



**Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas
Facultad de Psicología**

**Departamento de
Comunicación Social**

Trabajo de Diploma

Retos

**Diseño del Manual de Gestión de la
Comunicación de la Empresa de
Antenas de Villa Clara**

Autor: Alexander González Seijo

Tutor: MSc. Yaíma Castillo Figueroa

Mayo/2009

Catalogación de la fuente

González Seijo, A. (2009). *Retos. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. Trabajo de Diploma no publicado, Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

1. *Comunicación Organizacional*. 2. *Perfeccionamiento Empresarial*. 3. *Sistema de Comunicación*. 4. *Manual de Gestión de la Comunicación*.

Nota: Para la catalogación se han respetado las normas editoriales de la American Psychological Association (APA):

APA. (2002). *Formato APA-Quinta Edición*. Extraído el 21 de noviembre de 2007 desde <http://www.apastyle.org/elecref.html>

El autor agradece cualquier comentario acerca del presente trabajo y solicita, a quienes lo utilicen como material de referencia, que lo informen previamente al mismo.

Puede contactar al autor a través de:

Correo: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
Facultad de Psicología. Departamento de Comunicación Social. Carretera a Camajuaní.
Km. 5 ½. Santa Clara. Villa Clara. CUBA.

Teléfono: (0-142) 28 13 63

E-mail: ageseijo@uclv.edu.cu

“Más se estima lo que con más trabajo se gana”

Aristóteles

“La razón debe ser pasión”

José Martí

*“Queda prohibido no sonreír a los problemas,
no luchar por lo que quieres, abandonarlo todo por miedo,
no convertir en realidad tus sueños”*

Pablo Neruda

DEDICATORIA

A Moisés.

A los que ya no están.

AGRADECIMIENTOS

*A mi familia, toda, por confiar en mí y apoyarme constantemente:
a mami, papi, Juanita, Anita, Galo, Marita,
Jorge, mis tías, tíos y primos.*

A Pedro por servirme de guía.

*A la MSc. Yaíma Castillo Figueroa y a mi amiga Yami,
por la paciencia y por la profesionalidad.*

A Yisel, por el amor y la comprensión.

*A mis amigos: Robe, Boris, Kirk, Zaida, Osana, Maité,
Carlos, a los Ales, Patry, Lyanet, Yutti, Luis, Andy,
Marianela, Yuniel y Vlado.*

A Claribel y Yoana por su ayuda incondicional.

*Al joven y soñador Departamento de Comunicación Social
por su capacidad de afrontar retos exitosamente.
A Monte, Yordan, Ivis, Mai, Ernesto, Vane y Wale.*

A todos mis profesores por hacernos mejores personas y profesionales.

A la ACCS.

A mis compañeros de aula.

A la Empresa de Antenas y su gente.

A la Facultad de Psicología.

A la Universidad Central.

La presente investigación comparte experiencias en la planeación del Sistema de Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara.

La misma se sustenta en la necesidad de dicha empresa de gestionar de su comunicación. Con este fin se trazó como objetivo general: *diseñar el Manual de Gestión de Comunicación de la institución*, teniendo en cuenta que existía como precedente un Diagnóstico al Sistema de Comunicación (Castillo, A. González y Montero, 2009).

Se utilizó una metodología cualitativa, valiosa herramienta por la importancia que confiere a la perspectiva del sujeto-objeto de la investigación, y por las posibilidades epistemológicas que ofrece al investigador. La Investigación-Acción-Participación (IAP) es una de las opciones teórico-metodológicas que se apoyan en dicho paradigma por el énfasis que hace en su objeto de estudio-acción. Este constituyó el método asumido por los investigadores durante el proceso. Como instrumentos fundamentales para el estudio se utilizaron la entrevista semiestructurada, la observación participante y el trabajo grupal.

A partir de los aportes de la IAP, se llevó a cabo el diseño del Manual de Gestión de la Comunicación, lo cual constituye el principal resultado investigativo unido a las experiencias práctico-metodológicas adquiridas en su elaboración.

En el territorio, la comunicación organizacional es incipiente y necesita de experiencias que validen cursos de acción, para su futura replicación a empresas cubanas que apliquen el Perfeccionamiento Empresarial.

Palabras Claves: Comunicación Organizacional, Perfeccionamiento Empresarial, Sistema de Comunicación, Manual de Gestión de la Comunicación.

The current research shares the experiences of the Communication System design of the Empresa de Antenas in Villa Clara.

It is the need that company has in communication management. With that purpose we established a general objective: to design the company's Handbook of Communication Management, considering there already was a diagnosis to take as a beginning.

Qualitative methodology was used, as a valuable tool that makes the subject – object perspective of the research relevant, and the epistemological possibilities offered by the researcher. Action-Research-Participation (ARP), was one of the theoretical-methodological choices based on the qualitative methodology, and is of great value as it emphasizes on its study-action object, that is the reason why it was the method used to do the current research.

Using the ARP methodology we carried out the design of the Handbook of Communication Management. As fundamental we used semistructured interview, participating observation and group work.

The main result of the current research is the design of the Handbook of Communication Management of Empresa de Antenas in Villa Clara, specifically the practical-methodological acquired in making it.

Corporate communication in the province is incipient and needs experiences to validate action courses for its future replication in companies undergoing the Corporate Perfectioning Process in Cuba. Therefore, our recommendation is to socialize this research experience.

Palabras Claves: Corporate Communication, Corporate Perfectioning Process, Communication System, Handbook of Communication Management.

Introducción	1
Dos historias paralelas	1
Uno	1
Dos	2
Convergencia	3
Capítulo 1: Referentes Teóricos de la Investigación	5
1.1- Comunicación: el camino al diálogo	5
1.2- Comunicación Organizacional: una mirada sistémica	7
1.2.1- Comunicación interna	11
1.2.2- Comunicación externa	13
1.2.3- Mensajes	14
1.2.4- Canales	15
1.2.5- Retroalimentación	15
1.2.6- Barreras	16
1.3- Gestión de la Comunicación Organizacional	17
1.3.1- La Comunicación Organizacional en Cuba	19
1.3.2- Manual de Gestión de la Comunicación: piedra angular en la gestión de la comunicación organizacional	21
1.3.3- Dirección de Comunicación Organizacional	23
Capítulo 2: Itinerarios metodológicos	24
2.1- Diseño metodológico	24
2.2- Selección de la muestra	25
2.3- Descripción de instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación	26
2.3.1- Revisión de documentos oficiales	26
2.3.2- Observación participante	26
2.4.3- Entrevista semiestructurada	26
2.4.4- Dinámicas grupales	27
2.4- Procedimientos	28
2.5- Principios éticos de la investigación	28
Capítulo 3: Análisis de resultados	29
3.1- Análisis de sesiones	29
3.1.1- Primera sesión	29
3.1.2- Segunda sesión	31
3.1.3- Tercera sesión	33
3.1.4- Cuarta sesión	36
3.1.5- Quinta sesión	38
3.1.6- Sexta sesión	40
3.2- Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas	41
3.2.1- Comunicación Estratégica empresarial	41
3.2.1.1- Organización estructural para la implantación del Sistema de Comunicación en la Empresa	44
3.2.2- Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas con los públicos internos	48
3.2.2.1- Identificación y caracterización del público interno	48
3.2.2.2- Selección de los canales de comunicación a utilizar	50
3.2.2.3- Características de los mensajes a emitir por la empresa	53

3.2.2.4- Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores	56
3.2.3- Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas con los públicos externos	57
3.2.3.1- Proveedores	57
3.2.3.2- Clientes	58
3.2.3.3- Medios de Comunicación Masiva	59
3.2.3.4- Entidades complementarias	64
3.2.3.5- Comunidad	65
3.2.3.6- Las entidades con semejante objeto social	66
3.2.3.7- Eventos y actividades de promoción	66
3.2.4- Acciones a realizar en la implantación del Sistema de Comunicación	67
3.2.4.1- Creación de la Dirección de Comunicación	67
3.2.4.2- Comunicación Interna	68
3.2.4.3- Comunicación Externa	71
3.2.5- Establecimiento del presupuesto de la comunicación	76
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Referencias y Bibliografía	80
Anexos	I
I	I
II	VIII
III	X
IV	XIII
V	XIV
VI	XVI
VII	XVIII
VIII	XIX
IX	XX
X	XXI
XI	XXII

Dos historias paralelas

Uno

La llegada de la globalización hace ya más de cuatrocientos años dio un impulso inusitado al comercio y con ello a las empresas en todo el mundo. Los últimos doscientos años han sido testigos de la revolución industrial a escala global y las últimas cinco décadas han disparado la globalización hasta llevarla a horizontes inimaginables.

Este auge mundial del comercio ha traído consigo un desarrollo insospechado en las concepciones teórico-prácticas de las empresas. Su desarrollo se ha acelerado también en las últimas décadas. Del mismo modo las brechas se han acrecentado: las empresas de los países desarrollados proponen retos casi inalcanzables para las pequeñas economías subdesarrolladas.

La economía cubana, totalmente dependiente de la antigua Unión Soviética, despertó hace poco más de 15 años con una caída del 34.7% del PIB en apenas tres años, de 1990 a 1993 (Figuroa, 2006). La caída del campo socialista puso en crisis nuestra economía haciéndola apostar por nuevos métodos de desarrollo alternativos que evitaran dar al traste con más de 30 años de Revolución. Los mismos tenían el reto de insertarse en una economía capitalista regulada por el mercado, manteniendo un enfoque socialista en su producción.

Desde la década de los 80 se venían perfilando variantes de desarrollo económico en la empresa cubana. Entidades pertenecientes a las FAR experimentaban con nuevos enfoques de dirección y gestión organizacional. El comienzo del Período Especial puso a prueba el recién nacido proceso de desarrollo empresarial. Para 1998 ya se tenía un cúmulo de experiencias prácticas que sirvieron para cimentar las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (Decreto-Ley 187, 1998). Este documento revolucionó el enfoque de la empresa estatal socialista creando una base teórico-metodológica que la equiparaba con las mejores y más avanzadas concepciones de gestión empresarial del macroentorno cubano, aunque manteniendo el sello distintivo de nuestro contexto social.

Nueve años después, el Consejo de Estado y el Grupo Ejecutivo del Consejo de Ministros en colaboración con el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial, tomando como base las experiencias de cerca de 20 años de trabajo, y adaptándose a los nuevos esquemas de desarrollo empresarial y económico nacionales y globales, aprobó el Decreto-

Ley 252 (2007): “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano”.

Dos

La comunicación es tan antigua como el hombre y su desarrollo fue producto y consecuencia, junto al trabajo, de la evolución del *australopithecus* al *homo sapiens*. La comunicación en las organizaciones comparte una antigüedad similar aunque no es hasta la década de los setenta que se comienzan a abordar por primera vez estudios en este campo de manera científica.

En Cuba, el Triunfo de la Revolución marcó un antes y un después en el desarrollo de la comunicación organizacional. En la década de los 80, la UPEC acogió a los profesionales de este corte por no existir una entidad apropiada para estos especialistas. Fue también en esta etapa que la UPEC dejó claramente delineadas las diferentes convergencias entre periodismo, propaganda y publicidad. En 1989, con el concurso del PCC, se convocó a la primera Asamblea Nacional de Propaganda y Publicidad. Este fue el punto de giro para el nacimiento en Expocuba de la Asociación Cubana de Publicistas y Propagandistas (ACPP), el 25 de Junio de 1991.

Para la década de los 90 los cambios fueron decisivos en la consolidación de la disciplina. La ACPP se convierte en Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) y se funda el Círculo de Comunicación Institucional. En julio de 1999, con la creación de la Licenciatura en Comunicación Social, la disciplina recibe un impulso decisivo.

El milenio abre las puertas y recibe la primera graduación de comunicadores y la extensión de la carrera por todo el país como un bálsamo revitalizante ante la necesidad de profesionales de este corte en las organizaciones cubanas.

La comunicación organizacional se concentra para el nuevo milenio en alcanzar mediante su accionar con los públicos externos e internos:

- Claridad en torno al concepto de comunicación organizacional y su importancia en el marco de la entidad.
- Implementación del sistema que integre los estudios necesarios, planificar y ejecutar las acciones adecuadas, evaluando en cada caso los resultados a los que se aspira en función de los objetivos de la entidad como un todo.
- Encontrar la clave de su posicionamiento, que se logra a partir de su singularidad, del nivel de identificación que se logre entre el hacer y el decir de la entidad.

El 2007 marcó otro punto, no de giro sino de consolidación, en el desarrollo de la comunicación institucional en Cuba: la inclusión del Sistema de Comunicación Empresarial en las bases de la nueva empresa estatal socialista (Decreto-Ley 252, 2007).

Convergencia

Los Decreto-Ley 252 y 281 de 2007, junto al 297 de 2003 (sobre Control Interno) se encargaron desde su aprobación de protagonizar el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Esta última modificación trajo aparejados cambios sustanciales en la mayoría de los aspectos componentes del Decreto-Ley 281/07 con respecto a su antecesor (Decreto-Ley 187, 1998). Uno de estos cambios lo constituyó la inserción del *Sistema XIX de Comunicación Empresarial*. (Ver **Anexo I**).

Anteriormente la comunicación empresarial, aunque elemento presente en casi todos los sistemas organizacionales, se encontraba dispersa y no se concentraba su gestión global en uno de los subsistemas componentes. Las nuevas modificaciones incluyeron la comunicación “por su valor estratégico” y como una “herramienta de gestión” (Decreto-Ley 281, 2007, Artículo 673) “a fin de lograr un intercambio de ideas para un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión” (Decreto-Ley 281, 2007).

A partir de estas modificaciones se les confirió a las empresas en Perfeccionamiento dos años de plazo (hasta agosto de 2009) para la implementación del Sistema de Comunicación Empresarial, situación en la que se encuentra la Empresa de Antenas de Villa Clara. (Ver **Anexo II**).

Por pedido de dicha institución, al Departamento de Comunicación Social de la UCLV se le encargó el Diagnóstico al Sistema de Comunicación Empresarial y el diseño del Manual de Gestión de la Comunicación (MGC en lo adelante) de la Empresa de Antenas de Villa Clara. El caso del MGC, objeto de estudio de la presente investigación, se realizó en el periodo comprendido entre febrero y mayo de 2009.

En este sentido se planteó como *problema de investigación*:

★ ¿Cómo tributar a la Gestión de la Comunicación en la Empresa de Antenas de Villa Clara en el periodo 2009-2010?

A partir de esta interrogante científica se derivan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

★ Diseñar el Manual de Gestión de Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara para el periodo 2009-2010.

Objetivos específicos:

- ★ Sistematizar teóricamente el estado actual de la investigación en el tema.
- ★ Definir las políticas, proyecciones y objetivos de comunicación de la Empresa.
- ★ Delinear los principios de funcionamiento de la estructura de gestión de la comunicación.
- ★ Elaborar la misión, funciones, facultades y responsabilidades del responsable de comunicación.
- ★ Caracterizar los públicos internos y externos de la Empresa.
- ★ Elaborar el plan de acciones para la implementación del Sistema de Comunicación.
- ★ Definir el presupuesto destinado al Sistema de Comunicación Empresarial.

La necesidad actual de gestionar la comunicación en las organizaciones no solo es producto de disposiciones legales (Decreto-Ley 252, 2007), sino de la urgencia de coordinar todos los factores en busca de una mayor eficacia y eficiencia en su gestión, de modo tal que el trabajador sea el eje impulsor y protagonista principal del sistema organizacional.

En investigaciones previas realizadas a la institución se constató la aleatoriedad de su discurso comunicativo. El escenario interno y las nuevas oportunidades de negocios de la organización la obligan a gestionar adecuadamente el sistema de comunicación organizacional para afrontar de manera más exitosa los cambios del entorno.

Al tributar a la gestión de la comunicación de la empresa objeto de estudio, se contribuye al logro eficiente y rápido de sus objetivos; a la formación de una sólida imagen externa e interna; a procesos más participativos de dirección; y a estrechar las relaciones: entre la dirección y los trabajadores, y entre la empresa y los elementos de su entorno externo.

Los resultados de la presente investigación pueden facilitarse a empresas que apliquen el Perfeccionamiento Empresarial en el país, como material de estudio o guía metodológica para su replicación. Se apoyará así la socialización de las experiencias práctico-metodológicas sobre el tema, que son escasas en nuestro territorio.

Para la mejor comprensión de la investigación la misma se estructura de la siguiente forma: Resumen, Introducción, Capítulo I: Referentes Teóricos de la Investigación, Capítulo II: Itinerarios Metodológicos, Capítulo III: Análisis de Resultados, Conclusiones, Recomendaciones, Referencias y Bibliografía, y Anexos.

El término comunicación resulta ambiguo aún en la actualidad. Ello se debe entre otras causas a que su *campus* teórico se encuentra casi en ciernes. La palabra comunicación se deriva de la raíz latina *communis* que significa poner en común algo con otros, expresa un algo compartido. De *communis* se derivan los términos comunicación y comunidad. “Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre *comunicarse* y *estar en comunidad*” (Asín, 2008, p. 7).

El consenso teórico acerca de considerar la comunicación como un proceso es casi unánime, por ello no se considera necesario redundar sobre concepciones aceptadas.

Para abordar los diferentes criterios teóricos de comunicación es indispensable referirnos a las dos tendencias fundamentales que se observan en estos estudios: la comunicación desde la transmisión (“proceso” unidireccional, unilateral, lineal) y la comunicación desde el diálogo (proceso bidireccional, interactivo, es el hacer común, donde se comparte).

A criterio de Vidal (2000, p. 5), estas tendencias generan dos modelos definibles en lo teórico:

- a) “La comunicación como proceso vertical, unidireccional, que tiende al control, a la dominación.
- b) La comunicación como proceso horizontal”, multidireccional, que es por esencia participativo

La defensa del modelo multidireccional queda por lo general en el campo teórico de la comunicación. Su aplicabilidad es sumamente defendida, como cuestionada por la supuesta falta de funcionalidad práctica. Por otro lado, la comunicación como proceso unidireccional ya ha superado los antiguos esquemas que la vieron nacer, para centrarse actualmente en la búsqueda y perfeccionamiento de variantes más *participativas* de dominación.

Lasswell se encargó de abrir las puertas a las bases de la teoría de la comunicación. Sus investigaciones, apoyadas fundamentalmente en las ciencias políticas, “significaron la posterior estabilización teórica de la investigación en comunicación” (Moragas, citado en Rodrigo, 1989, p. 50). Sin embargo, no es “hasta 1948, en que se publican las obras de N.

Wiener y C. E. Shannon, [que] (...) se puede hablar realmente de una verdadera ciencia de la comunicación” (Sanz de la Tajada, 1994, pp. 88-89).

Para Wolf (1987) el modelo de Shannon, resultado de la teoría matemática de la comunicación, es básicamente una teoría sobre la transmisión óptima de los mensajes. Weaver (1981), otro precursor de esta teoría, definía comunicación como: el conjunto de procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra, o también conjunto de procedimientos por los cuales un mecanismo afecta a otro mecanismo (Citado en Rodrigo, 1989). Sin desconocer la trascendencia de este modelo, resulta un esquema lineal de la comunicación que no concibe el diálogo como *elemento contable*.

Para la década de los sesenta el estudio de la comunicación parece más el espacio de reunión común que una disciplina propiamente dicha (Schram, 1980, citado en Rodrigo, 1989). En este período se hallan los criterios de investigadores como Berelson y Steiner (Mesa, 2007) que defienden un modelo transmisivo, considerando la comunicación como el acto o proceso que generalmente consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.

La idea de información implica necesariamente la de comunicación, sin embargo cabe replantearse (...) que no toda la información es comunicación, (...) que la comunicación constituye un proceso más amplio y por último la información actúa en un único sentido [es unilateral] mientras que la comunicación es bilateral y, mediante el feedback, aporta un elemento interactivo al proceso. (Sanz de la Tajada, 1994, p. 79).

A criterio de Wolf (1987) el modelo comunicativo de origen informacional:

...se halla actualmente en crisis por varios factores: por la presencia de marcos generales de referencia más amplios que el 'administrativo'; por la consiguiente modificación de las problemáticas consideradas primarias; por la progresiva 'esterilidad' de la investigación empírica de escaso vuelo [y] por la presencia simultánea de ópticas diferenciadas sobre el concepto de comunicación (pp. 148-149).

A estas variantes trasmisivas se oponen otras que trasladan ese “monólogo comunicacional” hacia un diálogo entre iguales. Beltrán (1981, citado en M. Kaplún, 1983) por ejemplo, se refiere al proceso de interacción social democrática, basado en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.

Como se había mencionado, los estudios hispanos en materia de comunicación han desarrollado interesantes propuestas teóricas. Los modelos, alternativos a la hegemonía neoliberal global, son cada vez más revolucionarios en sus propuestas, dada la extrema penetración cultural capitalista que envuelve a nuestros pueblos. De este modo Martín-Barbero (1987), Orozco y García-Canclini (citados en Medina, 2005) desarrollan propuestas de estudio de la comunicación desde esquemas participativos donde los sujetos sociales se reconocen en su diferencia y construyen activamente una nueva realidad social, desde el hacer común.

En este proceso de intercambio bidireccional Sanz de la Tajada (1994) propone un esquema conceptual de la comunicación que contiene “siete elementos que interviene en el proceso: emisor, codificador, mensaje, canal, decodificador, receptor, *feed-back* o respuesta” (p. 74). (Ver **Anexo IV**).

En la presente investigación los autores asumen la propuesta de Martín-Barbero (1990) que enfoca la comunicación desde la cultura: “...comunicar es hacer posible que unos hombres se reconozcan en otros hombres y ello en doble sentido: les reconozcan el derecho a pensar y vivir diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia. (...)” (p. 15).

A opinión de Saperas (2000) “...esta compleja estructura comunicativa nos permite reconocer cinco niveles básicos de estructuración de los sistemas y procesos de comunicación: los niveles intrapersonal, interpersonal, organizacional, mediático y macrosocial o de opinión pública” (p. 89). La presente investigación se enmarca en el nivel organizacional delineado por Saperas, teniendo en cuenta que su objetivo general responde a la gestión de la comunicación en la empresa de Antenas de Villa Clara.

1.2-

La Comunicación Organizacional: una mirada sistémica

Antes de 1959 “las acciones comunicativas de las instituciones iban encaminadas a encubrir sus verdaderos objetivos expoliadores. Posterior al Triunfo (...) la gestión de la comunicación se basó, en los albores, en acometer lo referido a la publicidad de bienes de consumo masivo (...)” (ACCS, 2007). En la actualidad se labora por consolidar la comunicación organizacional como una disciplina integradora, definiendo el carácter de su accionar y avanzando hacia su posicionamiento que resulta imprescindible al proyecto social cubano.

Antes de proseguir con el desarrollo de este punto se hace imprescindible precisar qué se entiende por organización.

Los conceptos y definiciones que los autores manejan referentes al término organización son realmente diversos. Algunos de ellos han basado sus estudios en sintetizar las tendencias de las diferentes escuelas que lo estudian e imprimirle un enfoque sistémico. Peiró (2004a) asumiendo la posición teórica de Schein, realiza una encomiable labor al respecto, cuando apunta las siguientes dimensiones para la elaboración de un concepto de organización:

1. ...debemos considerar la organización como un sistema abierto, lo que significa que se halla en una interacción constante con su medio ambiente, recibiendo,... transformando... y exportando.
2. ...(...) como un sistema de múltiples propósitos o funciones que implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente.
3. ...la organización consiste en muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí (...).
4. ...[cómo] los subsistemas dependen mutuamente entre sí, los cambios en un subsistema es probable que afecten la conducta en otros.
5. ...la organización existe en un medio ambiente dinámico que consta de otros sistemas (...)
6. ...los múltiples lazos entre la organización y su medio hacen difícil especificar claramente las fronteras de una organización dada... (por lo que) es mejor formular un concepto en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación...

Sin embargo, los aportes teóricos de Fernández-Collado recogen holísticamente los postulados adoptados por Schein. Fernández-Collado (1997) define organización como:

dos o más personas que: saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización (p. 13).

Como se puede apreciar, este autor presenta “cinco elementos básicos a tener en cuenta: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos” los cuales se pueden explicar de la siguiente forma:

- *Tamaño*: Una organización necesita, por lo menos, dos personas (diada). (...) un solo individuo no puede lograr interdependencia ni interrelación. A medida que la organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja; la coordinación y el control se dificultan y la comunicación se hace más necesaria y ardua.
- *Interdependencia*: Consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente. Sin la interdependencia, los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes.
- *Insumos*: Cualquier organización tiene una frontera que la delimita del ambiente, por lo menos en un nivel abstracto. Los insumos se encuentran en el ambiente y son importados a la misma. Para subsistir, las organizaciones requieren energía, personas, recursos materiales y financieros e información.
- *Transformación*: Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos.
- *Productos*: El producto es el resultado del ciclo continuo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suelen reintegrarse al medio ambiente” (Fernández-Collado, 1997, p. 13)

Abordados los criterios teóricos referentes a comunicación y organización resulta imprescindible fusionarlos para desarrollar el constructo comunicación organizacional.

A pesar de que Barnard en 1938 (citado en Goldhaber, 1984) señaló que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, no es hasta la década de los setenta que Ch. Redding aborda en su libro “Comunicación en la Organización, por primera vez de manera exhaustiva, la teoría del estudio de la comunicación organizacional” (Trelles, 2006b, p. 1).

Cuatro enfoques o tendencias contemporáneas han caracterizado los estudios de comunicación organizacional según Trelles (2006a):

- ✚ *Enfoque mecánico*: se apoya en modelos puramente trasmisivos (...), confiere ordenamiento y claridad.
- ✚ *Enfoque psicológico*: traslada la atención al receptor (...), prioriza los factores humanos de comunicación (...) y no considera la importancia de la interrelación entre los integrantes del sistema.
- ✚ *Enfoque sistémico*: considera la comunicación como la columna vertebral de la organización y como un sistema en evolución; enfatiza en el trabajo en equipos, el manejo de conflictos, y los patrones de retroalimentación.

✚ *Enfoque simbólico-interpretativo*: considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, en ella “los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad social” (p. VIII).

De los enfoques expuestos, el sistémico resulta el más coherente con la posición teórica que los investigadores asumen en el presente estudio. Es además, uno de los más respaldados en el mundo académico y de más experiencias y resultados prácticos.

Según Kahn y Katz (1966), seguidores de este enfoque, la comunicación organizacional es el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización (citados en Goldhaber, 1984). Es importante señalar que estos autores no conciben el *marco* de la organización como sus fronteras físicas, sino que apunta a la ausencia de espacios que delimiten a los sistemas sociales, en contraposición con los sistemas biológicos. Por ello, el *marco organizacional* no solo se refiere a “la identificación de las partes o subsistemas de la organización y el énfasis de identificar la relación de estas entre sí, [sino también la relación] con el todo, y con los elementos externos más importantes” (Martínez de Velazco, 1997, p. 53).

Otros autores circunscriben la comunicación organizacional al plano interno de la institución. Witkin y Stephens (1972), definen al sistema de comunicación organizacional como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización (citado en Goldhaber, 1984).

Rota y Muriel (1980) por su parte, definen comunicación organizacional como “el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional” (p. 31). Circunscriben la organización y todos sus subsistemas componentes, a un sistema aún mayor que abarca al conjunto de sistemas organizacionales ubicados dentro de un país.

Especial interés presentan para los investigadores los postulados de estos últimos dos conceptos (Witkin y Stephens; y Muriel y Rota), pues hacen referencia a la comunicación organizacional como elemento coordinador entre los *objetivos personales y organizacionales*, que además sirve a los *propósitos de la organización* y en un nivel superior tributa *al desarrollo nacional*.

Goldhaber (1979) define la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”, para ello se basa en su consideración de que los conceptos sistematizados manejan varios hilos comunes:

1. “La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades” (p. 17).

Los autores se adscriben a los postulados que enuncia Rodríguez de San Miguel (1997) que definen la comunicación organizacional como:

[El grupo de] técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (pp. 30-31).

Como resultado de la sistematización teórica realizada para la presente investigación se constató el acercamiento que han realizado teóricos de nuestro medio al enfoque sistémico de la comunicación organizacional. En opinión de los investigadores constituye la piedra angular de las bases del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba (Decreto-Ley 252, 2007).

Partiendo de este enfoque Lucas-Marín (2006) considera “dos procedimientos para relacionarse con las organizaciones, la comunicación interna (...) y la comunicación externa (...)” (p. 41). Este criterio es compartido por una multitud de teóricos como Muriel y Rota (1980), Rodríguez de San Miguel (1997), Saló (2000) y Trelles (2002). En los acápites siguientes se hará referencia a los aportes realizados por estos teóricos.

1.2.1-

Comunicación interna

Para abordar la comunicación interna de la organización, primero es necesario definir qué se entiende por público interno de la institución, como punto de partida para definir cómo se comportan los fenómenos y procesos que éstos desencadenan.

Muriel y Rota (1980) definen que los públicos internos “están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución (en su interior) en virtud de que la

constituyen a manera de componentes individuales (...) y la representan ante el medio ambiente” (pp. 270-271). Por ello Rodríguez de San Miguel (1997) plantea que la comunicación interna se concreta “cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros)” (p. 31).

Saló (2000b) resume los objetivos generales de la comunicación interna en las organizaciones, desde una perspectiva formal, partiendo de ideas compartidas con “...Auvinet (1990), Lebel (1988), Schneider (1990), y Villafañe (1993):

- asegurar la elaboración y la puesta en marcha de la estrategia de comunicación interna, dentro del cuadro de la política fijada por la Dirección General,
- asegurar el valor significativo de los mensajes y de las informaciones de la Dirección General,
- difundir la información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización,
- proporcionar asesoría, servicio y consejo a los clientes internos y externos sobre los distintos productos y sus procesos de comunicación, [y]
- contribuir a mantener y desarrollar un buen clima social” (p. 178).

Por tanto, en la presente investigación se asume la comunicación interna como aquella que realizan los miembros de la organización entre sí, como expresa Irene Trelles “los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno” (Trelles, 2002, p. 46). En este sentido Saló (2000b) considera que la comunicación interna:

...debe ayudar a cada empleado a realizar no solamente su tarea (...), [sino a] participar en la política de toda la empresa en el marco de sus objetivos comunes (...), además de responder a las expectativas de los empleados de conocer su empresa, poder intercambiar opiniones, dialogar y tener expectativas de futuro (p. 177).

Según Lucas-Marín (2006) en el estudio de la comunicación interna, específicamente “del flujo informativo en el interior de la organización, debemos distinguir entre la comunicación que sigue los esquemas formales y la informal” (p. 44). Por otro lado, dentro de la organización se pueden “distinguir dos tipos de líneas, horizontales y verticales, y si distinguimos dentro de estas últimas el sentido ascendente y descendente, tenemos los tres tipos a tener en cuenta para el estudio de la comunicación formal en la empresa: horizontal,

ascendente y descendente” (p. 50). De sus combinaciones se desprenden diferentes formas de comunicación interna entre directivos y subordinados.

Como complemento de la comunicación interna de la organización se encuentra la comunicación externa, que constituye un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad; de modo tal que facilite el conocimiento del objeto social de la empresa y los resultados de su gestión.

1.2.2-

Comunicación externa

Para referirse a la comunicación externa se debe definir qué se entiende por públicos externos. Muriel y Rota (1980) definen como “los públicos externos o extra-institucionales (...) aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (...)” (p. 305).

Teniendo en cuenta la definición de público externo, Rodríguez de San Miguel (1997) considera que la comunicación externa se desarrolla cuando “los programas (...) se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (...proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.)” (pp. 31-32).

Trelles (2002) nos brinda una definición más acabada de comunicación externa cuando define que es aquella que la organización “...establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo” (p. 49).

Se debe subrayar la importancia del nexo entre la comunicación externa e interna como principio de la comunicación institucional subrayado especialmente por el enfoque sistémico. A opinión de Trelles (2002):

La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera, como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos, lo que le permite mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y el caos (p. 50).

La comunicación organizacional, vista a través de los postulados sistémicos, nos obliga a analizarla considerando las relaciones interdependientes entre todos los sistemas o subsistemas (internos o externos) que la integran, es decir desde un enfoque sinérgico.

La organización para poder relacionarse con sus públicos necesita articular mensajes tanto en el plano externo como el interno. Dichos mensajes deben recorrer determinados canales hasta sus destinatarios y estos emitir una retroalimentación. En todo el proceso pueden mediar barreras que entorpecen la comunicación. A continuación se detallan estos elementos.

1.2.3-

Mensajes

Constantemente la organización genera mensajes redundantes en contenido y forma. Autores como Goldhaber (1984) y Saló (2000) coinciden en que los mensajes son difundidos como respuesta a los objetos y políticas de la organización. Se adscriben así a una concepción de gestión de los mensajes organizacionales.

Es así como Goldhaber (1984) declara que los mensajes “... son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (p. 18). El hecho de teorizar acerca de la comunicación lleva implícito el teorizar acerca de los mensajes y sus funciones, tipologías o sistema de clasificación. Por ello, es considerable el número de estudiosos que han manejado esta variable en la literatura científica del tema.

El uso extendido de los postulados de Redding (citado en Goldhaber, 1984) acerca de las funciones que en la organización cumplen los mensajes, llevó a los autores a adscribirse a estos para la presente investigación. Estas tres funciones son: de mantenimiento, de tarea y humanos.

Los mensajes de mantenimiento facilitan el movimiento de la organización para lograr los objetivos previstos. Se relacionan más estrechamente a la producción, al aparato normativo y regulatorio empresarial. Se tiende erróneamente, en la práctica, a asociarlos al burocratismo.

Los mensajes de tarea se relacionan con la producción del sistema y contienen información sobre las tareas a cumplir por los trabajadores y el *modus operandi* para realizarlas. Pueden estar orientados a la innovación, superación, socialización de conocimientos, participación en la confección y cumplimiento de objetivos, entre otros.

Los mensajes humanos están dirigidos al público interno de la organización y se centran en la recompensa al desempeño, el apoyo (en las relaciones directivo-subordinado) y otras

acciones que influyan en la motivación, actitudes o satisfacción. Han demostrado ser eficaces en canales informales y formales si persiguen el reconocimiento grupal.

El comportamiento de múltiples variables socio-psicológicas que actúan en la organización depende de la planificación de estos tipos de mensajes. Una organización de éxito debe prestar tanta atención a la planificación de la producción o la contabilidad como a la planificación de sus mensajes.

1.2.4- *Canales*

La definición de canales de comunicación para algunos teóricos nacionales gira entorno a los criterios manejados por Muriel y Rota (1980). Autores como Asín (2008), Cortina (2008) y R. Fernández (2009) consideran que es "... el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor. Representa el eslabón físico entre uno y otro. (...) pueden clasificarse en dos grupos: a) canales directos y b) medios o canales mediatizados (...)" (Muriel y Rota, 1980, p. 197).

Los canales de comunicación mediatizados son los que se apoyan en el uso de la tecnología para el intercambio de mensajes. Los mensajes enviados por estos canales sesgan el diálogo cara a cara entre los sujetos de la comunicación confiriéndole muchas veces matices trasmisivos. La actual sociedad de la información acrecienta el uso de este tipo de mensajes en detrimento del diálogo directo y bilateral.

Los canales de comunicación directos se desarrollan en los intercambios cara a cara y están sujetos a habilidades como la empatía, la congruencia y la aceptación de los sujetos comunicantes. (Rogers, citado en Zaldívar).

1.2.5- *Retroalimentación*

Si asumimos la comunicación como intercambio bilateral de significados entre sujetos, es imprescindible considerar la retroalimentación como co-protagonista del proceso comunicativo.

El uso de términos en la literatura como *feedback*, para referirse a retroalimentación es frecuente, incluso en teóricos de habla hispana. El término es utilizado para describir el intercambio de los sistemas abiertos con el macroentorno al cual la organización emite información o energía (de salida o *outputs*); y una vez 'exportado' el producto, la información vuelve a entrar en forma de 'retroalimentación' (o *inputs*), fundamental para la evolución y control organizacional (Kahn y Katz, 1977, citados en Martínez de Velazco, 1997). También

es usado en los intercambios que se suscitan entre los sujetos de la comunicación hacia el interior de la organización.

La retroalimentación puede “transmitirse por canales de comunicación tanto formales como informales y es de vital importancia para la comunicación interna” (Cortina, 2008, p. 19). La empresa en Perfeccionamiento le confiere gran importancia a la retroalimentación, sobre todo adaptada al proceso de decisión que se desarrolla en la organización. Esta comunicación de retorno puede enriquecerse si se consideran un cúmulo de mensajes que no siguen los canales formales y que por regla general contienen información trascendental acerca del impacto de las decisiones empresariales en los trabajadores.

La comunicación de retorno no solo facilita la toma de decisiones en grupo sino además permite conocer qué efectos tuvieron los mensajes emitidos en el otro sujeto de la comunicación, cómo fue comprendido o si es aceptado o no, ayudando a ambas partes a objetivar los problemas y barreras que puedan manejarse en el diálogo y superarlos.

Los canales de retroalimentación deben estar abiertos al sistema en aras de que “oportunamente se consiga la comunicación de retorno” (Lucas-Marín, 2006, p. 39). La calidad de este proceso está estrechamente ligada a factores como la aptitud del canal (si es mediatizado), la objetividad, la utilidad, “la prontitud de su recepción y la confiabilidad de la fuente que lo emite” (Cortina, 2008, p. 20).

1.2.6-

Barreras

El proceso de comunicación solo llega a concretarse cuando el o los sujetos reciben la información de la otra parte y la decodifican según sus referentes psicosociales. Sin embargo, el solo hecho de que cada individuo procese los mensajes que recibe del entorno según sus experiencias, puede dificultar el proceso de comunicación entre los sujetos del diálogo. “Estos obstáculos actúan como ruidos, o barreras a la comunicación. El ruido puede obstaculizar por completo la comunicación, filtrar una parte de ella o hacer que se le asigne un significado incorrecto” (Cortina, 2008, p. 20)

Las barreras de comunicación, según Saló (citado en R. Fernández, 2009), pueden clasificarse en:

- Distorsiones perceptivas y culturales
- Problemas Semánticos: cuando personas de diferentes direcciones, áreas, etc. organizacionales no dominan un mismo código para identificar el mismo fenómeno.

- Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, muchas veces asociadas al proceso de socialización.
- Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios, desconfianza o estereotipos entre el público interno que influyen decisivamente en la calidad de la comunicación.
- Barreras físicas, distancias, canales mediatizados deficientes.

1.3-

Gestión de la Comunicación Organizacional

Antes de abordar los acápites finales de la presente investigación, es importante acotar las consideraciones que se asumen referentes al término gestión en las organizaciones. Ello permitirá trabajar de una manera más fluida los diferentes criterios que, acerca de Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, se expondrán más adelante.

Un acercamiento a los conceptos de gestión nos muestra la tendencia de algunos autores a asociarlo al término de administración (Gutiérrez, 1997, p. 274 y Duménigo, 2007, p. 29). La concepción de estos autores parte de las definiciones que maneja el Diccionario Avanzado de la Lengua Española (2001, citado en Duménigo, 2007 y Gutiérrez, 1997). Adscribiéndonos a esta tendencia consideramos administración (gestión) como el “proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (Storner, p. 4).

Definida la gestión como proceso general de la organización, es necesario enfocarla en su aplicación al sistema de comunicación. La gestión de la comunicación no se puede concebir sino partiendo del principio de la coordinación para la integración de las complejas variables que actúan en el sistema organizacional. Se trata de la constante búsqueda de soluciones, que paulatinamente eliminen la espontaneidad y aleatoriedad, propias del discurso en organizaciones que no planifican los procesos comunicativos con sus públicos.

En la presente investigación se asume la gestión de la comunicación desde el enfoque sinérgico, el cual optimiza los resultados de la planificación de la comunicación.

En este sentido, Gaudencio (1986, citado en Trelles, 2006c) plantea que el enfoque sinérgico: se consigue mediante la aplicación de un modelo general de gestión de comunicación empresarial, que debe ser diseñado en función de las características de cada organización.

Dicho enfoque en la gestión de la comunicación se “traduce en la concentración de la dirección de la comunicación en un centro coordinador de la esfera, que se ocupa de la

planificación y el diseño de un discurso coherente” (Trelles, 2006c, p. 178). Ello posibilita el empleo eficiente de recursos y una retroalimentación más efectiva.

Según Trelles (2006c) “a la integración y la normación como principios de la labor de comunicación en empresas se une el de la planificación, enfoque que posibilita un redimensionamiento permanente de sus acciones presentes y futuras en el campo de la comunicación” (p. 179).

J. M. Díaz (citado en Trelles, 2006c) identifica cinco ventajas en el uso de la planificación en las instituciones:

- Coordinación de esfuerzos y optimización del 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.
- Ampliación del nivel referencial de los líderes y dirigentes, en función del conocimiento del ambiente externo y las oportunidades existentes para la empresa

Trelles (2002) cita puntos de contacto entre los especialistas “en cuanto a la identificación de principios básicos de la gestión de comunicación:

1. Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera;
2. Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas
3. Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones;
4. Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización;
5. Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación;
6. Conocimiento de los públicos, (...) tanto internos como externos;
7. Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos;
8. Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas;

9. Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación” (p. 54).

En este sentido, para la presente investigación, se adopta el criterio Trelles (2002), que se apoya en Bartoli (1992) y Villafaña (1993), y considera la gestión de la comunicación a partir del:

Análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes. Se parte de la determinación de la finalidad, vinculada a los objetivos de la organización y al logro de un plan conjunto, y se considera como requisito para esa gestión la multidireccionalidad, es decir, la instrumentación de todos los flujos de comunicación, y la planificación (p. 55).

1.3.1-

La Comunicación Organizacional en Cuba

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

En esta primera propuesta de desarrollo de la empresa estatal socialista la comunicación organizacional tuvo un papel secundario. Entre los 16 subsistemas componentes no se hallaba el de comunicación, más bien su presencia se hallaba dispersa: en el plano externo en el Subsistema de Mercadotecnia y en el interno, en el resto de los subsistemas organizacionales.

Casi una década después, como resultado de las experiencias acumuladas en el periodo y la necesidad de adecuar la empresa cubana a la nueva coyuntura nacional e internacional, en agosto de 2007, entra en vigor el Decreto-Ley 252 del Consejo de Estado y el Decreto-Ley 281 del Consejo de Ministros. Con la intención expresa de consolidar el Perfeccionamiento en el país se ha trazado como objetivo supremo: “... garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social” (Decreto-Ley 281, 2007).

En esta nueva propuesta sí se incluye el Sistema de Comunicación como protagonista de los procesos gestados en la organización. Comienza aquí una nueva etapa para las instituciones cubanas y para el desarrollo de la comunicación organizacional (Ver **Anexo II**).

La implementación del Sistema de Comunicación de la institución consta de dos momentos fundamentales: el diagnóstico o evaluación de la comunicación institucional y la elaboración de los Manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad Corporativa.

Para el diseño e implementación de este sistema es necesario trazar directrices de trabajo que proporcionen una base metodológica para su desarrollo. Estas bases deben estar en concordancia con lo delineado en los reglamentos legales y poseer la suficiente flexibilidad para adaptarla a las cambiantes condiciones que enfrentan las instituciones cubanas.

En este sentido, en la presente investigación se toman como punto de referencia los postulados de Trelles (2005) para el diseño del sistema. Este basa su actividad en un proceso que debe contemplar las siguientes direcciones de trabajo:

1. *Diagnóstico o Evaluación:* Necesariamente para poder gestionar es imprescindible contar con datos que avalen un recorrido de comportamiento del sistema en un periodo determinado. De esta manera se podrán analizar la tendencia y periodicidad de fenómenos institucionales y así trazar cursos de acción que permitan eliminar ciertas características de los mismos, reforzarlas y/o cambiarlas hacia itinerarios que tributen al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es por ello que la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial debe realizarse sobre la base de una investigación previa realizada por expertos en el tema. El Decreto-Ley 281 (2007) en su Artículo 694 establece los aspectos que se deben conocer como antesala del diseño e implementación del Sistema de Comunicación. Por otro lado la *Guía Metodológica para la elaboración del Diagnóstico Empresarial* (2007) establece los requisitos necesarios para el cumplimiento del proceso de diagnóstico o evaluación.

2. *Establecimiento de políticas y normativas:* Posterior a la investigación de campo realizada este es un paso decisivo en la etapa de implementación ya que sobre él se soporta el Sistema de Gestión de Comunicación.

Trelles (2005) señala que para:

Lograr la coordinación en la interacción es necesario establecer políticas que establezcan los modos en que se van a materializar tales interacciones. [Dichas políticas se desglosan de las estrategias matrices de la institución y contienen según la autora] (...) medios y canales que deben utilizarse, el equilibrio de los tipos de mensajes o de flujos, el fortalecimiento y respeto de los espacios para la

retroalimentación, y la participación que en nuestro sistema social están ya diseñados, pero no siempre se usan adecuadamente (p.31).

3. *Planificación*: Para Muriel y Rota (1980) la planificación de la comunicación en “el nivel institucional específico consiste básicamente en la racionalización de las acciones de comunicación para lograr alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema de comunicación dentro de [la] institución” (p. 174). Así la planificación tributa escalonadamente al sistema de comunicación y este a su vez al sistema organizacional en su conjunto.

Para Trelles la planificación se debe desarrollar de manera conjunta a partir de los objetivos estratégicos de la organización tomando como base su identidad y fortalezas. Nosnik (1997) por su parte considera la planeación como una oportunidad de aprendizaje y “crecimiento del conocimiento, si en la etapa donde se evalúa la planeación eliminamos el error que [diagnostica] (...) dicho ejercicio” (p. 171).

4. *Asesoría*: La asesoría de la dirección de comunicación se circunscribe a ofrecer respaldo y orientación a todas las áreas en materia de acciones comunicativas. Esta labor es quizás una de las más importantes posterior a la implementación del sistema de comunicación, por su apoyo al cumplimiento de los objetivos de la institución.
5. *Capacitación*: Constituye una necesidad en nuestras entidades crear programas de entrenamiento en comunicación para las personas que lo necesitan en el cumplimiento de sus funciones. Deben prepararse constantemente para desempeñar sus funciones alineadas a las políticas y objetivos de comunicación, pero con la suficiente flexibilidad como para adaptarlos a las cambiantes condiciones del entorno. La capacitación puede ser asumida por expertos externos a la empresa, no obstante, se recomienda que el gestor de comunicación debe asumir estas capacitaciones.

1.3.2-

Manual de Gestión de la Comunicación: piedra angular en la gestión de la comunicación organizacional

La implementación y punto culminante de la primera etapa de planeación de la comunicación institucional lo constituye la confección del MGC. Este documento institucional es uno de los seis manuales que se exigen el Perfeccionamiento. (Art. 113, Decreto-Ley 281, 2007).

Múltiples autores han teorizado acerca de la confección, requisitos, metodología o pasos para la elaboración de este Manual. En nuestro medio es muy respetado el enfoque que propone Villafañe (1999), aunque autores cubanos se han encargado de formar una

concepción teórico-práctica y una metodología de trabajo contextualizada a nuestros referentes. Las bases del Perfeccionamiento también constituyen un documento de obligada consulta por delinear legalmente las características que debe contener el MGC.

El Artículo 113 de las bases del Perfeccionamiento (2007) establece que el MGC:

Es la herramienta de trabajo que permite a la dirección de la empresa, o de la organización superior de dirección, el diseño e implantación de un sistema de comunicación coherente y armónico, logrando el funcionamiento de la comunicación en aras del mejoramiento de la empresa y reduciendo la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la comunicación.

Para Villafañe (1999) el manual de gestión es “una declaración expresa de la política comunicativa de una organización.” Define el MGC como el “instrumento para gestionar profesionalmente la comunicación (...) de una empresa de acuerdo a la definición normativa de su propia práctica comunicativa” (pp. 95-96).

Para este autor el manual cumple diversas funciones entre las que se distinguen:

- “Formalizar la política de comunicación (...) de la empresa.
- Afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar la organización.
- Esquematizar la organización de la comunicación.
- Normalizar la práctica comunicativa prescribiendo normas sobre cómo debe ser esta” (Villafañe, 1999, p. 96).

Las necesidades y características del contexto cubano y de la empresa en cuestión, los requerimientos normados en el Artículo 697 del Decreto-Ley 281 (2007) y los elementos imprescindibles exigidos en el diagnóstico empresarial a la comunicación, han llevado a los investigadores a ajustar la propuesta de Villafañe a las necesidades de nuestro medio y de la empresa objeto de estudio.

En este sentido, el MGC diseñado en la presente investigación se estructura de la siguiente manera:

- Capítulo I: El Sistema de Comunicación de la Empresa de Antenas.
- Capítulo II: Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas con los públicos internos.
- Capítulo III: Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas con los públicos externos.
- Capítulo IV: Acciones a realizar en la implantación del Sistema de Comunicación.

o Capítulo V: Establecimiento del presupuesto de la comunicación.

Para el diseño e implementación del Sistema, mediante del uso de instrumentos como el MGC, es necesaria la coordinación basada en los procesos antes mencionados (Trelles, 2005). Dicha coordinación se materializa en grupo, dispositivo, equipo, unidad, dirección o sencillamente una persona que se encargue de la gestión de la comunicación organizacional.

1.3.3-

Dirección de Comunicación Organizacional

La Dirección de Comunicación (DC en lo adelante), en opinión de los investigadores, se convierte en el aparato ejecutor que se encargará de cumplir las diferentes funciones de la comunicación en la institución (Trelles, 2002). Villafañe (1999) la define como “el departamento o unidad específica encargada en el seno de las organizaciones de la gestión de su comunicación e imagen corporativas” (p. 100).

Para la puesta en funcionamiento del Sistema de Comunicación Empresarial se considera necesaria la presencia de una DC que se encargue de la implementación y gestión del mismo. Según Trelles (2002) este tema ha sido avalado por investigaciones de Villafañe (1993, 1998, 2000); Costa (2000); T. Álvarez y Caballero (1997); Ramírez (1995), F. Martín (1996) y Gaudencio (1983), entre otros.

La DC constituye el ámbito de ejercicio del Director de Comunicación (*dircom*). En el desempeño profesional del *dircom*, Villafañe (1999) apunta hacia:

Un profesiograma muy ecléctico en el que (...) sobresalen dos campos disciplinares básicos: el de la comunicación (...) y el de la gestión empresarial. El conocimiento profundo de las claves de comunicación (...) y del *management* parecen ser atributos imprescindibles en el presente y en el futuro inmediato para dirigir estratégicamente la comunicación [de las organizaciones] (p. 101).

En la conformación de dicha dirección se deben tener en cuenta: el lugar jerárquico en que debe ubicarse, las políticas, proyecciones, objetivos y misión; y las funciones, facultades y responsabilidades del *dircom*; entre otras consideraciones manejadas con anterioridad.

En el presente Capítulo se describe la concepción metodológica de la investigación, se analizan las características de la muestra y los criterios empleados para su selección. También se ofrece información sobre el procedimiento y las técnicas utilizadas para el análisis de los resultados. Finalmente se definen los principios éticos de la investigación.

2.1-

Diseño Metodológico

Tomando en consideración el problema científico formulado, el objetivo general y los objetivos específicos definidos se concibe la investigación desde un paradigma cualitativo. Para ello los investigadores se adscriben al criterio de Taylor y Bogdan (1987) que definen la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (p. 20).

Según Stake (1995, citado en E. García, Gil y E. Rodríguez, 2002) los aspectos diferenciales de un estudio cualitativo son su carácter holístico, empírico, interpretativo y empático. “Epistemológicamente la metodología cualitativa define el proceso de construcción del conocimiento como un proceso abierto” (Alonso y Saladrigas, 2002, p. 34) que se legitima por la vía de la construcción de consensos fundamentados en el diálogo y la intersubjetividad.

Desde este paradigma “la producción de conocimiento tiene carácter interactivo. [El conocimiento es resultado] de un proceso continuo de relación [entre los investigadores y los actores sociales] dentro del cual se va organizando de forma simultánea modos cada vez más complejos de expresión del sujeto y formas igualmente más complejas de conocimiento” (Alonso y Saladrigas, 2002, p. 35). De aquí que la organización deje de ser objeto y pase a ser sujeto de la investigación. La calidad en este tipo de investigaciones radica para LeCompte (citado en E. Rodríguez y cols, 2002) en lo real más que lo abstracto; lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado.

A partir de esta perspectiva se asume la Investigación-Acción-Participación (IAP) como método idóneo para el diseño de la presente investigación. Este “proceso colectivo de aprendizaje” (Álvarez, 1998, p. 24) en el que el Grupo es protagonista del cambio de su

realidad, se convierte en una concepción y una metodología crítica para la transformación, la investigación científica y el aprendizaje.

Según De Miguel (1989) la investigación participativa “se caracteriza por un conjunto de principios, normas y procedimientos metodológicos que permite obtener conocimientos colectivos sobre una determinada realidad social” (p. 73). Para E. Rodríguez y cols. (2002) este método se diferencia de los demás por su “carácter de adquisición colectiva de conocimiento, su sistematización y su utilidad social” (p. 55).

2.2-

Selección de la Muestra

La presente investigación se desarrolló en la Empresa de Antenas Villa Clara, ubicada en la ciudad de Santa Clara. La misma forma parte del proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Comunicación Empresarial, cuyo antecedente se remite al Diagnóstico realizado en enero de 2009. Dicho Diagnóstico arrojó información sobre la ausencia de estructuras que se encarguen de la gestión de la comunicación en la organización. Ello afecta el desarrollo organizacional y dificulta el proceso de perfeccionamiento en el cual se encuentra inmersa.

En este sentido, se hace necesario el diseño del MGC, como una de las herramientas fundamentales para el logro de la integración interna y el fortalecimiento de los valores, cultura e identidad de la organización. Teniendo en cuenta que el MGC debe ajustarse a las necesidades y características de la organización, en su diseño deben estar presentes aquellos sujetos que mayor conocimiento y experiencia poseen en cuanto al funcionamiento de la misma. Estos coincidieron con los directivos de cada área, un trabajador de la Dirección de Marketing y uno de los secretarios de la Sección Sindical, los cuales fueron detectados durante la fase diagnóstica como sujetos claves dentro de la cultura organizacional. Según los criterios de De Urrutia y G. González (2003b), se logra así la necesaria heterogeneidad del grupo, para una mejor coordinación entre las divisiones estructurales de la organización.

Siguiendo estos criterios, la muestra estuvo integrada por 10 directivos de la empresa (nueve directores y un jefe de brigada) y dos trabajadores reconocidos como sujetos claves, los cuales además mostraron disposición e interés en formar parte del Grupo de Gestión de la Comunicación (GGC en lo adelante). Los 12 miembros del GGC participaron de forma estable en el trabajo grupal.

2.3-

Descripción de instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación

2.3.1-

Revisión de Documentos Oficiales

La revisión de la literatura consiste en “detectar, obtener 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 atañe a nuestro problema de investigación” (Hernández-Sampieri, 2003, p. 43).

La revisión de documentos oficiales “es una técnica utilizada siempre en la investigación científica, e incluso puede constituirse en el método principal de indagación empleado” (Alonso y Saladrigas, 2002, p. 69). En el caso de esta investigación fue utilizada fundamentalmente para la familiarización de los investigadores con el escenario de investigación, permitiendo además corroborar información obtenida mediante otros métodos. El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas para apoyar otros métodos directos de recogida de datos. Entre los documentos consultados por los autores se encuentran: registros, actas de evaluación, reuniones, reglamentos, documentos oficiales y estratégicos, etc. Durante la investigación se analizaron documentos especializados con el objetivo de facilitar a los investigadores el cumplimiento de los objetivos.

2.3.2-

Observación participante

En la investigación desde la perspectiva de la IAP la observación participante cobra singular importancia por las ventajas que reporta al investigador. La “observación científica” (Alonso y Saladrigas, 2002, p. 41) realizada, “entendida aquí como un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema” (E. Rodríguez y cols, 2002, p. 150), es del tipo “interna (observación participante), sistematizada y cualitativa” (Varas y Rubio, 2002, p. 72).

La observación se realizó en dos sesiones de trabajo grupal, donde uno de los investigadores actuaba, al menos, como observador.

2.3.3-

Entrevista semiestructurada

Acogiéndose a los criterios de Crute, Hargie y Millar (1992, citado en Valles, 2003) las entrevistas realizadas pueden clasificarse como de investigación, entendida como técnica de obtención de información relevante para los objetivos de un estudio. Esta puede adoptar formatos y estilos variables a lo largo de un continuo más o menos estructurado. La entrevista semiestructurada es más flexible y abierta. Aunque los objetivos de la

investigación rigen las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador.

Para la realización de las entrevistas se utilizó una *guía* para asegurar que los temas claves no fueran olvidados en el intercambio. Para los investigadores, coincidiendo con el criterio de Taylor y Bogdan (1987), la guía de entrevista no constituía “un protocolo estructurado [sino] (...) una lista de áreas que deben cubrirse con cada informante” (p. 119). Su uso se fundamentó en la experiencia previa que se poseía con los sujetos a entrevistar, casos en los que ha demostrado utilidad.

Esta técnica se utilizó con el objetivo de conocer algunos principios en cuanto a la normación que adoptarían elementos de carácter formal de la comunicación, o sea, selección de canales, personal autorizado para emitir mensajes y la caracterización de los públicos objetivos de la empresa (interno y externo). También se pretendía recopilar criterios acerca de las perspectivas de trabajo en equipo con el gestor de comunicación de la empresa y la planificación estratégica de la comunicación en el área del entrevistado.

2.2.4-

Dinámicas grupales

Se desarrolló sustentado en el método que se asume en la presente investigación: la IAP. La construcción colectiva, la participación activa, y la reflexión de los sujetos constituyeron el núcleo a través el cual se llegó a la estructuración de las acciones de comunicación que contempla el MGC. Las técnicas que fueron utilizadas se relacionan a continuación:

- Técnicas de activación: Empleadas con el objetivo de crear climas favorables para el trabajo grupal, donde prevaleciera la desinhibición, la confianza, la seguridad y la motivación de los miembros con el grupo.
- Técnicas centrales: Estas técnicas se desarrollan en un segundo momento de la dinámica para introducir los objetivos a tratar durante la sesión. Los investigadores utilizaron la lluvia de ideas y los debates grupales. En cada una se crearon ambientes de diálogo, participación activa, tolerancia y empatía con el resto de los miembros.
- Técnicas de cierre: Su uso procuraba mantener la motivación con el trabajo grupal, suavizar el clima de debate y análisis, y propiciar un espacio para que el grupo expresara sus valoraciones y vivencias de la sesión desarrollada. Ello constituye una fuente de retroalimentación importante, teniendo en cuenta que este mismo grupo es el encargado de dinamizar las acciones de comunicación una vez diseñado el MGC.

2.4-***Procedimientos***

La investigación se realizó en un total de seis sesiones de trabajo, teniendo en cuenta que se parte de un diagnóstico previo (Castillo y cols, 2009). Las sesiones se realizaron con una frecuencia semanal a lo largo de seis semanas. En este sentido, el accionar de los investigadores estuvo dirigido al diseño del MGC a través de la construcción grupal con los miembros que formaron parte del GGC, encargado de la implementación del sistema afín.

Durante el tiempo comprendido entre las sesiones se estuvo interactuando periódicamente con la organización, sobre todo en lo concerniente a la revisión de documentos oficiales.

Las sesiones de trabajo quedaron distribuidas de la siguiente forma:

No. de Sesión	Hora	Lugar	Anexo
1	2:00 p.m.	Salón de Reuniones de la Empresa	V
2	2:00 p.m.	Comedor de la Empresa (habilitado para el trabajo en grupo)	VI
3	10:00 a.m.	Comedor de la Empresa	VII
4	Durante el día	Área de trabajo de los entrevistados	VIII
5	2:00 p.m.	Comedor de la Empresa	IX
6	2:00 p.m.	Comedor de la Empresa	X

2.5-***Principios éticos de la investigación***

El proceso investigativo se realizó sobre la base del respeto total a los lineamientos éticos de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS, 2007). Los estatutos éticos de la ACCS muestran un código de conducta cuyos principios, deberes, prohibiciones y relaciones con colegas de trabajo están acordes a la práctica investigativa realizada en la organización.

La investigación realizada se basó además en la consultaría a la institución. En este proceso se trabajó en comunión con los directivos de la empresa y los trabajadores, previa concientización y aprobación de los mismos acerca de los objetivos e intenciones de la investigación y preservando la confidencialidad total de la información facilitada. Como investigadores sociales se actuó “como promotores del cambio (...) [asegurando] la máxima participación de [trabajadores y directivos]” (Bermejo y Valdés, 2005, p. 29) en todas las actividades realizadas, de modo que los resultados se lograron en virtud del esfuerzo de ambos.

En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos. Para facilitar su comprensión los mismos se presentan en dos epígrafes: uno orientado a la descripción de las sesiones de trabajo en grupo y el otro a la presentación del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara.

Es necesario especificar que en el primer epígrafe solo se describirán los acontecimientos suscitados en las sesiones de trabajo realizadas. Los resultados de las mismas se concretan en el segundo epígrafe del presente Capítulo, correspondiente al MGC.

3.1-	Análisis de las sesiones
3.1.1-	<i>Primera sesión</i>

Objetivos:

- Orientar a los participantes sobre los objetivos que se persiguen con la conformación del Grupo de Gestión de la Comunicación (GGC).
- Establecer las normas de funcionamiento del grupo.
- Aportar elementos que puedan enriquecer la visión de los participantes sobre la importancia del funcionamiento del Grupo, para la posterior implementación del Sistema de Comunicación.
- Socializar los principales resultados del Diagnóstico de Comunicación (2009) realizado.

Técnicas: El mensaje (Técnica de activación).

 Debate grupal (Técnica central).

 El sombrero (Técnica de cierre).

 Observación participante.

Descripción de la sesión.

El encuentro se realizó en el local de reuniones de la empresa, el cual está habilitado con los medios técnicos que los investigadores necesitaban para la proyección digital de información para el desarrollo del encuentro. Además se contaba con el espacio apropiado para el ordenamiento de las sillas en círculo, tal y como se establece para el trabajo en grupo. Ello se realizó con el objetivo de eliminar el orden jerárquico, para que cada sujeto pudiera sentir

la libertad de participar y realizar sus aportes con total espontaneidad, sintiéndose como igual. Esta premisa se mantuvo durante todas las sesiones de trabajo grupal.

No fue necesaria la presentación de los investigadores teniendo en cuenta el tiempo de convivencia que habían tenido en este escenario, como parte del grupo asesor que realizó el diagnóstico de comunicación (Castillo y cols, 2009). En este sentido, sujetos e investigadores ya tenían una relación empática que facilitó este primer momento de trabajo grupal, que lo constituyó una técnica de activación.

Estuvieron presentes todos los sujetos convocados 12, en este caso: el Director General, el de Organización y Perfeccionamiento, de I+D, de Marketing y Ventas, de Aseguramiento, de Recursos Humanos, de Contabilidad y Finanzas, de la UEB de Producción, de la UEB Antenas Domésticas, los Jefes de las Brigadas de Aseguramiento, Maquinado y Antenas Profesionales, una compañera de la Dirección de Marketing y uno de los secretarios de Sección Sindical de la institución. Este grupo se conformó siguiendo los criterios de selección presentados en el capítulo anterior, con aquellas personas que poseyeran un mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa y presentaran disposición para integrarlo.

Por su importancia estratégica una vez comenzada la sesión, se corroboró con los presentes su disposición para pertenecer al Grupo de Gestión de la Comunicación (GGC) de la organización. Se compartió con los mismos la importancia y ventajas de depositar las funciones principales del área de comunicación en una figura central. Se explicó la necesidad empresarial de crear un área estructural con personal facultado, por la imposibilidad de la empresa de asumir la total gestión de la comunicación por asesores externos. En este caso se combinaría el trabajo de los asesores externos con el del gestor de la comunicación de la institución. A partir del intercambio los miembros acordaron aceptar su pertenencia al GGC.

Para el logro de un clima favorable en el funcionamiento del grupo, se informaron los objetivos que se perseguían y se negociaron algunas normas de trabajo tales como horarios adecuados para los espacios de reflexión grupal y la tolerancia y empatía ante los puntos de vista divergentes de los miembros del grupo. Se aclaró que los espacios de intercambio tenían como principio la construcción colectiva y la participación grupal, atendiendo a que los investigadores solo eran facilitadores del proceso. Se refirió que la gestión del sistema y lo explicitado en el manual que juntos íbamos a diseñar, no era más que la expresión de las necesidades de la organización, y la planificación estratégica de este proceso partía de las consideraciones que ellos, como protagonistas del mismo, consideraran oportunas.

A continuación, los investigadores socializaron mediante diapositivas digitales, la síntesis de los resultados diagnósticos realizados a dicho sistema. Esta exposición fue indispensable teniendo en cuenta que: de la situación del estado actual en que se encuentra la comunicación en la organización, debía partir toda la planificación estratégica de la misma.

Posteriormente los investigadores se enfocaron en conocer la percepción que el GGC tenía sobre los resultados del Diagnóstico, los cuales fueron valorados por el grupo como negativos. Los asesores expusieron que los resultados obedecían a la falta de gestión de la comunicación en la organización, y mostraron las ventajas que tendría la creación de un Sistema de Gestión de la Comunicación Empresarial. Todo ello se realizó a partir de ejemplos prácticos de la dinámica organizacional.

Ello permitió que se concretara la responsabilidad de cada miembro del Grupo en la Gestión Comunicación en la empresa. Los criterios emitidos y las reflexiones que se generaron demostraron: la importancia de la gestión estratégica de la comunicación y la relevancia del adecuado funcionamiento del Grupo seleccionado para tal fin.

Se legitimaron los objetivos planteados y se procedió con una técnica de cierre. La misma pretendía conocer cómo se habían sentido los diferentes integrantes del grupo en aquella primera experiencia de trabajo conjunto. En este sentido se refieren opiniones tales como: “optimistas”, “interesados”, “con nuevas visiones”, “hacia el desarrollo de la empresa”.

La observación realizada durante la sesión permitió explorar indicadores importantes para el desarrollo del trabajo en grupo. Se evidenció un nivel de participación creciente y bajas resistencias al trabajo grupal y a los nuevos cambios asociados a la gestión de la comunicación.

En general la sesión transcurrió en un clima favorable permitiendo cumplir con los objetivos propuestos. De esta forma quedó oficialmente constituido el grupo de gestión de la comunicación y la información aportada por sus miembros fue vital para el diseño del manual objeto de la investigación.

3.1.2-

Segunda sesión

Objetivo:

- Definir las políticas, proyecciones estratégicas y objetivos de comunicación de la Empresa objeto de estudio.

Técnicas: Un qué (Técnica de activación).

Tormenta de ideas (Técnica central).

Evalúe con una palabra (Técnica de cierre).

Descripción de la sesión.

La sesión se realizó en el horario acordado en el encuentro anterior. A la misma asistieron todos los integrantes del GGC, lo cual ratifica la responsabilidad que como gestores de la comunicación asumieron. En la sesión se habilitó una pizarra para las anotaciones de ideas.

Para comenzar se realizó una técnica de activación, procurando garantizar un clima propicio para el debate que se quería lograr en un segundo momento. La misma transcurrió en un ambiente de desinhibición y confianza favorable para el trabajo grupal.

En el momento central de la sesión se enunció el objetivo del encuentro el cual consistía en establecer las políticas, líneas estratégicas y objetivos que en lo sucesivo regirían el funcionamiento de la comunicación en la empresa. Se les explicó que dichos objetivos y políticas se derivaban de la propia estrategia empresarial, (*Estrategia Empresarial para el periodo 2007-2012, 2008. Ver Anexo III*), por la tanto la misión del grupo, en el proceso de construcción colectiva, era determinar los objetivos de comunicación a partir del análisis de los objetivos empresariales.

Para ello se le entregó a cada miembro grupo un documento que contenía la estrategia empresarial y se utilizó como técnica central la “tormenta de ideas”. A partir de aquí cada miembro del grupo emitiría su valoración en cuanto a la determinación de las políticas, líneas y objetivos de comunicación a partir de los elementos componentes de la estrategia. Para que el grupo ganara claridad sobre la actividad a la que se disponían, los investigadores pusieron ejemplos de *traducción* de objetivos ficticios en objetivos de comunicación.

Una vez aclaradas las dudas sobre cómo efectuar la actividad, los investigadores hicieron un registro en una pizarra de las principales ideas aportadas por todos los miembros del grupo. Estas fueron posteriormente debatidas, en función de que el mismo conociera sobre el alcance e importancia de dichos elementos. Finalmente quedaron definidas las políticas, líneas estratégicas y objetivos de comunicación para cada ARC (ver **Epígrafe 3.2** de la presente investigación) por consenso grupal.

Al finalizar la actividad se introdujeron una serie de interrogantes como *ganchos* motivacionales para la próxima sesión de trabajo. En este sentido, se hicieron las siguientes preguntas: ¿Cómo llevar a cabo estas políticas? ¿Quién es el encargado de hacerlo: todos los miembros del grupo, el director general, un miembro designado para ello? ¿Dónde debe

radicar la persona que se ocupe de ello? A partir de los comentarios suscitados, los investigadores informaron que estos serían temas tratados en el próximo encuentro.

Por último se realizó una técnica de cierre para conocer el estado anímico de los miembros del grupo durante la realización de la sesión la cual en opinión de los integrantes, fue “muy buena, capacitadora e interesante”, frases que apuntan a la satisfacción del grupo con el trabajo realizado.

Se informaron los puntos principales de la próxima sesión de trabajo entre los cuales se destacó la necesidad de pensar en una persona para asumir la responsabilidad de gestor de la comunicación de la institución.

La sesión puede resumirse como exitosa por el cumplimiento de los objetivos trazados. Logró aunar las voluntades de los directivos de la organización y tributó además a ganar en claridad acerca del trabajo del comunicador en la institución y los aportes a la gestión global y el cumplimiento de las estrategias de la empresa.

3.1.3-

Tercera sesión

Objetivos:

- Delinear los principios de funcionamiento de la estructura de comunicación de la Empresa objeto de estudio y su misión.
- Elaborar las funciones, facultades y responsabilidades del encargado de la misma.
- Definir la persona para ocupar el puesto de gestor de la comunicación.

Técnicas: Cuento vivo (Técnica de activación).

Debate Grupal (Técnica central).

Con un numero del uno al diez (Técnica de cierre).

Descripción de la sesión

La sesión se realizó en el horario de las 10:00 am por acuerdo de los integrantes del grupo, lo cual no dificultó en absoluto el desempeño de la actividad. Esta vez se ausentaron dos directivos que se encontraban fuera del municipio, en gestiones de trabajo.

Se comenzó con la habitual técnica de activación después de saludos formales de los investigadores a los miembros del GGC. Se prosiguió con la técnica central y se informaron los objetivos trazados para la sesión.

El desarrollo de la parte central de la dinámica se introdujo con las preguntas formuladas en la sesión anterior. Ello ayudó a que el grupo estuviera más preparado para el tema y el

aporte de ideas fuera mucho más provechoso, a partir del análisis individual de cada miembro. El trabajo de los asesores se remitió a facilitar la comunicación en el grupo y aportar ideas, como expertos, para la construcción de nuevos referentes colectivos. Se acordó ir respondiendo las preguntas a medida que avanzaba el encuentro.

De acuerdo a lo planteado en el Artículo 149 de las Bases del PE (2009), la Empresa podría, de ser posible, crear la estructura de comunicación de la entidad como un órgano de dirección subordinado a la Dirección General de la organización¹.

Los asesores refirieron la importancia de gestionar la comunicación a través de una estructura que funcionara como Dirección de Comunicación (DC). Al frente de la misma estaría el Director de Comunicación (dircom).

Esta propuesta generó un debate que aportó ideas que definieron los principios de funcionamiento de la estructura de comunicación. Según el consenso logrado por el grupo la misma funcionaría como un *órgano de dirección colectiva* (Artículo 149, Decreto-Ley 281, 2007) llamado Dirección de Comunicación, al frente de la cual se encontrará el dircom.

Se llega a este consenso teniendo en cuenta que la entidad no se encuentra actualmente en condiciones de habilitar una plaza para el dircom. Por ello la DC tendrá un carácter *matricial*, pues se tratará de un coordinador/ facilitador que asumirá las funciones, facultades y responsabilidades propias del puesto, sin renunciar a las que actualmente posee. Se colegió además que en el futuro se debe tender a desarrollar una estructura *adhocrática* o una plaza en la organización, que libere al dircom de sus funciones y responsabilidades anteriores para concentrarse expresamente en la gestión de la comunicación de la entidad.

Para la redacción de la misión de la DC se partió en análisis grupal, de la misión empresarial y los elementos que la componen. El trabajo de los asesores ayudó a traducir los indicadores de la misión empresarial a indicadores de comunicación para conformar finalmente la misión de la DC.

Para el trabajo del dircom en la organización fue necesario adjudicarle funciones, facultades y responsabilidades. Las mismas serían consideradas para su aprobación por el Director General de la institución. Los investigadores se apoyaron para ello en el Director de RRHH, por su experiencia en el asunto.

¹ El Artículo 175 (Decreto-Ley 281, 2007) regula la “línea ejecutiva de mando único”, en base a ello la Dirección de Comunicación debe subordinarse a la Dirección General. Ello no impide al dircom desarrollar su trabajo en conjunto con otras direcciones, en aras de lograr la consistencia interna y la coherencia externa de la organización y facilitar la comunicación entre los públicos de la misma.

Para la confección de las funciones se partió del artículo 703 (Decreto-Ley 281, 2007) que plantea una serie de funciones primordiales a cumplir por el área de comunicación empresarial. A estas funciones el grupo decidió agregar otras que se adecuan a las características de la empresa, y son una regularidad en las funciones de otros directivos empresariales. Además se agregaron otras funciones propuestas por teóricos de la comunicación sin las cuales sería imposible la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial.

Para la elaboración de las facultades se siguió un procedimiento similar al utilizado con las funciones. Fueron debatidas a partir del análisis y consenso de: las facultades asignadas a los directores de áreas según el Decreto-Ley 281 (2007); las facultades comunes a los directivos de la empresa; las facultades que el dircom, como experto, deberá poseer para una mejor realización de sus funciones y responsabilidades; y las proyecciones estratégicas de la empresa para el período 2007-2012.

De conjunto se establecieron además las responsabilidades que deben exigírseles al dircom en la organización. Dichas responsabilidades quedaron finalmente derivadas de la fusión de las propuestas de F. Martín (2006), las funciones y facultades del dircom y el análisis de las responsabilidades del resto de los directivos.

Los especialistas recomendaron definir la persona que ocuparía el puesto de dircom al finalizar esta sesión, ya que a esta altura el grupo se encontraba preparado para, sistematizando los objetivos cumplidos hasta ese momento, seleccionar a la persona más apta para ocupar el puesto en cuestión. Los miembros, pudiendo elegir a una persona externa al grupo, decidieron nombrar a la compañera de la Dirección de Marketing y Ventas, la cual había asistido hasta el momento a todas las sesiones programadas y poseía las características afines con los requerimientos del dircom. La compañera aceptó dicha responsabilidad y el Grupo la apoyó por unanimidad.

Como colofón se concluyó con una técnica de cierre, que pretendía conocer cómo evaluaban la actividad realizada en la sesión de trabajo.

La sesión permitió que el grupo ganara en claridad sobre la necesidad de crear una estructura para la comunicación, que trabajara en estrecha colaboración con la Dirección General y los directores de áreas. Se trazaron los principios de funcionamiento de la dirección y los directivos se sintieron además “satisfechos por la capacitación en elementos estratégicos de la dirección empresarial” necesarios en su gestión profesional.

Objetivos:

- Caracterizar los públicos objetivos: interno y externo de la empresa.
- Definir los canales de comunicación a utilizar por los trabajadores para acceder a las direcciones.
- Definir las características de los mensajes que debe articular cada Dirección.

Técnicas: Entrevista semiestructurada a miembros del grupo.

Revisión de documentos.

Descripción de la sesión.

Por tratarse de entrevistas individuales esta sesión de trabajo se caracterizó por la coordinación con los directivos, en un periodo de tres días, de un espacio para el intercambio. Se realizaron con cada directivo entrevistas semiestructuradas (Ver **Anexo IV**) y para triangular información se utilizó el análisis de documentos. Las entrevistas realizadas contenían indicadores que fueron corroborados en otras sesiones de trabajo

A continuación se presentará un resumen de los indicadores más importantes que, por direcciones empresariales, se obtuvieron en las entrevistas realizadas. Se debe acotar que la entrevista no fue realizada al total de los directivos, pues solo se consultaron a los que podían aportar información relevante, no recopilada en las investigaciones previas (muchas de las características de los públicos internos habían sido definidas, incluso por áreas, en el Diagnóstico realizado por Castillo y cols, 2009).

La Dirección de Marketing y Ventas, administró información acerca de los públicos externos, fundamentalmente de los clientes de la empresa. La falta de un *sistema de información de marketing* limitó la obtención de información pertinente para la gestión de la comunicación con los clientes. Esta Dirección informó que trabajaba en la creación de una base de datos con información detallada y organizada para la gestión de las Direcciones de Marketing y Comunicación. También proporcionó información acerca de las empresas con semejante objeto social, complementarias y la participación de la entidad en eventos y ferias comerciales.

La Dirección de Aseguramiento brindó información acerca de los principales proveedores de la organización y un diagnóstico que caracterizaba cuestiones estratégicas de los mismos para la empresa. También los canales de reunión formal adscritos a la Dirección.

La entrevista con la Dirección General ayudó a obtener información acerca del papel de la empresa en la comunidad, los canales de reunión formal de la institución, las proyecciones

estratégicas de la empresa, los canales formales para consultar con la dirección y las perspectivas acerca de la DC.

La Dirección de I+D colaboró en lo referente a la estrategia de innovación y desarrollo, el enfoque estratégico que posee, el interés de desarrollar una cultura innovadora y otros datos de interés estratégico de la institución.

La Dirección de RRHH aportó información importante para el análisis del público interno de la organización, sobre todo de las características de su plantilla, la capacitación y los canales de consulta con esta dirección.

En el caso de los canales se analizaron cuestiones como la rapidez de la información facilitada, sin sacrificar su calidad; y la preferencia de los canales directos, como premisa para el diálogo entre los sujetos. En este caso se obtuvo información de todas las direcciones y los órganos políticos de la institución acerca de los canales preferidos para la recepción de información y la comunicación de los trabajadores con las áreas.

En lo referente a los mensajes, los propios directivos definieron las características que debía poseer la información que se originara en su dirección para el consumo de su área y para el resto de la organización. Ello lo realizaron a partir del análisis de las características y proyecciones de la empresa, y los objetivos estratégicos de su dirección.

El análisis de los resultados del Diagnóstico (Castillo y cols, 2009) realizado en la primera sesión de trabajo grupal, llevó a que cada directivo individualmente efectuara un balance del estado de la comunicación en su área. La mayoría coincidió en que es imprescindible lograr una comunicación constante en su dirección, mediante el intercambio y planificación de mensajes de todo tipo; propiciando la participación activa; complementando las decisiones del directivo de cada área y actuando como un equipo de trabajo con todos los trabajadores.

En cada una de las entrevistas se cerró pidiendo al directivo la opinión que tenía acerca del intercambio y dejando abierta la posibilidad de agregar cuestiones que considerara importantes para la mejor gestión de la comunicación en la organización. Los criterios en general fueron positivos y todos aportaron sugerencias desde sus referentes.

El análisis de documentos permitió triangular información referente a las características de los públicos relacionados con cada área de resultados claves (ARC).

Objetivos:

- Elaborar el plan de acciones para la implementación del Sistema de Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara.
- Definir el presupuesto de comunicación dentro del presupuesto general de la empresa.

Técnicas: Carambeando 3X3 (Técnica de activación).

Debate de grupo (Técnica central).

De que color (Técnica de cierre).

Descripción de la sesión.

El encuentro se efectuó con características similares a la segunda sesión en cuanto a la ubicación y el horario. Al mismo asistieron todos los integrantes del GGC. Para comenzar se realizó una técnica de activación que dio paso a la técnica central programada para la sesión.

Acto seguido se expusieron los objetivos del encuentro que constituían una consecuencia del encuentro anterior. Los mismos se circunscribirían la elaboración del plan de acciones para la implementación del Sistema de Comunicación y a la definición del presupuesto de comunicación.

Para el logro de los objetivos se contó con el protagonismo de integrantes del Grupo de trabajo y la ayuda de material elaborado con anterioridad, lo cual facilitó el intercambio entre los asesores y los directivos. Todo el proceso se basó en el diálogo y el desarrollo colectivo de los objetivos para la sesión.

La Dirección de Perfeccionamiento protagonizó junto a los asesores esta parte de la sesión. Según el artículo 607 (Decreto-Ley 281, 2007) es necesaria la confección de un plan de acciones para la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial mediante un cronograma que permita controlar sistemáticamente el cumplimiento de lo propuesto.

Para el debate del plan de acciones se preparó de antemano un borrador que contenía propuestas, confeccionadas en base a: las proyecciones estratégicas de la organización; de su posicionamiento actual y deseado; lo estipulado en el Decreto-Ley 281 (2007); las tendencias nacionales e internacionales en cuanto a gestión de la comunicación; las actuales necesidades empresariales; los recursos con los que cuenta la institución; las características de la empresa, su público interno y su contexto económico-social; los resultados del Diagnóstico al Sistema de Comunicación (Castillo y cols, 2009); las relaciones con los

públicos externos de la institución; las actuales condiciones político-legales de la empresa cubana y otras consideraciones de soporte a las anteriormente mencionadas.

Este documento fue el punto de partida para el debate grupal, donde proliferaron ideas que se ajustaban de forma coherente a las necesidades del Grupo, como representación de la organización. Al cierre del debate se concretaron alternativas que fusionaban las DAFO organizacionales con las potencialidades de la comunicación.

Los directivos recomendaron, para una comprensión más completa de la comunicación en la organización, estructurar el plan de acciones a semejanza de la propuesta delineada en las bases de perfeccionamiento, y reflejarlo así en el MGC de la organización. El plan de acciones quedó dividido en tres secciones fundamentales: Creación de la Dirección de Comunicación, Comunicación Interna y Comunicación Externa.

Como colofón de este objetivo los participantes manejaron en consenso que el plan de acciones debía comprender la ubicación cronológica de las mismas para la implementación del Sistema de Comunicación y enmarcar en cada una de ellas el responsable, los implicados, los objetivos a los que responde y las fechas de inicio y culminación de cada acción.

La definición del presupuesto de comunicación fue uno de los puntos más difíciles del proceso. Las características y complejidad de la planificación económica obligaron a los participantes a extender la sesión programada. Con el apoyo de los especialistas en Contabilidad y Finanzas y Mercadotecnia se concretó el éxito de este punto.

Se les explicó los criterios teóricos de Cámara, Cruz, Grande y Kotler (2006) que describen cuatro métodos que se pueden utilizar para la fijación del presupuesto de la empresa en materia de comunicación: “método de lo que se pueda, de porcentaje sobre las ventas, de paridad competitiva y de inversión por objetivos” (p. 629).

El Director de Mercadotecnia expuso que la empresa define su presupuesto de comunicación por el “método de lo que se pueda”, que se destina fundamentalmente para la financiación de la conexión a Internet. Este presupuesto es fijo y por lo general apenas cumple su encomienda. El resto del mismo se reparte entre los dos eventos feriales (que muchas veces debe utilizar fondos de otras áreas), y muy pocas y aisladas acciones de comunicación. Para el resto de las acciones de comunicación, coyunturales, se utilizan los recursos de la organización que siempre afectan otra área.

Se recomendó a la empresa sustituir el método de *lo que se pueda*, a mediano plazo, por el método de *inversión por objetivos a conseguir*, para el presupuesto de comunicación.

Se llegó en consenso grupal al criterio de que este método era preferible por el uso de la planificación en la fijación del presupuesto, las ventajas competitivas y enfoque estratégico que revierte en la organización. No obstante, se coincidió que la organización necesitaría tiempo para contar con un sistema de investigación y especialistas que pudieran asumirlo. Finalmente se acordó mantener el método actual en el presente año, y trazar acciones en aras de sustituirlo paulatinamente.

Como en sesiones anteriores se concluyó con una técnica de cierre. Los miembros consideraron sentirse más concientes de que la gestión de la comunicación en la empresa es un proceso arduo, pero ventajoso para la gestión de su objeto social.

Se informó que el próximo encuentro sería individual pues se trataría de entrevistas personales a algunos directores de áreas de la institución. Se refirió que la próxima sesión de trabajo grupal sería la última y que en la misma se presentarían los resultados finales del MGC, que se había venido construyendo a lo largo de las sesiones realizadas. En general el Grupo se mostró satisfecho con el desarrollo de las sesiones y deseosos de ver el resultado final.

3.1.6-

Sexta sesión

Objetivo:

- Presentar los resultados del MGC.

Técnicas: El detalle que faltaba. (Técnica de activación).

Debate grupal. (Técnica central).

Las tres sillas. (Técnica de cierre).

Observación participante.

Descripción de la sesión.

Para la realización de esta última sesión se les envió previamente, vía electrónica o impreso, a los miembros del GGC los resultados del MGC, elaborados en las sesiones realizadas hasta el momento. Ello facilitaría el intercambio entre los miembros y los investigadores, los miembros verían reflejado en el MGC el resultado del trabajo grupal, ayudaría a aclarar cuestiones que pudieran resultar ambiguas o cambiar otras a opinión de los integrantes del Grupo.

La sesión comenzó con una técnica de activación. A continuación se expusieron los objetivos de la sesión y casi de inmediato a la exposición del primero de ellos. Se pudo observar el creciente interés de los miembros del grupo por conocer el resultado final del trabajo colectivo.

La exposición del MGC comenzó con la organización del contenido del mismo. A continuación se explicaron generalidades de cada capítulo y al finalizar cada uno, se pidió a los miembros de Grupo su opinión al respecto. Se les consultó si consideraban el contenido del MGC como producto del trabajo en equipo. Se hicieron comentarios en todos los capítulos y se recibió la aprobación del Grupo sobre el contenido refiriendo que era “copia fiel de las sesiones grupales realizadas”.

El cierre de esta última la sesión, y por consiguiente del proceso, se concretó pidiéndole a cada miembro que realizara un balance entre sus sentimientos, expectativas, perspectivas y conocimientos: cuando llegó, durante el proceso y en los momentos próximos a su terminación. Cada miembro refirió su visión, por lo general adscrita a su área de trabajo y públicos internos. Algunos directivos, incluyendo el Director General, analizaron de manera global el impacto en toda la empresa. Solo los Directores: General, de Aseguramiento, de RRHH y de Marketing se refirieron a los públicos externos de la institución.

La observación realizada mostró una coherencia entre las expresiones verbales y no verbales de los sujetos, condicionadas por su activa participación en la sesión realizada. No se evidenciaron resistencias notables en la sesión, más allá de las relacionadas a dudas que fueron suplidas con información.

Al término algunos miembros agradecieron al Grupo el esfuerzo realizado en conjunto, y atribuyeron al trabajo en equipo los resultados finales logrados, los cuales fueron caracterizados de “exitosos”.

3.2-	Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas
3.2.1-	<i>Comunicación Estratégica empresarial</i>

Definición de las políticas y objetivos de comunicación. Para el periodo 2007-2012, en correspondencia con las Políticas Generales trazadas para la organización, se delinean las siguientes Políticas de Comunicación:

1. Implantar el Sistema de Comunicación empresarial el cual se encargará de apoyar todos los procesos en los que la comunicación posea una incidencia directa; garantizando el

desarrollo de un sistema organizado, disciplinado, ético, eficaz y eficiente que genere mayores aportes.

2. Colaborar en la gestión de la comunicación y la imagen corporativa, por vía electrónica, con los públicos externos e internos y con los organismos superiores de Dirección en el MIC y el Grupo de la Electrónica.
3. Apoyar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad a través de las siguientes acciones:
 - o facilitar el intercambio entre los clientes, proveedores, organismos superiores y la Empresa para la definición y cumplimiento de la calidad acorde a sus necesidades y los estándares exigidos,
 - o fortalecer la cultura organizacional con un enfoque al cliente y a la calidad,
 - o facilitar la comunicación entre los órganos asesores de calidad, la Dirección General y demás subdivisiones estructurales.
4. Coordinar con las diferentes direcciones la estructuración de estrategias encaminadas a:
 - o fortalecer la cultura organizacional enfocada hacia la innovación y el desarrollo de nuevos productos,
 - o estudiar necesidades de los clientes actuales y potenciales en aras de responder a las demandas de estos.
5. Articular estrategias con los públicos externos que tributen al posicionamiento de la Empresa como una organización revolucionaria, seria, profesional y de excelencia en su gestión.

Proyecciones Estratégicas de Comunicación. Las Proyecciones Estratégicas de la Comunicación derivan también de las Líneas Estrategias para el periodo 2007-2012:

1. Facilitar la comunicación en aras de que las direcciones y sus trabajadores sean conscientes de los valores compartidos que se proclaman.
2. Coordinar con las direcciones empresariales estrategias para potenciar una cultura de innovación y desarrollo de nuevos productos.
3. Fomentar estrategias y/o acciones encaminadas a la cohesión grupal a través de la participación y la coordinación de actividades entre todos los miembros de la empresa.

Objetivos de Comunicación por ARC. La Empresa de Antenas posee seis Áreas de Resultados Claves (ARC) que aúnan a siete direcciones empresariales. Las ARC son las

siguientes: *Producción, Ventas y Negocios* (Direcciones de Marketing y Ventas y de Producción), *Gestión Económico y Financiera* (Dirección de Contabilidad y Finanzas), *Aseguramiento de la Gestión Empresarial* (Dirección de Aseguramiento), *Gestión de la Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos* (Dirección de Innovación y Desarrollo), *Gestión de los Recursos Humanos* (Dirección de RRHH) y *Organización y Perfeccionamiento Empresarial* (Dirección de Organización y Perfeccionamiento).

De los ocho Objetivos Estratégicos que articula la empresa, cinco poseen indicadores que se relacionan con la labor del Sistema de Comunicación. A continuación detallamos los Objetivos de Comunicación adscritos a cada ARC:

1. *ARC Gestión Económico y Financiera:*

- ★ Objetivo No. 1: Gestionar la superación del personal de Contabilidad y Finanzas en temas de Relaciones Públicas Financieras.

2. *ARC Producción, Ventas y Negocios:*

- ★ El Objetivo No. 2: Gestionar la capacitación del personal de contacto del ARC en técnicas de ventas y negociación. Creación de mecanismos de retroalimentación con los clientes en función de conocer sus necesidades, criterios y expectativas.
- ★ El Objetivo No. 3: proponer al Consejo de Dirección la participación en las Ferias o Eventos comerciales que sean de mayor interés estratégico para la empresa y diseñar estrategias de comunicación externa para ello.

3. *ARC Gestión de los Recursos Humanos de la Dirección de RRHH.*

- ★ En el Objetivo No. 4: apoyar la creación de métodos novedosos de atención al hombre y perfeccionar los planes de estimulación de los cuadros tomando en cuenta sus necesidades y motivaciones.

4. *ARC Gestión de la Innovación y Desarrollo de nuevos productos:*

- ★ El Objetivo No. 5: Apoyar la gestión de innovación y desarrollo en función de:
 - enfocar la cultura hacia la introducción continua de los resultados de la ciencia, la técnica y la innovación,
 - realizar investigaciones para eventos de este corte,
 - estrechar vínculos con entidades investigativas del territorio, y
 - colaborar en la creación de una página Web que facilite la comunicación externa e interna de la Empresa.

5. ARC Organización y Perfeccionamiento Empresarial:

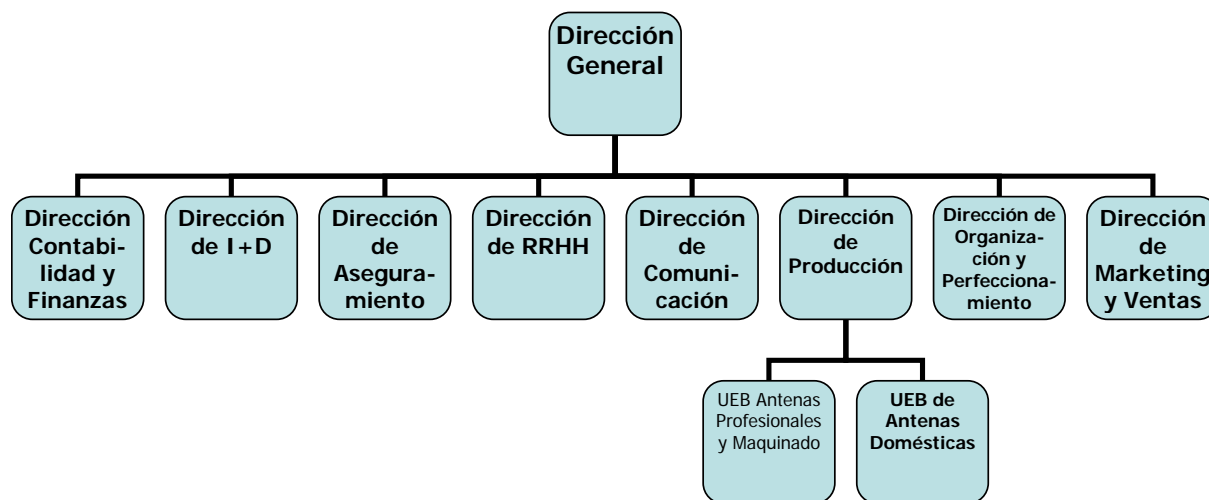
✦ El Objetivo No. 7: Potenciar estilos de dirección que tributen a:

- que los directivos y trabajadores comprendan la necesidad, ventajas y formas del valor participación en el proceso de toma de decisiones,
- que los directivos manejen recursos y técnicas de participación colectiva que motiven a los trabajadores y los hagan partícipes de la dirección empresarial,
- que conozcan las características culturales de su organización de manera que puedan fomentar su liderazgo en la misma, y
- fomentar la educación y dirección por valores.

3.2.1.1- Organización estructural para la implantación del Sistema de Comunicación en la empresa

En la empresa cubana en perfeccionamiento es de vital importancia la creación de una dirección que se encargue de gestionar toda la comunicación que se gesta hacia el interior y exterior de la organización. La creación y adecuada gestión de la DC al implantar el Sistema afín, influirá decisivamente en la gestión del resto de las direcciones empresariales.

Dirección de Comunicación de la Empresa. De esta manera, la Dirección de Comunicación queda plasmada en la estructura (matricial) organizacional de la siguiente forma:



En el caso de la institución objeto de estudio, por no se poseer un especialista en comunicación para asumir la labor del dircom, es seleccionado para asumir esta responsabilidad un especialista de la Dirección de Marketing y Ventas, quien además de cumplir sus funciones en esta Dirección, se encargará de coordinar la DC. Para ello se procederá a su superación en entidades especializadas en comunicación organizacional.

Se han definido como misión, funciones, facultades y responsabilidades de la DC las siguientes:

Misión: Desarrollamos acciones de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus políticas, estrategias y objetivos; facilitando la comunicación entre la dirección de la empresa y sus públicos; reforzando la motivación del público interno; anticipando y planificando situaciones de riesgo del entorno, y apoyando la gestión de los procesos de cambio.

Funciones:

- ★ colaborar en el diseño e implantar el Sistema de Comunicación,
- ★ presentar a la Dirección de la organización, para su aprobación, el MGC de la empresa y disposiciones que redunden en la aprobación de estrategias, políticas, acciones, investigaciones, objetivos, etc. vinculados al Sistema de Comunicación de la entidad, que tributen al funcionamiento eficaz y eficiente del mismo,
- ★ evaluar el cumplimiento de los objetivos y políticas del Sistema de Comunicación,
- ★ gestionar la imagen corporativa con los públicos empresariales,
- ★ efectuar periódicamente diagnósticos sobre el funcionamiento del Sistema de Comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para la medición del impacto que ha tenido el mismo,
- ★ elaborar planes de acciones que garanticen: resolver las deficiencias detectadas en los diagnósticos al Sistema de Comunicación,
- ★ participar en el proceso de elaboración del Plan de la Empresa y en la definición del presupuesto de comunicación,
- ★ cumplir y hacer cumplir la legislación laboral vigente,
- ★ rendir cuenta periódicamente a la Dirección General del desempeño de la Dirección de Comunicación y el resultado de su gestión, y
- ★ otras que sean designadas por el Director General de la empresa.

Además se recomienda incluir las siguientes funciones:

- ★ desarrollar y poner en práctica programas de entrenamiento que potencien las habilidades de comunicación (escrita, oral o de relaciones interpersonales) de los integrantes de la empresa, que las necesiten para el mejor cumplimiento de sus funciones. En caso de no poder asumir el entrenamiento, comunicar al Director de RRHH las necesidades de formación en este sentido y solicitar, a entidades externas especializadas, la preparación de ese personal,

- ★ asumir el rol de portavoz de las políticas, estrategias y objetivos del Consejo de Dirección de la empresa en los espacios formales de reunión y en momentos de riesgo o trascendencia de la misma,
- ★ representar a la empresa en actividades que incluyan las relaciones con públicos externos y en las cuales sea necesaria la presencia de un experto en comunicación,
- ★ realizar los estudios de factibilidad de inversiones en el plano comunicativo en correspondencia con el presupuesto de comunicación,
- ★ facilitar una adecuada comunicación entre todos los niveles empresariales, teniendo en cuenta los elementos culturales de la empresa y subjetivos de cada individuo, con el objetivo de crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección,
- ★ asesorar a los miembros de la organización, especialmente a los directivos, en materia de comunicación,
- ★ proponer e implementar acciones para fortalecer las relaciones entre la Dirección de la empresa y el Partido, la Juventud, el Sindicato y otras instituciones del Gobierno y del Estado con las cuales tiene relaciones de trabajo,
- ★ desarrollar estrategias, planes y/o acciones de comunicación que permitan:
 - colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre los integrantes de la empresa, y entre esta y su medio externo,
 - favorecer la coordinación entre los miembros de la organización, y
 - el logro de los objetivos estratégicos de la empresa para el período,
- ★ coordinar y llevar a efecto una adecuada política de comunicación con los medios de comunicación masiva de interés para la empresa.

Facultades:

- ★ hacer sugerencias a la Dirección General sobre elementos componentes del Sistema de Comunicación de la entidad,
- ★ autorizar los gastos originados en su gestión,
- ★ acceso a todo tipo de información y documentación existente en la organización que influya en sus funciones,
- ★ representar a la organización ante los medios de comunicación masiva,
- ★ proponer a la Dirección General para su aprobación:

- el Sistema de Comunicación Empresarial,
- el Cronograma General para la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial,
- la misión, funciones, facultades y responsabilidades del dircom,
- medidas que garanticen establecer una adecuada comunicación entre la Dirección, las áreas de regulación y control con los trabajadores,
- las políticas, estrategias, planes y/o acciones de comunicación para la organización,
- el Diagnóstico y Manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad Corporativa adosados al Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, y
- el presupuesto del Sistema de Comunicación para el periodo,
- ★ desarrollar acciones que tributen a la coordinación, cohesión, fortalecimiento de los valores y cultura empresariales entre los trabajadores, y
- ★ tener acceso a la Dirección General de la organización y al resto de las direcciones intermedias, así como a la totalidad de los trabajadores de la empresa.

Responsabilidades:

- ★ cumplir los objetivos y planes de trabajo establecidos,
- ★ propiciar un buen clima de trabajo entre todos los empleados de la organización,
- ★ mantener la suficiente discreción en todas las actividades que se realicen en su Dirección, tanto internas como externas (por sus funciones debe regirse por el Código de Ética de los Cuadros),
- ★ gestionar la comunicación con los medios de comunicación masiva,
- ★ validar, para su aprobación, las investigaciones que se realizan y las propuestas que se presentan ante la Dirección General, relacionadas con el Sistema de Comunicación,
- ★ utilizar todas las posibilidades técnicas concedidas a su Dirección para rentabilizar su gestión empresarial,
- ★ planificación estratégica anual de la comunicación empresarial,
- ★ conocer pormenorizadamente las características de la organización, especialmente las proyecciones, entornos, competidores, cultura organizacional y elementos subjetivos del personal (motivaciones, necesidades, valores, etc.), para una mejor gestión de las funciones propias de su cargo,
- ★ garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, eficaz y eficiente que genere mayores aportes a la sociedad,
- ★ consecución de un Sistema de Comunicación coherente y armónico que posibilite una mayor integración interna, y fortalecimiento de los valores, la cultura y la identidad, y

A exigir y responder por el control adecuado de las reservas materiales asignadas.

Carta de Identidad y de Intención de Negocios de la Empresa. La Empresa elaborará una Carta de Identidad que será facilitada coyunturalmente a sus públicos externos. Dicha Carta actuará como un pequeño Manual Corporativo de la empresa que recogerá los siguientes aspectos:

- Breve historia de la Empresa.
- Misión y Visión organizacional.
- Directivos.
- Líneas de producción (marcas) y productos.
- Posicionamiento.
- Cultura organizacional.
- Premios obtenidos en Ferias y Eventos.
- Política de calidad.
- Estrategia Empresarial para el periodo 2007-2012.
- Fortalezas y Oportunidades de la Empresa.

La Carta de Intención de Negocios de la organización contendrá además los aspectos legales para la contratación, su localización y formas de contactar la empresa.

La confección de estos documentos debe realizarla un diseñador. Por su importancia para la comunicación con los públicos objetivos de la institución se recomienda que se elabore en soporte duro (impreso) y con alta calidad de impresión.

3.2.2-

Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas con los públicos internos

El **Capítulo II** del MGC contiene la descripción del comportamiento de cada indicador de la comunicación interna en la empresa y una especificación de los mismos en cada dirección.

3.2.2.1-

Identificación y caracterización del público interno

Para la confección de este acápite los autores se basaron fundamentalmente en los resultados del Diagnóstico al Sistema de Comunicación realizado a la institución (Castillo y cols, 2009), las entrevistas realizadas a miembros del GGC y documentos referentes al perfeccionamiento empresarial, el Expediente Único de Perfeccionamiento de la entidad y la plantilla de la empresa.

La caracterización general de los públicos internos parte de los siguientes datos²: nombre y apellidos del trabajador, sexo, edad, nivel profesional, funciones que realiza, antigüedad en la empresa y dirección a la que pertenece. (Esta información no se explicita en el presente Capítulo ni en los Anexos por su carácter confidencial).

*Valores*³. La honestidad, responsabilidad, prestigio y calidad han sido los valores estratégicos que la dirección de la institución ha escogido para fortalecer la cultura organizacional. No obstante están presentes en la organización la honestidad, disciplina, respeto, comunicación, voluntad, unidad, colectivo de trabajo con experiencia y espíritu de sacrificio. Estos valores pueden ser utilizados para el desarrollo de la organización y se sugiere fomentar el valor participación por la importancia que tiene para el desarrollo de las empresas en perfeccionamiento.

*Motivaciones*³. El diagnóstico de motivaciones realizado a los trabajadores constó de cinco categorías. Su análisis, a grandes rasgos, arrojó la necesidad de fortalecer la atención al hombre, aumentar la cohesión grupal, una mejor estimulación a los indirectos y el bienestar colectivo.

*Necesidades*³. Acerca del sistema de pago y estimulación, ambos valorados como insuficientes, se recomienda instruir a los trabajadores en las reglamentaciones que estipulan las diferencias en el sistema de estimulación y la base explicativa de estas diferencias.

En cuanto al indicador condiciones de trabajo, se propone incentivar el trabajo en equipo entre todo el colectivo, en aras de potenciar la creatividad, eliminar los niveles de estrés laboral por sobrecarga y fomentar la participación. Se deben viabilizar los canales de comunicación con el fin de evitar “las informaciones urgentes acumuladas”.

Las relaciones dirigente-subordinado son buenas, no obstante se recomiendan cambios que refuercen el liderazgo de los directivos. La necesidad de formar dirigentes asertivos en su comunicación es una demanda en la empresa y una prioridad del dircom.

Las relaciones entre los trabajadores de igual jerarquía en la organización son excelentes, aunque se deben eliminar desavenencias entre trabajadores *productivos e improductivos*, realizando actividades cooperativas donde todos se encuentren al mismo nivel, ejemplo: un

² Estos datos fueron obtenidos de la plantilla (P-4) de la Empresa de Antenas facilitada el 22 de marzo de 2009 y modificada por última vez el 2 de febrero de 2009.

³ Los resultados ampliados de estas variables organizacionales se encuentran en el Diagnóstico al Sistema de Comunicación de la Empresa de Antenas realizado por Castillo, González y Montero en 2009.

trabajo voluntario donde *todos trabajen* en el taller o en el área de oficinas. Se debe seguir de cerca las posiciones poco tolerantes ante las diferencias de criterios, en función de ganar en asertividad en la comunicación.

Necesidades de información. Como necesidades sentidas de información se encuentran: gastos de la empresa en cada área, balances económicos y cumplimiento del plan, ganancias, estimulación, perspectivas de la empresa, costos, legislación, salarios y forma de pago.

El dircom debe informar inmediatamente a los trabajadores acerca de los aspectos reclamados por estos. Dicha información debe ser precisa, sin subestimar los conocimientos del trabajador promedio, pero prescindiendo de tecnicismos que puedan dificultar la comunicación.

3.2.2.2- Selección de los canales de comunicación a utilizar

En la etapa diagnóstica (2009) se identificaron 10 canales de comunicación formal en la empresa. A continuación se ilustra, en orden decreciente, la frecuencia de uso de los mismos:

Lugar	Canal Formal	% de frecuencia de uso
1 ^{ro}	Matutinos	76.9%
2 ^{do}	Reuniones	71.8%
3 ^{ro}	Asamblea de Afiliados	46.2%
4 ^{to}	Conversaciones informales	45.6%
5 ^{to}	Murales	38.5%
6 ^{to}	Boletín de la Empresa	35.9%
7 ^{mo}	Correo Electrónico	33.3% (área de oficinas)
8 ^{vo}	Teléfono	33.3% (área de oficinas)
9 ^{no}	Informes escritos	15.4%
10 ^{mo}	Despachos con los directivos	2.6%

Como se puede constatar ningún canal de comunicación formal abarca a la totalidad de los trabajadores, por ello a la hora de hacer extensivo a toda la organización algún mensaje *debe usarse más de uno de los canales formales.*

Canales de Comunicación preferidos por las direcciones de la empresa:

- ✦ Dirección General: los trabajadores de esta área prefieren se comuniquen con ellos a través de contactos directos, de manera que les hagan llegar la información con objetividad, sistematicidad y prontitud.
- ✦ Dirección de Organización y Perfeccionamiento: prefiere que les hagan llegar las informaciones a través de las reuniones o por vía directa.
- ✦ Dirección de Marketing y Venta y Comunicación: refieren que les es más operativo intercambiar mediante reuniones, correos electrónicos, despachos, directamente o a través del mural.
- ✦ Dirección de Innovación y Desarrollo: prefieren que las informaciones se las envíen por escrito o por correo electrónico.
- ✦ Dirección de Recursos Humanos: refieren las reuniones o a través de canales formales.
- ✦ Dirección de Contabilidad y Finanzas: esta dirección prefiere los matutinos, las reuniones de afiliados y los carteles.
- ✦ UEB de Antenas Domésticas: reuniones con la Dirección, de forma directa, en espacios formales o matutinos y siempre con la presencia de algún directivo.
- ✦ UEB de Producción: matutinos, reuniones, personalmente, Asamblea de Afiliados y los Consejillos de Producción.
- ✦ Dirección de Aseguramiento: consideran que les es más funcional recibir informaciones por el correo electrónico, personalmente, en reuniones o en el matutino.

Canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a los Órganos de Dirección de la Empresa. Los trabajadores para dirigirse a los diferentes niveles de Dirección y a las organizaciones de masas de la institución, deben utilizar los siguientes canales, siguiendo las instrucciones que en ellos se especifican:

✦ Dirección General

Canales Establecidos:

- Consulta directa con el Director General o previa solicitud a la secretaria en caso de problemas urgentes. En todo caso se coordinará en ese momento una fecha para el despacho.
- Reunión de Puntualización de las Tareas Semanales: todos los lunes en la mañana. Está presente todo el Consejo de Dirección. (se tratan temas referidos a la planificación de las acciones de la semana, asignación de recursos y otros temas).

- Reunión de Coordinación de Factores: primer lunes de cada mes. Está presente el Consejo de Dirección y los Secretarios de las Secciones Sindicales (se debaten las problemáticas referentes al último intercambio realizado por el Sindicato –último jueves del mes precedente- y se desarrolla el resto de la Reunión de Puntualización referidos a la planificación semanal).
- Junta Directiva: todos los jueves. Está presente todo el Consejo de Dirección (se llevan a debate los temas tratados en el Consejo de Producción y en la Reunión de Puntualización, se corrigen los problemas que no se han solucionado).
- Consejo de Dirección: una vez al mes, después del día 15. Está presente todo el Consejo de Dirección que incluye a los Directores de cada área, Sindicato, Partido y factores que resulte importante incluir.
- Consulta con el Director General para temas de poca urgencia y coordinación de otro espacio de intercambio si las partes lo consideran necesario.

★ Dirección Sindical

Canales Establecidos:

- Consulta directa con el Secretario(a) donde se coordinará una fecha para el intercambio.
- Último jueves de cada mes: ambas Secciones Sindicales se reúnen con los trabajadores que lo deseen, recogen las problemáticas y comparten en la Reunión de Coordinación de Factores el siguiente lunes. Ello se realizará en el comedor de la institución.
- Reunión de Sindicato: entre los días 15 y 20 de cada mes se realizan dos reuniones (una en cada Sección Sindical).
- Sección Sindical de Oficina Central y UEB de Aseguramiento: cuando lo deseen previa coordinación con la Secretaria de la Sección.
- Sección Sindical de UEB de Producción: todos los jueves en la tarde de 1:00 PM a 2:30 PM. En caso de problemas graves en cualquier momento, previa coordinación con el secretario.

★ Dirección del PCC

Canales Establecidos: consulta directa con el Secretario donde se coordinará una fecha para el intercambio, por vía escrita a los miembros del Partido o en espacios formales como la Reunión del Núcleo del Partido (tercer lunes de cada mes a las 4:40PM).

★ Dirección empresarial a la que pertenece el trabajador:

Canal Establecido: vía directa con el Director de su área.

A Direcciones a las que no pertenece el trabajador:

- Dirección de Organización y Perfeccionamiento: pueden consultarla por vía directa o a través de cualquier canal formal establecido en la institución.
- Dirección de Marketing y Ventas y de Comunicación: ambos directores establecen la vía directa siempre con previa coordinación del encuentro.
- Dirección de Innovación y Desarrollo: a través de la vía directa. Previa coordinación con el Director de I+D.
- Dirección de Recursos Humanos: los viernes serán utilizados como Día de Atención a los Trabajadores (en casos excepcionales se coordinará un despacho con el Director).
- Dirección de Contabilidad y Finanzas: vía directa, previa coordinación con el director.
- UEB de Antenas Domésticas: contactos personales. Previa coordinación con el director.
- UEB de Producción: mediante el Consejo de Producción (lunes, 2:00 PM) para las direcciones vinculadas al proceso de producción. Para el resto de los trabajadores por vía directa, siempre con previa coordinación con el director del área.
- Dirección de Aseguramiento: mediante contactos personales con el director todos los jueves, en la Asamblea de Afiliados (antes de la Asamblea, previa coordinación con el Director del área, solamente los Secretarios de las Secciones Sindicales).

A Otras direcciones gubernamentales, sindicales, partidistas fuera del nivel empresarial:

- Para acudir a estas direcciones el trabajador debe seguir las regulaciones vigentes por estas organizaciones, que establecen pasos obligatorios para ascender de un nivel a otro de las mismas.

En todos los casos antes de dirigirse a un nivel superior para el trámite de alguna situación personal o grupal se debe consultar obligatoriamente el escalón precedente.

3.2.2.3-

Características de los mensajes a emitir por la empresa

Los mensajes que la dirección general de la empresa ha de transmitir al público interno deben estar *acordes a los valores organizacionales*. Se debe *fortalecer su objetividad* para no sacrificar su calidad y utilizar los *canales* definidos como más útiles para cada dirección empresarial, en función de lograr la rapidez necesaria en el flujo de información, que tribute a la hábil toma de decisiones.

Deben hacerse extensivos mensajes procedentes de las direcciones hacia toda la organización, *respondiendo* a las principales necesidades de información de los trabajadores y en función de educarlos en los temas que competen a cada área y de la organización en conjunto. Está demostrado que un trabajador que maneja información no solo de su área

sino de toda la empresa, podrá *aportar soluciones* e ideas más útiles y funcionales a la organización. Ello facilita también la *coordinación* de tareas y la *cohesión* de los trabajadores.

El manejo de las *situaciones de riesgo* en la empresa, ya sea en un área determinada o en toda la organización, muestra una posibilidad única de manifestar el liderazgo institucional. En *situaciones de riesgo* o *crisis*, los mensajes deben expresar seguridad y certidumbre; *confianza en la dirección* de la empresa, ser claros y evitar la ambigüedad (en caso de no manejar informaciones precisas no comunicarla hasta tanto se tengan detalles). Estos mensajes deben basarse siempre en *hechos concretos*, expresar posibilidades futuras reales para que los trabajadores tengan más posibilidades de elegir la que sea mejor para ellos y para la organización, y aportar soluciones que tributen a la solución del problema en cuestión.

Se ha demostrado que la *comunicación* ayuda a los miembros del grupo a *comprenderse* mejor, a *tolerarse*, a *expresarse* y *educarse* en consonancia con la cultura organizacional. Por ello es definitorio que el discurso de los directivos no solo fomente los elementos antes indicados sino que, apoyándose en las motivaciones y necesidades, fomenten la participación grupal y la comunicación entre los miembros de la organización.

Por Direcciones Empresariales:

- Dirección General: por su papel en el liderazgo de la empresa esta dirección es de suma importancia. La comunicación que se genera en ella debe ser ejemplo de objetividad, rapidez, calidad y extensión hasta el último individuo de la organización. En lo referente a la gestión de la comunicación esta Dirección debe trabajar en estrecha relación con el dircom, procurando facilitar la comunicación a todos los niveles de la empresa. Por otro lado sus trabajadores deben tener un dominio casi absoluto de los elementos delineados en el Sistema de Comunicación (Manuales y Diagnóstico) pues ello les permitirá una mejor coordinación con el resto de las divisiones estructurales.
- Dirección de Organización y Perfeccionamiento: el Perfeccionamiento por su dinamismo es un proceso en continuo cambio que exige máxima actualización del personal que lo lidera y del resto de los trabajadores. Esta dirección debe encausar la comunicación hacia la calidad, la educación en valores y la participación.
- Dirección de Marketing y Ventas: esta Dirección debe cooperar con la Dirección de Finanzas para informar a los trabajadores sobre el cumplimiento del plan de ingresos de la empresa y reforzar los mensajes que porten un “enfoque cliente”. Otras acciones relacionadas con el público externo serán precisadas en el capítulo siguiente.

- Dirección de Innovación y Desarrollo: esta dirección lidera uno de los valores fundamentales que se pretende educar: la innovación y el desarrollo de nuevos productos en la organización, así como la asimilación de nuevas tecnologías. Por ello los mensajes que articule deben estar encaminados a fortalecer este indicador dentro de la cultura organizacional de la empresa. En un periodo inicial puede divulgar el banco de problemas entre los aniristas y el FORUM empresarial, así como realizar intercambios grupales de innovación y desarrollo con los trabajadores.
- Dirección de Recursos Humanos: por su responsabilidad en la gestión del capital humano y su liderazgo en situaciones de riesgo, debe delinear mensajes encaminados a la estimulación moral, la motivación y la canalización de las necesidades individuales.
- Dirección de Contabilidad y Finanzas: el papel de esta Dirección en el logro de los objetivos organizacionales y el interés creciente de los trabajadores en su gestión reevalúa su papel en la comunicación empresarial. Es de vital importancia para el funcionamiento del sistema organizacional cumplir lo establecido en la Resolución No. 297 (2003): “Definiciones del Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas”, en el acápite “3.4.- Información y Comunicación.”
- UEB de Antenas Domésticas: esta UEB demanda información fidedigna y actualizada del acontecer organizacional que canalice las necesidades de información de sus trabajadores.
- UEB de Producción: los trabajadores que aquí laboran demandan información del estado económico de la empresa. Debido a su dinámica de trabajo es necesario reforzar los mensajes de estímulo.
- Dirección de Aseguramiento: El trabajo con los proveedores es de vital importancia para el mantenimiento de estrechas relaciones en el aseguramiento de la cadena de valor de la organización. En el plano interno la coordinación en el proceso de producción (ventas - departamento técnico – contabilidad - almacén - producción) es una debilidad detectada que necesita de una mayor coordinación. Los Consejillos de Producción, donde participen estos factores, pueden facilitar el trabajo coordinado en todo el proceso. No se puede concebir una ventaja competitiva de la empresa si este proceso no funciona adecuadamente.

Los siguientes directivos están autorizados a enviar mensajes al resto de la organización como aquí se señala. Esta autorización no es solamente formal, sino que ilustra el grado de veracidad de los mensajes que estas direcciones facilitan, por tratarse de enlaces directos entre la Dirección de la empresa y los trabajadores. Los canales utilizados dependerán de los objetivos que se persigan para la comunicación del mensaje (consultar canales de comunicación formal de la organización).

Dirección General: Director General de la Empresa: autorizado a emitir cualquier tipo de mensaje al resto de los trabajadores, ya sean de mantenimiento, de tareas o humanos.

Direcciones intermedias: Directores de Áreas: autorizados a emitir cualquier tipo de mensajes para el desempeño laboral de sus subordinados en sus respectivas Direcciones. Autorizados a solicitar y facilitar información a directivos de su mismo nivel y a comunicar informaciones a los trabajadores bajo el consentimiento de la Dirección General. Los directivos de estas áreas pueden apoyarse en el dircom.

Directivos de UEB: Jefes de Brigadas: autorizados a emitir cualquier tipo de mensajes relacionados con el desempeño laboral de sus brigadas bajo el consentimiento de su dirección inmediata superior. Autorizados a solicitar y facilitar información a sus directivos superiores. Los directivos de estas áreas pueden apoyarse en el dircom.

Dirección de Comunicación: Director de Comunicación: autorizado a emitir cualquier tipo de mensajes al resto de los trabajadores bajo la autorización del Director General de la misma.

Dirección del PCC: Secretario General del Partido Comunista de Cuba en la Empresa: autorizado a comunicar cualquier tipo de mensaje de acuerdo con las funciones y facultades que posee como secretario. En temas referentes a la empresa debe cooperar con el Director General de la institución.

Dirección Sindical: Secretarios de las Secciones Sindicales de los Trabajadores la Empresa, autorizados a comunicar cualquier tipo de mensaje de acuerdo con las funciones y facultades que poseen como Secretarios. En temas referentes a la empresa deben cooperar con el Director General de la Institución. Los Secretarios pueden apoyarse para ello en el dircom.

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

3.2.3-	Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas con los públicos externos ⁴
	Caracterización de los públicos externos
3.2.3.1-	<i>Proveedores</i>

La empresa cuenta en la actualidad con 21 proveedores, de ellos nueve cobran prioridad por su protagonismo en el aseguramiento de las líneas de producción y otros abastecimientos. El resto cobran una importancia media y baja por tratarse de empresas con competidores cercanos de similares ofertas.

La cadena de valor es sumamente importante para la estabilidad organizacional. La presencia de escasos distribuidores de perfiles de aluminio y accesorios en Cuba y la imposibilidad de adquirir hábilmente en el extranjero esta materia prima, es un punto débil de la empresa. Por ello, es aconsejable estrechar relaciones con ALCUBA desde el punto de vista financiero, comercial e incluso colaborativo. Un seguimiento de esta distribuidora y la negociación científica y planificada con ella son puntos de vital importancia.

A continuación se presentan, por orden de prioridad para la empresa, los proveedores de la misma. Se ha definido dicha prioridad en tres niveles: Alta, Media y Baja.

Proveedores de Alta Importancia (9): ALCUBA Vladimir I. Lenin (perfiles de aluminio), Comercializadora ALCUBA (accesorios para carpintería), GEPALSI (accesorios para carpintería), EIE (partes y piezas para antenas domésticas), Empresa Avícola (alimentos), EPPA (Alimentos), CIMEX (insumos varios), COPEXTEL S.A. (insumos varios) y ACINOX (insumos varios).

★ Estos son los proveedores más importantes de Antenas y, por su valor estratégico, deben ser preferenciados tanto como los clientes empresariales. De todos los listados se debe prestar importancia mayor a los que posean menos de 80 puntos de Evaluación global del proveedor y/o menos de 30 en lo concerniente a *suministros oportunos, administración de pedidos y atención a pedidos fuera de plan.*

⁴ Los *públicos externos* han sido organizados en orden de prioridad decreciente en su importancia e impacto para la empresa. Para este orden se han considerado factores de impacto económico, de imagen pública, aseguramiento, riesgo, calidad de los suministros, disponibilidad, estabilidad empresarial, impacto social, entre otros. Es importante señalar que el orden de prioridad es coyuntural y se trata de un consenso entre sectores específicos del público externo. El dircom debe prestar igual importancia a todos los públicos externos y en situaciones de riesgo preferenciarlos estratégicamente, según la coyuntura dada.

Proveedores de Importancia Media (10): CIMEX (alimentos), ITH (alimentos), Empresa Cárnica (alimentos), DIVEP (piezas y partes automotrices), SASA (piezas y partes automotrices), TRADEX (piezas y partes automotrices), UNECAMOTO (piezas y partes automotrices), MAPRINTEL (insumos varios), ADIMATI (insumos varios) y ECIMATEL (insumos varios).

✦ Con este tipo de proveedores debe realizarse un seguimiento menos exhaustivo, que será más personalizado en la medida en que los mismos constituyan opciones únicas de suministro a la empresa, o afecten la producción en cualquier medida.

Proveedores de Baja Importancia (2): GEMA-MINAZ (alimentos) y EMSUNA (alimentos).

✦ Con estas empresas la organización articulará acciones de muy bajos costos.

Relaciones con los proveedores: el estudio de las necesidades de los principales suministradores e incluso, en fases posteriores de los de importancia media, ayudará a la dirección empresarial a articular estrategias de seguimiento más atractivas y motivadoras para estos. Se busca crear relaciones de fidelidad y fortalecer la ventaja competitiva en el sector. El seguimiento de los proveedores de *importancia alta*, fundamentalmente los proveedores de aluminio, se priorizará por encima del resto de los públicos externos de la organización.

El intercambio de la empresa con este público externo estará enfocado a conocer: tendencias en su producción, satisfacción de los pedidos que se le realizan, rápido conocimiento de crisis en el grupo suministrador de alta prioridad que lo lleven a incumplir compromisos actuales o futuros, tendencias del mercado, disponibilidad de materias primas, vías de comunicación rápida y con calidad.

La comunicación electrónica, envío de soportes publicitarios y/o la Carta de Intención de Negocios, mensajes de felicitación, reconocimientos, visitas dirigidas, intercambios de experiencias, asociaciones productivas o negociaciones colaborativas podrán ser acciones a realizar con este público externo específico.

3.2.3.2-

Clientes

Los clientes de Antenas son por lo general empresas que buscan producciones rápidas y de bajos costes, sobre todo en lo concerniente a la carpintería de aluminio. Se dividen estratégicamente en dos tipos de clientes, los que realizan compras de grandes volúmenes de carpintería, generalmente entidades constructoras, y los que encargan estas producciones esporádicamente y en pequeñas cantidades. Ello lleva a repensar estrategias de

mercadotecnia que posicionen de antemano a la empresa, pues resulta difícil realizar un seguimiento periódico a estos clientes.

Se calcula que sólo un tercio, aproximadamente, de las prefacturas emitidas llegan a concretar la venta. Este indicador, según criterio de los trabajadores, se debe a la falta de financiamiento de las empresas interesadas. Por otro lado existe falta de conocimiento de las líneas de producciones de Antenas y los clientes refieren que las conocen a través de comentarios de otros clientes. Ello puede provocar estancamiento en las ventas al lanzar una nueva producción. Ambos puntos deben ser estudiados por el dircom y Marketing y Ventas.

En cuanto a ventas, algunos clientes consumen un gran volumen de su producto líder: las antenas. Pero estas realizan sus pedidos bajo orientaciones superiores de obligatorio cumplimiento. En este caso se pueden estrechar relaciones sobre la base de la rápida distribución de la producción acabada y facilidades al comprador.

La línea de escaleras también está dirigida a segmentos especializados en el mercado, aunque por su carencia pueden dispararse las ventas entre un cúmulo de pequeños compradores. Como es un producto que debe reposicionarse, pues hace años no se comercializa, la empresa tiene que ser especialmente ofensiva en su promoción.

En conjunto con el Sistema de Mercadotecnia, el dircom colaborará en la actualización del Sistema de Inteligencia de Marketing (SIM) que contenga datos útiles a la gestión del Sistema de Comunicación de la empresa. Trazará además estrategias de comunicación para enfocar las ventas con sus principales clientes.

Relaciones con los clientes: el cliente es la persona más importante para la empresa. Antenas presta especial atención en crear relaciones duraderas con sus clientes más asiduos y los de mayor volumen de ventas. En este sentido, se realizará un seguimiento con aquellos que pertenezcan a sectores en los que la empresa tenga interés de insertarse y a clientes potenciales. Los contactos telefónicos con informaciones acerca de las últimas producciones, la entrega de la Carta de Intención de Negocios, las visitas dirigidas, contactos electrónicos, mensajes de felicitaciones personales o dirigidas a la empresa del cliente, son vías que pueden utilizarse para estrechar relaciones.

3.2.3.3- *Medios de Comunicación Masiva*

Los medios de comunicación masiva en nuestro país tienen un carácter eminentemente social. Es por ello que cualquier información que se pretenda incluir en los mismos debe tener una óptica de aporte y desarrollo del hombre y la sociedad socialista.

La mayoría de las empresas en Cuba utilizan fechas conmemorativas para el territorio, la organización, la nación, momentos coyunturales, o se valen en la influencia de su objeto social sobre la sociedad, para insertarse en los medios de comunicación. La organización debe utilizar estos pretextos para estimular a su público interno, posicionarse en el territorio, aumentar su prestigio y buscar un reconocimiento social (Decreto-Ley 281, 2007).

El trabajo activo con los medios no solo fortalece la imagen de la empresa con los públicos territoriales, sino que aporta al conocimiento del objeto social de la empresa, su posicionamiento en el mercado y su imagen con el Grupo de la Electrónica.

En las intervenciones ante los medios se debe hacer referencia a las fortalezas de la empresa, sus producciones y posicionamiento. También acerca de los premios, alta preparación de sus trabajadores y compromiso con la Batalla de Ideas y la Revolución. Se negociará con el periodista no suprimir comentarios en el proceso de edición que resulten del interés empresarial.

A los medios de comunicación no se le facilitarán cifras precisas de los volúmenes de ventas, principales clientes, proyecciones estratégicas de la empresa, públicos objetivos, etc. Se tratará de informar en base a % de cumplimiento. Ejemplo: decir “cumplimos al 110% de nuestro plan previsto” en lugar de “en el periodo vendimos volúmenes ascendentes a 1.3 millones de pesos”. Esta medida tributa a la confidencialidad de los indicadores económicos de la empresa.

El portavoz: la intervención del dircom como portavoz de la empresa en actos públicos y ante los medios de comunicación es una actividad que requiere de un especial cuidado. El descuido de detalles puede trasladar a una amplia audiencia una imagen de dejadez y descuido que en nada favorece a la empresa.

Intervención en medios de comunicación: a la hora de preparar intervenciones o declaraciones ante un medio de comunicación se tendrán en cuenta algunas cuestiones previas referidas a dos momentos básicos:

★ *Antes de la intervención:* se debe tener información en lo referente a:

- Características del medio/sección/programa: audiencia a la que se dirige, línea editorial, perfil de anteriores entrevistados, hora exacta o fecha de publicación de la noticia.
- Características del periodista: nombre, prestigio, preferencias, tema, tipo de preguntas que realizará, etc.
- Facilitarle al periodista la Carta de Identidad de la Empresa

En la planificación de la intervención deben delimitarse los contenidos con precisión y sintetizarlos en dos o tres ideas claves. A continuación se preparará la argumentación y los datos de apoyo a esas ideas. Se deben prever las posibles preguntas y anticipar las respuestas, o en el mejor de los casos negociar con el periodista de antemano las preguntas que se realizarán, para darle el cause acorde a los intereses organizacionales. En lo posible se debe estructurar la intervención en orden inverso: conclusión/argumentos, pruebas y ejemplos/información general. Para ello se empleará un lenguaje directo y comprensible para la audiencia.

Se considerarán las siguientes pautas:

- No siempre se respetará el discurso, por lo que conviene ser claro y conciso. No dar argumentos que se presten a tergiversaciones.
- No permitir que se les atribuyan palabras o ideas que no han empleado.
- No ofrecer respuestas especulativas o de las que no se tenga total certeza.
- No mentir.
- Evitar comentarios que demeriten el medio y no discutir con los periodistas ni emitir comentarios malintencionados.

★ *Durante la intervención:* es necesario tener en cuenta algunas normas:

- Actuar con naturalidad y fluidez olvidándose de la presencia de micrófonos, grabadoras y cámaras, si los hay.
- Escuchar atentamente las preguntas y pedir rectificarlas en caso necesario.
- Exponer los mensajes clave de nuestra intervención.
- Responder de forma directa y breve para evitar que el discurso se desvirtúe.
- Mantener una postura de colaboración, nunca agresiva o tensa.
- Destacar los argumentos y aspectos importantes y emplear ejemplos.
- Emplear un lenguaje sencillo evitando el uso de lenguaje técnico.

Intervenciones en la radio: dado que en la radio no nos podemos apoyar en los gestos y demás recursos visuales, hay que servirse del ritmo y de distintas inflexiones de voz. Conviene tener en cuenta algunos consejos:

- Aclarar con el entrevistador cuál es el sentido de la entrevista, cuáles serán las preguntas y las condiciones de tiempo.
- Recurrir a notas de apoyo si es necesario.
- Mantener el cuerpo relajado para que la resonancia de voz sea también relajada y concentrarse en hablar mirando a la persona.

- Hablar con claridad sin forzar nuestro tono habitual, empleando un tono coloquial que aligere la intervención.
- Utilizar un ritmo natural, pero evitando la monotonía. Apoyarse en distintos volúmenes de voz para dar énfasis y mantener la atención, sin dejar de hacer una intervención armónica y natural.

Intervenciones en la televisión: aspecto, gestos y expresiones faciales ayudan a expresar mejor nuestras ideas. A los consejos para las intervenciones en la radio se añaden los siguientes:

- Mantener una actitud natural, evitando distraerse con los focos y movimientos de cámara.
- Cambiar de postura de vez en cuando, sin caer en una postura rígida o excesivamente nerviosa. Mantenerse erguido.
- Hablar despacio, con las pausas necesarias, mantener un tono personal.
- Si no se está familiarizado con el ambiente del medio, conviene llegar con antelación suficiente.
- Comprobar el aspecto físico y aceptar maquillaje si se le ofrece.
- En las entrevistas en televisión, lo normal es que el entrevistador repase el cuestionario con el entrevistado. Si no es así, se debe confirmar la naturaleza de la entrevista.
- Si no se sabe hablar a la cámara será mejor evitarla y mirar al entrevistador.

Entrevistas en medios impresos: lo más frecuente son las entrevistas, en estas se deben seguir las siguientes pautas:

- Se debe ser cordial, pero no en exceso.
- Se tendrá en cuenta la influencia personal que se ejerce sobre el entrevistador (amabilidad, tono pausado o reflexivo, interés, atención).
- Debe mantenerse cerca documentación de apoyo que pueda servir para reforzar argumentos. Incluso ofrecer si se puede alguna copia al entrevistador.
- Como en los casos anteriores, se procurará ir de lo particular a lo general y de lo concreto a lo abstracto.

Relaciones y ventajas de los medios de comunicación: la prensa posee una serie de características que la hacen sumamente importante para llegar a públicos muy generales, numerosos y dispersos. La presencia en los medios añade la ganancia secundaria de que nuestro mensaje es percibido como objetivo y confiable. La relación con la prensa posee un carácter dual, por una parte se tiene en ella la posibilidad de obtener la tan necesaria

publicidad no pagada o “*publicity*” y, por el otro, se está trabajando con un sector de líderes de opinión muy importante en nuestra sociedad.

Los medios pueden posicionar la empresa con un mínimo de costos para este tipo de gestión. Son útiles para reconocer y estimular la labor de los trabajadores, crear una imagen positiva en los públicos y dar a conocer las producciones y posicionamiento de la empresa.

Para estrechar relaciones con la prensa se debe tener información acerca de los principales medios del territorio y de los periodistas que atienden el sector en que se desenvuelve la empresa. Posteriormente se procederá a convocar coyunturalmente a los medios de comunicación y se estrecharán relaciones sobre la base del intercambio profesional entre los medios y la empresa.

El registro y los recortes de prensa: la labor de atención a la prensa parte necesariamente del establecimiento de un registro de los periodistas vinculados o interesados en la actividad empresarial y de los distintos órganos de prensa. Esta base de datos debe compensarse con relaciones personales que se estrechen sobre la base profesional con periodistas, jefes de redacción, directores de órganos, etc. Los periodistas deben percibirnos como un colega y como fuente de información confiable.

El monitoreo de la prensa: es necesario estar informado de lo que se publica cotidianamente y, específicamente, todo lo que tenga que ver con el sector, actividad o la empresa. Este registro debe recoger los trabajos publicados, extensión y fecha, que se relacionen con la entidad. Sin ello no será posible suministrar información estratégica a las Direcciones, del comportamiento de la opinión pública hacia la empresa y qué informaciones divulgadas por la prensa pueden estar afectando la actividad organizacional. Esta actividad no debe ser descuidada. Esta actividad se conoce como confección del *profile*.

La nota de prensa: es una herramienta básica del trabajo con los medios. La nota de prensa es un texto contentivo de información de carácter noticioso, veraz, exacto y completo que se entrega o envía *sistemáticamente* a los medios, con el ánimo de que permanezcan informados sobre la actividad empresarial y que eventualmente será publicada. Consta de una cuartilla, escrita por una cara, en papel de calidad y timbrado con los datos de la empresa. Debe estar perfectamente redactado, sin siglas, abreviaturas u otros elementos que generen confusión.

Comienza con un título que constituye una aproximación al tema. En el primer párrafo, está recogida la información esencial: *qué, quién, cuándo, cómo y dónde*. A partir de aquí los

párrafos se ordenan por importancia decreciente de la información expuesta. Al final de la nota se debe poner el nombre y cargo del emisor, así como datos para contactarlo (e-mail y/o teléfono). Estos datos son importantes para que el órgano de prensa pueda ampliar o corroborar la información recibida.

Las notas de prensa se envían preferentemente a los periodistas que atienden el sector o directamente a la redacción de los distintos órganos. Debe ser enviada con una antelación prudente al evento o suceso que se describe en ella.

Visitas dirigidas de públicos externos a la institución: las visitas constituyen una acción de Relaciones Públicas de amplio valor e impacto para la organización. Se trata de una acción de bajo costo para la organización, que ayuda a afianzar relaciones con los públicos de la misma, que ilustra el posicionamiento de la empresa y predispone positivamente a los que la realizan. Por su planificación puede controlar diferentes aspectos organizacionales y revertir otros en función de crear una atmósfera que tienda al intercambio, la exaltación de los éxitos y posicionamiento organizacionales. Se estructurará en dependencia de los intereses, necesidades y motivaciones de los públicos externos que la realizan. Es una oportunidad de comunicación en sí misma, además de una vía para ofrecer información valiosa.

Los clientes, periodistas y auditores, por lo general, son muy observadores, y aún cuando guarden silencio sobre lo que ven y no les gusta, la impresión general estará marcada por los pequeños detalles. En todo caso estas visitas deben contener un apoyo logístico, la guía del dircom y otros directivos, y entrevistas con dirigentes cuyo trabajo este relacionado con el público externo que la protagoniza o el área que se visita.

La visita posee un impacto dual: la acción de comunicación que se deriva de lo que decimos o mostramos, y otra que se vincula a los aspectos puramente protocolares. Este tipo de actividades no son costosas y reportan buenos resultados en imagen, dispara la opinión pública favorable a la empresa y estrecha relaciones con los públicos externos.

3.2.3.4- *Entidades complementarias*

Las entidades complementarias son las que en su objeto social presentan actividades que pueden llegar a complementar las que realiza la organización. Estas actividades no afectan el cumplimiento del objeto social de la empresa y sí pueden conferir ventaja competitiva a la cadena de valor de la organización.

Una necesidad sentida de los clientes es contar con un servicio de montaje de la carpintería de aluminio que compran a la empresa. Dicha necesidad no puede ser satisfecha por no ser

parte de su objeto social, pero pueden negociarse asociaciones con empresas del territorio que realicen este tipo de trabajo y así brindar un *servicio de llave en mano* al cliente.

En este sentido, se deben estrechar relaciones con entidades constructoras (o de otro tipo, y preferiblemente del territorio) que oferten servicios y/o productos complementarios a sus producciones o que estén interesadas en prestar *servicios que puedan tributar a la empresa desde sus líneas de producción*.

Relaciones con entidades que oferten oportunidades de asociaciones empresariales. La negociación de asociaciones con estas empresas ayudará a cimentar el mercado de la empresa y abrirá nuevas puertas a negocios ventajosos para la organización. Es deseable para la empresa este tipo de asociación industrial. Los directivos del centro se encargarán de legalizar las relaciones y compromisos gestionados por el dircom.

3.2.3.5- Comunidad

La Empresa se halla insertada en el Consejo de Defensa de la Zona de Virginia. Por su importancia en la misma el Director General ha sido nombrado Presidente del Consejo de Defensa. Estratégicamente se nombra un directivo empresarial de la zona por los recursos que tiene a su disposición en situaciones de catástrofe. En casos excepcionales el Puesto de Mando constituye la máxima dirección del Partido y el Gobierno en la zona.

La Dirección de la empresa ha movilizó Brigadas de Producción y Defensa de la institución en eventos meteorológicos. En épocas de riesgo se asume la logística de la Zona apoyándose en otras entidades de menos protagonismo.

Relaciones con la comunidad. Apoyando el criterio de Calves (2007, p. 39) “la responsabilidad social de la empresa con su comunidad (...) se convierte en un factor de éxito y una exigencia ética para con la sociedad” . La comunidad representa para la empresa un público de singular relevancia. En situaciones de riesgo la empresa ha demostrado protagonismo en la solución de los problemas de la comunidad, fortaleciendo su reputación en la misma.

Fuera de las situaciones de riesgo la empresa también puede estrechar sus relaciones con la comunidad. La entrega de artículos confeccionados con material de desecho contribuye al desarrollo de la comunidad y prestigia la organización. Las escuelas, barrios de bajos ingresos, círculos infantiles, hogares de ancianos y otras instituciones de carácter social, pueden ser foco de la entrega de estos artículos. Fijar fechas alegóricas atraerá a los medios de comunicación y posicionará a la empresa como preocupada por su comunidad.

3.2.3.6- Entidades con semejante objeto social

Según las investigaciones realizadas por la Dirección de Marketing y Ventas existen en la provincia otras tres entidades que poseen un objeto social similar al de la empresa: Villalco, Emprester y Lehner.

Estas entidades se caracterizan por: enfrentar problemas de suministros, atención a segmentos de mercado diferentes, altos precios, producciones estandarizadas, sólo una utiliza el aluminio natural y se encuentran alejadas del centro de la ciudad. Se conoce muy poco de su política de comunicación con sus públicos externos.

Se recomienda estudiar el posicionamiento de estas entidades, en función de contrastarlo con las necesidades de los clientes actuales y potenciales de la empresa, en aras de reencausar las estrategias para satisfacer el *gap* obtenido.

Relaciones con entidades que posean semejante objeto social. Bajo ningún concepto la empresa puede facilitar este Manual y lo delineado en el Sistema de Comunicación a cualquier otra empresa u organismo.

El MGC contiene la estrategia empresarial de posicionamiento que le facilitará el aumento del volumen de ventas a la empresa y la fidelidad de los clientes. Si otras empresas de semejante objeto social la poseen pueden trazar estrategias que pueden desplazar la clientela de Antenas hacia sus producciones.

Las relaciones con este tipo de empresas se realizarán sobre la base de negociaciones donde no se comprometan objetivos empresariales y según las legislaciones y regulaciones vigentes. La Dirección General trazará estrategias al respecto. La empresa se apoyará para sus relaciones con estas entidades en las informaciones provenientes del Sistema de Información de Marketing, en lo concerniente a la competencia.

3.2.3.7- Eventos y actividades de promoción

Las ferias, eventos y otras actividades comerciales, aunque no constituyen un público externo desde lo descrito en la teoría, sí representan un espacio de comunicación relevante para el intercambio con los públicos externos. De ahí que la organización precise en su estrategia empresarial la participación de la misma en al menos dos ferias comerciales al año.

En este sentido, la empresa debe jerarquizar los principales eventos de acuerdo a las proyecciones estratégicas que posee y al posicionamiento que busca en su público objetivo.

Los eventos territoriales o nacionales deben ser priorizados de acuerdo a: las características de los mismos, o sea, segmentos que atiende; público que asiste; intereses económicos de la empresa; oportunidades de negocios, asociaciones o contratos para la compra de materias primas o ventas; rentabilidad; imagen ante los públicos organizacionales; presupuesto para la participación en el evento; personal preparado y logística de la que se dispone.

Se recomienda además la participación en eventos relacionados con el objeto social de la empresa, con la construcción, seguridad y protección, telecomunicaciones y otros donde se observen oportunidades de negocios afines al posicionamiento empresarial.

3.2.4-

Acciones a realizar en la implantación del Sistema de Comunicación

3.2.4.1-

Creación de la Dirección de Comunicación⁵

Acción 1: Dar a conocer a todos los niveles y con la profundidad sugerida por la Dirección General, los resultados del Diagnóstico de Comunicación de la Empresa con fecha Enero de 2009. (Objetivos de Comunicación por ARC de la Empresa)

Acción 2: Trabajar en conjunto los asesores de comunicación con los trabajadores y directivos de la empresa en la recogida de información para el diseño del MGC, de acuerdo a los resultados del diagnóstico y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en el Decreto-Ley 281 (2007). Se realizó a partir de seis sesiones de trabajo grupales.

Acción 3: Entregar el MGC para su aprobación por el Director General.

Acción 4: Implementar las acciones previstas en el Manual.

Acción 5: Exponer el contenido del Manual al resto de los trabajadores de la Empresa.

Acción 6: Facilitar los resultados del Diagnóstico y el MGC al diseñador encargado de realizar el Manual de Identidad Corporativa y otros soportes visuales.

Acción 7: Negociar con los Directivos de cada ARC detalles del cronograma para la implementación de las acciones que apoyen la materialización de los objetivos en su ARC. (Objetivos de Comunicación por ARC de la Empresa).

Acción 8: Capacitar a trabajadores, de diferentes áreas, interesados en formar parte del GGC de la empresa. Para ello se debe:

- seleccionar a los trabajadores más aptos para la gestión de la comunicación y que muestren disposición de pertenecer al GGC,

⁵ Las Acciones 1,2 y 3 serán desarrolladas por el *equipo asesor*. La implantación a partir de la Acción 4 será tarea del dircom de la organización.

- o ponerlos al tanto de detalles acerca del funcionamiento de la comunicación en la empresa, y
- o crear equipos de trabajo para facilitar la gestión de la comunicación en la organización.

3.2.4.2-

Comunicación interna

Acción 9: Facilitar la comunicación entre los órganos asesores de calidad, la Dirección General y demás subdivisiones estructurales que forman parte del proceso de producción.

La información obtenida de la **Acción 34** debe ser socializada entre los implicados en el *proceso de producción* a través de intercambios formales (como un Consejo de Calidad) donde se reencausen los planes de calidad de la empresa adecuándolos a las necesidades específicas de los clientes y las nuevas tendencias en el mercado. Estos encuentros formales buscan validar el compromiso de los directivos implicados con los nuevos estándares de calidad. (Política de Comunicación de la Empresa)

Acción 10: Coordinar con en el resto de las Direcciones empresariales la estructuración de estrategias encaminadas a fortalecer la cultura organizacional enfocada hacia la calidad y la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Enfocar la cultura organizacional en esta vía obliga a concretar acciones específicas que tributen a cada una de las líneas. En el caso del enfoque calidad se logra con el control de las producciones, la instrucción de los trabajadores en el tema, la aplicación de soluciones prácticas sugeridas por los trabajadores y/o clientes, la inclusión del tema en reuniones, debates, matutinos; la entrega anual de un premio a la calidad a trabajadores de cada área, la recompensa/estímulo a los trabajadores que más se destaquen en este acápite, etc.

La innovación y el desarrollo de nuevos productos se logran con el trabajo en equipo de directivos y trabajadores para crear nuevas producciones que hagan más eficaz y eficiente la empresa, respondan a nuevas necesidades del mercado y confieran ventaja competitiva. La entrega de premios anuales a los más perspicaces creadores, la participación de los trabajadores en la solución de problemas y la consideración de sus sugerencias fortalecerá la cultura de la innovación. (Política de Comunicación de la Empresa).

Acción 11: Asesorar a los directivos en la dirección por valores partiendo de los significados y definiciones que los trabajadores les dan a estos, usando las motivaciones y necesidades asociadas al liderazgo y las relaciones jefe-subordinado sobre la base del respeto mutuo, como motor impulsor para el éxito de este tipo de dirección estratégica. (Objetivos de Comunicación por ARC de la Empresa).

Acción 12: Proponer a la Dirección, para su aprobación, el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores de la empresa, en temáticas que tributen al funcionamiento más eficaz y eficiente del Sistema de Comunicación. Se debe prestar especial atención al personal de contacto de la empresa: Dirección de Mercadotecnia y Ventas (Cursos de: Habilidades para la Venta; Marketing y Negociación o Investigación de Mercados), Dirección de Contabilidad y Finanzas (Relaciones Públicas Financieras), Dirección de Comunicación (Dirección de Comunicación en las Organizaciones, Dirección Empresarial, Marketing y Negociación, Relaciones Públicas o Promoción), Dirección de Aseguramiento (Marketing y Negociación, Distribución, Relaciones Públicas). (Objetivos de Comunicación por ARC de la Empresa).

Acción 13: Apoyar la capacitación y comunicación a los trabajadores sobre conceptos básicos de dirección por valores y la importancia de estos en la gestión de la empresa. También comunicar los valores, cómo interpretarlos, identificarlos y reflejarlos en la actuación personal que se derive de la relación laboral en la empresa. (Proyecciones Estratégicas de Comunicación de la Empresa)

Acción 14: Estudiar periódicamente las necesidades de comunicación de los públicos externos e internos de la empresa, y darle cauce a las inquietudes que diagnostique. De no contar el dircom con la información necesaria o no ser experto en el tema, debe desarrollar acciones conjuntas con los entendidos en la materia, en aras de satisfacer cuanto antes las necesidades de información detectadas.

Acción 15: Impulsar la participación en la solución de problemas y crisis organizacionales entre todos los trabajadores. Para ello se puede coordinar actividades entre los miembros de la empresa, desarrollar el trabajo en equipo encaminado a complementar, potenciar y reconocer las capacidades de los individuos. (Proyecciones Estratégicas de Comunicación de la Empresa)

Acción 16: Facilitar al público interno información actualizada sobre el *Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección*. Esta disposición del *Reglamento* (Artículo 113, Decreto-Ley 281, 2007) determina las formas y métodos para garantizar la participación de los trabajadores en los órganos colectivos de dirección, matutinos informativos, en los procesos de mejora continua, entre otros. En caso de autorizarse la reestructuración de estos procedimientos incluir los espacios preferidos por los trabajadores para el intercambio, y aumentar su protagonismo, en orden creciente, en reuniones de áreas, matutinos, discusión de los planes de producción, Asamblea de Afiliados, la solución de problemas cotidianos, el protagonismo en inspecciones y autocontroles y la participación en los órganos de dirección.

En todo caso los espacios establecidos deben ser legitimados por la Dirección General (Objetivos de Comunicación por ARC de la Empresa)

Acción 17: Desarrollar acciones de comunicación corporativa con el público interno de la empresa donde se capacite sobre la misión, visión, objetivos, estrategias, valores (estratégicos, compartidos, etc.) y cultura de la organización en aras de lograr una visión compartida y un dominio de estos elementos.

Acción 18: Validar la “*política de puertas abiertas*” donde se legitime, a todos los niveles de la organización, la oportunidad de los trabajadores de expresar sus opiniones, inquietudes, soluciones, ideas, etc. a los directivos, previa coordinación con estos. (Objetivos de Comunicación por ARC de la Empresa)

Acción 19: Negociar con los directivos la posibilidad de que se inserten en los espacios de comunicación informal de los trabajadores, previa coordinación con estos, para evitar la percepción de que se está invadiendo su privacidad. Esta acción facilitará la cohesión grupal, la comunicación bilateral y ayudará a conseguir criterios de la base acerca de la gestión de los directivos.

Acción 20: El dircom dará respuesta en un plazo de 48 horas a las inquietudes que los trabajadores les presenten sobre la gestión del Sistema de Comunicación, o remitirá la inquietud a otros directivos para temas que no domina a plenitud. En todo caso será responsable de la respuesta al trabajador en este período.

Acción 21: Utilizar los canales de más frecuente uso como vía para facilitar las informaciones al público interno (ello incluye la actualización semanal del mural y la elaboración y distribución quincenal del Boletín de Antenas). Al facilitarse la información se debe tener en cuenta el canal de preferencia de la Dirección que recibe el mensaje y la pertinencia (calidad, impacto y rapidez) de dicho canal.

Acción 22: Crear la *Carta de Acogida* dirigida a los nuevos empleados. Debe ser remitida a nombre de cada trabajador con una carta del Director General dándole la bienvenida a la empresa. Esta Carta debe contener la Carta de Identidad, el *Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección*, una breve descripción de la cultura organizacional, las proyecciones estratégicas de la empresa y otros elementos coyunturales que la Dirección considere importante incluir.

Acción 23: El Director General debe enviar cartas personales en cada una de las siguientes situaciones:

- Al producirse un ascenso.
- Al efectuarse un reconocimiento por una actuación sobresaliente de un trabajador o del colectivo laboral ante alguna tarea o en un periodo determinado.
- Como resumen al finalizar el año o en períodos estratégicos.
- Cada aniversario de importante consideración dentro de la empresa.
- Al jubilarse un trabajador.

El objetivo es incrementar el nivel de identificación con la Dirección General y reforzar su liderazgo a través de una comunicación personalizada y permanente.

Acción 24: Apoyar, en conjunto con la Dirección de RRHH, la creación de métodos novedosos de atención al hombre y perfeccionamiento del sistema de estimulación (moral y material) de directivos y trabajadores tomando en cuenta las necesidades y motivaciones diagnosticadas al Sistema de Comunicación. (Objetivos de Comunicación por ARC de la Empresa).

Acción 25: Informar a los trabajadores, al término de las reuniones que afecten su área o contenido de trabajo, de los acuerdos, decisiones y otras informaciones que les sean pertinentes. Ello busca una retroalimentación del impacto de estas disposiciones, en aras de reestructurarlas de ser necesario. Esta labor debe ser realizada en las Direcciones por los respectivos directores de las mismas y a nivel empresarial por el dircom, previa aprobación del Director General.

3.2.4.3- *Comunicación externa*

Acción 26: Colaborar en la gestión de la imagen corporativa, por vía digital, con los públicos externos e internos (incluye el MIC y el Grupo de la Electrónica). Aquí se debe considerar la promoción de las producciones de Antenas, la identidad corporativa, los valores y fortalezas organizacionales y el plan de mercadotecnia de la institución, entre otros. Puede apoyarse en asesores externos para la confección de soportes digitales de comunicación externa e interna. Esta acción se realizará en conjunto con la Dirección de I+D. (Política de Comunicación de la Empresa)

Acción 27: Estrechar vínculos, en conjunto con otras direcciones, con entidades del territorio que aporten investigaciones afines al desarrollo del Sistema de Comunicación empresarial. (Objetivos de Comunicación por ARC de la Empresa)

Acción 28: Realizar al menos dos veces al año acciones de impacto en la comunidad. Estas pueden incluir centros educativos, de recreo, etc. y reparto residencial. En contacto previo con

la dirección de la circunscripción se le facilitará a la comunidad útiles para la mejora de la Calidad de vida, confeccionados con material de desecho de la empresa. Se debe reconocer ante la comunidad y en la empresa a los protagonistas de las iniciativas de impacto comunitario.

Acción 29: Coordinar la presencia de los medios de comunicación del territorio en todos los casos de: acciones en la comunidad; reconocimientos o premios nacionales, provinciales o municipales otorgados a la Empresa; aniversarios o actuaciones sobresalientes (económicas, de producción, de calidad, etc.) y otros que el Dircom o la Dirección de la institución consideren importantes por su aporte a la imagen corporativa. La presencia de la noticia en más de un medio (tres en total: escrito, radial y televisivo) es deseable para la organización.

Acción 30: Dar un seguimiento constante a los clientes de la empresa en aras de estar al tanto de: los de un mayor volumen de ventas, los asiduos, ciclos de pago de los clientes y clientes potenciales (de ellos los que posean especial interés para la empresa). La creación de una base de datos será muy útil en la labor del dircom.

Acción 31: Mantener una estrecha vigilancia de las organizaciones de semejante objeto social a la empresa para mantener la ventaja competitiva y de ser estratégico trazar nuevas acciones o reforzar la comunicación externa en la entidad.

Acción 32: Colaborar con la Dirección de Mercadotecnia, en la gestión de estrategias con sus públicos externos, que tributen al posicionamiento de la Empresa como una organización revolucionaria, seria, profesional y de excelencia en su gestión. Para ello puede apoyarse en especialistas externos. (Política de Comunicación de la Empresa)

Acción 33: Estudiar las principales Ferias o Eventos comerciales que sean de mayor interés estratégico para la empresa, solicitar su participación en estas a la Dirección y gestionar estrategias de comunicación externa para ellos. (Objetivos de Comunicación por ARC de la Empresa)

Acción 34: Validar mecanismos de retroalimentación que faciliten el intercambio entre los clientes, proveedores y la Empresa que permitan estudiar sus necesidades, definición, estándares y criterios sobre la calidad, imagen, expectativas y valor de los productos que oferta la empresa.

El intercambio electrónico con los clientes y proveedores, la aplicación de encuestas, las visitas dirigidas a áreas de la empresa, las instrucciones para el uso de los productos, consejos prácticos para la instalación de las producciones, etc. ayudarán a mejorar la calidad, el uso, el valor percibido y la durabilidad de las producciones. Brindarán además

información sobre las nuevas necesidades, expectativas y tendencias del mercado en que se inserte la empresa, en aras de responder a sus demandas y fortalecer su posicionamiento.

La estrecha relación con los proveedores en aras de lograr un compromiso de integración a la cadena de valor de la empresa, ofreciéndoles preferencias en las cuentas por cobrar, publicitando la cadena del valor empresarial, teniendo detalles con ellos, realizando negociaciones colaborativas y manifestando la buena voluntad para con ellos, establecerá un clima de respeto mutuo y afianzará las relaciones con estos. Se deben estudiar las necesidades de estas organizaciones para realizar ofertas que les resulten atractivas. (Política de Comunicación de la Empresa)

Acción 35: Realizar un mapa de público externo de los medios de comunicación que considere:

- Principales medios de comunicación del territorio (radial, escrito y audiovisual) y cómo contactarlos.
- Periodistas que atienden lo relacionado con el sector industrial, comunitario y empresarial y cómo contactarlos.
- Espacios de mayor impacto en estos medios.

Confeccionar y actualizar periódicamente el mapa de la prensa en lo concerniente a: periodistas (Nombre y Apellidos, órgano al que pertenece, fecha de nacimiento, sector que atiende, otros datos de consideración) y los Órganos de Prensa (Nombre, directivos, fecha publicación del artículo, audiencia del órgano, tirada o frecuencia de transmisión y números de contacto, entre otros). Con el paso del tiempo estas informaciones se enriquecerán gracias a la relación más estrecha con los medios de comunicación y los principales periodistas del territorio.

Base de datos de los periodistas (ejemplo):

Nombre y Apellidos del periodista	Órgano(s) de prensa	Fecha de nacimiento	Temas o Sectores que atiende	Otros datos personales
Juan Pérez Pérez	Periódico Vanguardia	12-julio-1976	Industria alimenticia, producciones de alimentos	-Tiene dos hijos -Le gusta la pelota - Debe recibirlo el director

Base de datos de los Órganos de prensa (ejemplo)

Órgano de prensa	Direc-tivos	Hora/ Fecha de publica-ción	Programa/ Sección relacionada con el sector	Programa/ Sección de mayor impacto	Audiencia a la que se dirige	Número de tirada/ Frecuencia	Núme-ros de con-tacto
Periódico Vanguardia	MSc. Ernesto Pérez	Sábado 8:00AM	Crónicas/ Contrafilo	Contrafilo	Villa Clara	800 000 ejemplares/ Semana-les	214544 243445

Uso de la información obtenida: al realizar un levantamiento de los Medios de Comunicación del territorio el dircom podrá ubicar mensajes en estos que respondan a sus intereses particulares para una situación determinada. También estrechar relaciones con los periodistas que atiendan el sector mediante un trato personalizado.

Los **mensajes radiales** son de impacto más inmediato en la en la población. Persiguen casi siempre fines informativos acerca del acontecer empresarial (sobrecumplimiento de planes de producción, estímulo a un trabajador, etc.) Algunos programas radiales se enfocan directamente al sector empresarial (*Con mi gente*). La radio es accesible a las empresas si se cumplan algunos requisitos (delineados en el Epígrafe 3.2.3.3 Medios de Comunicación Masiva).

La **prensa plana o escrita** es de más difícil acceso de todas, sobre todo en soporte de papel. Se debe no obstante gestionar la inclusión de la empresa en este medio. La prensa digital puede asimilar casi la totalidad de trabajos periodísticos que se le entreguen cumpliendo los estándares exigidos.

La **televisión** es otro de los medios que pueden ser accesibles a la empresa. Por su cercanía física al Telecentro Provincial la empresa puede gestionar la logística necesaria para que se realicen en la ella reportajes de su quehacer.

Es deseable estrechar nexos con periodistas de cada uno de estos soportes pues ayudará a la redacción de noticias más acordes a los intereses organizacionales y a un trabajo sostenido de estos especialistas con la institución. (Política de Comunicación de la Empresa)

Acción 36: Insertar la organización en los medios de comunicación masiva del territorio con la siguiente frecuencia: radio: mensualmente, prensa digital: mensualmente, prensa plana: semestralmente y televisión: semestralmente.

Es deseable para la empresa insertarse en los medios de comunicación nacionales. La relación con los periodistas que atienden su sector debe contemplar el interés marcado de Antenas en posicionarse en espacios nacionales de todos los medios. (Política de Comunicación de la Empresa).

Acción 37: Confeccionar, actualizar y analizar el *profile* para lograr un conocimiento profundo sobre la imagen de la empresa manejada por los medios y el impacto de la actividad empresarial en el municipio, la provincia y en el país.

Para ello archivará dos originales de los soportes de papel y uno de los digitales de las noticias que sobre la organización se publiquen en los medios de comunicación especificando: órgano en que se publica, fecha, nombre del periodista, comentarios al respecto e impacto de la noticia en el público externo e interno de la empresa. (Política de Comunicación de la Empresa)

Acción 38: Organizar visitas para el público externo de mayor interés a la empresa. Las visitas deben gestionarse y planificarse con tiempo de antelación para eliminar cualquier detalle asociado a ella, y preparar al personal para la misma. Los proveedores y clientes más fieles y asiduos así como clientes potenciales pueden ser invitados a estas visitas. En las mismas la empresa mostrará todo su potencial, excelencia, posicionamiento y ventajas competitivas. Pueden programarse para principios de año, preferentemente, o en épocas de bonanza económica. Esta acción es exclusiva de las Relaciones Publicas por ello puede contratarse la asesoría externa para su gestión. (Política de Comunicación de la Empresa)

Acción 39: Estudiar, en base la presupuesto asignado al Sistema de Comunicación y en conjunto con el Sistema de Mercadotecnia, la inserción en medios publicitarios de gran impacto nacional enfocados a segmentos vinculados a su objeto social. Ello lo realizará con el objetivo de promocionar sus líneas de producción y fundamentalmente los nuevos productos que oferta la empresa.

Acción 40: Materializar las propuestas del Manual de Identidad Corporativa en aras de aumentar la visibilidad e identidad de las producciones y asegurar una imagen revolucionaria, seria, profesional y de excelencia ante sus clientes. (Política de Comunicación de la Empresa)

Acción 41: Implementar lo delineado en el Manual de Identidad Corporativa de la institución.

Acción 42: Otras acciones serán delineadas por el dircom en correspondencia con la dinámica y las funciones que debe cumplir en la organización, con la coyuntura empresarial y para el cumplimiento de lo delineado en el presente MGC.

Acorde a lo delineado en el Sistema de Comunicación, se presenta en el **Anexo XI** el Cronograma para la Implementación del Sistema de Comunicación. En el mismo se pueden encontrar los responsables, las fechas de inicio y culminación y los controladores para el cumplimiento de las acciones delineadas. La Dirección General y su Consejo de Dirección son los máximos responsables de la dirección y ejecución de este Sistema. Por otro lado la Dirección debe crear condiciones que garanticen que los principales directivos incorporen estos instrumentos a su arsenal de conocimientos, y apliquen el contenido del Diagnóstico, el MGC y el Manual de Identidad Corporativa en la vida práctica de la empresa.

3.2.5-

Establecimiento del presupuesto de la comunicación⁶

El presupuesto de comunicación de la Empresa debe considerar los siguientes aspectos:

- ★ Ferias, eventos y otras actividades a participar (no menos de dos al año según delineado en la planificación estratégica de la empresa).
- ★ Presupuesto del Boletín institucional: se recomienda hacer extensivo el Boletín a uno de cada cinco trabajadores que no laboren en el área de oficinas, y a esta última facilitárselo por vía digital. Ello ayudará a que una mayor parte de los trabajadores lo consulten. Las emisiones del Boletín se realizarán con carácter quincenal.
- ★ Relaciones con públicos externos:
 - Clientes, Proveedores y Medios de Comunicación: el envío de postales, cartas u otros soportes diseñados según la identidad corporativa de la empresa en fechas festivas para estas organizaciones (día del trabajador del ramo, aniversarios de la empresa del cliente o de organizaciones de masas, festividades internacionales y nacionales -Día de la Mujer, Padres, Triunfo de la Revolución, etc.-, aniversarios de relaciones entre ambas instituciones, etc.). Se pueden preferenciar en estas actividades los medios de comunicación, clientes y proveedores más fieles a la organización. Los suministradores y compradores de más volumen de intercambio y otros, incluso potenciales, en los que la organización tenga interés. A estos últimos se les debe adjuntar al soporte enviado la Carta de Intención de Negocios de la empresa.

⁶ Este presupuesto recoge los gastos de comunicación globales de la institución.

- Inserción en Medios Promocionales: revistas especializadas en construcción, telecomunicaciones u otras líneas relacionadas con el objeto social empresarial deben ser sopesadas por el dircom para analizar la posibilidad de insertarse en ellas. Otras publicaciones de negocios (ejemplo Opciones) deben ser evaluadas. Para insertarse en una publicación el dircom debe evaluar alcance, impacto, costo/beneficio de la inversión, público objetivo de la revista, posicionamiento planificado, mensaje a comunicar y cómo este tributará a la estrategia de comunicación trazada. Un levantamiento de revistas, semanarios, etc. vinculados a los públicos objetivos de interés y a las líneas de producción de la empresa, será muy útil a la hora de elegir espacios de promoción para la empresa y sus producciones.
- Acciones de promoción: los plegables, carteles, la Carta de Intención de Negocios, sueltos, *souvenirs*, etc. pueden ser útiles para la comercialización de sus líneas de producción y de los nuevos productos. La empresa debe invertir parte de su presupuesto de comunicación en estos soportes. Acorde a los objetivos a conseguir en estas acciones, se realizarán los pedidos y distribución de los mismos. Se debe evaluar la relación costo/beneficio de cada inversión de esta índole y su impacto.
- Comunidad: el uso de material de desecho para la confección de algunos artículos puede ser una vía poco costosa de atención y posicionamiento en la comunidad.
- ★ Otras cuentas serán adosadas a al presupuesto de esta dirección en dependencia de las estrategias empresariales y las decisiones de la Dirección General organizacional.

Se debe acotar que en mucho de estos casos se pueden enviar por vía digital las informaciones, postales, carteles, Cartas de Identidad o de Intención de Negocios, ofertas de nuevos productos, etc. No obstante, es preferible el intercambio directo con los públicos, donde el soporte *duro* es más efectivo para el diálogo entre las partes. En otras circunstancias se pueden compensar la vía digital y la material. En cualquier caso no se deben dejar de realizar estas acciones sea el soporte que fuera.

- El estado actual de la investigación en cuanto a la gestión *de la comunicación en las organizaciones* se encuentra en un período avanzado de desarrollo en el extranjero y en desarrollo en Cuba, no obstante aún no se cuenta con suficientes experiencias prácticas que avalen una metodología de trabajo.
- Los principios de funcionamiento de la Dirección de Comunicación de la Empresa de Antenas se basan en la gestión global de la comunicación entre todas las direcciones empresariales y sus miembros, y entre la organización, como un todo, y su entorno externo.
- Las políticas, proyecciones y objetivos de comunicación de la Empresa de Antenas se apoyan en la Estrategia Empresarial para el periodo 2007-2012.
- La gestión de la comunicación con los públicos externo e interno de la entidad debe jerarquizarse, en cada uno de estos, en dependencia de la importancia estratégica que los mismos tengan para la empresa y de su incidencia en los procesos básicos de la institución.
- El plan de acciones para la implementación del sistema de comunicación se apoya en la integración de las necesidades de la organización, sus características y recursos, sus proyecciones futuras, las características socio-político y económico-legales del contexto.
- El método de fijación del presupuesto de comunicación de la institución debe redefinirse a mediano plazo *según los objetivos a conseguir*.

RECOMENDACIONES

- Continuar la implementación del Sistema de Comunicación en la Empresa de Antenas de Villa Clara acorde a lo delineado en el Manual de Gestión de la Comunicación.
- Realizar la actualización del Diagnóstico al Sistema de Comunicación de la Empresa de Antenas, y con ello de su MGC, en un período de dos años a partir de la implementación del Sistema referido.
- Facilitar los resultados de la presente investigación y el Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa en cuestión, a un experto en diseño industrial para la reelaboración del Manual de Identidad Corporativa de la institución según lo delineado en los Decreto-Ley 252 y 281 de 2007.
- El MGC no constituye un elemento autosuficiente en la Gestión de la Comunicación en la organización, por lo que debe, obligatoriamente para su éxito, apoyarse en el Diagnóstico al Sistema de Comunicación, en el Manual de Identidad Corporativa de la entidad y en investigaciones periódicas que se realicen y tributen a su actualización.
- Socializar los resultados de la presente investigación en aras de contribuir al conocimiento de la gestión de la comunicación en las organizaciones, fundamentalmente las que se encuentran en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial según lo estipulado en el Decreto-Ley 252 de 2007.

- ACCS. (2007). Propuesta de modificación del Código de Ética Profesional de los miembros de la ACCS. En ACCS. (2007). *Por un Cuarto Congreso a la altura de nuestro pueblo vencedor*. (45-48). La Habana, Cuba: [s.n.].
- Alonso, M. M. y Saladrigas, I. (2002). *Para investigar en Comunicación Social*. Ciudad de La Habana: Pablo de la Torriente.
- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Asín, A. (2008). *Estudio de comunicación interna en la empresa Palacio de las Convenciones de La Habana*. Trabajo de Diploma no publicado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Bermejo, P. y Valdés, M. (2005). La ética del consultor como elemento esencial de su gestión. *BET-SIME*, (4), 28-33.
- Calves, S. (2007, Julio-Diciembre). La responsabilidad social de la empresa y la participación. *Revista Bimestre Cubana*, 27, 37-46.
- Cámara, D., Cruz, I., Grande, I. y Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio. (Vols. I-III)*. La Habana: Félix Varela.
- Castillo, Y., González, A. y Montero de Miranda, A. (2009). *Diagnóstico Organizacional al Sistema de Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. Trabajo no publicado. Santa Clara.
- Consejo Nacional de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales. (2007, Enero-Junio). La comunicación institucional: una gestión endógena y exógena. *Espacio*, 11, 5-6.
- Cortina, L. (2008) *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S.A. y propuesta del Plan de Comunicación Interna para el periodo Julio/2008-Julio/2009*. Trabajo de Diploma no publicado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Costa, J. (2000). El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. En Benavides, J. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2007). *Decreto-Ley No. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. En Ministerio de Justicia. (2007, 17 de Agosto). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 41, 237-350.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2007, 16 de Agosto). *Decreto-Ley No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. La Habana.
- De Miguel, M. (1989). *Metodología de la investigación participante y desarrollo comunitario*. Jornadas de Educación Permanente. Gijón: UNED.
- Duménigo, B. del C. (2007). *Evaluación de la Gestión de Relaciones Públicas en los Hoteles de la Compañía Turística Habaguanex S.A.* Trabajo de Diploma no publicado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Empresa de Antenas de Villa Clara. (2008, 18 de diciembre). *Estrategia 2012 Antenas 2 versión*. Documento institucional no publicado. Santa Clara.
- Fernández, R. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena"*. Trabajo de Diploma no publicado, Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Figuroa, V. (2006). *Cuba: de la crisis a la recuperación*. Trabajo presentado en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas a empresarios de la Cámara de Comercio, Abril, Santa Clara.
- García, G. (2005). La atención al hombre como elemento clave para incrementar la eficiencia y la competitividad de las empresas en perfeccionamiento empresarial. *Folleto Gerenciales*, 2005, 7-24. Obtenido el 28 de Abril de 2009, desde <http://bives.mes.edu.cu/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Index.html>.
- García, E. Gil, F. y Rodríguez, E. (2002). *Metodología de la investigación cualitativa*. Santiago de Cuba: PROGRAF.
- Goldhaber, G. M. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- González, G. y De Urrutia, L. (Eds.). (2003b). *Metodología de la investigación social (Vol. III). Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.

- Grupo Ejecutivo Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. República de Cuba. (2007, Octubre). *Guía Metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana.
- Gutiérrez, H. (1997). *Calidad Total y productividad*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación. (Vols. I-II)*. La Habana: Félix Varela.
- Jesús, M y Rubio, I. (2002). *La observación*. En Ibarra, F. (Ed.), *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación social. (Vol. II)*. (pp. 71-90). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Kaplún, M. (1983). *Hacia nuevas estrategias de comunicación en la Educación de Adultos*. Santiago de Chile: OREALC.
- Lucas Marín, A. (2006) *La Comunicación interna: estabilidad y crecimiento*. En Trelles, I. (Ed.). *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*. (39-64). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Martín, F. (2006). *Planificación estratégica de comunicación*. En Trelles, I. (Ed.). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. (254-265). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Martín Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación cultura y hegemonía*. México: Gustavo Pili.
- Martín Barbero, J. (1990, Marzo). Comunicación, campo cultural y proyecto mediador. En *Diálogos de la Comunicación*, 26, s.p.
- Martínez de Velazco, A. (1997). *Escuelas de comportamiento organizacional*. En Fernández Collado, C. (Ed.). (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. (3º ed.). (35-60). México DF, México: Trillas.
- Medina, I. (2005). *Desde el otro lado. Aproximaciones a los estudios latinoamericanos sobre recepción*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Mesa, J. (2007). *El proceso de comunicación*. Extraído el 2 de febrero de 2009 desde www.mailxmail.com
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2003, 23 de Septiembre). *Resolución No. 297. Definiciones de Control Interno. Componentes. Normas*. La Habana.

- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito: Editora Andina.
- Nosnik, A. (1997). El análisis de sistemas de la comunicación en las organizaciones. En Fernández Collado, C. (Ed.). (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. (3º ed.). (pp. 165-194). México DF, México: Trillas.
- Peiró, J. M. (2004a). *Psicología de la organización*. La Habana: Félix Varela.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Storner, J. (2007). *Administración*. (5º ed.). La Habana: Félix Varela.
- Rodrigo, M. (1989). *Los modelos de la comunicación*. En Saladriga, H. (Ed.). (s.f.). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Selección de lecturas*. (40-98). La Habana, Cuba: [s.n.]
- Rodríguez de San Miguel, H. A. (1997) *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. En: Fernández Collado, C. (Ed.). *La Comunicación en las organizaciones*. (3º ed.). (pp. 29-34). México DF, México: Trillas.
- Saladriga, H. (2002). *Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del Complejo Agroindustrial Héctor Molina. Estudio de caso*. Tesis en opción al Grado de Master en Ciencias de la Comunicación no publicada, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Saló, N. (2000a). *La comunicación en las organizaciones*. En Saló, N. (Ed.). *La comunicación en las organizaciones*. (pp. 15-49). Barcelona, España: FUERP.
- (2000b). *La comunicación interna*. En Saló, N. (Ed.), *La comunicación en las organizaciones*. (pp. 173-199). Barcelona, España: FUERP.
- (2001). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Extraído el 3 de mayo de 2005 desde <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
- Sanz de la Tajada, L. Á. (1994). *Integridad de la identidad y de la imagen en la empresa. Desarrollo conceptual e implicación práctica*. Madrid: ESIC.
- Saperas, E. (2000). *El proceso de la comunicación de masas*. En Saló, N. (Ed.). *La comunicación en las organizaciones*. (pp. 85-97). Barcelona, España: FUERP.
- Secretaría Ejecutiva. Grupo de Perfeccionamiento Empresarial CAP. Villa Clara. (2009, Abril). *Resultados de la implementación del Perfeccionamiento Empresarial. Abril/09*. Santa Clara: [s.n.].

- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación no publicada, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- (2005, Enero-Abril). Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio*, 10, 29-31.
- (2006a). *Introducción*. En Trelles, I. (Ed.). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. (V-XII). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- (2006b). *Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones*. En Trelles, I. (Ed.). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. (1-17). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- (2006c). *Enfoque sinérgico. Importancia y necesidad de la planificación*. En Trelles, I. (Ed.). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. (176-180). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Margarita, M. M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. (2º ed.). La Habana: Pablo de la Torriente.
- Valles, M. S. (2003). *Técnicas de conversación, narración (I): las entrevistas en profundidad*. En González, G. y De Urrutia, L. (Eds.). (2003b). *Metodología de la investigación social (Vol. III)*. (105-159). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Vidal, J. (2000). Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación. En López Viera, L. (Ed.), *Comunicación Social. Selección de textos*. (pp. 3-10). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.
- Zaldívar, D. F. (s.f.). Las relaciones interpersonales. En Fernández, L. y cols. *Curso de formación de trabajadores sociales. Selección de lecturas sobre Psicología*. (pp. 56-61). [s.l.], Cuba: [s.n.].

- Albarrán O., L., Arrieta, L., Baptista, P., Bianchi, H., Bosnik, A., Cañal, M. J., Cortés, B., Fernández Collado, C. (Ed.), Sampieri, R., Martínez de Velazco, A., Pelayo, J., Rodríguez de San Miguel, H. A. y Sánchez, S. R. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. (3^o ed.). México: Trillas.
- Alfaro, Z., Bao, R., González, N., Padrón, A. R. y Pérez, M. E., (2005). *Técnicas participativas y juegos didácticos de educadores cubanos*. (Vols. I-IV). La Habana: [s.n.].
- Alonso, M. M., Eco, U., Hernández Sampieri, R., Kaplún, M., Rivera, R., Rodrigo, M., Saladrigas, I. (Ed.), Serrano, M. M. y Wolf, M. (s.f.). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Selección de lecturas*. [s.l, s.n].
- Alvira, F., García, Goode, W. J., Hatt, P.K., M., Ibarra, F., Jesús, M., Sanmartín, R., y Rubio, I. (2002). *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación social*. (Vol. II). La Habana: Félix Varela.
- American Psychological Association. (2002). *Formato APA-Quinta Edición*. Extraído el 21 de noviembre de 2007 desde <http://www.apastyle.org/electref.html>
- Arenas, P., Monette, M. L. y cols. (2007). *Culturas de participación del trabajo en Cuba y los Estados Unidos*. La Habana: Acuario.
- Arias, G., Calviño, M., Díaz, M., Domínguez, L., Fernández, L., Hiebsch, H., Martín, C., Perera, M., Vasallo, N., Zaldívar, D. (s.f.). *Curso de formación de Trabajadores Sociales. Selección de lecturas sobre Psicología*. [s.l, s.n].
- Bassat, L., Berrio, J., Noguero, A., Parellada, M., Pericot, J., Saló, N. (Ed.), Sanz de la Tajada, L.-A. y Saperas, E. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: FUERP.
- Blanchard, B. S. (2002). *Logistics engineering and management*. (Vols. I-II). La Habana: ENPSES-MERCIE GROUP.
- Borrego, O. (2006). *Rumbo al socialismo*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Díaz, M. y Moros, H. (Eds.). (2005). *Selección de lecturas de psicología organizacional (Vol. II)*. La Habana: Félix Varela.
- Cárdenas, E., Galán, R., Gámez, N., Martinto, V., Piedra, M., Rivero, M. y Saladrigas, H. (2005). *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana: Félix Varela.

- Centro Mexicano de Gestión Empresarial. (2000). *Su empresa ¿de clase mundial? Un enfoque latinoamericano*. La Habana: Academia.
- Díaz-Guzmán, K. (2005). *Publicidad: un enfoque psicológico*. México: Cruet & Asociados.
- Empresa de Antenas de Villa Clara. (2007). *Expediente Único de Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. Documento institucional no publicado. Santa Clara.
- Espinosa, I., Meriño, J. y Trelles, I. (Eds.). (2005). *Comunicación Imagen e Identidad corporativas. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Fuentes, M., Vasallo, N., Álvarez, L. y Pañellas, D. (2005). *Psicología Social (Vol. II). (Parte 2)*. La Habana: Félix Varela.
- García, J. (Ed.). (2005). *Ética y deontología de la Comunicación Social*. La Habana: Félix Varela.
- Gaudencio, F. (1986). *Comunicación Empresarial/Comunicación Institucional*. Sao Paulo: Summus.
- Goldhaber, G., Lucas Marín, A., Martín, F., Martínez de Velazco, A., Muriel, M. L. y Rota, G., Rodríguez de San Miguel, Trelles, I. (Ed.), H. A., Villafañe, J. (2006). *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- González, L. A. y Ibáñez, E. (2008). *La situación actual de la Empresa de Antenas V. C. después de iniciar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial*. Manuscrito no publicado. Santa Clara.
- González, G. y De Urrutia, L. (Eds.). (2003a). *Metodología de la investigación social (Vol. I)*. La Habana: Félix Varela.
- Bogdan, R., González, G. (Ed.), Taylor, S., De Urrutia, L. (Ed.) y Valles, M. S. (2003b). *Metodología de la investigación social. Selección de lecturas. (Vol. III)*. La Habana: Félix Varela.
- Guevara, L. (2003, Abril-Mayo). Imagen corporativa y Gestión de Relaciones con la Prensa. *Razón y Palabra*, 32. Extraído el 1 de marzo de 2009 desde <http://www.razonypalabra.org.mx>
- Hernández, A. R. (2006). *La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos*. La Habana: Logos.

- (2007). *La mercadotecnia en la empresa cubana: continuación del desafío*. La Habana: Logos.
- Juran, J. M. (s.f.). *Juran's quality control handbook*. (4^o ed.). [s.l, s.n].
- Klein, N. (2007). *No Logo. El poder de las marcas*. La Habana: Ciencias Sociales.
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G. y Villadefrancos Álvarez, M. del C. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Lucas Marín, A. (1997) *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación.
- Martínez, M. y Vázquez, M. (2004). *Psicología organizacional (Vol. I). (Parte 1-2)*. La Habana: Félix Varela.
- Menguzzatto, M. (s.f.). *La dirección estratégica de la empresa*. [s.l, s.n].
- Ministerio de Economía y Planificación. (2004, Diciembre 30). *Resolución No. 458/04*. La Habana.
- Océano Centrum. (2001). *Enciclopedia del management*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Pelayo, C. M. (1999, 20 de agosto). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques*. Extraído el 3 de mayo de 2009 desde <http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html>
- Peiró, J. M. (2004b). *Psicología de la organización (Vol. II). (Parte 1)*. La Habana: Félix Varela.
- Peiró, J. M. (2005). *Psicología de la organización (Vol. II). (Parte 2)*. La Habana: Félix Varela.
- Pérez, A. y Díaz, C. (1999). *Lo que todo empresario debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. La Habana: [s.n.].
- Schvarstein, L. (2004). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. La Habana: Félix Varela.
- Robbins, S. P. (s.f.). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. (7^o ed.). San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Van Riel, C. (2003, Agosto-Septiembre). *Nuevas formas de la comunicación organizacional. Razón y Palabra, 34*. Extraído el 24 de abril de 2009 desde <http://www.razonypalabra.org.mx>

**CAPÍTULO XIX
SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL⁷**

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 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

⁷ Tomado de: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2007, 16 de Agosto). Decreto-Ley No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

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; 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 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 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 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 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 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.

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 público 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 corporativa, 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 Corporativa constituye una herramienta para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales, 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.
- 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.

El Perfeccionamiento Empresarial en el territorio

Según la Secretaría Ejecutiva del Grupo de Perfeccionamiento Empresarial de Villa Clara, en informe de los “Resultados de la implementación del Perfeccionamiento Empresarial” del mes de Abril de 2009, en la provincia se encuentran 84 empresas en el proceso de perfeccionamiento empresarial (PE) que representan el 49.7% del total de Empresas en el universo a trabajar para el Perfeccionamiento (se excluyen las OEE) De este 49,7%, 57 están implantando el PE (67.8% de las que están en el proceso y 33.7% del total). Según el informe el nivel de incorporación de las empresas al proceso se ha visto limitado, fundamentalmente, por no contar con los requisitos establecidos en el Decreto Ley 252/07 y dentro de ellos el que más incide es la falta de Aval de la Contabilidad.

En el territorio 14 Organismos cuentan con empresas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. El MICONS, MINAL, MINIL, MINTUR, MINAL y MINBAS son los que más avanzan. Por otro lado el MINAZ, MINAGRI y el CAP son los que menos relación porcentual de empresas presentan. El mayor número de empresas se encuentran ubicadas en Santa Clara, que reúne el 79.3% de estas entidades

Al comparar los resultados de las empresas en Perfeccionamiento Empresarial con el total de empresas en el territorio, se pudo determinar que el 32% de las empresas que aplican el PE aportan: el 40 % de la producción mercantil, 29% de las ventas netas, 71% de las ventas en CUC, 28% de los ingresos totales, 55 % de las utilidades y el 96% de los aportes en CUC. Y gastan en su gestión: el 27% de los gastos totales, el 65.5 % de los gastos en CUC y el gasto total por peso de ingreso es un 5% menor (4.7 centavos). En las empresas en Perfeccionamiento trabajan 33 768 trabajadores (29.2% del total).

La Empresa de Antenas de Villa Clara

La Empresa de Antenas de Villa Clara, es la única entidad que el Ministerio de la Informática y Comunicaciones (MIC), posee en el territorio. Líder indiscutible del mercado de antenas, la Empresa ha evolucionado desde su fundación, el 15 de diciembre de 1985 como Fábrica de Antenas, demostrando su alta capacidad de adaptación al dinámico mercado de las

soluciones en aluminio. El 12 de junio de 1997 pasa a llamarse Empresa de Antenas de Villa Clara y a ocupar su actual sede. Más de 20 años de experiencia en su negocio le han valido una merecida reputación.

La empresa ha apoyado su éxito en dos fortalezas fundamentales: las soluciones en aluminio y la mejor relación precio-valor del mercado territorial. A estas pretende sumar la gestión de otras dos: informar de manera rápida transparente a clientes y trabajadores y compartir ideas y soluciones creativas con los mismos en aras de aportar a la construcción de nuestra sociedad.

El 28 de julio de 2006 como acuerdo del MIC comenzó la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial el cual mantiene actualmente. En el futuro cercano pretende aumentar su cuota de mercado posicionando sus otras dos líneas de producción (escaleras y carpintería de aluminio) a través del fortalecimiento del trabajo en su negocio actual: las soluciones en aluminio.

La empresa negocia en la actualidad dos proyectos de inversión extranjera con entidades venezolanas, pertenecientes al ALBA, que impulsarán notablemente su capacidad productiva.

Hasta la fecha, abril de 2009, la empresa contaba con la aplicación del pago adicional y el Aval de Contabilidad, no así con respecto a la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad. De los cuatro nuevos sistemas introducidos en el Decreto-Ley 252 (2007), solo el Sistema de Comunicación Empresarial se hallaba en una etapa avanzada de su implementación.

MISIÓN

Proporcionar la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes con la producción de las antenas domésticas del programa audiovisual, carpintería en aluminio y otras producciones de antenas profesionales, productos para la salud y para el uso de la energía alternativa, con un sistema de gestión de la calidad certificado y una infraestructura y tecnología adecuada a nuestras producciones, contando con un capital humano calificado y motivado y una elevada capacidad de reacción ante los cambios del entorno lo que nos permite lograr eficacia en nuestro trabajo y adecuada eficiencia económica

VISIÓN

Deseamos ser una Empresa flexible, eficiente y competitiva con una amplia presencia en el mercado nacional y una diversa cartera de productos como resultado de la innovación capaz de satisfacer las exigencias de los beneficiarios en los sectores industriales, domésticos y de la salud, a partir del compromiso de nuestra organización con la política de la calidad y la honestidad y responsabilidad como premisas de nuestras relaciones de trabajo.

DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS SOBRE LOS VALORES COMPARTIDOS O NUCLEARES

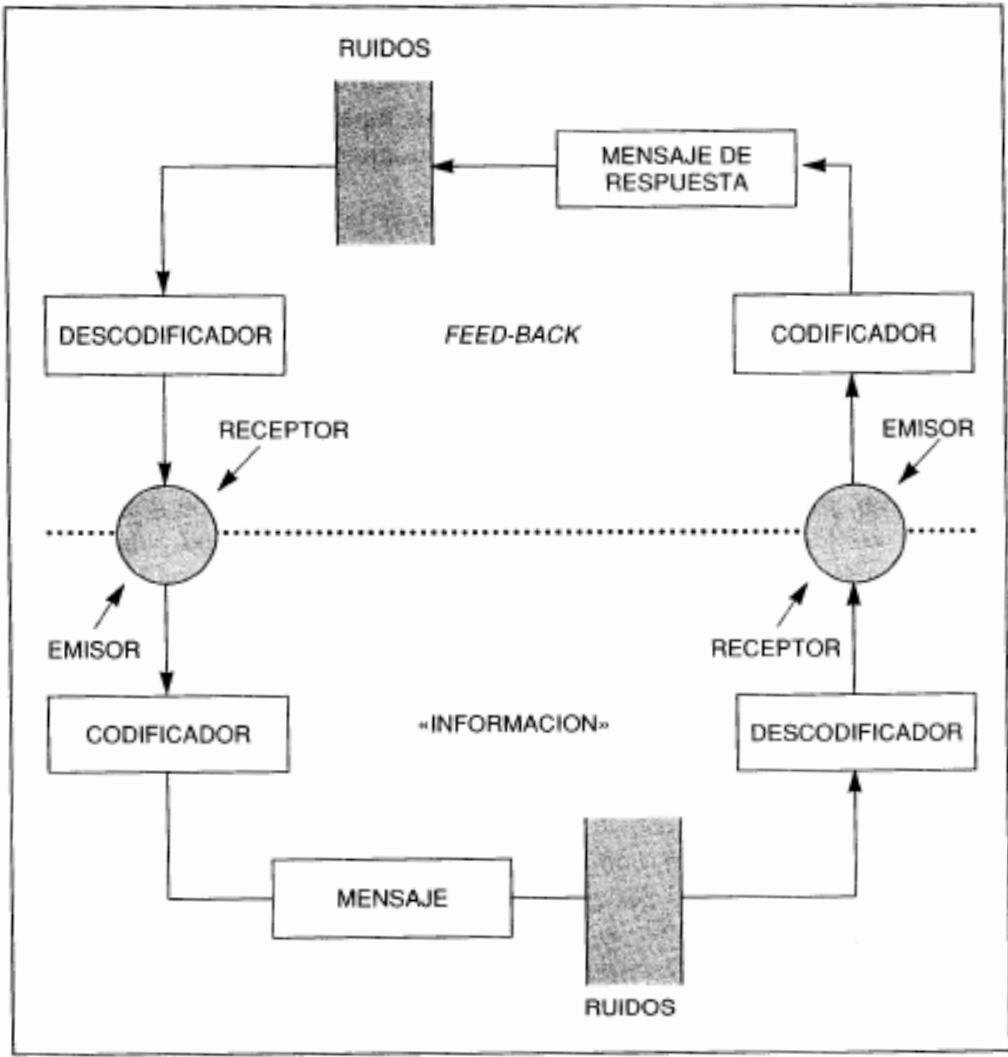
VALOR	¿QUÉ SIGNIFICA PARA NOSOTROS?
HONESTIDAD	Evitar la corrupción, congruencia entre el decir y el hacer, uso y aplicación de recursos incuestionables, decencia en acciones y palabras, honor, respeto, no mentir, integridad en el obrar.
COMPROMISO	Conciencia del impacto de nuestro trabajo, asumiendo el rol de servidor público con ética y profesionalismo, dando respuesta a los propósitos de la organización, cumplimiento de las actividades y deberes laborales con la máxima responsabilidad posible.

PRESTIGIO	Ser ejemplo de honradez, modestia y austeridad, tanto en el ámbito laboral como en la vida personal, caracterizarse por la sencillez, ausencia de todo rasgo de ostentación y de hábito consumista o de cualquier otra manifestación que lastime la imagen de la Empresa y del colectivo laboral.
RESPONSABILIDAD	Que cada uno cumpla con la tarea y asuma las consecuencias de las acciones, cumplimiento de los objetivos, tareas y deberes laborales en función del desarrollo de la entidad.
CONTROL	Cumplir y hacer cumplir estrictamente los componentes y normas que se definen en la Resolución 297 en aras de salvaguardar los recursos de la empresa y del pueblo, detectar desviaciones a tiempo y tomar acciones preventivas y correctivas.
CALIDAD	Responder a las necesidades y expectativas de los beneficiarios, poner la excelencia como meta de cada actividad desarrollada, lograr una cultura de la calidad en todo lo que hacemos.
CRECIMIENTO	<p>Crecer es necesario pero con sentido, debe creerse productivamente derivado del tamaño de la empresa, es necesario ser flexible y adaptable al cambio pero no ser tan adaptable al medio que no nos permita desadaptarnos.</p> <p>“Las ramas que se quiebran son las mas grandes y cuando acumulan mucho peso no resisten, las pequeñas se doblan con el peso y lo deslizan al flexibilizarse”.</p>
ACIERTOS DIRECTIVOS	La mejor definición de esto lo logró Lao tsé hace 2000 años: “El mejor líder es aquel que la gente sabe apenas que existe. Cuando su trabajo ha terminado, su objetivo se concluye y la gente dirá siempre: Nosotros lo hicimos.
PRODUCTIVIDAD	<p>Lo productivo es lo que mejora lo anterior en término de unidades, lo que está por sobre los costos, lo que por si mismo es rentable. Al fin y al cabo la productividad es el resultado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efectiva relación del personal. 2. Optima asignación de objetivos.

	3. Concentración de todos los recursos: Capital, gente, naturaleza, etc.
CONFIANZA	Asegúrese que la gente siempre es valorada, haga a la gente tan importante como el producto. ¿Qué estamos haciendo para que todo el mundo en la Empresa conozca que sin ellos no habría éxitos, ni resultados, ni vida en la organización?

A continuación se delinea el escenario internacional y nacional de la empresa, el diagnóstico estratégico (que incluye: las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), las políticas generales, las líneas estratégicas, las áreas de resultados claves y sus objetivos en la organización que *por motivos de seguridad estratégica no deben ser publicadas*.

ESQUEMA DE LA COMUNICACION (Efecto bilateral)



Técnica de Activación

El mensaje

Objetivos: Animación y demostración de lo riesgoso de no gestionar la comunicación.

Desarrollo: Uno de los miembros del grupo confecciona un mensaje –que debe ser breve- y lo transmite –en el oído, procurando que nadie más lo escuche- al que esté sentado a su lado, y así sucesivamente hasta llegar al miembro anterior al que elaboró el mensaje. Entonces, el último al que se le transmitió el mensaje, comparte con el grupo lo que escuchó (que lógicamente debe estar distorsionado en cierto grado con respecto al mensaje inicial).

Técnica Central

Debate Grupal

Objetivo: Promover la reflexión y el aprendizaje en el grupo a partir de sus propios referentes.

Obtener información acerca de los temas (objetivos) que se tratarán con cada debate.

Desarrollo: En el su desarrollo son los miembros del Grupo los principales protagonistas. Con este debate se busca aunar las voluntades de la membresía en la transformación de su propia realidad. En el proceso se logra el aprendizaje mediante la adquisición colectiva de conocimiento. El investigador intervine como mediador para facilitar y coordinar el debate, entorno al cumplimiento de los objetivos propuestos para la sesión.

Indicadores:

- Establecimiento de las normas de funcionamiento del grupo.
- Determinación de la importancia del funcionamiento del Grupo.
- Socialización de los principales resultados arrojados por el Diagnóstico de Comunicación (2009) realizado.

Técnica de cierre

El sombrero

Objetivos: mantener la motivación con el trabajo grupal y concluir la sesión.

Desarrollo: Consiste en que se les pide a los miembros del grupo que escriban en un papel un mensaje o frase para dedicársela al grupo. Luego cada uno la depositará en un sombrero y finalmente se leerán un número determinado de las mismas por los propios miembros del grupo.

Observación Participante

Fecha:

Hora:

Objetivos:

1. Valorar la coherencia entre las expresiones verbales y no verbales.
2. Explorar los niveles de participación de los miembros del Grupo.
3. Explorar posibles resistencias.

Indicadores:

- 1.1- Obtener información acerca de expresiones no verbales
 - 1.2- Obtener información acerca de expresiones verbales.
 - 1.3- Manejo de los gestos, posturas con relación al lenguaje verbal.
 - 2.1- Niveles de participación de los miembros del Grupo.
 - Participación activa.
 - Participación.
 - 3.1-Resistencias al proceso de cambio asociado a la gestión de la comunicación.
- Tiempo de duración del intercambio

Técnica activación

Un qué.

Objetivos: Animación.

Desarrollo: técnica de activación. Para su realización se sientan todos los participantes en círculo. El coordinador entrega un lápiz a la persona que esta a su derecha y le dice: “!esto es un gato!” Esa persona le pregunta: “¿Un qué?” y el responde: “!un gato!”. La persona que recibe el lápiz se lo entrega a su vez al que esta a su derecha y le dice lo mismo, pero cuando esta le pregunta: “¿Un qué?”, no le responde, sino que le vuelve a preguntar al coordinador: “¿Un qué?”. Este vuelve a responder: “un gato” y entonces responde “!un gato!”. Esa operación se repite cada vez que se pasa el lápiz, teniendo en cuenta siempre que el único que tiene la respuesta es el coordinador y que la pregunta tiene que regresar hasta él.

Una vez que el lápiz haya pasado por varias manos hacia la derecha, entonces el coordinador entrega otro objeto (plumón, tiza, etc.) al que esta a su izquierda y le dice: “esto es un perro” y se repite el mismo procedimiento de preguntas y respuestas para poder pasar el objeto.

Llega un momento en que los objetos se cruzan y se crea una gran confusión.

Técnica central

Tormenta de ideas

Objetivo: En esta técnica los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a proposito de un tema o solución a un problema. Sin ningún análisis ni filtro sobre su calidad, se anotan en la pizarra. Solo al final, cuando se agota las ideas es que se realiza una evaluación de las mismas.

Desarrollo: Antes de comenzar la tormenta se expone el problema y se explican las reglas: las ideas se expresan con independencia de su calidad; no se valorará ninguna idea hasta que se diga la ultima frase, se recomienda asociar libremente las ideas propias con las ya expuestas; cuando mas intervenciones mas probabilidades de encontrar posibilidades válidas; los turnos de palabra se concederán de manera indiscriminada. Al final tres o cuatro

personas que no hayan participado en la fase de producción analizaran todas las ideas para valorar su utilidad en función de los objetivos que pretendían con la técnica.

Materiales: Pizarra, marcadores, material impresa.

Indicadores:

- Cuáles serán las políticas, proyecciones estratégicas y objetivos de comunicación, a partir del análisis de la estrategia empresarial, de manera que las primeras tributen al cumplimiento de las segundas.
- Cómo llevar a cabo estas políticas, proyecciones estratégicas y objetivos de comunicación.
- Quién será el encargado de hacerlo: todos los miembros del grupo, el director general, un miembro designado...

Técnica de cierre

Evalúe con una palabra

Objetivos: propiciar un espacio para que el grupo exprese su valoración y mantener la motivación con el trabajo grupal.

Desarrollo: Para ello todos los integrantes del grupo debían expresar con una palabra cómo se sintieron durante la sesión.

Técnica de activación

Cuento vivo

Objetivos: Animación.

Desarrollo: Todos los participantes están sentados en círculo. El coordinador comienza a contar un relato sobre cualquier argumento que incorpore personajes en determinadas actitudes y acciones. Cuando el coordinador señale cualquier compañero, este debe continuar el relato y aportar su versión personal.

Se designaran tantos participantes como se desee para que continúen el mismo cuento.

Técnica Central

Debate Grupal: (Ver descripción en **Anexo V**)

Indicadores:

- Principios de funcionamiento de la *estructura* de comunicación de la Empresa.
- Tipo de estructura de comunicación.
- Elaboración de la misión de la estructura de comunicación.
- Definición de las funciones, facultades y responsabilidades del gestor de la comunicación.
- Elegir al gestor de la comunicación.

Técnica de cierre.

Con un número del uno al diez

Objetivos: Retroalimentarse acerca de la calidad de la sesión para los miembros del GGC y concluir la sesión.

Desarrollo: Esta es una técnica sencilla donde los sujetos individualmente evalúan la actividad, exponiendo en una escala ascendente, del uno al diez, el valor con el cual indican la calidad y satisfacción con la sesión realizada.

Entrevista semiestructurada a los miembros de GGC:

1. Características del público interno (en dependencia de la dirección consultada):
 - Personal autorizado para emitir mensajes de su dirección.
 - Características de los mensajes emitir por esa dirección
 - Canales de comunicación idóneos para el contacto de los trabajadores con esta dirección.
2. Identificación, caracterización y relaciones con los públicos externos.
 - Proveedores.
 - Clientes.
 - Eventos y actividades de promoción.
 - Medios de Comunicación Masiva.
 - Entidades complementarias.
 - Comunidad.
 - Las entidades con semejante objeto social.
 - Características de los mensajes a emitir por la empresa a los públicos externos.
3. Acciones de comunicación necesarias para la mejor gestión de los objetivos de su Área de Resultados Claves (ARC).
4. Perspectivas de trabajo conjunto con el dircom.
5. Opinión de las sesiones realizadas hasta el momento.
 - Qué modificaría
 - Qué temas desearía tratar.
 - Qué podría aportar.
 - Cómo siente que es su participación.

Técnica de activación

Carambeando 3X3

Objetivos: Animación.

Desarrollo: El coordinador informa al grupo que se trata de averiguar cuál es el verbo que se esconde detrás del uso de un gerundio que no existe “carambeando”. Se seleccionan 3 participantes que serán los que deberán investigar, preguntando 3 veces al grupo, para tratar de averiguarlo. Estos salen del local a esperar que se les avise que pueden comenzar la indagación.

Mientras, el grupo acuerda cuál es el verbo que van a esconder para que lo descubran. Se realiza la ronda de preguntas por los 3 indagadores, los que deben usar en su lenguaje el verbo “carambear”. Ejemplo: ¿se carambea de día o de noche?

En caso de que a los indagadores les resulte muy difícil, el grupo puede darle pistas.

Técnica Central

Debate Grupal: (Ver descripción en **Anexo V**)

Indicadores:

- Elaboración del plan de acción para la gestión de la comunicación con el público interno y con el externo.
- Tipo actual de asignación de presupuesto empresarial.
- Redefinición o ratificación de la asignación del presupuesto.

Técnica de cierre

De qué color

Objetivos: Retroalimentación del cumplimiento de los objetivos de la sesión y de la calidad con que la misma se efectuó desde la perspectiva de los sujetos.

Desarrollo: Se le pide a cada miembro del grupo que exprese el color que para él tuvo la sesión, y explique por qué lo considera así.

Técnica de activación

El detalle que faltaba

Objetivos: Animación.

Desarrollo: Como el grupo es pequeño se utilizan dos voluntarios. Cada uno observa al otro con mucha atención. Luego se dan vuelta y cambian cinco detalles visibles de su apariencia. Por ejemplo: cambiarse de mano el reloj, soltarse el pelo, poner un lapicero en la oreja, cambiar de dedo un anillo, cruzar las piernas, quitarse los espejuelos, etc. La pareja nuevamente se coloca frente a frente y deben adivinar los cinco cambios.

Técnica Central

Debate Grupal: (Ver descripción en **Anexo V**)

Indicadores:

- Debate de los diferentes capítulos del Manual de Gestión de la Comunicación.

Técnica de cierre.

Las tres sillas

Objetivos: Suavizar el clima de debate y análisis, cerrar las sesiones y con ello la investigación.

Desarrollo: Se colocan tres sillas en el centro de un círculo donde estarán situados todos los integrantes del grupo. Cada silla tiene una indicación con un cartel:

1. ¿Cómo llegué?
2. ¿Cómo me sentí?
3. ¿Cómo me voy?

Cada uno en su turno ocupará las tres sillas y expresará sus sentimientos de acuerdo con las instrucciones y haciendo referencia a todo el proceso de trabajo en las sesiones.

Observación Participante

Ver descripción en **Anexo V**.

Creación de la Dirección de Comunicación					
Acción	Responsable (Nombre y Apellidos)	Implicados	Objetivo	Fecha Inicio (semana)	Fecha terminación (semana)
1	Dircom, Asesores Externos y Directores de Áreas	Todos las Direcciones	Obj. por ARC	1ra semana (2da semana de febrero)	1ra semana
2	Dircom, asesores externos, trabajadores y Directores de Áreas	Toda la organización	Sistema de Comunicación	Semana 2	Semana 7
3	Asesores externos	DC	Sistema de Comunicación	Semana 9	Semana 9
4	Dircom, Asesores Externos y Directores de Áreas	Todos las Direcciones	Sistema de Comunicación	Semana 9	Semana 9
5	Dircom, Asesores Externos y Directores de Áreas	Todas las Direcciones	Sistema de Comunicación	Semana 10	Semana 10
6	Dircom	DC	Sistema de Comunicación	Semana 9	Semana 9
7	Dircom y Directores de Áreas	Todas las Direcciones	Sistema de Comunicación	Semana 10	Semana 11
8	Dircom, Asesores Externos y Directores de Áreas	Todos las Direcciones	Sistema de Comunicación	Semana 11	Semana 11

Comunicación interna					
Acción	Responsable (Nombre y Apellidos)	Implicados	Objetivo	Fecha Inicio (semana)	Fecha terminación (semana)
9	Dircom y Calidad	DC y de Perfeccionamiento	Política de Comunicación de la Empresa	Semana 12	Constante
10	Dircom y Directores de Áreas	Todos las Direcciones	Política de Comunicación de la Empresa	Semana 12	Constante
11	Dircom	DC y directivos	Por ARC de la Empresa	Semana 12	Constante
12	Dircom	DC y trabajadores vinculados al Sistema de Com.	Por ARC de la Empresa	Semana 12	Constante
13	Dircom	Toda la organización	Proyecciones Estratégicas de Comunicación de la Empresa	Semana 12	Constante
14	Dircom	Toda la organización y públicos externos	Sistema de Comunicación	Semana 12	Constante
15	Dircom	Toda la organización	Proyecciones Estratégicas de Comunicación de la Empresa	Semana 12	Constante
16	Dircom y Dirección de Perfeccionamiento	Toda la organización	Por ARC de la Empresa	Semana 13	Semana 13
17	Dircom	Todos los trabajadores	Sistema de Comunicación	Semana 14	Semana 14
18	Dircom y Directores de Área	Toda la organización	Por ARC de la Empresa	Semana 14	Constante
19	Dircom y Directores de Área	Directivos y trabajadores	Sistema de Comunicación	Semana 15	Constante

Comunicación interna					
Acción	Responsable (Nombre y Apellidos)	Implicados	Objetivo	Fecha Inicio (semana)	Fecha terminación (semana)
20	Dircom	Toda la organización	Sistema de Comunicación	Semana 12	Constante
21	Dircom y Directores de Área	Toda la organización	Sistema de Comunicación	Semana 12	Constante
22	Dircom	Trabajadores de nuevo ingreso	Sistema de Comunicación	Semana 15	Constante
23	Dircom y Director General	Trabajadores implicados	Sistema de Comunicación	Semana 12	Constante
24	Dircom y Director de RRHH	Toda la organización	Por ARC de la Empresa	Semana 15	Constante
25	Dircom y Directores de Área	Todos los trabajadores	Sistema de Comunicación	Semana 12	Constante
Comunicación externa					
Acción	Responsable (Nombre y Apellidos)	Implicados	Objetivo	Fecha Inicio (semana)	Fecha terminación (semana)
26	Dircom y Director I+D	DC y I+D	Política de Comunicación de la Empresa	Semana 12	Semana 14
27	Dircom y Directores interesados	Dircom y Directores interesados	Por ARC de la Empresa	Semana 12	Constante
28	Dircom	Todos los trabajadores y la Comunidad	Sistema de Comunicación	Agosto y Diciembre	-
29	Dircom	Medios de Comunicación y Trabajadores	Sistema de Comunicación	Constante	Constante

Comunicación externa					
Acción	Responsable (Nombre y Apellidos)	Implicados	Objetivo	Fecha Inicio (semana)	Fecha terminación (semana)
30	Dircom y Directores de Marketing y Ventas e I+D	I+D, MK y Ventas, y DC	Sistema de Comunicación	Semana 13	Constante
31	Dircom y Director de Marketing y Ventas	DC y Marketing y Ventas	Sistema de Comunicación	Semana 12	Constante
32	Dircom y Director de Marketing y Ventas	DC y Marketing y Ventas	Política de Comunicación de la Empresa	Semana 14	Constante
33	Dircom y Director de Marketing y Ventas	DC y Marketing y Ventas	Por ARC de la Empresa	Semana 14	Constante
34	Dircom, Directores de Aseguramiento y Marketing y Ventas	DC, Aseguramiento y Marketing y Ventas	Política de Comunicación de la Empresa	Semana 16	Constante
35	Dircom	DC y Medios de Comunicación	Política de Comunicación de la Empresa	Semana 17	Constante
36	Dircom	DC y Medios de Comunicación	Política de Comunicación de la Empresa	Semana 18	Constante
37	Dircom	DC y Medios de Com.	Política de Comunicación de la Empresa	Semana 18	Constante
38	Dircom, Direcciones implicadas y Dirección General	DC, Proveedores, Clientes, Medios de Com., Direcciones implicadas y Org. Complementarias	Política de Comunicación de la Empresa	Semana 17	Constante

Comunicación externa					
Acción	Responsable (Nombre y Apellidos)	Implicados	Objetivo	Fecha Inicio (semana)	Fecha terminación (semana)
39	Dircom y Director de Marketing y Ventas	DC y MK. Y Ventas	Sistema de Comunicación	Semana 14	Constante
40	Dircom	Toda la organización	Sistema de Comunicación	Semana 12	Constante
41	Dircom y Direcciones implicadas	Dircom y Direcciones implicadas	Sistema de Comunicación	A partir de la entrega Manual Identidad Corporativa	Constante

A nivel mundial el estudio de la *comunicación organizacional* constituye una de las más demandadas investigaciones de intangibles. En nuestro país se dio un importante paso hacia su consolidación con la inclusión, en el 2007, del Sistema de Comunicación Empresarial, en las bases del Perfeccionamiento de la nueva empresa estatal socialista.

Esta coyuntura impone una etapa de aplicaciones prácticas y de desarrollo divergente, como única salida para la consolidación de la comunicación en las organizaciones cubanas. Mostrar hasta dónde es capaz de influir la comunicación en el desarrollo organizacional, y con ello la influencia directa en el individuo, la comunidad y la economía cubana, constituye el horizonte de trabajo.

Toquemos todas las puertas, para sumar a los que aún no han visto la fuerza que supone la gestión de la comunicación endógena y exógena en las instituciones.

La presente investigación pretende aportar una mirada práctico-metodológica al estudio de la *gestión de la comunicación* en este tipo de grupos sociales.

UNIVERSIDAD CENTRAL
“MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
“VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILIS TOGA”

