que trabaja bajo un sistema integrado de gestión de calidad certificado”

Como se puede apreciar, la visión es un elemento que cuenta con un poco más de dominio por parte de los trabajadores, pues las respuestas en este sentido fueron más diversas y abarcaron más elementos que los aportados en la misión. A pesar de esto y de igual forma que en la misión no se llega a apreciar que exista un dominio completo de dicho elemento.

En este mismo tema pero desde la dirección, la totalidad de los directivos aseveró conocer ambos elementos. En las respuestas con respecto a la misión estuvo presente cada uno de los elementos que la componen:

“capturar, procesar y comercializar con altos estándares de calidad los productos pesqueros provenientes de la provincia Sancti Spíritus, para el mercado internacional e interno, con trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, disciplina y laboriosidad, respondiendo a las exigencias de nuestros clientes, y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad.”

Con la visión sucede lo mismo, se demuestra que estos dominan los aspectos esenciales en tanto la mayoría de los argumentos se dirigieron a:

“somos una empresa con un sistema de dirección y gestión consolidada, que trabaja bajo un sistema integrado de gestión de calidad certificado, contando

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

con un personal disciplinado, responsable y con sentido de pertenencia, honradez, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con eficiencia y eficacia”.

El conocimiento que poseen en la organización sobre la visión de la misma se observa en el siguiente gráfico:



Gráfico 3.2: Nivel de conocimiento de la Visión de la Organización por parte del público interno.

Luego del análisis anterior se pudo constatar que se hace necesaria la creación de más espacios de exposición de los elementos trabajados, que trasciendan el solo uso del mural. También se corroboró que si bien la gran mayoría de sus trabajadores y subordinados posee conocimiento acerca de estos elementos, es más bien básico, no se logra una apropiación a profundidad de otros elementos esenciales de la misión y visión de la organización.

Con relación a los objetivos estratégicos (Ver Anexo III) se proyectan relacionados a las 7 áreas de resultados claves de la organización, para los cuales se establecen objetivos específicos en función de su cumplimiento, al igual que responsables que velen por su adecuado cumplimiento. Como parte del sistema de control se realiza una evaluación cada cuatro meses de los

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus

mismos informando al director general sobre la ejecución y el estado del cumplimiento de cada uno.

Para corroborar esta información los directivos comentaron: *“mantenemos un adecuado control con el cumplimiento de cada uno de los objetivos, tratamos de hacer todo lo posible para que al finalizar el año todos se cumplan a cabalidad, de ahí que seamos una de las mejores empresas en el país”*.

Los directivos mantienen un amplio conocimiento con relación a este tema, reconocen cada uno de los objetivos con el área de resultados claves en el que se desarrolla cada uno, siendo esto primordial pues da la medida de que los altos directivos de la organización poseen una visión clara de cuáles son las metas de la organización.

Los trabajadores, sin embargo manifestaron que no tienen noción de cuáles son los objetivos estratégicos de la organización, no hicieron referencia ni siquiera en el objetivo que le corresponde a su área en particular, para todos ellos su objetivo clave es producir.

Este aspecto constituye entonces una deficiencia, pues a pesar de que exista una segmentación por áreas de resultados claves, se hace necesario el conocimiento por igual de cada uno de los elementos claves de la organización, como hacia donde se dirige, sus metas, planes y proyecciones fundamentales.

3.1.3. Aspectos de carácter funcional

En este indicador se pasará a analizar los elementos funcionales de la organización, la estructura formal existente en la misma y la forma en la que opera y funciona la empresa. (Ver anexo I)

La Empresa Pesquera Industrial de Sancti Espíritus se encuentra dirigida por un director general que supervisa y es responsable por el funcionamiento general de la organización, a este se van a subordinar otros directores y trabajadores de las diferentes direcciones y grupos de la casa matriz. A estos a su vez se le subordinan los directores de las diferentes UEB de la organización y a los últimos los trabajadores de dichas UEB. En EPISAN cada UEB cuenta con una dirección y otros departamentos operativos como contabilidad, recursos humanos etcétera, estos departamentos son representaciones y se subordinan a las direcciones generales de estas áreas en la empresa matriz.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

La empresa se encuentra conformada estructuralmente por un director general, a este se le subordinan directamente cuatro direcciones; Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Gestión del Capital Humano, Dirección Producción, Innovación y Tecnología y Dirección de Supervisión y Control. Cada dirección cuenta con uno o más grupos de operación subordinados. A la Dirección de Contabilidad y Finanzas se le subordina el Grupo de Contabilidad y el Grupo de Planificación, Finanzas, Estadística y Precios. A la Dirección de Gestión del Capital Humano se le subordina el Grupo de OTS y Recursos Laborales. A la Dirección Producción, Innovación y Tecnología y Dirección de Supervisión se le subordina el Grupo Energético y el Grupo Inspección de Zona de Pesca. Y a la Dirección de Supervisión y Control se le subordina el Grupo de puesto de mando, Seguridad, Protección y Defensa.

A todas estas direcciones se encuentran subordinadas las cinco UEB de la empresa; UEB PESCASILDA, UEB INDUZAZA, UEB PESCAZAZA, UEB INDUSILDA y UEB Capacitación y desarrollo. Dos unidades organizativas; Unidad organizativa Pescayaguajay y Unidad Organizativa La Sierpe. Y tres grupos; Grupo de Comercialización y ventas, Grupo de Transporte Automotriz y Grupo de Logística, Aseguramiento y Servicio.

En lo que se refiere al funcionamiento de las direcciones, cada una cuenta con un jefe y varios subordinados, atendiendo al área del departamento. Dichos jefes operan y rigen todos los temas relacionados con su área de dirección y responden directamente al director general. Todas las direcciones se encuentran físicamente en lo que se denomina empresa matriz, que es el espacio físico de la dirección de la empresa, esto colabora en gran medida al efectivo funcionamiento de las direcciones y a la coordinación estructural de las actividades de la organización.

Las demás UEB y la mayoría de los grupos se encuentran ubicados en los diferentes municipios de la provincia Sancti Spíritus. Esta organización se debe al tipo de empresa que es EPISAN puesto que se necesita abarcar los diferentes territorios de la provincia y fundamentalmente los que tienen acceso al mar. Independientemente, las distribuciones de la empresa se encuentran de forma eficiente para el funcionamiento de la empresa, garantizando las condiciones de trabajo necesarias para cada caso y tipo de distribución.

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

En este indicador también se hace necesario referirse a las condiciones físicas de la empresa. En la empresa cada local está adaptado a las necesidades de su área de trabajo. Las oficinas cuentan con buena iluminación y condiciones y poseen en la mayoría de los casos los materiales de trabajo necesarios para desempeñar sus funciones. Por su parte las áreas de pesca y procesamiento de los productos son de las mejores de la empresa, están equipadas con tecnologías de punta y son sometidas a rigurosos procesos de sanidad y calidad. Por este motivo los espacios además de ser extremadamente higiénicos cuentan con todos los equipamientos necesarios para la producción. La empresa cuenta además con un salón de reuniones, un comedor, una plaza y espacios abiertos amueblados, todo esto ayuda a la socialización y el confort de los trabajadores.

Las UEB por su parte también cuentan con las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades productivas. Los espacios son abiertos e iluminados y las áreas de procesamiento poseen los equipamientos que se necesitan y se encuentran en óptimas condiciones, tanto desde la higiene como desde la calidad.

Estas condiciones de trabajo pueden propiciar un ambiente laboral positivo y armónico en las que se condicione la motivación por el trabajo y el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores. Lo anterior va a influir positivamente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

En cuanto al aspecto funcional de la organización, cada área o departamento de trabajo tiene definidas de forma clara cuáles son sus objetivos y funciones específicas, estas son las metas por las que se trabaja de manera más concreta y se delimitan atendiendo a la especialización del área que sea. Independientemente de esto todos los departamentos cuentan con ciertos objetivos que le son comunes a cada una de las áreas de trabajo y que se encuentran encaminados más bien a garantizar la coordinación y la coherencia de las actividades organizacionales.

La mayoría de los directivos de las áreas de trabajo de la empresa poseen conocimiento con respecto a cuáles son los objetivos de trabajo de los demás departamentos y conocen a cabalidad cuales son los que se tiene que cumplir en su área de forma específica.

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

Con respecto a este tema la Directora de Recursos Humanos y el Director General de la empresa expresaron ideas similares, que se pueden resumir esencialmente en: *“la dirección de la empresa en conjunto con la dirección de recursos humanos dirige y controla lo establecido sobre la seguridad laboral, las políticas salariales y laborales, además de la salud del trabajo. La dirección de recursos humanos en específico se encarga de controlar y velar porque el personal desempeñe a cabalidad cada una de sus tareas de acuerdo con lo establecido en los contenidos del trabajo.”*

Otros directivos se pronunciaron con respecto al tema, argumentando: *“yo como jefe de producción conozco cada una de mis responsabilidades, velo porque los trabajadores al acabar el mes hayan cumplido con cada uno de los pedidos, cuido además de que en mi turno el ambiente laboral sea ameno para que se cumpla todo como está establecido, y considero que el objetivo de esta UEB sea producir cada vez más y con una alta calidad.”*

Otras de las ideas queda recogida en: *“Yo conozco mis responsabilidades, soy uno de los jefes de flota, me encargo que las embarcaciones a mi mando, estén en óptimas condiciones a la hora de salir al mar. Velo porque los barcos salgan y regresen en tiempo a la organización, además de asegurar que todo el personal regrese sano y salvo, pero en realidad no soy consciente de las funciones de la UEB, supongo que sea capturar productos pesqueros con buena calidad.”*

Haciendo referencia precisamente a este tema pero desde la perspectiva de los trabajadores, se puede señalar que la mayoría de estos, a diferencia de los directivos, es consciente solamente de las actividades y objetivos individuales y de su área específica de trabajo, a pesar de esto se interesan por la situación de los demás departamentos de la organización y se muestran inclinados a ayudar cuando sea necesario.

Atendiendo a este tema expresaron: *“en mi caso no conozco mucho las actividades y funciones de mis compañeros de otras áreas, me concentro en mi trabajo y conozco a fondo lo que tengo que hacer, pasa lo mismo con mis compañeros de departamento, a este nivel si sabemos que debe hacer cada uno pero fuera de nuestra área no es el caso... Igual creo que hablo por todo*

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

cuando digo que estamos para apoyar a cualquier espacio de la empresa, sean de aquí o no”

Se hace evidente que es más notoria la comunicación entre directivos que entre trabajadores, a pesar de esto si es amplio no solo el conocimiento de las tareas individuales sino de también de cada miembro del departamento en el que se encuentran insertados.

3.1.4. Elementos de contenidos de comunicación

Para analizar el presente indicador se trabaja con una serie de subindicadores que influyen y conforman de forma práctica los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la empresa. Para ello se examinan profundamente todos los elementos que intervienen en dicho proceso.

3.1.4.1. Públicos. Mapa de Públicos

Para el análisis de este subindicador se delimitan y se tiene en cuenta la segmentación de los públicos y se pasan a caracterizar atendiendo a diferentes elementos tales como las áreas de trabajo a las que pertenecen, la edad, el sexo, nivel de escolaridad, etc. Además de esto se abordará la relación de dichos públicos con la empresa.

En este orden, en lo que concierne a los públicos internos, la edad promedio de los trabajadores es de 17 a 55 años. Un 8,54% trabajan en la oficina central de la empresa, un 90,1% lo hacen en las diferentes UEB y un 1,37% en las unidades organizativas pertenecientes a la organización.

De todos estos trabajadores un 22,66% pertenecen al sexo femenino y un 77,34% al sexo masculino.

En cuanto al nivel de escolaridad, un 6,59% de los trabajadores tienen un nivel superior, un 14,56% son técnicos medios, un 20,05% poseen nivel de enseñanza media, un 48,90% tienen estudios secundarios, un 2,20% poseen un sexto grado y 0,41% no culminaron los estudios primarios.

De todo esto se pudo constatar que hay una pronunciada presencia masculina en la empresa de forma general pues casi el 80% de los trabajadores son hombres mientras que las mujeres representan una minoría. De igual forma sucede con el nivel de escolaridad, los graduados del nivel superior

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

representan una gran minoría con respecto a la totalidad de trabajadores, mientras que la mayoría se concentra en la enseñanza media y técnica.

Por otra parte el público externo se encuentra conformado, con una constancia y mayor interacción con la empresa por los proveedores y clientes. Son estos los que mantienen una estrecha, formal y continua relación con la empresa. Basado en los resultados que se obtuvieron se puede afirmar que la organización posee buena relación con dichos públicos externos. Las relaciones oficiales con la mayoría de estos se remontan a más de cinco años y la empresa tiene gran aceptación entre los mismos.

Por lo que se hace valido señalar que el 100% de los clientes y proveedores califican su relación con la organización como una relación fructífera y provechosa para ambas partes.

Los públicos externos referidos, clientes y proveedores habituales, se pueden encontrar de manera explícita en los contratos de la empresa pero no se tiene constancia de un documento oficial que los recoja de manera integrada.

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

Clientes:

Comercializadora del turismo. (Pesca Caribe)

Empresa Exportadora. (Caribex)

Empresa Comercializadora Dietas Médicas. (COPMAR)

Empresa Comercializadora de Encargo Estatal. (PESCASPIR)

Empresa Comercializadora Turismo Provincial. (COMESPIR)

Empresa Pesquera de Santiago de Cuba. (PESCASAN)

Proveedores:

Financiera CIMEX S.A

CUBACEL, ETECSA.

Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos

Empresa Eléctrica.

Empresa de Soluciones Mecánicas de la Construcción

Banco de Crédito y Comercio

Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario

Centro de Investigaciones Pesqueras, CIP

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus

Además de estos públicos, la empresa también mantiene relaciones con la comunidad, estas relaciones son, en su mayoría no formales, por lo que no se pudo obtener constancia de forma documentada oficial acerca de la misma. Sin embargo si se puede constatar su existencia debido a la información obtenida durante las entrevistas y las observaciones. Estas son descritas como positivas y prolíferas, la empresa sirve como apoyo en desastres naturales y como proveedora de alimentos, es debido a esto que mantiene estrecha relación con instancias de la comunidad como las escuelas, organizaciones de masa, etc. Con respecto a este tema se destacó que la empresa y sus UEB tienen un impacto directo en las comunidades en las que se encuentran ubicadas y que es de ellas emerge la mayor cantidad de fuerza de trabajo.

Los directivos comentaron: *“la empresa tiene una relación bastante estrecha con la comunidad, especialmente aquellas en donde se encuentran las oficinas centrales y las UEB, no somos solo la principal fuente de empleo sino también aportamos mucho con lo que producimos”*

Por su parte los trabajadores expresaron: *“la comunidad está muy unida con la empresa, cuando se realizan actividades todos vienen, los que trabajan aquí y los que no jaja, la mayoría de lugares donde están los espacios de la empresa son poblados pequeños y todos nos llevamos bien”*

La empresa mantiene relación con otros públicos externos como son los medios de comunicación y otras instituciones. La relación con estos organismos es menos frecuente, no existen documentos oficiales para presentar dichas relaciones.

Los medios de comunicación con los que mantiene relación la empresa son el periódico Escambray, la emisora Radio Sancti Spíritus y Televisión Yayabo. Como parte de las coberturas que realizan estos medios, las cuales es válido señalar que no son continuas y que no existe un espacio para esto, se destacan los reportes sobre los planes de producción de la empresa, sobre afectaciones de la venta a la población debido a problemas de escasez o sobre cómo la empresa es una de las encargadas para salvaguardar a la comunidad tunera en caso de problemas medioambientales. Estas relaciones casi siempre son intencionadas por interés tanto de los medios como de la empresa pero no están institucionalizadas como parte de las políticas de la organización.

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

Existen otras instituciones que se benefician de la organización y esta a su vez se beneficia de estas instituciones, como es el caso de centros educativos y de salud. Con respecto a esto la Directora de Recursos Humanos comentó: *“la organización posee llamado encargo estatal el cual ya está planificado en el año, de ahí se sacan las dietas médicas, alimentación para las escuelas, se abastecen de productos a las casas de abuelos, hogares de ancianos; también a círculos infantiles y seminternados, lo cual es necesario cumplirlo estrictamente porque el director tiene que responder por esto en una junta.”*

En igual medida algunas escuelas primarias de las localidades donde la empresa tiene sus espacios tienen conformado un círculo de interés que aborda temas relacionados con la pesca y la vida en el mar. *“Mediante este espacio los estudiantes aprenden acerca de los cuidados y mantenimientos que se le dan a los barcos, realizan visitas a la empresa y excursiones en barco, esto se ha perdido un poco pero estamos trabajando en recuperar este tipo de espacios. Esto no solo se realiza en la empresa matriz sino también en las UEB”,* así expresó el Director General de la empresa.

3.1.4.2. Mensajes

Para el análisis de este indicador se tuvieron en cuenta elementos esenciales como el contenido, la rapidez y la calidad de los mensajes, de igual forma se analizan la existencia de las tipologías de estos mensajes en el ámbito interno y externo de la organización.

Con respecto al público interno se pudo constatar una clara prevalencia de los mensajes de tareas y labores de forma regular, acreditado por un 62,7% de los trabajadores. Además de esto también es relevante la existencia de mensajes de mantenimiento igualmente de manera regular, dirigido a los elementos normativos y de control de la empresa, esto respaldado por el 57,8% de los trabajadores. Por último en menor medida se tiene constancia de la existencia de mensajes de apoyo y reconocimiento, esto confirmado por solo el 9,8% del personal de la empresa.

El contenido de los mensajes que se desarrollan en la organización se puede observar en el siguiente gráfico:

*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus*

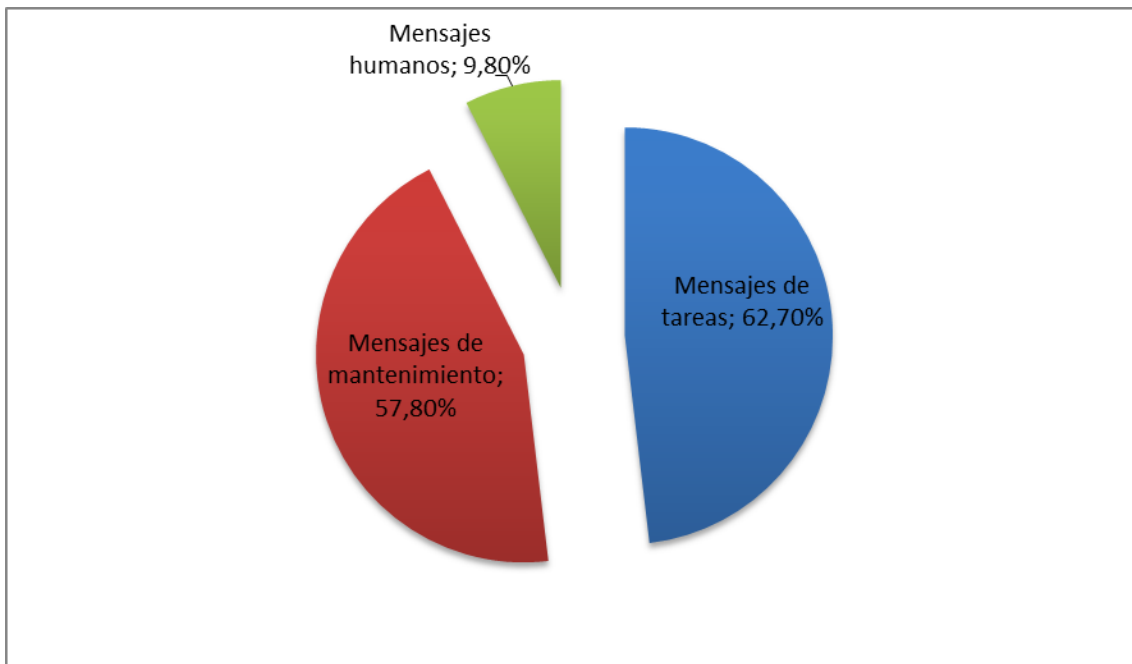


Gráfico 3.3: Contenido de los mensajes al público interno

Como se puede apreciar existe una clara distinción entre el uso de los mensajes en la organización, la mayoría de los mismos van dirigidos a la actividad productiva de la empresa y en menor medida se dirigen a trabajar con el capital humano de la organización, lo que resulta en una deficiente labor a la hora de reconocer, gratificar y apoyar a los trabajadores de la organización.

Otro elemento esencial a destacar es que el 67,6% de los trabajadores afirmaron que los mensajes de la organización son recibidos a tiempo, un 29,4% expresan que son recibidos con retraso y solo el 2,9% aseveran que son recibidos “para ayer”. Esto es clara evidencia de que en la empresa los mensajes y orientaciones son proporcionados de forma eficiente y la mayoría de las veces llegan al público interno en tiempo.

Otro elemento a analizar en relación a los mensajes es la claridad de los mismos. En la organización más del 95% de los mensajes están catalogados de claros y necesarios para el cumplimiento de las actividades productivas. Y solo un 2,9% de los trabajadores los consideraron incompletos. Como se puede apreciar en la empresa no existen muchos resultados negativos en cuanto al elemento comunicacional analizado. Se destaca que los mensajes son proporcionados a tiempo de forma clara y precisa, utilizando gran variedad de

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

canales y espacios comunicativos. Es de esta forma que el elemento más preocupante en cuanto a este subindicador sería que no se aprecia buen trabajo con el uso de los mensajes humanos y de apoyo.

El 100% de los clientes y proveedores expresaron que los mensajes que reciben de la organización llegan de manera rápida, esto resulta de suma importancia ya que estos residen en lugares lejanos a la organización y una comunicación efectiva entre ambos garantiza en gran medida un mayor cumplimiento con las solicitudes por parte de la empresa con sus clientes y de los proveedores con la empresa.

También válido señalar que el 100% de los clientes y proveedores concuerdan en que los mensajes que reciben de la empresa abordan temas relacionados a la actividad vinculante con la empresa en sí, ya sea para suministrarle o venderle productos. En este sentido no se registra otro tipo de mensajes entre la organización y su público externo.

3.1.4.3. Canales y flujos de comunicación. Direccionalidad

En este subindicador se pasará a analizar los resultados obtenidos en cuanto a los canales y flujos de comunicación presentes en la organización. Para ello se tienen en cuenta elementos como la direccionalidad y la tipología de los flujos y en qué medida y cuáles son los canales utilizados en la organización.

Con respecto a los canales y espacios utilizados en la empresa se destaca el uso de los formales e institucionalizados por la organización. En este sentido el espacio con una mayor aceptación y uso son las reuniones, respaldado por el 85,3% de los trabajadores. También resulta destacado el uso del teléfono (con un 67,7%), del correo, (con un 67,6%), los despachos (con un 64,7%) y los matutinos (con un 63,5%). Y en menor medida son utilizados otros espacios institucionales como los murales (con un 41,1%) y los encuentros formales (con un 25,4%). La empresa también usa la comunicación mediante radiofonía para comunicarse con los barcos que tienen en el mar. Este es un medio utilizado exclusivamente para este fin.

En el siguiente gráfico se observan los diferentes canales y espacios de comunicación que se utilizan en la organización:

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

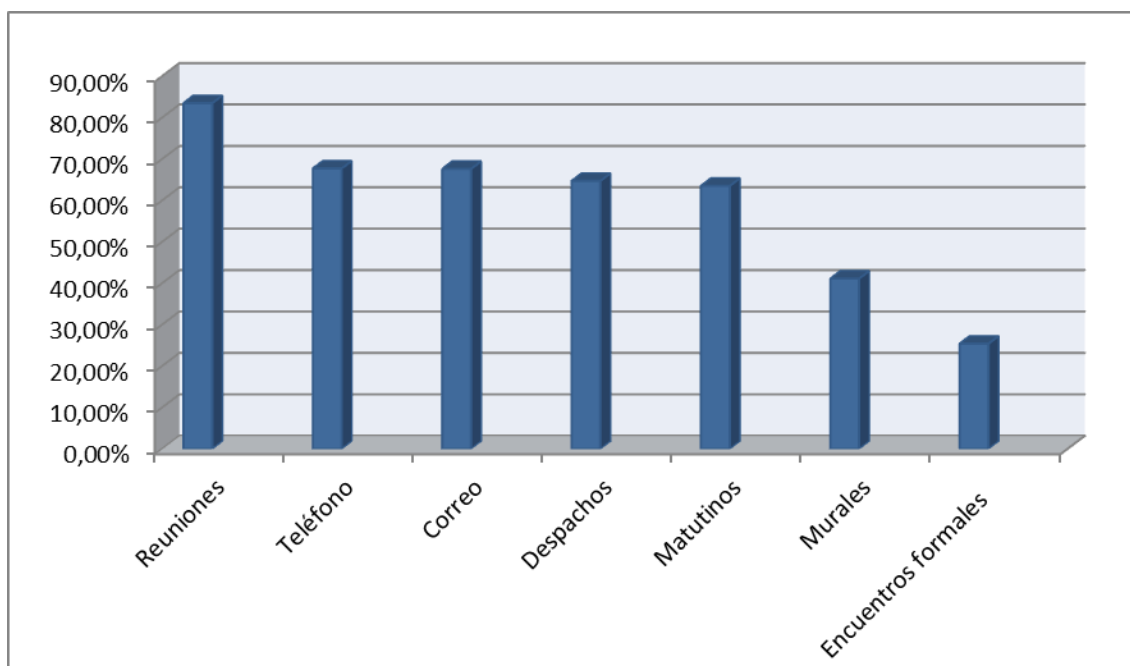


Gráfico 3.4: Canales y espacios de comunicación interna

Si existen diferencias entre la empresa matriz y las UEB, los estudios realizados pudieron comprobar que mientras que en la primera se utilizan con mayor frecuencia las reuniones y los despachos en las UEB el canal con un mayor uso es el teléfono, pues de los canales y espacios existentes es el que más facilidad les aporta en el cumplimiento de sus objetivos.

Con relación a esto los trabajadores comentaron: *“los canales que más se utilizan aquí en la UEB son el teléfono y el correo electrónico, donde a este último solo tienen derecho los directivos de la UEB porque son informaciones que provienen desde la empresa central o desde la empresa nacional”*

En lo que respecta al comportamiento de los flujos de comunicación en la empresa se pudo concluir que de manera general la dirección que predomina es la descendente. Es decir, la comunicación fluye desde la dirección de la empresa hacia las UEB y unidades organizativas y a nivel interno, es común para la dirección y las UEB que la comunicación fluya desde los directivos hacia los subordinados.

Por su parte se puede decir que la comunicación fluye tanto de forma vertical como horizontal, a pesar de esto se hace más notable la vertical. La mayoría de las indicaciones y mensajes provienen directamente desde las diferentes

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

direcciones, esto se puede apreciar claramente en la conformación del organigrama de la empresa (ver Anexo I), puesto que la estructura formal de la organización se corresponde con la forma en la que esta funciona tanto formal como informalmente. Por su parte la comunicación horizontal se produce fundamentalmente entre las direcciones de la empresa y entre las direcciones de las diferentes UEB, unidades y grupos que conforman la empresa.

En lo que respecta al flujo ascendente de la comunicación, existen espacios creados para este fin y funcionan de manera organizada, sin embargo solo un 5,9% de los trabajadores afirmó que existe una buena cooperación entre los diferentes departamentos y la dirección. Y un 66, 7% expresó que coopera lo necesario. Esto da indicios de que la relación dirección – departamento no es la ideal y que se debe reforzar el trabajo con los subordinados desde la dirección, se debe estar dispuesto como dirección a trabajar como un todo con las demás áreas de la empresa.

Luego del análisis de los resultados anteriores queda evidenciado que se les debe dar mayor confianza a los trabajadores pues muchas veces estos no se sienten del todo cómodos intercambiando con los directivos acerca de los problemas y opiniones que tienen con respecto a la empresa. Y esto puede que incida de manera negativa en la salud de la organización y el cumplimiento de las labores productivas.

Con respecto a esto los trabajadores señalaron: *“en muchas ocasiones nos cuesta hablar con los directivos porque no sabemos cómo expresarnos de una mejor manera o porque no nos sentimos muy cómodos discutiendo ciertos temas con los directivos.”*

En este sentido solo un 23,5% de los trabajadores catalogaron de muy buena la comunicación con los superiores, lo que sugiere que se debe hacer un énfasis en integrar a los trabajadores al discurso organizacional, que se debe trabajar en hacer que los mismos se sientan escuchados y partes fundamentales de la organización.

En el análisis de este indicador se pudo destacar que el comportamiento de los flujos de comunicación es mayormente vertical descendente, que la comunicación no suele fluir de manera horizontal más allá de la comunicación

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

entre las direcciones de la organización y que en la empresa son ampliamente utilizados los diferentes canales institucionales de comunicación.

3.1.4.4. Retroalimentación

Al analizar el presente indicador se tuvieron en cuenta la eficacia y rapidez de la retroalimentación así como la existencia y calidad de los espacios y canales que propicia la empresa para este fin.

El proceso de retroalimentación se desarrolla de manera similar en la empresa matriz como en las UEB y demás grupos y unidades. En este sentido solo un 32,4% del público interno afirmó que siempre se le escucha y da respuesta a sus preocupaciones, un 35,3% señaló que esto sucede casi siempre, un 27,5% expresó que a veces y un 2,9% que casi nunca. Como se puede apreciar es bajo el porcentaje de trabajadores que se sienten escuchados y atendidos por los superiores, sumado a esto, otras observaciones permitieron aseverar que los trabajadores muchas veces no expresan sus opiniones o puntos de vista por temor o simplemente porque no sienten, debido a la experiencia, que lo que tengan que decir va a resultar relevante de cualquier forma para la dirección de la empresa.

Con respecto a esto algunos trabajadores expresaron: *“a pesar de que puedo comunicarme con los directivos, siempre que estos estén disponibles, la mayoría de las veces trato de resolver mis interrogantes con compañeros de mí mismo nivel laboral.”*

“No existe en la empresa un espacio que me anime a expresarle a los directivos las dudas o sugerencias con respecto al trabajo, por esto no suelo utilizar los espacios que me dan para este motivo”

La organización cuenta con la existencia de varios espacios y canales oficiales para que se desarrollen los procesos de retroalimentación (reuniones, asambleas de afiliados, correo y encuestas periódicas). Sin embargo no todas gozan de la misma aceptación entre los trabajadores, en este sentido se destaca como la más usada las reuniones, avaladas por un 85,3% de los trabajadores. La anterior es básicamente el espacio utilizado para este fin puesto que los demás canales ofrecidos por la organización cuentan con bajos porcentajes de aceptación, las asambleas de afiliados se encuentra avalados

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

solo por un 11,8% de los trabajadores, el correo por un 5,9% y las encuestas por un 1%.

Con respecto a lo anterior es válido destacar que un 91,2% de los trabajadores prefiere dar sus opiniones a través de los espacios creados por la organización y solo un 11,8% elige los espacios creados por los trabajadores.

En este sentido algunos trabajadores expresaron: *“yo como trabajador cuando tengo algo que es muy urgente expresar me siento más a gusto planteando mis opiniones a través de las reuniones, matutinos o las asambleas, porque en la merienda, almuerzo o en la guagua, las conversaciones no son las mismas tratamos de enfocarnos en cosas que no sean el trabajo y la rutina diaria.”*

Otros trabajadores sintieron de manera diferente y expresaron: *“Yo por mi parte prefiero los espacios creados por los trabajadores pues siento que puedo transmitir cada una de mis inquietudes con más claridad y sin temor a ser requerido porque la mayoría de mis compañeros opinan lo mismo que yo.”*

Los directivos por otra parte expresaron: *“los espacios creados por la institución son los más idóneos para que los trabajadores sin distinción de jerarquía planteen cada una de sus opiniones, los matutinos, reuniones y asambleas son espacios importantes para que los trabajadores participen de cierta forma de manera activa en la planificación de cada una de las actividades según.”*

Como se puede notar la retroalimentación a lo interno no es un elemento que se trabaja de manera intencionada en la organización. Se hizo evidente que los trabajadores no han tenido una buena experiencia en lo que respecta a proporcionar opiniones y a la forma en que los directivos las toman y a en qué medida les dan solución. Esto ha ocasionado que los pocos espacios de retroalimentación que existen en la organización no cumplan eficientemente la función para la que fueron creadas y los trabajadores simplemente no se sientan cómodos en ningún espacio expresando sus intereses con respecto a la organización. Es decir, existe falta de confianza, lo que puede ocasionar que el público interno no se encuentre cómodo con el ambiente de trabajo en el que se desarrolla, lo cual puede resultar en una empresa no del todo comprometida, como se desearía con el proceso productivo.

Con respecto al público externo de la organización los procesos de retroalimentación son alabados por los clientes y proveedores.

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

Independientemente de que no existen muchos espacios y canales para este fin, pues solo se cuenta con el teléfono, correo y los contactos cara a cara, estos espacios son altamente eficientes. El público externo de manera general resaltó la excelente atención que da la empresa, destacaron cómo se les da solución inmediata a los planteamientos que emiten y siempre se les presta atención a cualquier idea u opinión que tengan que aportar con respecto a la organización.

Se hace evidente la diferencia entre la retroalimentación a lo interno y a lo externo de la empresa. Por una parte en el ámbito externo se destacó el interés y conocimiento de las opiniones de dicho público, aspecto que no sucede de igual manera a lo interno de la organización. En lo que al público interno respecta se debe trabajar en proporcionarles a los trabajadores la confianza suficiente como para que estos hagan uso de los espacios de retroalimentación existentes y trabajar en incluir las opiniones de los trabajadores como elementos centrales en los debates empresariales. Por todo esto se puede afirmar que los procesos de retroalimentación de la empresa no son eficaces, en cuanto se le presta mucho más atención e interés al entorno externo de la empresa que al interno.

3.1.4.5. Barreras

Al analizar este indicador se tienen en cuenta los diferentes elementos que de una forma u otra entorpecen los procesos comunicativos que se producen en la organización.

Uno de los elementos que con más frecuencia entorpece los procesos de comunicación en la organización es la distancia entre el personal empresarial y los diferentes espacios organizacionales como tal. Las opiniones en este sentido coincidieron en que las distancias y las condiciones de los espacios físicos de la empresa no son las ideales para el desarrollo de los procesos de comunicación. Esto sucedió tanto en las UEB como en la empresa matriz.

En el caso de las UEB se expresó cómo la distancia entre la empresa matriz y las UEB muchas veces provocaba retrasos entre las comunicaciones y en ocasiones, hacía que la dirección se encontrara fuera de alcance.

En este sentido se expresó: *“a veces es muy difícil contactar con la empresa, la cobertura en Tunas de Zaza es muy mala y no siempre uno se puede*

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

comunicar con ellos allá, es un problema que esté tan lejos, a veces es complicado”

Por su parte en el caso de la empresa matriz es más pronunciado el hecho de que se encuentra en un asentamiento alejado de cualquier otra localidad, además dicho pueblo al estar tan alejado suele tener problemas en varios de los canales de comunicación (correo, teléfono).

En una entrevista realizada al Director de Producción, Innovación y Tecnología para que diera su opinión con respecto a este tema expresó: *“como la empresa se encuentra enclavada en una localidad muy alejada, tenemos varios problemas con algunos de los canales de comunicación, ejemplo de esto es el teléfono, en la empresa existen muy pocos teléfonos, lo que constituye un problema a la hora de comunicarnos con las UEB y con el público externo.”*

Esta barrera está calificada como una barrera física pues son precisamente las condiciones del ambiente en el que se encuentra asentada la empresa las que provocan las interferencias en los procesos comunicativos de la organización.

En lo que respecta al público externo las barreras de comunicación son básicamente las mismas que hacia lo interno de la organización. Se destaca el hecho de que el asentamiento de la empresa se encuentra muy lejos y para algunos fuera de alcance por lo que se hacía difícil muchas veces la comunicación con la misma.

Por esto la barrera con respecto al ámbito externo también puede ser clasificada como una barrera física, pues es la posición de la empresa en un lugar tan remoto lo que dificulta la comunicación.

3.1.5. Nivel de Gestión de la comunicación

3.1.5.1. Elaboración de diagnósticos de comunicación (antecedentes, actualización)

En este indicador se analizan las primeras fases de la gestión de la comunicación. En el caso específico del diagnóstico se pasa a examinar si alguna vez se ha llevado a cabo un proceso de este tipo, si existen cuáles fueron los antecedentes del mismo y si la información de allí obtenida está actualizada. Por su parte en la planificación se pasan a evaluar elementos como la existencia y actualización de documentos normativos y reguladores de

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

la comunicación en la empresa, si se cuentan con políticas o acciones comunicativas y si hay presencia de un encargado de la comunicación en la organización.

En el caso de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus no se tiene conocimiento de que se haya efectuado ningún diagnóstico previo de comunicación.

En este sentido se debe destacar que la empresa se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, debido a esta particularidad, la organización debe tener conocimiento del Sistema de Comunicación que se encuentra plasmado en el Decreto Ley 281. A pesar de esto, como parte de dicho proceso (Perfeccionamiento Empresarial), la empresa se ha enfocado en los elementos que respectan a la calidad, cuestiones económicas y reorganización de la misma. Es así que los aspectos referentes a la comunicación no se han trabajado de manera consciente y planificada en la organización.

En este orden se debe señalar que la empresa cuenta con un Manual de Gestión de la Comunicación, a pesar de esto dicho manual no posee las condiciones necesarias para su aplicación en la organización. El documento no contiene información actual de la empresa, se puede considerar simplemente una guía pues en su interior solo se encuentran los elementos teóricos que debería contener un Manual de Gestión de la Comunicación. Dadas estas características se cree que es seguro asumir que para la confección del documento en cuestión no se realizaron estudios de comunicación que respaldaran resultados reales en cuanto al tema.

Plasmadas las condiciones anteriores se puede decir que la empresa no cuenta con antecedentes reales en el trabajo con la comunicación.

Con respecto a esto uno de los directivos de la empresa expresó: *“este es el único documento que nosotros tenemos en temas de comunicación, se le pagó a una entidad para que no los realizara y eso fue lo que nos dieron”*

En la organización no existe un encargado de la comunicación, algunas de las tareas que deberían recaer en este especialista recaen en la directora de recursos humanos y en el director de asesoría jurídica, supervisión y control; quienes que no se encuentran preparadas para asumir muchas de las tareas

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus

de los encargados de comunicación y que no poseen los conocimientos pertinentes para desempeñar dichas funciones.

En relación a esto se expresó: *“no sé muy bien lo que estoy haciendo muchas veces, trato de desempeñarme lo mejor que puedo pero en realidad es una gran carga. Aquí en realidad se necesita un especialista en comunicación”*

Consecuentemente en la empresa no existe especialista de comunicación ni documentos normativos del tema (Manual de Gestión de Comunicación, Manual de Identidad Visual). Tampoco se tiene constancia de que existan políticas u objetivos comunicativos, es decir, no existen lineamientos que regulen los procesos comunicativos hacia ninguno de los ámbitos de la empresa.

Por otra parte en lo que respecta a la planificación no se tiene constancia de que en la empresa se hayan desarrollado ni campañas ni estrategias de comunicación. Es de esta forma que los procesos comunicativos que se desarrollan en la empresa se caracterizan por la espontaneidad, aleatoriedad y la falta de armonía.

Se debe señalar que en la empresa, a lo interno de la caso matriz específicamente existen 3 vallas que exponen algunos de los principales resultados de la empresa, la evolución que ha tenido la misma en lo que a producción y ventas se refiere y algunas imágenes de la empresa con palabras de aliento.

También se puede contar el apoyo a los diferentes círculos de interés relacionados con la pesca y a las estrategias de capacitación que son llevadas a cabo tanto por la empresa como por la empresa nacional. Además se realizan soportes comunicativos para reconocer a los trabajadores en actividades festivas o en actividades políticas. Las cuales se cuentan como otra de las acciones comunicativas de la empresa.

Fuera de lo anterior no se tiene constancia de otras acciones comunicativas que se hayan realizado en la empresa.

Se debe destacar que estas acciones de comunicación mencionadas no se realizan de manera coordinada, sino que son el resultado de determinadas demandas u oportunidades que se producen a lo interno y externo de la empresa.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

3.2. Análisis Integral de los Resultados

Se destacaron como principales resultados del diagnóstico realizado en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus los siguientes. Se comunica de manera adecuada su nombre a través de los soportes comunicativos con los cuales cuenta: vehículos pertenecientes a la empresa, en las señaléticas dentro de la empresa, en la propia comunidad, en la valla situada en la entrada y en las UEB correspondientes, al mismo tiempo los expone en los documentos oficiales Planificación Estratégica, Objeto Social y en la Estrategia de Capacitación, en los cuales también se deja claro la razón social de la empresa.

A pesar de la visibilidad de estos elementos, la empresa no ha logrado que sus públicos se apropien de los mismos, sobre todo del nombre actual.

En lo que respecta a la conceptualización de la comunicación y el manejo de sus términos, tanto directivos como trabajadores coinciden en reconocer la importancia de la misma para el logro de cada una de las metas y objetivos empresariales. A pesar de esto no poseen dominio de los términos asociados al proceso comunicativo, lo cual produce un conflicto para los directivos pues son quienes se deben hacer responsables por cumplir con los aspectos del sistema comunicacional en la empresa.

En la organización existe un planteamiento estratégico, el cual se fundamenta en el documento Planificación Estratégica, en el cual aparecen declaradas explícitamente la misión, visión y objetivos estratégicos.

Con respecto a la misión y visión no se encuentran visibles en la organización. Dichos elementos pueden ser encontrados en documentos oficiales y mural de la empresa y UEB, siendo este último uno de los instrumentos más utilizados a la hora de dejar plasmados este tipo de información. Sin embargo, fuera de los murales no se cuenta con ningún otro espacio físico ni virtual en el cual se pueda acceder a este tipo de información, por lo que su conocimiento depende solamente de un canal específico, no disponible todo el tiempo en la empresa.

Se pudo constatar que se hace necesaria la creación de espacios adecuados y permanentes para la exposición de los elementos mencionados.

Lo anterior se fundamenta además porque los trabajadores no poseen un amplio dominio en relación a este tema. Solo se reconoce como objetivo clave

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

producir alimentos para la población y no poseen conocimientos de los demás elementos que conforman la planificación estratégica de la empresa.

Con relación a la organización estructural y funcional de la organización, esta resulta afín con el logro de los objetivos, aspecto en el que influyen la ubicación de todas las divisiones estructurales en la misma organización y las condiciones físicas como son: buena iluminación, climatización, medios tecnológicos, materiales a disposición de los trabajadores, etc.

Estas condiciones de trabajo propician un ambiente laboral positivo y armónico en las que se condiciona la motivación por el trabajo y el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, lo cual va a influir positivamente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

En cuanto al aspecto funcional de la organización, cada área o departamento de trabajo tiene definidas de forma clara cuáles son sus objetivos y funciones específicas, estas son las metas por las que se trabaja de manera más concreta y se delimitan atendiendo a la especialización del área que sea. De estas funciones solo poseen conocimiento los directivos, no sucediendo lo mismo con los trabajadores, los cuales solo son conscientes de las actividades y objetivos individuales de su área específica de trabajo.

En lo que respecta a los públicos internos de la organización las principales características giran en torno a que en la empresa predominan los hombres graduados de enseñanza media y estudios secundarios. El nivel de escolaridad en general es bajo, predominando los niveles secundarios, específicamente en los trabajadores de las UEB.

Los públicos externos de la empresa se encuentran conformados por sus públicos estratégicos, clientes y proveedores, estos mantienen una estrecha, formal y continúa relación con la empresa, reconocida por ambas partes. La organización además mantiene relación con otros públicos, entre estos se encuentran: la comunidad, los medios de comunicación y otras instituciones, con las que se realizan acciones aisladas que repercuten de forma paralela tanto en la organización como en estos públicos. Pero la relación con ellos es poco planificada y frecuente, no existen documentos oficiales para respaldar dichas relaciones.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Atendiendo a las características de los mensajes en la empresa predominan los mensajes dirigidos a la actividad productiva de la empresa mientras que en una menor medida se encuentran los mensajes de apoyo y reconocimiento.

En concordancia con lo anterior el tipo de comunicación que predomina en la empresa es el vertical descendente ya que la comunicación fluye desde la dirección hacia las UEB y unidades organizativas y a nivel interno, desde los directivos hacia los trabajadores.

Con respecto a la rapidez y calidad de los mensajes, la mayoría de los trabajadores expresaron que los mensajes tanto en la empresa matriz como en las UEB son proporcionados a tiempo, de forma clara y precisa, utilizando gran variedad de canales y espacios comunicativos.

En el caso de los públicos externos se pudo constatar que los mensajes que estos reciben de la empresa llegan de manera rápida, a pesar de que estos residen en lugares lejanos a la organización. Se hace válido aclarar que estos mensajes abordan temas relacionados a la actividad vinculante con la empresa en sí, ya sea para suministrarle o venderle productos.

Los canales y espacios utilizados por la empresa matriz para comunicarse con sus públicos internos son los canales institucionales de comunicación entre estos se encuentran: las reuniones en mayor medida, resultando también destacado el uso del teléfono, correo electrónico, los despachos y los matutinos y en una menor medida son utilizados otros espacios institucionales como los murales y los encuentros formales. La empresa también usa la comunicación mediante radiofonía para comunicarse con los barcos que tienen en el mar. Este es un medio utilizado exclusivamente para este fin.

En las UEB no predominan los mismos canales, el canal con mayor uso es el teléfono, pues es el que más facilidad les aporta en el cumplimiento de sus objetivos.

Con respecto a la retroalimentación se puede afirmar que a lo interno de la organización esta no constituye un proceso que se trabaje de manera eficaz. En relación a este aspecto los trabajadores señalaron que son atendidos por los directivos con poca frecuencia, a pesar de esto en la empresa existen varios espacios y canales oficiales para que se desarrollen los procesos de retroalimentación (reuniones, asambleas de afiliados, correo y encuestas

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

periódicas). En este sentido se destaca como la más usada las reuniones. Es decir que se debe trabajar por potenciar la colaboración y el debate desde los directivos con los trabajadores. Se debe buscar la forma para que desde la dirección se les proporcione la suficiente confianza a los trabajadores para que estos se sientan cómodos discutiendo aspectos empresariales de relevancia para los resultados de la organización con los directivos. Esto incidirá de forma positiva en el ambiente de trabajo y por supuesto en el nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa.

A pesar de las dificultades que presenta el proceso de retroalimentación en la organización la mayoría de los trabajadores prefieren dar sus opiniones a través de los espacios creados por la organización y no por los espacios creados por los propios trabajadores.

Los procesos de retroalimentación por parte de la empresa con sus públicos externos de interés resultan provechosos, a pesar de que existen solo tres canales (correo electrónico, contacto cara a cara y el teléfono), estos son altamente eficientes pues estos públicos se sienten satisfechos con la empresa por la atención rápida y sistemática que reciben.

La barrera que más afecta las relaciones de la empresa con sus públicos internos y externos, es la llamada barrera física porque el asentamiento de la empresa se encuentra muy lejos y para algunos fuera de alcance por lo que se hace difícil la comunicación con la misma.

En relación a los elementos que se relacionan con la gestión de la comunicación se puede afirmar que en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus no se tiene conocimiento de que se haya efectuado ningún diagnóstico previo de comunicación. La empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial pero a pesar de esto solo se han enfocado en los elementos que respectan a la calidad, cuestiones económicas y reorganización de la misma. Es así que los aspectos referentes a la comunicación no se han trabajado de manera consciente y planificada en la organización.

La empresa posee un Manual de Comunicación, dicho manual no posee las condiciones necesarias para su aplicación en la organización, pues en su interior solo se encuentran los elementos teóricos que debería contener un

Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus

Manual de Gestión de la Comunicación.

Con las condiciones anteriores se puede decir que la empresa no cuenta con antecedentes reales en el trabajo con la comunicación. La organización no cuenta con un especialista en comunicación ni con documentos normativos que aborden el tema. Tampoco existen políticas u objetivos comunicativos, es decir, no existen lineamientos que regulen los procesos comunicativos hacia ninguno de los ámbitos de la empresa.

Por otra parte en lo concerniente a la planificación no se tiene constancia de que en la empresa se hayan desarrollado ni campañas ni estrategias de comunicación. Por lo que los procesos comunicativos que se desarrollan en la empresa se caracterizan por la espontaneidad, aleatoriedad y la falta de armonía.

Por su parte las acciones de comunicación no se integran en planes o estrategias, por el contrario, surgen de manera espontánea. No obstante es importante reconocer que las principales acciones que se realizan en la empresa están encaminadas al desarrollo intelectual de sus trabajadores y al reconocimiento de los trabajadores en actividades conmemorativas como por ejemplo el día del pescador, actividades festivas por ser una de las mejores empresas de la pesca del país, reconocimiento por haber cumplido el plan de captura, etc.

De manera general no se evidencian diferencias significativas en los resultados de las UEB y la casa matriz.

Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus

Se propone el Manual de Gestión de Comunicación de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus delimitado en los siguientes capítulos: Capítulo 1: Antecedentes y características de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus. Capítulo 2: Políticas de comunicación. Capítulo 3: Mapa de públicos. Capítulo 4: Estructura para la implementación del Sistema de Comunicación. Capítulo 5: Plan de acciones. Capítulo 6: Presupuesto. Capítulo 7: Evaluación y control. Capítulo 8: Comunicación de crisis. (Ver Anexo XIV)

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Conclusiones

- Los aspectos de carácter general u orientativo de la organización se hacen visibles dentro de la misma, a pesar de esto los trabajadores no están apropiados del nombre institucional de la organización. Los públicos internos no poseen dominio de los elementos del proceso comunicacional.
- Los planteamientos de carácter estratégico se encuentran explicitados en los documentos oficiales de la organización (Planificación Estratégica). Los trabajadores no poseen una apropiación general de los aspectos estratégicos (misión, visión y objetivos estratégicos), por la falta de soportes comunicacionales.
- La organización estructural y funcional de la organización es coherente con el logro de sus objetivos y metas. Este aspecto influye en las condiciones físicas (buena iluminación, higiene, climatización, medios tecnológicos, etc.) y la ubicación de todas las divisiones estructurales en la misma organización
- En relación a los aspectos de carácter comunicacional se evidenció que:
- Los públicos internos se caracterizan por la prevalencia de hombres. El nivel de escolaridad es relativamente bajo, predominando la enseñanza media y la secundaria, sobre todo en los trabajadores de las UEB.
- Los públicos estratégicos de la organización son los clientes y proveedores, con los que la empresa mantiene una relación sistemática y planificada.
- La empresa mantienen vínculos con otros públicos: comunidad, medios de comunicación y otras instituciones, con los que la relación es espontánea, menos planificada y poco frecuente.
- Los mensajes que predominan abordan temas dirigidos a la actividad productiva de la empresa mientras que en una menor medida se encuentran los mensajes de apoyo y reconocimiento.
- Los mensajes dirigidos a los clientes y proveedores están dirigidos a la actividad propia que los vincula con la empresa en sí, ya sea para suministrarle o venderle productos.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

- Los flujos de comunicación que prevalecen son los verticales descendentes.
- En la empresa los canales de comunicación que predominan son los canales institucionales entre estos se encuentran: las reuniones en mayor medida, resultando también destacado el uso del teléfono, correo electrónico, los despachos y los matutinos y en una menor medida son utilizados otros espacios institucionales como los murales y los encuentros formales. En las UEB, el canal con mayor uso es el teléfono.
- El elemento de la retroalimentación se comporta de manera diferente en los distintos ámbitos organizacionales. A lo interno este elemento no se trabaja de manera profunda y eficiente mientras que hacia lo externo de la organización resulta altamente eficiente.
- La principal barrera de comunicación tanto a nivel interno como externo es la física. Principalmente por la lejanía de la empresa con los demás espacios de la propia empresa y las organizaciones relacionadas con ella.
- No existe un responsable de la comunicación en la empresa, ni estudios previos de comunicación, ni documentos normativos, políticas y objetivos de comunicación. Las acciones que se realizan se caracterizan por ser espontáneas y poco planificadas.
- Se propone el Manual de Gestión de Comunicación de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Recomendaciones

- Implementar el Sistema de Comunicación Empresarial en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, considerando lo propuesto en el Manual de Gestión de Comunicación.
- Diseñar e implementar el Manual de Identidad Corporativa de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.
- Actualizar en un período de dos años, a partir de la puesta en práctica de los resultados de esta investigación, el diagnóstico de comunicación, así como el Manual de Gestión de la Comunicación.
- Elaborar la Estrategia General de Comunicación que haría operativo el Manual de Gestión de la Comunicación en un mediano plazo.

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

Referencias Bibliográficas

- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación. Guía didáctica*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- (1997). *Gestionar la comunicación. Seminario Internacional de Imagen y Comunicación*. Buenos Aires:
- (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona: Paidós.
- Decreto Ley No. 281. Consejo de Ministros (2013). *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grünig, J. y Todd, H. (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación (4ta ed.)*. México D.F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta ed.)*. México D.F.: McGraw Hill Education.
- Marín, L. A. (1997). *La comunicación en las empresas y organizaciones*. Barcelona: Ediciones Colección Bosch Comunicación.
- Martín, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación organizacional*. La Habana: Ediciones Logos.
- Morales, F. (2007). La figura del DIRCOM. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Revista Análisis* (35), págs. 83-93.
- Muriel, M.L. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito: Editora Andina.

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, La Habana.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-epistemológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, La Habana.
- Saló, N. (Ed.). (2000). *La Comunicación en las Organizaciones*. España: FUERP.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana, La Habana.
- (2003). El sueño se hace a mano y sin permiso arando el porvenir con viejos bueyes. *Espacio (9)*, págs. 28-29.
- (2009). *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- (2012). La Gestión de la Comunicación Organizacional en Cuba: paradojas y conceptos emergentes en entornos complejos. *Espacio (14)*, págs.31-37.
- (2014). *Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta?* La Habana: Ediciones Logos.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- (1998). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- (2004). *La buena reputación, clave del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Weil, P. (1990). *Communications oblige! Communication institutionelle et de management*. París: Les Éditions d'Organisation.

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

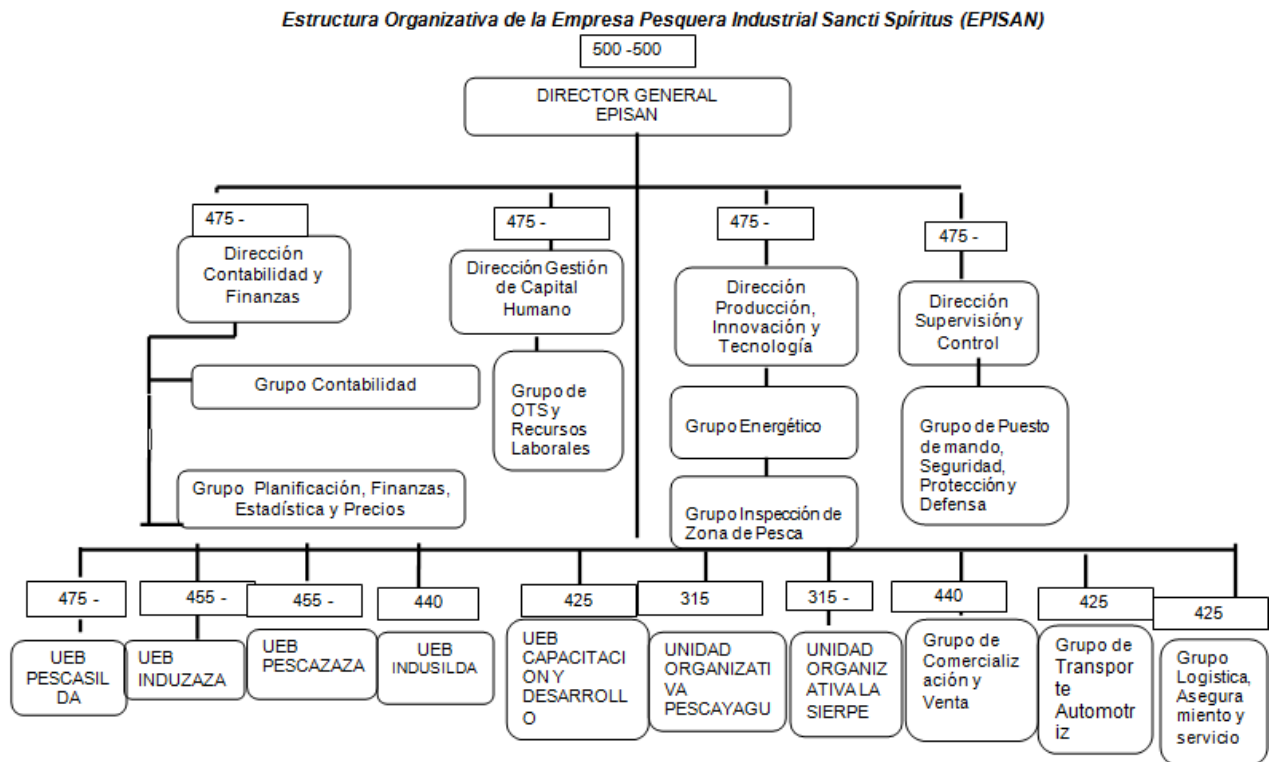
Bibliografía Consultada

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Revista Historia y Comunicación Social*, (19), págs. 195-210.
- Garrido, F.J. (2004). *Comunicación estratégica*. España: Gestión 2000.
- Golhaber, G. (1977). *Comunicación organizacional*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Golhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Jablin, F. & Putnam, L. (1987). *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. California: Sage.
- Jablin, F. & Putnam, L. (2000). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. California: Sage.
- Manucci, M. (2005). *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas*. Argentina: Saf Grupo.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization*. Nueva York: Industrial communication and purdue university.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1996). *La auditoría de imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Shein, E. (1985). *La psicología de la organización*. México: Calyso.
- Taylor, J. (1997). *Rethinking the theory of organizational communication*. Canadá: Montreal University.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

Anexos

Anexo I: Organigrama de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus



***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

***Anexo II: Misión y Visión de la Empresa Pesquera Industrial de
Sancti Spíritus***

Misión:

Capturar, procesar y comercializar con altos estándares de calidad los productos pesqueros provenientes de la provincia Sancti Spíritus, para el mercado internacional e interno, con trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, disciplina y laboriosidad, respondiendo a las exigencias de nuestros clientes, y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad.

Visión:

Somos una empresa con un sistema de dirección y gestión consolidada, que trabaja bajo un sistema integrado de gestión de calidad certificado, contando con un personal disciplinado, responsable y con sentido de pertenencia, honradez, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con eficiencia y eficacia.

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus**

Anexo III: Objetivos Estratégicos de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus

No.	Objetivos estratégicos a alcanzar	Período	Responsable
1	Utilizar de manera sostenible los recursos pesqueros de las aguas territoriales asegurando una alta calidad y optimizando la producción mediante el valor agregado.	2018	Director General y Directores de las Unidades Empresariales de Base Pescasilda e Induzaza
2	Implantar y consolidar el sistema de Gestión Empresarial.	2018	Director General
3	Alcanzar la efectividad requerida en la gestión de los recursos humanos, logrando una elevada motivación de los trabajadores.	2018	Director General y Director de Capital Humano
4	Incrementar los índices de eficiencia industrial.	2018	Director General y Director de Producción, Innovación y Tecnología
5	Lograr un uso racional de los portadores energéticos.	2018	Director General, Director del Grupo Energético y Directores de las Unidades de Base Empresariales
6	Lograr superar los ingresos	2018	Director General

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

	totales de venta del año 2017.		y Directores de las Unidades de Base Empresariales
--	--------------------------------	--	--

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Anexo IV: Resumen de la Planificación Estratégica

Misión:

Captura, procesa y comercializa con altos estándares de calidad los productos pesqueros provenientes de la provincia Sancti Spíritus, para el mercado internacional e interno, con trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, disciplina y laboriosidad, respondiendo a las exigencias de nuestros clientes, y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad.

Visión:

Somos una empresa con un sistema de dirección y gestión consolidada, que trabaja bajo un sistema integrado de gestión de calidad certificado, contando con un personal disciplinado, responsable y con sentido de pertenencia, honradez, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con eficiencia y eficacia.

La Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, EPISAN poseen varias políticas en las cuales se enmarca la actuación de la empresa.

Económicas

Precios

Inversiones

Ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente

Empleo y Salarios

Industrial y Agroalimentaria

Energética

Transporte

Valores compartidos de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, EPISAN.

Responsabilidad: Nuestro trabajadores siempre están prestos a desarrollarse con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas, propiciando un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las mismas.

Calidad: La alta calidad de las producciones y los servicios constituye un requisito fundamental de nuestra empresa para la mejora continua.

Profesionalidad: Contamos con profesionales competentes y trabajamos continuamente por elevar su preparación y capacitación a todos los niveles.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Honradez: La conducta honrada de nuestros trabajadores asegura que sean dignos de confianza para la labor que realiza cada uno.

Laboriosidad: Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Escenarios declarados por la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, EPISAN

Positivo

- Aumentan los ingresos monetarios de la Empresa tanto en divisa como en moneda nacional.
- Se asumen y se desarrollan las producciones alternativas
- Se flexibiliza el financiamiento para las operaciones de la empresa.
- Se perfeccionan los sistemas de pago
- Se mejora la capacitación y preparación del personal directivo y especializado.
- Se amplía la cuota de mercado y servicios.

Negativo

- Recrudescimiento del bloqueo que impide la adquisición de nuevos créditos que permitan la adquisición de materias primas y otros recursos para el sector pesquero.
- No existe total autonomía económica.
- Inestabilidad en los abastecimientos de la red comercial nacional.
- Existencia de una cantidad considerable de pescadores furtivos que sustraen recursos pesqueros de alto valor comercial.

Más probable

- Aumento de la producción y los rendimientos industriales.
- Se amplía la capacitación del personal directivo y del especializado.
- Se mantendrán los servicios previstos, tanto técnicos como a los trabajadores

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

- Ampliación de la contratación de la pesca comercial en diferentes localidades de la provincia.
- Mejores condiciones de las instalaciones de trabajo en las diferentes dependencias de la organización.
- Se mantiene la eficiencia económica de la entidad.

Análisis estratégico de la organización DAFO EPISAN.

Fortalezas

1. Sistema de pago y estimulación a los trabajadores.
2. Personal plenamente identificado con los principios de la revolución y la misión de la empresa.
3. Alta calidad y rendimientos industriales en las producciones y especialmente para la exportación
4. Contabilidad certificada y buena solvencia económica.
5. Estabilidad en la fuerza laboral.

Debilidades

1. No se prioriza la captura de la especie del Grupo especial y uno para sustituir importaciones entre ellos el Pargo, la Cherna,
2. No se cuenta con un Sistema de Comunicación e Información eficiente
3. No existe una fuerte cultura de trabajo en equipo
4. Deficiente estado técnico del transporte en particular el ligero.
5. Se presenta demora al tomar decisiones y ejecutar acciones.
6. Resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios y trabajadores
7. No se cuenta con un Plan de Marketing para el desarrollo comercial de la empresa.

Oportunidades

1. Existencia de un mercado seguro en crecimiento.
2. Perspectiva de ampliar el polo turístico en la provincia
3. Alta demanda de las producciones y surtidos obtenidos.
4. Ampliación de la red comercial a todos los municipios de la provincia.
5. Política del estado cubano para desarrollar la informatización del país.
6. Municipalización de los estudios universitarios.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

7. Desarrollo de los proyectos comunitarios a través de los gobiernos municipales
8. Ubicación geográfica de la organización.

Amenazas

1. Inestabilidad en los abastecimientos a la red comercial.
2. Presencia de pescadores furtivos que sustraen especies de alto valor comercial
3. El bloqueo imperialista impide la adquisición de nuevos créditos y compra de recursos en los mercados del área.
4. la sobreexplotación de los recursos pesqueros
5. Alto riesgo de pérdidas económicas por eventos meteorológicos

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Anexo V: Guía de Revisión de Documentos Oficiales

Documentos: Planeación Estratégica

Estructura Organizativa

Estrategia de Capacitación

Misión, Visión y Objeto Social de la Empresa

Objetivos:

- Caracterizar la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.
- Explorar las normas, políticas y los procedimientos de trabajo de la organización.

Indicadores:

- Historia de la organización.
- Estructura General de la Empresa.
- Estructura General por UEB.
- Identificación de Objetivos estratégicos.
- Identificación y caracterización de los públicos internos y externos.
- Funciones de la comunicación en la organización.
- Existencia de políticas de comunicación.
- Existencia de objetivos de comunicación.
- Existencia de acciones de comunicación para públicos internos y externos.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Anexo VI: Guía de Observación no Participante

Lugar:

Hora:

Duración:

Objetivos:

- Identificar las particularidades de la comunicación en la organización.
- Explorar las relaciones entre directivos y trabajadores, y entre la organización y sus principales públicos externos.

Indicadores:

- Características físicas de la organización
- Tipologías de mensajes más utilizados en la organización
- Identificación de los canales de comunicación más utilizados
- Identificación de los flujos de comunicación más utilizados
- Espacios de retroalimentación
- Funciones de la comunicación en la organización
- Conocimiento de la relación existente entre los directivos con los subordinados
- Conocimiento de la relación existente entre los públicos externos y la organización
- Acciones de comunicación existentes en la organización
- Grado de implicación de los públicos internos con la organización

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Anexo VII: Guía de Entrevista Semiestructurada a trabajadores

Lugar:

Fecha:

Hora:

Objetivo:

Caracterizar la comunicación interna de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.

Indicadores

- Cargo y funciones en el que se desempeña
- Concepción de comunicación que se maneja
- Importancia que se le atribuye a la comunicación
- Área encargada de la comunicación en la empresa
- Manejo de los principales elementos comunicacionales
- Conocimiento que existe de la misión y la visión de la empresa
- Tipos de mensajes que predominan en la organización
- Uso de dichos mensajes y la forma en que se planifican
- Canales de comunicación que más se utilizan
 - Principales soportes utilizados
- Flujo de comunicación predominante en la empresa
- Redes formales e informales de comunicación
- Retroalimentación de los mensajes
- Existencia de barreras comunicativas, el tipo que predomina
- Nivel de participación de los trabajadores en la concepción de los objetivos estratégicos de la organización.
- Nivel de implicación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa
- Existencia de acciones comunicativas
- Existencia de la necesidad de capacitación así como de cursos con este propósito

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

- Principales problemas en la comunicación de la empresa

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Anexo VIII: Guía de entrevista semiestructurada a los directivos

Lugar:

Fecha:

Hora:

Objetivos:

Caracterizar la comunicación de la empresa de acuerdo con la visión de los directivos de la organización.

Definir y valorar las relaciones entre directivos y trabajadores.

Indicadores

- Cargo o puesto que ocupa en la empresa
- Concepto de comunicación manejado desde la dirección
- Principales elementos comunicacionales que se manejan en la empresa
- Importancia que se le atribuye a la comunicación en todos los ámbitos de la empresa
- Conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización, de su misión y visión
- Existencia de un área o persona institucionalmente encargada de llevar la comunicación de la empresa
 - Lugar que ocupa dentro de la empresa
- Principales canales y tipos de mensajes utilizados por la dirección para comunicarse con sus públicos
- Retroalimentación de los mensajes desde los trabajadores
 - Existencia de espacios para la misma
- Nivel de conocimiento de las políticas comunicativas de la empresa
- Correspondencia de estos con los objetivos empresariales
- Recursos asignados a la comunicación desde la dirección
- Principales acciones comunicativas desarrolladas en la empresa a nivel interno y externo
- Presupuesto destinado para esto desde la dirección

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

- Investigaciones de comunicación realizadas anteriormente en la empresa, principales resultados
- Existencia del conocimiento acerca del Decreto 281
 - Nivel con el que se trabaja en la empresa
- Retos o expectativas comunicativas en la empresa

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus**

Anexo IX: Guía de Cuestionario a Público Interno

Estimado trabajador:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo caracterizar la comunicación interna en la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus. Los resultados del mismo serán la base para la confección del Manual de Gestión de la Comunicación de la empresa. Las respuestas se recogerán de forma confidencial y no serán usadas para ningún propósito distinto a esta investigación. Le agradecemos de antemano por su colaboración.

1. ¿Conoce Ud. la misión de su organización? (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).

La conozco La conozco más o menos No la conozco

1.a) Si la conoce, exprésela con sus palabras.

2. ¿Conoce Ud. la visión de su organización? (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).

La conozco La conozco más o menos No la conozco

2.a) Si la conoce, exprésela con sus palabras.

3. ¿De quién Ud. recibe información sobre su trabajo y la organización a la que pertenece? (Marque con una x la(s) respuesta(s) que se corresponda(n) con su criterio).

De la dirección. De su jefe inmediato.
 Del Sindicato. De compañeros del mismo nivel.
 De otras instancias. Fuentes informales, comentarios, rumores.

4. Los mensajes que Ud. recibe abordan temas vinculados con: (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).

1. Tareas y labores a realizar

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

2. Normativas, reglas, procedimientos y modos de hacer las cosas.

___ Siempre ___ Casi siempre ___ A veces ___ Casi nunca ___ Nunca

3. Apoyo, reconocimiento, estímulos, felicitaciones profesionales o personales

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

5. ¿Cómo valora la calidad de los mensajes recibidos? (Marque con una x la (s) respuesta (s) que se corresponda (n) con su criterio).

-----Clara. -----Necesaria. -----Confusa. -----Oportuna. -----Incompletos.
-----Imprecisos.

6. ¿Cómo evalúa el momento en que recibe los mensajes para desempeñar sus funciones laborales? (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).

----- En tiempo ----- Con retraso ----- Para “ayer”

7. Marque la opción o las opciones mediante las cuales Ud. recibe información de su organización.

	Canales	Muy Útil	Útil	Poco útil	Medio no disponible
1	Reuniones				
2	Matutinos				
3	Murales				
4	Teléfonos				
5	Correo Electrónico				
6	Intranet				
7	Encuentros Informales				
8	Despachos				
9	Otros ¿cuáles?				

8. La comunicación con sus superiores Ud. la califica de:

----- Mala ----- Regular ----- Buena ----- Muy buena

**Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus**

9. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí las distintas direcciones y departamentos de su organización? (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).

----- No colaboran ----- Colaboran ----- Colaboran poco -----
Colaboran mucho

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

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

¿Qué vías utilizan para ello?

----- Reuniones ----- Asambleas de afiliados ----- Correo electrónico

----- Conversaciones informales ----- Encuestas periódicas

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

----- Los espacios determinados por la institución (reuniones, asambleas, etc.)

----- Los espacios creados por los trabajadores (relaciones informales en los horarios del transporte, la merienda, el almuerzo, etc.)

----- Ninguno de los anteriores

11.a) ¿Cuál de estos espacios consideras que tiene mayor calidad? ¿Por qué?

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

----- Muy importante ----- Poco importante ----- Sin importancia

13. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su organización, con qué expresión lo haría? (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).

1. Una gran familia

----- Si ----- No ----- No sé

2. Una selva

----- Si ----- No ----- No sé

3. Un grupo de amigos

----- Si ----- No ----- No sé

4. Un cuartel

----- Si ----- No ----- No sé

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

14. ¿Cuáles para Ud. son las principales dificultades en la comunicación dentro de su empresa?

15. ¿Existe en su empresa un encargado de la comunicación? (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).

----- No ----- Sí ----- Tengo dudas

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Anexo X: Guía de cuestionario a Públicos Externos

El presente cuestionario se realiza como parte de una investigación para conocer la relación que mantiene la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus. Las respuestas se recogerán de forma confidencial y no serán usadas para ningún propósito distinto a esta investigación. Puede considerar este medio como una oportunidad de transmitir sus opiniones. Le agradecemos de antemano por su colaboración.

1. ¿Desde cuándo usted mantiene negocios con la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus?

2. Las relaciones que Ud. mantiene con la empresa son:

----- Mala ----- Regular ----- Buena ----- Muy buena

¿Por qué?

3. ¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa con su entidad para promover sus productos (en el caso de los clientes) o para solicitar recursos (en el caso de los proveedores)? (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).

----- Cartas ----- Reuniones
----- Correo electrónico ----- Conversación cara a cara
----- Vía telefónica ----- Otros

¿Cuáles?-----

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

3.a) Según su criterio, ¿Qué otros canales de comunicación podría utilizar la Empresa Pesquera para promover sus productos o servicios o para solicitar recursos de manera más eficaz?

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

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

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

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

----- Otras

¿Cuáles?-----

5. ¿Cuándo Ud. se comunica con la empresa para cualquier situación esta le atiende:

----- Siempre

----- Casi siempre

----- A veces

----- Casi nunca

----- Nunca

6. ¿Cuándo Ud. se comunica con la empresa prefiere hacerlo a través de:

---- Vía telefónica ---- Correo electrónico

---- Contacto cara a cara ---- Cartas

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

---- Reuniones

---- Despachos

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

----- Muy importante ----- Poco importante ----- Sin importancia

8. ¿Cuáles considera que sean las principales dificultades en la comunicación de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus?

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

Anexo XI: Indicadores para el Diagnóstico de Comunicación Organizacional. Propuesta de Yarmila Martínez Nocado. (2009)

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

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

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

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

2- Aspectos de carácter estratégico.

- Visión estratégica

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

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

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

- Objetivos estratégicos

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

3- Aspectos de carácter funcional

- Organización estructural y funcional de la organización

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

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

4- Aspectos de contenidos de comunicación

- Públicos. Mapa de públicos

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

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

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

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

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

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

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

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

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

Los públicos constituyen componentes fundamentales de la comunicación en las organizaciones pues de ellos depende el funcionamiento de los restantes indicadores y de la organización en general. Por tanto es necesario mantener

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

una coherencia entre los intereses de ambos, lo que aumentará el funcionamiento y productividad de la institución y el estado de satisfacción de los públicos con su entidad. Esto implica que se articulen mensajes que fluyan favorablemente entre dichos públicos y la institución.

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

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

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

- Flujos de comunicación.

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

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

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

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

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

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

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

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

Retroalimentación

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

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

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

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

- Barreras

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

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

Nivel de Gestión de la comunicación

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

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

Con respecto al diagnóstico es necesario puntualizar si en la organización se han desarrollado este tipo de estudios con anterioridad y su actualización y en relación a la etapa de planificación examinar la existencia de políticas y

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

objetivos de comunicación, así como de un profesional que se encargue de tal actividad, verificar la existencia de documentos normativos de comunicación, así como la planificación de acciones.

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

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

El diagnóstico de comunicación permite a la organización coordinar, integrar y optimizar los mensajes que se generan desde las diferentes áreas de la organización hacia los públicos con los que se relacionan para el cumplimiento y desarrollo de las metas organizacionales. De esta forma sirven como plataforma o punto de partida al proceso de planificación organizacional dando paso a la segunda fase o etapa de la gestión de la comunicación.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

***Anexo XII: Pasos para el Manual de Gestión de la Comunicación.
Propuesta de Yarmila Martínez Nocedo. (2009)***

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

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

- Visión y misión de la organización.

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

- Objetivos estratégicos de la empresa.

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

5. Valores y principios que la sustentan.

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

6. Políticas de comunicación general y específica para lo interno y externo.

Son los lineamientos de trabajo de la institución.

- Mapa de públicos
 - Públicos internos
 - Públicos externos

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

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

8. Sistema informativo y de comunicación.

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

Por su parte el sistema de comunicación es el sistema de entradas y salidas (emisión y retroalimentación) de contenidos relativos al desarrollo, de sentido de pertenencia (públicos internos) y de una relación armónica y cordial de relaciones (públicos externos). Estos contenidos tienen un carácter emocional, movilizador, y tienen que ver con el desarrollo y la implicación del personal en la tarea, al propio tiempo que los públicos externos de relación para con la organización.

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

9. Estrategia general de comunicación y plan de acciones.

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

10. Presupuesto

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

11. Evaluación y control

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

12. Comunicación de crisis

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

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

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

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

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

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Anexo XIII: Sistema de Comunicación Empresarial (Decreto-Ley 281, 2007)

La comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

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

Artículo 672: El sistema de comunicación empresarial, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de las empresas, como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la empresa; por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad del entorno.

Artículo 673: Por su valor estratégico y a fin de garantizar que la Comunicación como sistema sea una herramienta de gestión, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben garantizar la implantación del sistema de comunicación, cuya aprobación es responsabilidad del director general de la empresa.

Artículo 674: Las relaciones entre los trabajadores de la empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtienen ideas y se transmiten modelos de conducta. Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa.

Comunicación Interna

Artículo 675: Singular importancia reviste, la implantación del sistema de comunicación en la empresa, con énfasis a la comunicación interna, lo que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos.

Artículo 676: La aplicación de un sistema de comunicación interna en la empresa estatal socialista, está estrechamente relacionado con la idea del Perfeccionamiento Empresarial de “*solucionar nuestros problemas internos*”. La solución de los problemas y deficiencias internas de las empresas sólo es posible cuando los trabajadores dominan estas deficiencias y problemas, cuando se les explica las causas que lo generan, y se logra motivarlos para que participen activamente en la solución de los mismos.

Es imprescindible lograr con la palabra (oral o escrita) una explicación clara, con los detalles necesarios, despejada de tecnicismos, que logren convocar a cada hombre y mujer a la solución de estos problemas y al cumplimiento exitoso de las medidas para su erradicación definitiva.

Artículo 677: El sistema de comunicación interna de la empresa y organización superior de dirección debe asegurar el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores que se implante e influye en el incremento de la motivación y el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores, el compromiso para con la organización, generando altos rendimientos, además de hacer más eficaz y humana la actividad de la empresa o de la organización superior de dirección.

Artículo 678: La implantación de un sistema de comunicación interna, promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobran sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades grupales e individuales de los trabajadores;

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

para ello es imprescindible estudiar y conocer de los trabajadores y dirigentes: sus expectativas, motivaciones, intereses y aspiraciones a fin de que el trabajo de comunicación esté fundamentado sobre bases sólidas y no sobre criterios prejuiciados y preestablecidos.

Artículo 679: En la empresa u organización superior de dirección coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel. Los mismos se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas programadas en los planes de actividades de las organizaciones, e informales, a través de encuentros casuales o no, siguiendo las vías jerárquicas formales. En las empresas u organización superior de dirección al diseñar e implantar el sistema de comunicación interna se deberá propiciar la integración de estos dos niveles de comunicación.

Artículo 680: El sistema de comunicación interno de la empresa u organización superior de dirección puede adoptar las siguientes formas:

- Comunicación descendente,
- Comunicación ascendente y
- Comunicación horizontal

Artículo 681: La comunicación descendente, permite mantener informados a todos los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección, sobre los principales aspectos para el desarrollo de ésta. Proporciona a todos los trabajadores información sobre lo que deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellos. Esta forma de comunicación no es compatible con los estilos de dirección autoritarios ni con la falsa creencia de que una clara comunicación pueda ser tomada como un signo de debilidad.

Artículo 682: La comunicación ascendente, es muy importante para los directivos de las empresas u organización superior de dirección, ya que permite conocer por los propios trabajadores cuales son sus criterios y opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estado de ánimos y motivaciones y propuestas de mejoras. Este método de comunicación permite mantener contacto directo con los trabajadores, conocer

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

sus opiniones y necesidades, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones.

De igual forma permite percibir la magnitud de los problemas y promueve la participación y el aporte de ideas, lo que genera un acercamiento hacia los directivos, creando condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por los trabajadores. Este método de comunicación permite chequear de qué forma llegó la información emitida descendentemente.

Artículo 683: El principal obstáculo del método de comunicación ascendente lo constituye el mal hábito de no escuchar, así como la creencia de que cuando un subordinado transmite problemas hacia arriba es porque no está cumpliendo adecuadamente su función; generando como consecuencia desconocimiento de lo que sucede en la empresa u organización superior de dirección. Otra dificultad muy importante en este método de comunicación es la falta de claridad en las relaciones, las que ocurren fundamentalmente cuando los organigramas no están claramente definidos y la gente no sabe de quién dependen y a quién debe dirigirse.

Artículo 684: La comunicación horizontal es aquella que permite lograr conocimiento de las diferentes áreas entre sí y como resultado de esto favorece un buen entendimiento entre los trabajadores. Este estilo de comunicación permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo, la implantación de una dirección participativa, favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan, por lo que es muy importante que se fomente este tipo de comunicación.

Artículo 685: La comunicación horizontal posibilita un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo. Es incompatible con este estilo de comunicación la creencia de que en una empresa existen áreas, unidades empresariales de base, equipos o brigadas de trabajo socialista más importantes que las otras, así como el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos trabajadores fuera del entendimiento.

Artículo 686: Un elemento importante a evitar o atenuar permanentemente en un sistema de comunicación interno en la empresa u organización superior de dirección es el referido a los ruidos o barreras de la comunicación, los que

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

dificultan o impiden los procesos comunicativos. El ruido es causante de confusiones, errores y rumores y se producen a consecuencia de interrupciones de los canales de comunicación, mensajes mal elaborados, o aspectos que tienen que ver con sentimientos, valores o malos hábitos.

Hay que evitar todo lo que pueda crear confusiones, rumores y malos entendidos en el proceso comunicativo. Por ello es imprescindible analizar cada detalle del proceso comunicativo, planificar los mensajes y canales, corroborar que los códigos empleados estén en correspondencia con la cultura del público objetivo.

Comunicación Externa

Artículo 687: La comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa u organización superior de dirección y los resultados de su gestión.

Artículo 688: La comunicación externa concebida de manera global debe gestionarse mediante acciones de comunicación directa con representantes de la comunidad, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas u otras instituciones externas que se relacionan con la empresa u organización superior de dirección, y mediante el trabajo con medios de comunicación tanto electrónicos, como impresos y audiovisuales a fin de poder garantizar un adecuado nivel de conocimiento y reconocimiento social sobre la empresa u organización superior de dirección, sus resultados, sus trabajadores y sus valores.

Artículo 689: La imagen favorable que pueda tener la sociedad sobre la empresa u organización superior de dirección, constituye la base para el trabajo en la comunicación externa a partir de la mercadotecnia que está enfocada a promover productos y servicios que la empresa ofrece a la sociedad y sus públicos.

Sobre la Aplicación del Sistema de Comunicación

Artículo 690: La elaboración del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección y su permanente actualización, debe ser el resultado de un estudio y análisis de todos los trabajadores, con la conducción del director general. Este proceso no puede ser el resultado de aspiraciones

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

espontáneas y para su formulación la empresa u organización superior de dirección puede auxiliarse de profesores de la Facultad de Comunicación Social, consultores acreditados en la materia o expertos externos que profesionalmente están preparados para ello, es importante que se escoja a un profesional en comunicación y no a un conocedor.

Artículo 691: Las empresas u organización superior de dirección para la implantación del sistema de comunicación, deberán contar como antecedente con la definición de sus valores empresariales y con la formulación de la estrategia integral definida. Trabajar sin esta previa información, someterá a la empresa u organización superior de dirección a inversiones improductivas y a gastos de recursos innecesarios en la implantación del sistema de comunicación.

Artículo 692: Cada trabajador tiene su propia visión y percepción de los problemas, objetivos y metas; este aspecto es importante tenerlo presente en el diseño del sistema de comunicación a implantar, pues obviarlo, provoca con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo y eficiencia.

Artículo 693: Una empresa u organización superior de dirección para implantar el sistema de comunicación empresarial, deberá dar los siguientes pasos:

1. Escoger asesoría competente que profesionalmente domine el tema de la comunicación.
2. Seleccionar al personal a preparar en las técnicas de comunicación empresarial.
3. Efectuar un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa u organización superior de dirección, así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de los problemas, etc.
4. Diseñar el sistema de comunicación empresarial a implantar, expresados en el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
5. Evaluación periódica de los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para la medición del impacto que ha tenido el sistema de comunicación implantado, que permita evaluar periódicamente: su funcionamiento, si los trabajadores

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

conocen la situación actual de la empresa u organización superior de dirección, sus éxitos y problemas, si participan en la solución de los principales problemas, en el auto-control, que cumplen objetivos específicos, que han asumido responsabilidades y facultades y el impacto en el trabajo de dirección y de los dirigentes en particular.

6. Diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

Artículo 694: Las empresas u organización superior de dirección, como antesala al diseño e implantación del sistema de comunicación, deberán efectuar un diagnóstico que permita conocer entre otros aspectos los siguientes:

Conceptos de comunicación que se manejan en la empresa u organización superior de dirección, el tipo de comunicación predominante, la existencia o no de un enfoque de comunicación que se corresponda con objetivos, valores y estrategia de la organización y si están o no correctamente definidos los elementos que integran el ciclo de comunicación de la empresa u organización superior de dirección.

Naturaleza de los procesos de comunicación, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, elementos de cultura organizacional, valores compartidos, sentido de pertenencia y aspectos de clima interno.

Relevancia y funciones de la comunicación en la empresa u organización superior de dirección.

Organización del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección.

Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.

Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección.

Flujos de comunicación existentes: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal o la combinación de estos. Naturaleza de los procesos comunicativos.

Canales de comunicación: asambleas de afiliados, conversaciones y encuentros informales con los trabajadores, los murales, las reuniones, las

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

circulares, el correo electrónico, las cartas y el teléfono, las entrevistas, la radio base, el buzón de quejas y sugerencias, el periódico o revista interna, los rumores, entre otros.

Tipos de mensajes más frecuentes.

Sistema de comunicación formal y comunicación informal.

Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.

Grado de implicación de los trabajadores con la empresa u organización superior de dirección y sentido de pertenencia.

Artículo 695: La función de comunicación es esencialmente planificada; para la implantación del Sistema de comunicación las empresas u organización superior de dirección deberán elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa, lo que permitirá trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación que, de forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa u organización superior de dirección.

Estos manuales forman parte de la base reglamentaria que de manera obligada deben elaborarse por las organizaciones que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, para ello deberán asesorarse por especialistas conocedores del tema. Los Manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad Corporativa deberán ser aprobados por su director general.

Artículo 696: El manual de gestión de comunicación es una herramienta fundamental para la dirección de la empresa u organización superior de dirección, en la consecución de un sistema de comunicación coherente y armónica que posibilite una mayor integración interna, fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad.

Mediante la aplicación del Manual de Gestión de Comunicación se logra un funcionamiento de la Comunicación en aras del mejoramiento de la empresa u organización superior de dirección y se reduce la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la comunicación.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Artículo 697: El Manual de Gestión de Comunicación de la empresa u organización superior de dirección contiene los siguientes aspectos:

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación.
- Identificación y caracterización del público objetivo (interno y externo): Deberá hacerse una caracterización de estos; en el caso del público interno en correspondencia con las funciones que desarrollan, sexo, edad, nivel profesional, gustos, características de los colectivos laborales, entre otros aspectos y en el caso del públicos externo la caracterización debe estar en correspondencia con las prioridades que estos representen para la empresa u organización superior de dirección.
- La selección de los distintos canales de comunicación, a utilizar.
- Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales autorizados.
- Diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección.
- Características de los mensajes a emitir por la empresa u organización superior de dirección y sus dependencias.
- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección, así como diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Establecimiento del presupuesto de la comunicación, incluido en el presupuesto de la empresa u organización superior de dirección.

Artículo 698: El manual de identidad corporativo, constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa u organización superior de dirección en el logro de una imagen que la distinga.

La identidad corporativa de una empresa u organización superior de dirección es su carta de presentación, su cara frente al público; esta identidad influye en la imagen que nos formaremos de la misma.

Artículo 699: El Manual Identidad Corporativo constituye una herramienta para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales,

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información.

Artículo 700: En el manual de identidad corporativo se describe la actividad principal y secundaria de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación, tipo de mercado; se presenta los atributos de la imagen visual de la empresa u organización superior de dirección y su uso en los diferentes soportes comunicativos, se especifica cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen.

Artículo 701: La elaboración del Manual de Identidad Corporativa debe diseñarse a partir del análisis de la imagen que se posee en relación con los principales competidores y la compatibilidad entre imagen y mercado, todo ello sustentado mediante investigaciones que deben indicar que se debe mejorar y por qué.

Artículo 702: En las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, la función o el proceso de comunicación se materializa teniendo en cuenta la importancia de esta actividad y se diseña como un traje a la medida sobre la base de:

- Un área estructural con personal profesional en materia de comunicación social.
- Mediante contrato de asesoría con empresas especializadas, universidades, consultores, entre otras.
- Una combinación armónica de las dos anteriores.

Artículo 703: Las funciones principales a cumplir por el área de comunicación empresarial son:

- Diseñar el sistema de comunicación a implantar.
- Implantar el sistema de comunicación.
- Evaluar el cumplimiento del sistema de comunicación.
- Efectuar periódicamente diagnósticos sobre el funcionamiento del sistema de comunicación.
- Elaborar planes de acción que garanticen resolver las deficiencias detectadas en los diagnósticos sobre el sistema de comunicación.
- Estudiar nuevas formas y alternativas sobre comunicación a implantar.

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus***

- Participar en el proceso de la elaboración del plan de la empresa u organización superior de dirección y en la definición del presupuesto de comunicación.
- Informar al consejo de dirección de la empresa u organización superior de dirección los resultados y deficiencias en el proceso de implantación del sistema de comunicación, así como los planes de medidas a implantar.
- Otras que sean designadas por el director general de la empresa u organización superior de dirección.

*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spíritus*

*Anexo XIV: Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación
para la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus*

Contenido

Introducción:	1
Capítulo 1: Antecedentes y características generales de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus.	5
Resumen Histórico	6
Identificador Visual	6
Colores corporativos:	6
Misión	7
Visión	7
Objetivos estratégicos	8
Valores Organizacionales	8
Capítulo 2: Políticas y objetivos de comunicación.....	9
Políticas de comunicación:	9
Objetivos de comunicación:	10
Capítulo 3: Mapa de públicos	11
3.1. Segmentación de los públicos	11
3.2. Caracterización del público interno	13
3.3. Caracterización del público externo	14
Capítulo 4: Estructura para la implementación del Sistema de Comunicación	20
Capítulo 5: Plan de acciones.	25
Comunicación Interna	25
Comunicación Externa	34
Capítulo 6: Presupuesto	40
Capítulo 7: Evaluación y control	42
Capítulo 8: Comunicación de crisis	43
Anexos	45
Anexo I: Glosario de Términos.....	45
Anexo II: Leyenda del Mapa de Públicos.	47

Ver documento adjunto 1

***Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa
Pesquera Industrial de Sancti Spiritus***

Anexo XV: Manual de Bienvenida

Carta del Director General	1
Nuestra Historia	2
Misión	
Visión	
Política Empresarial	3
Objetivos de calidad	4
Nuestros trabajadores	
Valores	5
Compromiso medioambiental	6
Acciones para el cuidado del medio ambiente	
Acciones que realiza la empresa con la comunidad	7
Clientes	
Proveedores	
Portafolio de productos	8