



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

**Facultad de Psicología
Departamento de Comunicación Social**

**Trabajo de Diploma
en opción al Título de Licenciado en
Comunicación Social**

**Diseño del Manual de Gestión de la
Comunicación de la Empresa
GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus**

Autora: Marisol Dueñas Breto

**Tutores: MSc. Alexander González Seijo
MSc. Yaima Castillo Figueroa
Dr. Blas Lima Castro**

Junio 2011

"Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia."

Robert Papin.

Papito, no dudes nunca que siempre me acompañas en cada paso que doy. Eres la inspiración que permite que todos los días sean buenos para comenzar. A ti dedico todo mi esfuerzo.

A mi mamita, por creer en mí y hacerme sentir la persona más importante del mundo. Por ser mi más fiel amiga.

A Alexander, por ese espíritu emprendedor y estimulante.

A la profesora Yaima por todas las sugerencias que permitieron la conformación del informe con mayor calidad.

Al Dr. Blas Lima y la Empresa GEOCUBA VC-SS, por colaborar en todo momento.

A mis abuelos Mirta, Yaya y Papo por apoyarme en todo y soportar mis malcriadeces.

A mi tío Humbe por ofrecerme todos los días un poquito de su amor.

A mi tía Marisol, por la gran mujer que es y por el apoyo que me brinda.

A Alain, por su sonrisa y amor aún en los momentos difíciles. Por pintar mi vida color esperanza.

A todos los que compartimos durante estos cinco años tantas horas de alegría.

A mis amigos, esos que me hacen falta todos los días, aunque en ocasiones demuestre lo contrario. (Ale, Lino, Yoa, Jany, Yitsy, You, Andy y Lisdel).

A todo el barrio que nunca dejó de apoyarme.

A Elsa María, por la preocupación y el apoyo durante todos estos años.

A Mayda y Aldo, por permitirme formar parte de su familia.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: En torno al concepto de gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones	7
1.1-Elementos indispensables en relación al concepto comunicación	7
1.2-Comunicación organizacional.....	10
1.2.1- Comunicación interna.....	14
1.2.2- Comunicación externa	15
1.2.3. Elementos del ciclo de la comunicación	17
1.3 - Gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones.....	19
1.3.1 Nueva mirada en el contexto cubano hacia la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones: El perfeccionamiento Empresarial.....	23
1.4 El Posicionamiento Estratégico como eje fundamental en la Gestión Estratégica de la comunicación en las organizaciones.	25
1.4.1 Manual de Gestión de la Comunicación: Herramienta indispensable para posicionar las organizaciones.	27
1.4.2 - Quién dirige el proceso	29
1.5 - Determinación del presupuesto	30
Capítulo 2: Referentes metodológicos de la investigación.....	32
2.1. Contexto de aplicación.....	32
2.2 Diseño metodológico	33
2.4. Selección de la muestra	34
2.5. Descripción de los instrumentos y técnicas utilizadas.....	35
2.6 Procedimiento.....	38
2.7 Principios éticos de la investigación.	42
Capítulo 3: Análisis de los resultados: Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa Geocuba Villa Clara- Sancti Spíritus	43

3.1.1. Análisis de documentos	43
3.2.1 Primera Sesión grupal	53
3.2.2. Segunda sesión grupal	55
3.2.3 Tercera Sesión	58
3.2.4 Cuarta Sesión	67
3.2.5 Quinta Sesión	72
3.2.6 Sexta sesión	73
3.2.7 Séptima Sesión	74
3.2.8 Octava Sesión	76
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	80
Anexo I:	i
Anexo II	iii
Anexo III	iv
Anexo IV	vi
Anexo V	vii
Anexo VI	viii
Anexo VII	ix
Anexo VIII	x
Anexo IX	xi
Anexo X	xii

Resumen

La presente investigación se realiza en la empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus perteneciente al Grupo Empresarial GEOCUBA y con direcciones en todo el territorio nacional. El estudio refleja los resultados del Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación (MGC) en la organización a partir del diagnóstico realizado con anterioridad. Partiendo de las Bases establecidas en el Decreto-Ley 281, y como complemento de la gestión estratégica de la comunicación en la misma, la confección del MGC responde a la actualización del Sistema de Comunicación en la Empresa.

Se decide la utilización de una metodología cualitativa debido a la importancia que este tipo de estudio le confiere a los sujetos participantes, así como el papel que juega el investigador en el proceso. El método adoptado fue el de Investigación- Acción- Participación (IAP), por las ventajas que ofrece para el cumplimiento de los objetivos de investigación. Los principales instrumentos y técnicas utilizadas en el estudio son la revisión de documentos, la observación participante, la entrevista en profundidad y el trabajo grupal.

A partir de los aportes del método IAP se confecciona el Manual de Gestión de la Comunicación en función de las necesidades de los miembros de la organización.

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

Abstract

The present investigation is carried out in the "GEOCUBA" enterprise which includes Villa Clara and Sancti Spíritus provinces and it belongs to the Managerial Group GEOCUBA with addresses in the whole national territory. The study reflects the results of the Design of the Communication Management Manual in the organization starting from the diagnosis carried out previously. Starting from the basis established in the Government - decree 281, and as complement of the strategic management of the communication, the making of the Communication Management Manual responds to the upgrade of the Communication System in the enterprise.

The use of a qualitative methodology is made due to the importance that this study type confers to the participant, as well as the role that the researcher plays in the process. The chosen method was that of Investigation - Action - Participation due to the advantages that the study offers to the fulfillment of the investigation objectives. The main tools and techniques used in the study are the documents check, the participant observation, the interview in depth and the work in group.

Starting from the contributions of that method, the Communication Management Manual is made according to the necessities of the organization members.

Key words: Managerial Improvement, Strategic Management of the Communication, Communication Management Manual.

Introducción

En las últimas décadas, la sociedad se ha enfrentado a un proceso dinámico de transformaciones en el mundo empresarial, provocado en gran medida por la globalización neoliberal, la política de superproducción presentada por los grandes consorcios y la influencia del sistema capitalista en los mercados internacionales. Estas condiciones actuales, han obligado a las organizaciones a la formulación de estrategias y concepciones redimensionadoras, que van más allá de alcanzar altos índices de ventas y ganancias. Las nuevas tácticas consisten en aprovechar los recursos humanos de la propia organización, poniéndolos en función de todo el colectivo laboral. No se debe negar el progreso industrial y el desarrollo de la ciencia y la técnica, pero a la par de estos adelantos emerge el papel protagónico del hombre como hilo conductor de todos estos avances.

La época actual se caracteriza por un peso creciente del valor agregado de los productos/servicios; el desarrollo de las economías basadas en el conocimiento; un auge y consolidación del neoliberalismo y la exacerbación del mercado; un mundo en el que la unipolaridad estratégico-militar vela constantemente por evitar la paz, y donde la multipolaridad económica cobra mayor fuerza, dentro de un escenario víctima de la crisis económica global. Se trata de un marco signado por la complejidad y la incertidumbre; donde se observa un ascenso de redes colaborativas, sobre la base de la solidaridad y el respeto mutuo (González Seijo, 2011b).

Las organizaciones en la contemporaneidad vislumbran nuevos horizontes que trascienden la rentabilidad o el lucro. Las estructuras rígidas van quedando detrás para dar paso a sistemas abiertos y flexibles, donde prima la interacción social en cada uno de los niveles organizacionales. La nueva era organizacional fomenta la creación de valores compartidos a través del intercambio sistemático.

La gestión, basada en los procesos, constituye una herramienta de extraordinario valor para aquellas organizaciones que pretenden sinergia en su estructura. Las instituciones comienzan paulatinamente a profundizar en sus procesos en busca de

facilitar la calidad, y la gestión eficaz y eficiente de su objeto social. Los procesos constituyen uno de los “elementos más importantes y más extendidos en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total y constituyen el centro de los modelos de excelencia en la gestión.” (González Cruz y Hernández Pérez, 2010, citado en González Seijo, 2011c).

Como resultado de esta actitud de cambios asumida a nivel mundial, las entidades reformulan su visión en función de promover en sus miembros una cultura del cambio y de adaptación a la compleja inseguridad del mundo empresarial. Es justamente en tiempos de crisis e inestabilidad donde la gestión estratégica juega un papel medular como instrumento para la sinergia organizacional.

La comunicación institucional en Cuba cobra importancia progresivamente dentro del sistema empresarial. La propia dinámica organizacional ha impuesto la aparición e impulso de estructuras emprendedoras. De esta forma la comunicación va emergiendo como su facilitador por excelencia.

El tema comunicación constituye un campo en consolidación. La creación de la ACCS a comienzos de la década de los 90 del pasado siglo, y la apertura de la carrera de Comunicación Social confirieron un impulso sin precedentes en una ciencia de cerca de un siglo de desarrollo científico mundial, y menos de dos décadas de desarrollo real en nuestro país. En este nuevo entorno, autores del patio comienzan a hacer cotidiana la práctica de la ciencia comunicativa y los diversos enfoques del tema van conformando postulados convenientes con la realidad nacional.

En el plano organizacional se venía trabajando desde la década de los 80 en el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. El Perfeccionamiento Empresarial, como filosofía de la nueva empresa, vio la luz en las empresas subordinadas a las FAR y su desarrollo progresivo como sistema de gestión y dirección ha posibilitado su extensión a buena parte de las empresas cubanas. En 1998 el Consejo de Estado aprueba el Decreto-Ley 181, que autoriza a extender las experiencias al resto de las empresas estatales. Su evolución dio pie a la necesidad de reformular sus bases y en

2007 se incluía a la Comunicación Empresarial como parte de sus 18 sistemas. La planificación de estos resultaría en la estrategia global de la empresa.

El objetivo de todo este proceso es garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y posibiliten la gestión integral de los sistemas que la componen (Decreto –Ley 281, p.2).

Es por eso, que para la implantación del perfeccionamiento empresarial, se requiere en cada una de las organizaciones, la realización de estudios de comunicación que posibiliten la conformación del Sistema de Comunicación; cuya elaboración sea resultado de un “estudio y análisis de todos los trabajadores, con la conducción del director general y de especialistas en la materia” (Artículo 694).

Según las normativas vigentes en Cuba (Decretos-Ley 252 y 281 de 2007) la gestión de la comunicación en las empresas cubanas en perfeccionamiento transita por una etapa diagnóstica, la elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación y la actualización periódica del Sistema de Comunicación Empresarial.

La empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus, perteneciente al Grupo Empresarial GEOCUBA, comenzó el proceso de perfeccionamiento empresarial en el 2000, e implantó desde el 2008 el Sistema de Comunicación acorde a las directivas del perfeccionamiento. Dos años después se encuentra en proceso de reevaluar el sistema y trazar nuevos cursos de acción al respecto.

Esta organización tiene como objeto social, aprobado en la Resolución No. 117/2002 del Ministro de las FAR, la que fue modificada por la Resolución 131/04 del propio Ministerio: “investigar, proyectar, ejecutar y comercializar sus productos y servicios en las actividades geodésicas; mareográficas; topográficas, fotogramétricas; de teledetección; cartográficas; catastrales; de implementación de sistemas de información geográfica; de ayuda a la navegación, tanto en tierra como en el mar.” Lo anterior incluye la creación y mantenimiento de las Redes Geodésicas Nacionales; la Mapificación Estatal y el Catastro Nacional.

También realiza mediciones geométricas para determinar desplazamientos y deformaciones en la corteza terrestre, obras civiles y la maquinaria industrial. A partir del capital humano, potencial tecnológico y la infraestructura de que dispone realiza productos y servicios en las actividades de: consultoría y capacitación; metrologías; poligráficas; artes gráficas; mercadotecnia; informáticas con multimedia; estudios medioambientales y del medio geográfico y su conservación; soluciones ambientales; estudios de vulnerabilidad, riesgo y peligro; así como la instalación y explotación de fuentes de energía alternativa y el diagnóstico, corrección y certificación de grúas estacionarias.

En la empresa las funciones de organización, regulación y control se encuentran establecidas en la Dirección General, los procesos de ejecución de producciones y servicios se ejecutan en las Unidades Empresariales de Base (UEB).

En este nuevo estadio de desarrollo estratégico y potenciación de los resultados de la organización entran a jugar un papel relevante instrumentos de gestión de los sistemas poco explotados por las organizaciones. El Manual de Gestión de la Comunicación, elaborado para la planificación, organización, ejecución y control de los procesos asociados al sistema de comunicación, se erige en la actualidad como una herramienta de indudable valor para el posicionamiento de las entidades del Grupo Empresarial.

Por pedido de dicha institución al Departamento de Comunicación Social de la UCLV, se han unido esfuerzos entre los líderes empresariales y personal académico para el diagnóstico e implementación del Sistema de Comunicación Empresarial de la Empresa de GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus en el período 2010-2012. El presente reporte muestra los resultados obtenidos a partir del análisis del diagnóstico de comunicación realizado a la entidad en 2010, que posibilitó el diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la organización.

La investigación presentada partió del problema de investigación siguiente:

- Cómo potenciar el actual sistema de comunicación de la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus en el período 2010-2012?

En función de ello el objetivo general propuesto se centra en:

- Diseñar el Manual de Comunicación de Gestión de la Comunicación de la Empresa GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus.

Para posibilitar su materialización se trazaron los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la política de comunicación de la Empresa.
- Definir los objetivos estratégicos de comunicación de la Empresa.
- Delimitar la misión, funciones, facultades y responsabilidades del Gestor de la Comunicación en la Empresa.
- Definir el posicionamiento de la Empresa para sus públicos estratégicos.
- Elaborar el plan de acciones para la implementación del Sistema de Comunicación en la Empresa.
- Proponer el presupuesto destinado al Sistema de Comunicación.

La presente investigación contribuye a la mejora de los procesos que se presentan en la Empresa GEOCUBA VC-SS, a partir de la implantación del sistema de gestión de la comunicación desde una perspectiva estratégica.

Dados los principios participativos del perfeccionamiento empresarial, las investigaciones relacionadas con la comunicación en estas empresas son muy necesarias para facilitar la implantación exitosa del Sistema de Gestión y Dirección en el perfeccionamiento. La comunicación, cuando es gestionada, actúa además como elemento sinérgico dentro de los sistemas organizacionales y como vehículo del posicionamiento externo de la organización.

La gestión en las UEB de GEOCUBA VC-SS muestra tendencias globales, por tratarse de similares políticas de gestión. No obstante, en cuanto a la gestión estratégica de la comunicación, se pretende elaborar un procedimiento que se ajuste a los objetivos y particularidades de cada ARC, y que a la vez conserve las proyecciones estratégicas, desarrolle los objetivos propios y responda individualmente a las

demandas del entorno. Ello, bajo esquemas flexibles de desarrollo organizacional y de potenciación del conocimiento individual y colectivo, y en concordancia con el análisis de los entornos futuros en los que se desenvolverá.

El objetivo principal de investigación responde a la finalidad práctica de socializar los estudios de comunicación en el Grupo Empresarial, aportando nuevas ideas para la gestión estratégica de la comunicación en este tipo de entidades a través de la elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación.

El reporte de investigación, para su mejor comprensión, se divide en tres capítulos fundamentales. El primero de ellos hace referencia a los elementos teóricos que se tuvieron en consideración para el estudio, el segundo presenta las regularidades metodológicas de la investigación, y el último recoge el diseño realizado para el Manual de Gestión de la Comunicación de la organización, resultado de las técnicas e instrumentos aplicados en el diagnóstico y las sesiones de trabajo. Se presentan además las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos producto de la investigación realizada.

Capítulo 1: En torno al concepto de gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones

Introducción al Capítulo

El contenido del siguiente capítulo constituye un análisis de las principales tendencias teóricas entorno al estudio de la comunicación estratégica en las organizaciones. La autora expone además los criterios que considera pertinentes señalar en cada epígrafe para un mejor esclarecimiento de la temática abordada.

1.1-Elementos indispensables en relación al concepto comunicación

El vocablo comunicación proviene del latín *communis*, que se traduce como poner en común o compartir ideas o sentimientos con otra persona o grupo. Con la llegada y decursar del siglo XX, comienzan los primeros estudios de la comunicación como ciencia desde enfoques políticos, ya que era concebida como punto de partida para influenciar y direccionar convenientemente a las masas hacia los intereses gubernamentales. Laswell constituye uno de sus investigadores pioneros, pero “hasta el año 1948 en que se comienzan a publicar los escritos de Wiener y Shannon, no se puede hablar realmente de una verdadera ciencia de la comunicación” (Sanz de la Tajada, 1994, pp. 88-89). Con los aportes realizados por estos primeros teóricos se abren nuevos horizontes para esta ciencia.

El estudio de la comunicación ha sido enfocado fundamentalmente según dos tendencias, una de ellas ve la comunicación desde la transmisión (“proceso” unidireccional, unilateral, lineal) y la otra a partir del diálogo (proceso bidireccional, interactivo, es el hacer común, donde se comparte). Vidal considera que estas tendencias generan “dos modelos desde el punto de vista conceptual: la comunicación como proceso vertical, unidireccional, que tiende al control, a la dominación, y la comunicación como proceso horizontal, multidireccional, que es por naturaleza participativo” (2000, p. 5).

En la contemporaneidad ambos modelos subsisten dentro de esta ciencia, destacándose como predominante el primero de estos; sin embargo no se puede negar

el ascenso vertiginoso en el trabajo y perfeccionamiento de las necesidades del hombre y su percepción de la comunicación como proceso, horizontal y multidireccional, ya que permite a los actores la búsqueda de soluciones en función de la participación real y consciente de los mismos. La investigadora considera que la comunicación, como proceso participativo, debe primar en el intercambio entre personas y/o organizaciones.

Es importante destacar entonces que comunicación implica necesariamente la idea de información, lo que no debe obviarse es que no toda la información es comunicación, esta constituye un proceso más amplio. 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).

Los estudios latinoamericanos en materia de comunicación han desplegado atractivas propuestas teóricas. Con la penetración cultural y económica del capitalismo, la alternativa no ha sido otra que la de crear y enarbolar nuevos horizontes que cada día sean más innovadores en sus propuestas. Algunos de estos representantes son Martín-Barbero, Orozco y García-Canclini. Las propuestas de estos investigadores se enfocan esencialmente en el uso de esquemas participativos, donde los sujetos que interactúan son capaces de reconocerse en su diferencia, a la vez que construyen nuevas realidades desde el hacer común y el consenso grupal.

A partir de lo expresado, Beltrán (1981) se refiere a la comunicación como un “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”(citado en Fernández Guevara, 2009, p. 11).

Así mismo Martín-Barbero encauza la comunicación desde la cultura, busca sobre todas las cosas el reconocimiento del hombre como sujeto social dinámico. Él expresa que 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” (1990, p.15)

El entenderla como un proceso bidireccional, participativo y de construcción de significados es lo provoca que Calviño se refiera a la comunicación como:

El sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes (2004, p.38).

Para Trelles y Fernández Collado, en el estudio de los procesos comunicativos debe primar un sistema compartido de símbolos entre las personas que se involucran en el proceso. De ahí que deban existir un mínimo de códigos comunes que faciliten el intercambio. Es por eso que para que se propicie comunicación, se hace indispensable enfocarla desde varias perspectivas, ya sea desde los aspectos de gestión y administración en algunos casos; con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, subrayando el importante rol de la construcción de símbolos. En cada una de ellas se hace vigente la necesidad de un enfoque integrador que multiplique la eficiencia y eficacia de los procesos comunicativos (Trelles, 2006, p. 3, y Fernández Collado, 1997, p. 19). La autora se inclina, consecuentemente a lo planteado por la legalidad vigente en el perfeccionamiento empresarial, por la sinergia resultante de las perspectivas sistémica y de gestión de la comunicación.

Toda esta diversificación de conceptos tiene como fin último una gradual evolución del concepto de comunicación, permitiendo que en la actualidad exista una gran variedad y diversidad de consideraciones acerca de lo que se debe incluir o no, es por eso que la multiplicación de definiciones permite un mayor empleo de esta ciencia en cada una de las esferas organizacionales, sociales y políticas.

La autora coincide con el concepto planteado por Trelles, al concebir que comunicación es “todo aquel sistema de acciones intencionadas que permite que el resto de las personas proyecten, coordinen, actúen, comuniquen acciones y evalúen sus resultados; elementos que unifica al colectivo con la individualidad e integra a todos hacia un proceso que ayuda a percibir la posición en que se está y hacia donde se quiere llegar” (2003, p. 23).

En el estudio de la comunicación Saperas distingue cinco niveles básicos de estructuración de los sistemas y procesos de comunicación: los niveles intrapersonal, interpersonal, organizacional, mediático y macrosocial o de opinión pública” (2000, p. 89). Para el actual estudio en coherencia con la opinión de Saperas, va a responder al nivel organizacional, ya que el objetivo principal del mismo es la gestión estratégica de la comunicación en la empresa Geocuba Villa Clara- Sancti Spíritus.

La comunicación en la actualidad parece remitirse a un concepto central en la vida de las organizaciones. Es un fenómeno que se manifiesta en toda organización y constituye, sin duda, el proceso de socialización más importante, ya que está vinculado con cualquier forma de relación humana. Con el avance de la comunicación como ciencia, ha progresado además el desarrollo de la organización.

1.2-Comunicación organizacional

Para una adecuada comprensión del concepto comunicación organizacional, es importante definir con anterioridad qué se entiende por organización.

Una sistematización del concepto de organización debe considerar, entre otros aspectos:

- “Tamaño: Este aspecto indica que para que exista una organización se necesitan, por lo menos de dos personas, para poder fomentar la interdependencia y la interrelación. Es por eso que en la medida que la misma adquiera mayor tamaño se irán complejizando cada uno de los procesos de coordinación y control, ya sean internos o externos.
- Interdependencia: Las relaciones que entretejen a cada uno de los miembros, conforman un aspecto importante para las organizaciones, ya que esto les permite influenciar individual y colectivamente a los trabajadores. Es de esta manera en que se logran el cumplimiento de las tareas asignadas y de los objetivos empresariales.
- Insumos: Todas las organizaciones tienen un límite que las separa del ambiente. Esta frontera imaginaria es aprovechada por las empresas para tomar del entorno

las energías, personal y recursos que considere oportunos. Estos elementos le permitirán entonces perpetuarse en el tiempo con buenos resultados.

- Transformación: En este acápite los insumos anteriormente mencionados se convierten en productos.
- Productos: Constituye el resultado de todo el proceso dinámico de actividades coordinadas y controladas de la organización. Este resultado es transmitido al medio ambiente, posibilitando un ciclo continuo entre la empresa y el medio. (Fernández- Collado, 1997, p. 13).

Se considera que la definición manejada por Schein (1970) se ajusta concretamente a los objetivos y finalidades de la investigación. El autor entiende por organización, la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. En las organizaciones de avanzada, desde el punto de vista técnico y tecnológico, la base debe ser la participación real, activa y efectiva de cada uno de sus miembros.

Una vez aclarada la perspectiva de la autora acerca de la organización, puede sistematizarse la comunicación organizacional acorde a los objetivos de la presente investigación.

Considerar la comunicación en las organizaciones facilita una sinergia en cada uno de los procesos organizacionales que se producen en las empresas. La comunicación es un proceso de amplia relevancia en el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad, de ahí que en la teoría de la organización, la comunicación ocupa un lugar central, ya que la estructura, tamaño y alcance de la organización están casi totalmente determinados por la comunicación (Barreiro Pousa, 2000, p. 29)

En el contexto empresarial el empleo de este concepto como componente indispensable en cada uno de los procesos, que se dan lugar dentro y fuera de las organizaciones, comienza a asumir un lugar primordial a partir de la década de los sesenta. Es en este período, cuando se promueven los primeros beneficios y utilidades del binomio comunicación- organización. A partir de entonces, teóricos de todo el

mundo han dedicado un acápito en sus investigaciones a abordar este tema por el valor que reviste para todas las esferas empresariales. (Trelles, 2006, p. 1).

Golhaber (1984) 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, los cuales son los siguientes:

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.

Rota y Muriel (1980) puntualizan 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).

Trelles apunta que la comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas e instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general (2006, p.VII).

“La comunicación organizacional contribuye a la creación de relaciones y ayuda a los individuos y a las organizaciones a conseguir diferentes propósitos” (Saló, 2000).

Para el desarrollo de la investigación se considera como la propuesta más conveniente los postulados planteados por Fernández Collado (1997), al expresar que la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”. Se agrega que estos mensajes son portadores de un conjunto de significados en un contexto determinado, y que influyen en la actuación de los públicos internos y externos de la organización.

No existe una organización ni una comunicación que sea “la mejor” en sentido absoluto. Cualquier elección organizativa o de comunicación debe ser revisada periódicamente por los directivos y trabajadores de la organización. Para que la comunicación de una empresa se presente como instituida, debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada y facilitar objetivos y un plan en su conjunto. Asimismo, es fundamental que esté instrumentada y utilice distintos soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos. Además debe ser flexible para ser capaz de integrar la comunicación informal y formal, y crear estructuras que favorezcan ambas.

Las organizaciones están inmersas en una dinámica particular caracterizada por objetivos, valores, ideas y propósitos comunes mediante los cuales se organiza y perfecciona. El funcionamiento exitoso de una organización requiere concertar entre todos sus miembros visiones compartidas, lo cual supone procesos participativos y de colaboración. De esta manera la comunicación en las organizaciones no constituirá un simple hecho, sino que aportará directrices fundamentales para el desarrollo organizacional.

“Mirar la organización desde la comunicación implica un cambio de fondo más que de forma”, un cambio que trasciende incluso a la misma organización, ya que nuestras empresas todavía no disponen de modelos avanzados para una cultura empresarial sustentada en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información (Valle, 2003).

Cuatro enfoques o tendencias contemporáneas han caracterizado los estudios de comunicación organizacional según Trelles: el mecánico, el psicológico, el sistémico y el simbólico-interpretativo (2006, p. VIII). La tendencia significativa de autores de nuestro continente a enfocar el proceso de comunicación desde una perspectiva sistémica, facilita que la comunicación organizacional funcione en cada uno de los niveles de la organización y que además proporcione resultados favorables para su desarrollo. Este enfoque ha sido adoptado como modelo de gestión de trabajo en las bases del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba (Decreto-Ley 281, 2007). Este documento constituye un aval al protagonismo de la comunicación en la gestión del

sistema empresarial cubano, y un importante paso de avance en el estudio y aplicación de esta ciencia en nuestro contexto.

La comunicación facilita funciones, las integra y hace que el sistema global de gestión de la organización interconecte con mayor facilidad los entornos externo e interno. Es en este sentido entonces que la comunicación organizacional trabaja sobre la base de dos pilares fundamentales: la comunicación interna y la comunicación externa.

1.2.1- Comunicación interna

Para comprender qué es comunicación interna se hace necesario precisar cuál es la definición de público interno de la organización, ya que este constituye el componente medular para lo que se concibe la comunicación interna y muchos de los procesos que se desarrollan en las organizaciones.

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” (Muriel y Rota, 1980, p. 270-271).

Partiendo de perspectivas formales y en coherencia con los objetivos que persigue la comunicación interna, Saló (2000), realiza un análisis de algunos de los postulados de otros investigadores y sintetiza los objetivos generales de esta modalidad de comunicación. Para la autora la comunicación interna debe:

- 1- 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,
- 2- Asegurar el valor significativo de los mensajes y de las informaciones de la Dirección General,
- 3- Difundir la información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización,
- 4- Proporcionar asesoría, servicio y consejo a los clientes internos y externos sobre los distintos productos y sus procesos de comunicación,
- 5- Contribuir a mantener y desarrollar un buen clima social”. (Saló, 2000, p. 178).

Para Lucas-Marín (2006), el tratamiento de la comunicación interna, concretamente “del flujo informativo en el interior de la organización, debe diferenciar entre la comunicación que sigue los esquemas formales y la informal” (p. 44). Asimismo, dentro de la empresa pueden prevalecer “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).

Del tipo de organización y del estilo directivo de sus líderes, así como de las características de todos sus miembros, dependen entonces las disímiles formas que pueda adoptar la comunicación interna entre todos los trabajadores y directivos de la institución.

El otro sustento de la comunicación organizacional es la comunicación externa. Este es el proceso que facilita a la organización, la inserción de la misma en los diferentes contextos estratégicos del entorno. Esta modalidad garantiza a la institución posicionamiento y reconocimiento institucional, social y político.

1.2.2- Comunicación externa

Al igual que en el acápite anterior, antes de definir comunicación externa, es importante concretar en la concepción de público externo.

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

Estas autoras ofrecen asimismo una clasificación de los diferentes tipos de públicos:

- Clientes, o todos aquellos consumidores del producto o usuarios del servicio que brinda la institución, sean estos individuos o instituciones públicas o privadas;
- Proveedores, que son todos aquellos que proporcionan al sistema los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

- La localidad, es decir, la comunidad ubicada en el medio ambiente territorial más inmediato a la institución.
- Otras instituciones públicas, que son aquellas con quienes entra en contacto a través del desarrollo de sus funciones.
- Los medios de comunicación de gran alcance (medios de comunicación colectiva), que son los que en mayor medida vinculan a la institución con sus públicos generales (Muriel y Rota, 1980, p.308).

La empresa cubana ha reajustado el mapa de público externo a sus peculiaridades, y en función de mantener a su favor el medio que lo rodea y que intercambia directamente con la organización. Es por ello que la política de las organizaciones nuestras se encuentra en función de detectar con exactitud quiénes constituyen su público externo, y en qué medida resultan colaboradores directos de las empresas. En ese sentido, la llegada del Perfeccionamiento Empresarial permitió declarar estos públicos y el trabajo sostenido que se debe mantener con los mismos.

Trelles propone en su teorización una síntesis de los aspectos referenciados con anterioridad. La compiladora afirma que: la comunicación externa es aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo” (2002, p.49).

Para lograr que la comunicación, interna y externa, facilite la gestión en las organizaciones, es necesario abordarla desde enfoques sistémicos, que permitan la sinergia entre cada una de sus estructuras y potencien su funcionamiento. Es por eso que resulta necesario desarrollar ambas formas comunicativas que posibiliten relaciones interdependientes entre los públicos internos y externos.

Para la construcción de estas relaciones las organizaciones requieren de la formulación de mensajes que sean efectivos y eficaces para el cumplimiento de sus objetivos. Estos mensajes deben recorrer determinados canales para llegar a sus destinos, y a su vez potencien la retroalimentación. En todo el proceso median barreras que “obstaculizan por completo la comunicación, filtran una parte de ella o hacen que

se le asigne un significado incorrecto” (Cortina, 2008, p. 20). Como resultado de la convergencia de estos elementos se forman redes en las organizaciones que entrelazan y delimitan estructuras formales e informales de intercambio. A criterio de Trelles: En la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. (Trelles, 2001, p. 45).

En las estructuras formales median flujos de comunicación ascendentes (de subordinado a directivo) o descendente (de directivo a subordinado) entre los miembros de la organización, así como los horizontales. La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. (Trelles y cols, 2006, p. 45). Para Lucas Marín (1997), la comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual nivel jerárquico, y los mensajes que se transmiten están en relacionados con las tareas que deben cumplirse. Los flujos de comunicación ascendente, a consideración de este mismo autor, son los que se manifiestan entre los miembros de la organización de más bajo nivel en el organigrama, y que facilita la emisión de mensajes a las estructuras organizacionales de mayor rango.

“La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado”(Trelles, 2001, p. 45).

Algunos de estos elementos del ciclo de la comunicación son comentados a continuación.

1.2.3. Elementos del ciclo de la comunicación

Mensajes

Los mensajes según Goldhaber (1984) “... son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (p. 18). A partir de este postulado se asume el concepto de mensaje para la presente investigación, aunque es importante destacar otros elementos que los caracterizan en las instituciones.

Redding describe tres funciones básicas que abarcan todos los usos posibles de los mensajes (citado en Trelles y cols, 2006).

La primera de estas funciones es la relativa a los mensajes de mantenimiento, que facilita a la organización el logro de los objetivos empresariales. La segunda es la relacionada con los mensajes de tarea que se conciben para el cumplimiento de labores más operativas. Cuando estos mensajes tareas se cumplen eficazmente, favorece los procesos de innovación, superación, socialización de conocimientos y participación en la confección de nuevos objetivos que ofrezcan beneficios a la institución. La última función a tener en cuenta es la relacionada con los mensajes humanos. Estos se dirigen fundamentalmente al entorno interno de la organización, y se enfoca en premiar al desempeño laboral y potenciar las relaciones directivos-subordinados.

En la actualidad, se considera más provechoso y útil para las empresas, la convergencia de estas tres funciones, ya que cada una de ellas responde a situaciones diferentes, y producto de lo dinámico que resultan los contextos empresariales, es recomendable encontrar el equilibrio entre ellas, en dependencia del objetivo que se persiga.

Canales

Según los criterios establecidos por Muriel y Rota: “canal o medio, es el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor. Representa el eslabón físico entre uno y otro” (1980). Los canales pueden clasificarse en dos grupos:

- Directos: principalmente se dan en las empresas a través del contacto cara a cara entre los miembros de la organización; o
- Mediatizados. prima la utilización de la tecnología en la emisión de los mensajes. Esto provoca que en muchas ocasiones el intercambio quede solo en roles trasmisivos, ya que se pierde la comunicación cara a cara. (Muriel y Rota, 1980, p. 197).

La práctica empresarial ha demostrado que el beneficio de los canales de comunicación, reside en el uso balanceado de ambas vertientes.

Barreras

En la comunicación existen factores que provocan en muchas ocasiones que la transmisión de los mensajes no sea efectiva. En las organizaciones estos factores están influidos por la distancia física, la afinidad emocional, los niveles de jerarquía o por el propio tratamiento que se le realice a los procesos organizacionales.

Esta avería, o ruido, en las comunicaciones es a lo que se le denomina barrera de comunicación. Para Faxas, Chávez y Gutiérrez, las barreras de comunicación no son más que “la incapacidad o imposibilidad de lograr que el mensaje deseado llegue adecuadamente a quienes deben recibirlo”, lo cual tiene por consecuencia la recepción de una versión distorsionada del mismo y en el peor de los casos el no- recibimiento del mensaje (2004, p.51).

Retroalimentación

Para afrontar la comunicación como un proceso bidireccional y de intercambio de roles, es necesario incorporar otro término a todo este proceso: la retroalimentación, conocida también como feedback o comunicación de retorno para algunos autores. La retroalimentación aporta el elemento interactivo al proceso de información entre emisor y receptor, pasando a facilitar el intercambio entre sujetos.

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). Al comenzar en las organizaciones el proceso de perfeccionamiento empresarial, se le atribuye un papel primordial a este aspecto, ya que por medio de él las instituciones recuperan gran cantidad de mensajes que con anterioridad se desechaban.

1.3 - Gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones.

El entorno empresarial cada vez se concibe más complejo, dinámico e incierto, lo que provoca que las organizaciones aumenten la vulnerabilidad ante los cambios del entorno. Gestionar estratégicamente el trabajo organizacional constituye una alternativa viable para responder ante las transformaciones que el medio empresarial sufre con frecuencia. Esta gestión estratégica se ajusta para el Sistema de Comunicación, ya que ofrece la posibilidad de coordinar planificadamente el proceso comunicativo en las organizaciones.

Cuando se habla de gestión en las organizaciones, Martínez Nocedo plantea que “una formulación estratégica significa establecerse unas metas, una aspiración y unos caminos para obtenerlas, de modo que toda la institución configura sus recursos para llegar a ese lugar”. La estrategia conforma el destino al que queremos llegar, da sentido, direccionalidad al actuar de la institución, y en función de ello se organiza para alcanzar esa finalidad (2009, p. 111)

Es necesario por lo tanto una “actitud no solamente reactiva, sino activa y voluntarista en el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada, y en el rechazo a la pasividad y la neutralidad directiva” (León, Dueñas, Ponjuán y Villardefrancos, 2004).

Otro de los autores que aborda lo concerniente a esta temática es Justo Villafañe (1999, 2000 y 2008). A partir de sus criterios se pueden asumir diferentes variantes, todas acertadas acerca de cómo gestionar estratégicamente la comunicación en cada una de las organizaciones. Según Trelles “es una de las más sólidas y coherentes aproximaciones al tema” (2002, p. 54). Este autor considera a la Gestión de la Comunicación como uno de los vectores estratégicos de la empresa en función del fortalecimiento y control de la Imagen Corporativa.

Trelles, apoyada en este último enfoque, define a la de Gestión de Comunicación Organizacional como la “búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas” (Trelles, 2004, p. 188).

En el estudio de esta variable, los autores consideran oportuno orientarla a partir de enfoques sistémicos, basados en los principios de coordinación de todas las partes involucradas en el proceso, así como cada una de las variables que componen el mismo. Por ello el objetivo final no debe ser otro que el logro de la integración empresarial y el desarrollo conjunto de cada uno de los factores internos y externos, en busca de la adaptación al medio y de las visiones futuras de la organización.

En las empresas actuales los principales retos, en cuanto a comunicación, se encauzan con el objetivo de continuar estableciendo los mecanismos de incentivación y motivación adecuados para todos los miembros de la organización, en aras de obtener sinergias que perfeccionen los procesos comunicativos. Esto solo será posible si se gestionan convenientemente estos mecanismos en función de los objetivos e intereses de la organización.

Un grupo de autores apuntan que la gestión estratégica implica un conjunto de deberes, procesos, decisiones, y acciones formuladas y ejecutadas con el fin de conseguir resultados superiores a partir de la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas únicas, que permitan obtener rendimientos óptimos, crear valor y asegurar la supervivencia. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1996; Stopford, 2001; y Ruiz, 2003; citado en González Seijo, 2011a).

Para la presente investigación se maneja la gestión estratégica de la comunicación a partir de los postulados de Trelles (2006), planteando que el enfoque sinérgico en la gestión de la comunicación de una empresa se traduce en “la concentración de la dirección de comunicación en un centro coordinador de la esfera, que se ocupa de la planificación y el diseño de un discurso coherente”. Se posibilita así en mejor empleo de recursos y una retroalimentación más efectiva.

Planear estratégicamente la comunicación supone la comprensión de diversos elementos. En este sentido no solo se consideran los flujos internos que acontecen en la organización, sino además el intercambio de información con el entorno. Las organizaciones necesitan intercambiar información con otras personas, grupos e instituciones para lograr relaciones de colaboración o participación para alcanzar sus objetivos.

Es en este sentido que el especialista en comunicación organizacional, “deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada. (Valle, M., 2003).

Para Martínez Nocedo: gestionar la comunicación es “administrar los mensajes que ocurren en y desde la organización, en forma de estrategias, políticas, programas, campañas, donde a través de la dosificación de mensajes se cumplan metas institucionales”. Es prever, planificar, organizar, administrar, evaluar y controlar estas acciones de comunicación en pos de garantizar la mayor eficacia comunicativa de la organización. (2009, p. 113)

La responsabilidad de liderar cada uno de estos elementos en las organizaciones requiere de mucha perspicacia por parte de los profesionales que atiendan esta rama en las organizaciones. De su destreza a la hora de la gestión correcta de cada uno de los objetivos organizacionales, dependen los resultados que se obtengan, y por lo tanto el futuro desarrollo de la empresa.

En este contexto la comunicación debe ser gerencial, ya que constituye objeto de gestión, es decir, instrumento, de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos, aspecto importante para la productividad empresarial.

La comunicación organizacional se debe plantear como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde trabajadores y empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común que es la "comunidad laboral", el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en mercados ya sean nacionales o internacionales.

La gestión estratégica de la comunicación constituye el proceso de planificación, organización, control y evaluación de las acciones de comunicación organizacional, cuyo objetivo se centra en lograr el posicionamiento deseado, y tributar: al cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazos, y facilitar el proceso de gestión organizacional. Ello bajo esquemas participativos de trabajo y de integración de los actores sociales implicados, y mediante procesos continuos de aprendizaje (González Seijo, 2011a).

“Esta gestión estratégica de la comunicación incluirá la política general de comunicación (incluye la formulación de principios de trabajo), además de la formulación de los objetivos estratégicos de comunicación para sus públicos, estos deben ser

comunes a todos y específicos por segmentos a partir de la imagen que posee en la actualidad cada uno de estos públicos” (Martínez Nocedo, 2009, p. 137-138).

1.3.1 Nueva mirada en el contexto cubano hacia la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones: El perfeccionamiento Empresarial.

“Hoy día la comunicación organizacional, no es una opción elegible por los empresarios, sino que se ha convertido en una necesidad” (Valle, 2003).

Cuba se ha insertado en la actual dinámica de desarrollo de la gestión de la comunicación en el contexto empresarial. Nuestro país, a través de un proceso de recepción y aprehensión de las doctrinas de los diferentes autores que abordan la materia, ha sido capaz de adecuar cada uno de los postulados a las condiciones nuestras. Es por eso que en la actualidad se cuenta con personal capacitado para sistematizar las temáticas comunicativas y ponerlas en función de las organizaciones cubanas.

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).

Con la llegada del perfeccionamiento empresarial se produce un importante giro dentro de la economía cubana. En esta primera propuesta de la empresa socialista cubana, la comunicación organizacional no ocupó la prioridad que desde un inicio debería habersele concedido. Entre los 16 subsistemas componentes no se contemplaba el de comunicación, los aspectos referidos a este tema se encontraban diluidos básicamente en el de Mercadotecnia y en el resto de los subsistemas organizaciones, en dependencia de la función comunicativa que se pretendiera trabajar.

Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial han demostrado en estos años mayor eficiencia, organización, disciplina, por lo que proveerlas de estas herramientas les posibilitaría alcanzar metas superiores, demostrando que en el

socialismo las empresas pueden alcanzar alto desempeño y un alto reconocimiento social (Decreto-Ley 281, 2007).

Si bien es cierto que el propio proceso ha transcurrido por diferentes etapas de adaptación y comprensión de lo que en realidad se pretende lograr con el mismo, es indiscutible que el perfeccionamiento empresarial, el cambio organizacional e institucional que sustenta este proceso es mucho más que unas condiciones dadas automáticamente por procedimientos y métodos técnicos e ingenieriles. Es objeto de disciplinas de las ciencias sociales. De lo contrario, no se llega a las personas ni tampoco a la explicación del comportamiento de las organizaciones. Las soluciones no se manufacturan al por mayor, sino hay que buscarlas para cada caso. “La empresa que queremos, la necesaria y la posible es una sola porque la hacen posible las personas” (Alhamar, Alonso y Cuevas, 2001, p. 43).

La gestión estratégica de la comunicación en las empresas en perfeccionamiento, no se puede instituir si no se parte del principio de la coordinación de cada una de las variables que integran el propio proceso de comunicación, y que actúan tanto directa como indirectamente en el sistema organizacional de las entidades. La búsqueda persistente de soluciones que gradualmente vayan eliminando las deficiencias y limando las asperezas dentro del propio desarrollo de las organizaciones, es lo que va a facilitar la gestión misma de estos procesos en cada uno de sus públicos. Es posible entonces analizar esta gestión estratégica desde un enfoque sinérgico.

En nuestro contexto se intenta gestionar la comunicación desde diversas áreas dentro de la organización. En una empresa podría darse el caso, y de hecho se observa con bastante frecuencia, que el departamento de mercadotecnia realiza y gestiona mensajes relacionados con las marcas de productos y servicios, mientras que recursos humanos emite los dirigidos a los trabajadores, muchas veces no consistentes entre sí (Martínez Nocedo ,2009, p. 95).

Esta realidad que viven las empresas cubanas hoy, son el resultado de las influencias del resto de los países del área. A pesar de no poseer un espacio específico de ubicación dentro de las organizaciones, se han perpetrado esfuerzos satisfactorios en

pos de posicionar este sistema dentro de las instituciones, obteniéndose pasos de avance con respecto a esta situación.

Cada Área de Resultado Clave debe ser capaz de formularse su propia estrategia empresarial que esté subordinada a la estrategia central de la organización, esto garantiza que los directivos de cada una de estas áreas y sus trabajadores posean un mayor nivel de identificación con las tareas que se planteen, además de elevarse la motivación del colectivo para el cumplimiento de las mismas. La alternativa no puede ser otra que la de incluir a todos los directivos para la formulación de la estrategia empresarial, logrando de esta forma la creación y puesta en marcha de métodos acordes con la realidad que vive la organización.

Es tarea entonces del sistema de comunicación en cada empresa gestionar estos cambios y mejoras de manera planificada, organizada y controlada. Por tanto esta gestión va a presentar matices bien delimitados que la van a diferenciar de las empresas que aún no emplean este procedimiento. Para estas instituciones existe una serie de normativas que van a facilitar el trabajo de Gestor de la Comunicación en la empresa. Estos métodos son el diagnóstico de Comunicación interno y externo de la organización, El Manual de Gestión de la Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa. En su conjunto van a constituir el Sistema de Comunicación que gestionará estratégicamente la comunicación. Su actualización y evaluación entrará dentro de las funciones que afrontará el DIRCOM, ya que le que le permitirán un control regular de la situación y desempeño de la empresa.

La confección del MGC influye en la percepción que puedan tener los públicos de la organización, es decir en su posicionamiento estratégico.

1.4 El Posicionamiento Estratégico como eje fundamental en la Gestión Estratégica de la comunicación en las organizaciones.

La implantación del Sistema de Comunicación en las organizaciones en Perfeccionamiento consta de varios momentos a considerar. A partir de las bases generales que el documento oficial ofrece, cada empresa debe tener la capacidad de reajustarlo en función de sus necesidades y objetivos empresariales. De acuerdo con los ejes trazados en esta resolución

es posible determinar el posicionamiento estratégico de la organización en función de gestionar eficazmente los procesos comunicativos.

El posicionamiento es uno de los pilares básicos del marketing estratégico junto con la definición de público objetivo y ventaja competitiva. Si se define este término como “la percepción que tienen los diferentes públicos, en relación a la competencia; sobre una organización, marca, producto o servicio”, es tarea de primer orden entonces lograr ese posicionamiento en la mente del público (Arribas, 2007).

El término posicionamiento se popularizó gracias a dos ejecutivos de publicidad, Al Ries y Jack Trout, que lo entienden como un “ejercicio creativo que se lleva a cabo con un producto, mercancía, servicio, empresa, institución o incluso una persona” (citado en Kotler, 2002, p.330).

Para Kotler la estrategia de posicionamiento va a consistir en “definir la imagen que se quiere conferir a la empresa o a sus marcas, de manera que su público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva”. (2002, p.334).

Este autor define además dos factores del entorno en que se dividen los públicos objetivos para la elaboración de la estrategia de posicionamiento ideal en cada organización. Estos factores son el microentorno y el macroentorno empresarial. En el caso del primer entorno, la empresa cubana agrupa en esta sección a suministradores, distribuidores, clientes y grupos de interés, porque en esta clasificación se concentran los públicos objetivos que interactúan directamente con la entidad. Para el caso del macroentorno, se centralizan los factores externos que influyen en la empresa en la toma de decisiones y en sus modos de actuar. En este grupo se incluyen los factores demográficos, económicos, medio ambiente natural, tecnológico, político y cultural (Kotler 2002, p.137).

Martínez Nocado coincide con lo planteado por Kotler. Para la autora, “posicionamiento es el lugar que ocupa en la mente de los públicos determinada marca de producto, servicio o institución, en comparación con otros del mismo genérico.” Este concepto ha tenido gran desarrollo y evolución desde la Mercadotecnia y hoy se habla de posicionamiento estratégico para definir el lugar que una organización planifica y en el que concibe estar tanto ella como sus productos o servicios en la mente de sus

públicos, pues en ese espacio es dónde se ha concebido que puede ser más beneficiosa para los objetivos estratégicos de la organización (2009, p.164).

Estos son conceptos extraídos del ámbito del Marketing, pero que son permisibles de ajustar en las organizaciones en correspondencia con la implantación e implementación del Sistema de Comunicación.

Es indiscutible la utilidad que en los momentos actuales resulta el empleo efectivo de este término en las organizaciones. Para Hooley, Saunders y Piercy “permite trazar estrategias a mediano, corto y largo plazo, permitiendo a las instituciones consolidar su posición en el medio en que se desenvuelve”. Estos autores elaboran diferentes alternativas de posicionamiento en las organizaciones: Estrategias de posicionamiento competitivo por: innovación; creación de ventajas competitivas sostenibles; estrategias competitivas defensivas/ofensivas; alianzas estratégicas y redes; servicios superiores y relaciones con los clientes; y e-marketing. Estas son algunas de las alternativas más ventajosas, la aplicación de alguna de ellas será la resultante del análisis de la planeación estratégica de la organización; la investigación de sus entornos; los recursos organizacionales; los clientes de la organización; las entidades de semejante objeto social (fundamentalmente a nivel internacional); el análisis prospectivo de desarrollo del o los procesos a posicionar; la segmentación del mercado en cuestión; y el curso prospectivo del desarrollo territorial y nacional. La combinación de todos estos aspectos decidirá el curso de acción del posicionamiento estratégico de la organización (Hooley, Saunders y Piercy, 2004, p .123).

Con el fin último de alcanzar el posicionamiento estratégico del Sistema de Comunicación, se elabora como guía el Manual de Gestión de la Comunicación (MGC). Este documento institucional se va a encargar de regir la política comunicativa en las organizaciones. En el escenario latinoamericano uno de los enfoques de mayor aceptación entre los investigadores es el que ofrece Villafaña (1999, 2004,2008).

1.4.1 Manual de Gestión de la Comunicación: Herramienta indispensable para posicionar las organizaciones.

Para Villafaña: El MGC es también una declaración expresa de la política comunicativa de una organización, ya que en él se contiene desde la estrategia

plurianual de imagen a su concreción en los planes de comunicación que han de ejecutar dicha estrategia, pasando por el diseño orgánico y funcional del mismo departamento de comunicación de la compañía(2008, p.95).

A criterio de este autor el MGC debe cumplir con las siguientes funciones:

1- Formalizar la política de comunicación e imagen de la empresa, normalmente por un período plurianual.

2- Afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar la organización.

3- Esquematisar la organización de la comunicación.

4- Normalizar la práctica comunicativa prescribiendo normas sobre cómo debe ser ésta. Villafañe (2008, p.96).

Agrega además que los manuales de comunicación en cuanto a su diseño material deben permitir su actualización permanente. Él considera que es ese uno de los requisitos indispensables en el momento de su conformación.

Cuba ha readaptado estos postulados de Villafañe a sus propias condiciones. Un ejemplo de ello lo componen aportes realizados por la Máster en Marketing y Gestión Empresarial Yarmila Martínez Nocedo (2009). Esta autora ofrece desde una perspectiva práctica acorde al escenario nuestro una propuesta en correspondencia con las necesidades actuales del país. Para Martínez Nocedo, el MGC es un documento normativo, pero al mismo tiempo es la guía de trabajo del comunicador institucional.

EL Decreto-Ley 281 de 2007, establece que el Manual de Gestión de comunicación 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 (artículo 113).

Con la elaboración y puesta en marcha de este documento se completa entonces la primera etapa de este posicionamiento estratégico que se pretende implantar, depende

entonces de las organizaciones el ser capaces de impulsar este posicionamiento en correspondencia con el día a día de su organización.

El Manual de Gestión de la 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. (Decreto -Ley 281, artículo 696, 2007).

Mediante la aplicación del Manual de Gestión de Comunicación se logra un funcionamiento del Sistema de Comunicación, en aras del mejoramiento de la empresa u organización superior de dirección, además de reducir la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a esta temática.

En función de los requerimientos del artículo 697 del Decreto-Ley 281 (2007), la propuesta de Villafañe y Martínez Nocado, en coherencia con las peculiaridades de la empresa objeto de estudio, se crea una propuesta de diseño de Manual de Gestión de la Comunicación acorde a las necesidades y deseos de la empresa Geocuba Villa Clara-Sancti Spíritus.

Para la construcción, puesta en marcha y actualización del Sistema de comunicación es necesario la creación de un grupo, unidad, dirección o persona que se encargue de regir todo este proceso en las organizaciones. Con el objetivo de regir la gestión estratégica de la comunicación, es que surge entonces ese mecanismo capaz de echar a andar toda esta nueva maquinaria en las empresas.

1.4.2 - Quién dirige el proceso

En los inicios de la Década de los noventa emerge la figura del Director de Comunicación (DIRCOM) en las organizaciones pertenecientes a países altamente desarrollados. En Cuba este rol ya es reconocido a nivel académico, y aún más comienza a ganar su espacio formal en las estructura de las instituciones. Martínez Nocado (2009, p. 123).

El DIRCOM se ubica entonces dentro de la Dirección de Comunicación. Villafañe la define como “el departamento o unidad específica encargada en el

seno de las organizaciones de la gestión de su comunicación e imagen corporativas” (1999, p. 100).

Es por ello que a continuación se relacionan algunas funciones importantes que debe desempeñar la persona encargada de gestionar la comunicación.

1- Coordinar los mensajes que emite la organización, tanto los que intercambia con su público interno como externo.

2- De cara a ambos públicos deberá coordinar los mensajes a través de políticas, estrategias y planes de comunicación, combinando y coordinando las diversas modalidades de la comunicación institucional.

3- Coordinar y dirigir los programas de comunicación que emerjan de las diferentes áreas ejecutivas.

4- Facilitar la relación Directivo- Subordinado, así como Directivo-Público Externo.

5- Desarrollar y fortalecer los procesos de formación y consolidación de la identidad corporativa de la institución no solo a nivel visual, sino de comportamiento- puesta en marcha de programas de identidad, control y retroalimentación en coordinación con los objetivos empresariales y subordinados a ellos (Martínez Nocedo, 2009, p. 125).

El DIRCOM debe tener la capacidad de desarrollar en cada una de las acciones comunicativas el sentir de todos los miembros de la organización. La vida de la institución y su quehacer constante no pueden desligarse de las tareas del responsable de comunicación. Por tanto las políticas, proyecciones, objetivos y misión de la empresa componen parte activa del profesiograma laboral del mismo. Es labor entonces del Gestor de comunicación movilizar el factor humano en función del perfeccionamiento empresarial, así como la elaboración del presupuesto necesario para el cumplimiento de cada una de las acciones.

1.5 - Determinación del presupuesto

El presupuesto de comunicación constituye en la actualidad un tema muy importante para los especialistas de esta rama, ya que en muchas ocasiones se deja de lado lo concerniente a la distribución de recursos, ya sean materiales o no que se requiere para gestionar eficazmente la comunicación.

Para el desarrollo de la investigación, se tuvo en consideración los criterios planteados por Kotler a partir de los cuatro métodos que esboza: (2002, p. 648-650).

- Lo que se pueda: es el método más simple que niega la inversión hacia la promoción. Se basa en el nivel de gasto que pueda tener la empresa.
- Porcentaje sobre las ventas: Según el por ciento de las ventas, entonces se determina la cantidad de presupuesto. Considera las ventas como una causa de la promoción. Es el que en la actualidad posee el Sistema de Comunicación de la Empresa Geocuba Villa Clara – Sancti Spíritus.
- Paridad con la competencia: Se trata de tener un presupuesto que esté acorde a las ventas de la competencia. No tiene en cuenta que ninguna empresa es igual a otra y su situación es única.
- Inversión acorde a los objetivos a conseguir: Se estimulan los costos de acuerdo a los objetivos y las acciones a realizar.

La empresa cubana debe tomar la decisión de cual estrategia utilizar en función de las características que distinguen sus organizaciones, y del fin que persigan estas estrategias. Lo que resulta indiscutible es que la elección realizada debe favorecer el desarrollo de los procesos comunicativos de la organización, y que esté acorde a la realidad empresarial que presente la entidad.

Capítulo 2: Referentes metodológicos de la investigación

En el capítulo se puntualiza la concepción metodológica de la investigación. También se describe la muestra utilizada, sus características principales y los criterios utilizados para su selección. Se presenta el procedimiento y las técnicas empleados para la recogida de información y el análisis de los resultados obtenidos.

2.1. Contexto de aplicación

La investigación se realizó en el contexto socio-histórico de la organización y a través de un análisis holístico del caso en cuestión (Empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus). La Empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus, ubicada en la ciudad de Santa Clara, forma parte del Grupo Empresarial GEOCUBA. En la actualidad se encuentra implantando el Sistema de Gestión de la Comunicación Empresarial (SGCE), propio del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en que se encuentra inmersa.

El antecedente inmediato de la implantación del sistema de comunicación se encuentra en el diagnóstico realizado al sistema en mayo de 2010 por estudiantes y profesores del Departamento de Comunicación Social de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Como resultado del diagnóstico realizado, y producto de la implementación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, una de las deficiencias detectadas es la ausencia de una estructura organizacional mediante la que se gestione estratégicamente los procesos de comunicación en la organización. Ello afecta el desarrollo de la empresa, sus relaciones con y entre los públicos internos y externos y el óptimo desenvolvimiento de sus áreas de resultados claves.

Para el logro de la sinergia e integración de los factores internos y externos, se hace necesario el diseño del Manual de Gestión de la Comunicación (MGC en lo adelante), como herramienta indispensable en el fortalecimiento de la identidad, los procesos comunicativos y la imagen de la organización.

La confección del MGC se basa en un proceso participativo de co-construcción colectiva: entre los miembros de la organización y los asesores externos a la misma.

Básicamente se refiere a un proceso de aprendizaje colectivo, facilitado por la creación de espacios intercambio que permita el desarrollo de nuevos referentes entre los implicados entorno al tema que ocupa el presente reporte: la gestión estratégica de la comunicación en la empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus.

2.2 Diseño metodológico

A partir del problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, se decide concebir la investigación desde un paradigma metodológico cualitativo. Para la adopción de esta metodología, los autores se adscriben a los postulados de Taylor y Bogdan (1987), que describen la metodología cualitativa como “aquella forma de investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 20).

A criterio de RayRist (1977): en la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística, es decir “no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan” (citado en Taylor y Bogdan, 1987).

La metodología cualitativa ofrece al investigador la posibilidad de ajustar el estudio al contexto en que se desarrolle, lo que favorece la capacidad de adaptación, flexibilidad y apertura ante las condiciones que puedan presentarse. El objetivo que persigue este tipo de estudio no es otro que el logro de la interacción entre investigador-muestra, con el fin de comprender el escenario social y propiciar el cambio a través del intercambio cara a cara (Alonso y Saladrigas, 2002, p. 33-34).

Stake (1995) agrega además el papel personal que adopta el investigador, interpretando sucesos y acontecimientos, y construyendo conocimientos. De ahí que se destaquen como aportes de este autor el carácter holístico, empírico, interpretativo y empático que distinguen el método de investigación cualitativa (citado en García, Gil y Rodríguez, 2002, p. 34).

Partiendo de los matices generales de este modelo de investigación, se considera idóneo emplear el método Investigación-Acción-Participación (IAP) a partir de los

objetivos trazados. Este proceso colectivo de aprendizaje en el que el grupo protagoniza el “cambio de su realidad, se convierte en una concepción y una metodología crítica para la transformación, la investigación científica y el aprendizaje” (González Seijo, 2009). Para García, Gil y Rodríguez, este método constituye un factor diferenciador debido a su “carácter de adquisición colectiva de conocimiento, su sistematización y su utilidad social” (2002, p. 55).

2.3. Categorías de análisis

Manual de Gestión de la Comunicación: 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. (Decreto Ley 281, art 113.)

Manual de Gestión de la Comunicación: Es una herramienta de trabajo de la Empresa GEOCUBA Villa Clara Sancti Spíritus que norma los procesos comunicativos en la organización y posibilita la gestión estratégica de la misma a través de acciones planificadas coherentemente.

Indicadores:

- Política de Comunicación:
- Objetivos Estratégicos de Comunicación:
- Posicionamiento Estratégico de los públicos externos priorizados:
- Presupuesto de Comunicación:

2.4. Selección de la muestra

A partir de los resultados obtenidos en la primera etapa perteneciente a la confección del diagnóstico interno y externo, se decide la conformación de un Grupo Gestor, integrado por directivos y trabajadores de la organización pertenecientes a diferentes áreas. Se tuvo en cuenta además la conformación de una segunda muestra, integrada

por los Comerciales de la diferentes UEB y el departamento de mercadotecnia, en función del análisis de indicadores directamente vinculados a los públicos externos

Teniendo en consideración que el MGC debe ajustarse a las características de la organización, y en función de las necesidades detectadas durante la aplicación del diagnóstico de comunicación; el Grupo Gestor quedó conformado por aquellos sujetos que mayor conocimiento y experiencia poseen en cuanto al funcionamiento de la empresa. Estos sujetos ya habían sido detectados durante la fase diagnóstica como informantes claves para el desarrollo del estudio. No obstante, se procedió a confirmar su disposición a colaborar en el proceso de las sesiones grupales.

Buscando heterogeneidad en el grupo, este quedó conformado por líderes formales e informales de la organización. A partir de estos criterios estuvo integrado por 12 miembros, desglosados de la siguiente manera: siete directivos (seis directores de UEB y el Coordinador General), y cinco trabajadores procedentes de las ARC de la empresa: mercadotecnia, contabilidad y finanzas, recursos humanos, servicios y gráfica.

En el estudio del posicionamiento estratégico en los públicos priorizados se decidió tomar como muestra informantes claves, en este caso, los comerciales de cada UEB. Esta decisión se justifica a partir del alto dominio que poseen respecto al tema y sus intercambios más frecuentes con el público externo. Se agregaron además los dos trabajadores del Departamento de Mercadotecnia, subordinado a la Dirección General, por liderar el proceso de manera global, en total la muestra se conformó por 11 informantes claves.

2.5. Descripción de los instrumentos y técnicas utilizadas

Revisión de documentos

Los ojos y los oídos son los instrumentos fundamentales de los que deben valerse quienes realizan una investigación cualitativa, estos les permiten contrastar la realidad por sí mismos (Rodríguez y cols, 2002, p.47). En este sentido la recogida de información, a partir de los documentos oficiales, es una actividad central muy laboriosa, para lo cual es importante determinar qué fuentes van a utilizarse y en qué

orden. Por tanto se sugiere comenzar de lo general a lo particular (Alonso y Saladrigas, 2002, p. 69).

La revisión de documentos oficiales se realiza al inicio de la investigación debido a que “éste constituye el punto de entrada al dominio o ámbito de investigación que se busca abordar e, incluso, es la fuente que origina en muchas ocasiones el propio tema o problema de investigación”. (Sandoval, 2002, p.137)

En el caso de este estudio, la revisión de documentos se utiliza como parte de la estrategia de vagabundeo, permitiendo a los investigadores los primeros acercamientos a la organización y la familiarización con los objetivos de la misma. De esta forma la entrada al campo resultó más fácil. Con el análisis de documentos se consiguió corroborar informaciones obtenidas por medio de otras técnicas aplicadas.

Entre los documentos consultados para apoyar la investigación, se revisó la Estrategia General de la empresa en el período comprendido, el diagnóstico y Manual de Comunicación anteriores a la etapa actual, la estrategia delineada por el Grupo Geocuba a nivel nacional, el Plan estratégico 2011-2015, documentos oficiales del Departamento de Mercadotecnia y Recursos Humanos, así como la carpeta de Perfeccionamiento Empresarial que la organización archiva. Además se hizo una revisión de la Política de Actuación para con los Clientes, con el fin de determinar los posibles estratégicos en el aspecto externo. .

Entrevista en profundidad

La entrevista puede partir de un formato, pero siempre se desarrolla el tipo de entrevista que permita el diálogo permanente, que ofreciendo a la persona entrevistada la oportunidad de expresar sus opiniones, creencias y valores en forma espontánea.

Se debe tener en cuenta además las etapas -inicio, desarrollo y finalización -y los criterios para realizar una entrevista, por ejemplo, ambiente, empatía, nivel social, lenguaje, evitar interrupciones (Ávila Acosta, 2001, p.58).

En la entrevista en profundidad el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema, y a partir de ahí establece una lista de temas, en relación con la entrevista (Rodríguez y cols, 2004, p. 168). De igual forma esta modalidad de entrevista se caracteriza por presentar un propósito explícito, la explicación al entrevistado de determinados objetivos y la formulación de cuestiones importantes para el desarrollo de las conversaciones.

Estas características distintivas facilitan al investigador dirigir el encuentro hacia los temas de interés para el estudio, a la vez que ejerce mayor control sobre lo que se debate. La entrevista en profundidad da la posibilidad de que el entrevistado se sienta confiado y hable sin temores. (Esta modalidad supone un proceso de aprendizaje mutuo) (Rodríguez y cols, 2004, p. 169).

La entrevista estuvo enfocada a obtener información acerca del posicionamiento estratégico deseado en los públicos externos a partir del criterio emitido por los informantes claves, (comerciales de la organización), así como las opiniones en relación con los principales públicos de interés en cada una de las ARC (ver anexo V y VI)

Observación participante

La observación participante, implica la interacción del investigador con el objeto de estudio durante un tiempo determinado (Alonso y Saladrigas, 2002, p.62). Es una de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa, y una de las que más información puede brindar debido a que permite al investigador formar parte del contexto sin resaltar, llamar la atención y/ o parecer una agente externo (Gallardo de Parada y Moreno, 1999, p.60) Mediante esta técnica el investigador se integra al grupo o a la comunidad que desea estudiar, es decir, penetra en la experiencia de los otros, pasando el máximo de tiempo posible con los individuos estudiados y viviendo del mismo modo que ellos; pretende convertirse en uno más, analizando también sus propias reacciones, intenciones y motivos (Alonso y Saladrigas, 2002, p.63)

Las observaciones fueron realizadas durante las sesiones grupales, ofreciendo la posibilidad de recoger una gran cantidad de informaciones relevantes para el proceso investigativo (ver anexo II).

Dinámicas Grupales

El trabajo en las sesiones grupales es un elemento de importancia dentro del proceso investigativo. El objetivo general de las sesiones grupales es la construcción colectiva de conocimientos, así como a través de la participación voluntaria y activa, llevar a los sujetos a la reflexión. El resultado obtenido de estos encuentros con el Grupo Gestor, permitió la conformación del MGC y las acciones que se contemplan en él. 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 (González Seijo, 2009).

2.6 Procedimiento

Para una mejor comprensión de la estrategia de trabajo llevada a cabo por los investigadores, se decide organizar el estudio a partir de las fases de investigación cualitativas planteadas por Rodríguez y cols (2004, p.63-77).

Fase 1: Preparatoria

Paso 1: A partir de los conocimientos adquiridos durante la carrera se comienza con una revisión de la bibliografía relacionada con el tema a abordar. Se seleccionan

además los autores que más se ajusten con lo que se pretende estudiar. Esta profundización teórica se encuentra recogida en el capítulo 1 de la investigación.

Paso 2: Luego de realizar la revisión bibliográfica necesaria se decidió abordar la problemática en la organización objeto de estudio (Empresa Geocuba Villa Clara-Sancti Spíritus). La principal problemática detectada se relaciona con el Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación, como parte del Sistema de Comunicación de la organización. Luego se prosiguió a la definición del problema y objetivos de la investigación.

Paso 3: A partir de este punto se escoge la metodología acorde con el problema y objetivos planteados. Para la presente investigación se decidió la utilización de una metodología cualitativa, ya que permite al investigador una interpretación más profunda de los resultados obtenidos. La descripción de este paradigma se localiza en el epígrafe 2.1 del capítulo.

Fase 2: Trabajo de campo

Paso 4: El acceso al campo estuvo facilitado por la propia organización al establecer vínculos con el Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, ya que era interés de Geocuba el diseño del MGC. La entrada al campo fue a través del Director de Mercadotecnia, él se encargó de insertar a los investigadores en la vida cotidiana de la empresa, además de presentarlos formalmente a la Dirección General y el resto de los trabajadores.

Insertados ya en la organización se comienza a asistir a las actividades y reuniones de la misma, así como a participar de su dinámica cotidiana. Las principales actividades en las que se participaron fueron: matutinos, reuniones del sindicato en las diferentes UEB, reuniones del consejo de producción, visitas planificadas a las UEB en horario laboral. Esto permitió que los investigadores se familiarizaran con el funcionamiento y la dinámica de la empresa, además de facilitarle la interacción con los trabajadores.

Es necesario aclarar que siempre se mantuvo una adecuada actitud profesional ante el escenario de investigación, mostrando interés en todo lo que se planteaba y ajustando los intercambios con los horarios que los trabajadores decidieran.

Paso 5: Una vez identificados los informantes más acorde con la investigación, así como las relaciones entre los diferentes departamentos y en las ARC, se decide escoger los participantes en el estudio. El muestreo que se escoge tiene un carácter intencional, ya que los sujetos escogidos se eligieron a partir de los criterios del investigador. La unidad de análisis conformada se describe en el epígrafe 2.2 del capítulo.

Paso 6: Para la elaboración del MGC se hace necesario conocer las sugerencias y opiniones de los sujetos del campo de investigación. Con el fin de recoger la mayor cantidad de información se elaboraron instrumentos y técnicas que facilitarían esta recogida de datos. Para ello se emplearon técnicas de revisión de documentos, la observación participante, la entrevista en profundidad y las sesiones de trabajo en grupo. Cada una de estas técnicas se encuentra descrita en el epígrafe 2.3 del presente capítulo.

Paso 7: La aplicación de los instrumentos abarcó la etapa de octubre-diciembre de 2010. Quedaron conformadas ocho sesiones de trabajo grupal, teniendo en consideración el diagnóstico previo realizado para poder enfocar el trabajo en aras de subsanar deficiencias. La frecuencia de estas sesiones fue semanal. Los investigadores como conductores de la actividad, dirigieron los debates en función de la preparación del MGC con la colaboración del grupo gestor de la comunicación GGC, que posteriormente se encargará de implementar el sistema. La revisión de documentos se mantuvo a la par de las sesiones de trabajo en los días alternos a los encuentros grupales. De igual forma las observaciones participantes se realizaron durante las sesiones de trabajo para complementar el estudio.

No.de sesión	Hora	Lugar	Objetivo	Anexo
1	10.00 a.m.	Salón reuniones	Conformar el Grupo Gestor. Legitimar las normas de trabajo.	I
2	2:00 p.m.	Oficina del Coordinador	Elaborar la Política de Comunicación.	III
3	10:00 a.m.	Salón reuniones	Establecer los Objetivos Estratégicos de Comunicación.	IV
4	Todo el día	Toda la Organización	Definir públicos externos de interés. Determinar posicionamiento estratégico de la organización.	V
5	9.00 a.m.	Dpto. de Mercadotecnia	Determinar los Grupos de Interés.	VI
6	1.00 p.m.	Dpto. de Mercadotecnia	Elaborar Plan de Acciones.	VII
7	2.00 p.m.	Salón reuniones	Proponer el presupuesto.	VIII
8	10.00 p.m.	Comedor de la empresa	Presentar a la organización los resultados de la investigación y el informe final.	IX

Paso 8: Una vez obtenida la información necesaria se decidió abandonar el campo por saturación de la información. De esta forma se evitó repetir los resultados obtenidos.

Fase 3: Analítica

Paso 9: Análisis y procesamiento de datos. Para el análisis y procesamiento de los datos en la investigación se empleó la triangulación de fuentes y de datos. A través de un análisis de contenido que permite el uso de esta técnica, se logró recoger y analizar las informaciones desde diversos puntos de vista con el fin de interpretarlos correctamente. En esta práctica se confrontan las opiniones y criterios de cada una de las partes involucradas en el estudio.

El proceso de triangulación es un *procedimiento ampliamente usado que consiste en el uso de diferentes fuentes de datos, investigadores, perspectivas o metodologías para contrastar los datos e interpretaciones* (Denzin, 1978, citado en Rodríguez, y cols, 2004).

Fase 4: Informativa

Paso 10: Presentación de los resultados. En este último paso se presentaron los resultados de la investigación primero al Departamento de Mercadotecnia, responsable de los resultados del estudio en la organización y posteriormente se llevaron al Consejo de Dirección Ampliado de la Empresa GEOCUBA VC.-SS. También se procedió a presentar y facilitar en soporte impreso los resultados de la investigación al resto de los trabajadores de la empresa.

2.7 Principios éticos de la investigación.

Todo el proceso de investigación se realizó de acuerdo a los principios éticos de la investigación en Ciencias Sociales. El consentimiento informado de los sujetos a investigar (en este caso toda la empresa y posteriormente en específico a cada encuestado y/o entrevistado) se realizó exhaustivamente. La confidencialidad de los resultados obtenidos de los que solo se divulgaran datos generalizables y el anonimato de los sujetos de la investigación, fueron pautas rigurosamente respetadas.

Durante todo el proceso se intercambió con los trabajadores la información recibida y se informaron a la totalidad los resultados finales que más relación tienen con su desempeño, focalizándolos en aras de la potenciación de sus actitudes para la solución de problemas de su área y/o empresa.

Capítulo 3: Análisis de los resultados: Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa Geocuba Villa Clara- Sancti Spíritus

El presente capítulo contiene el resultado del análisis de la categoría estudiada en la investigación que conforma el Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa GEOCUBA VC.-SS. Por su importancia el resultado de las sesiones se antecede de un resumen del diagnóstico de comunicación realizado en 2010 a dicha institución.

3.1 Fase de recogida de información y Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación.

3.1.1. Análisis de documentos

El diagnóstico de comunicación interno y externo consideró los Balances Económicos Anuales de (2008a), (2009a) y Balances Económico (2010a ,primer semestre), Balance de Recursos Humanos (2010b, primer semestre), documentos estratégicos: Estrategia General de la Empresa GEOCUBA VC.-SS. 2010-2011 (2010c), el Diagnóstico y Manual de Comunicación Empresa GEOCUBA VC.-SS. (2008b), la Estrategia del Grupo Empresarial GEOCUBA 2010 (2010d) y el Plan estratégico 2011-2015 (2010g). También documentos oficiales del Departamento de Mercadotecnia: Política de actuación con los Clientes (2009). Además se revisó la Carpeta de Perfeccionamiento Empresarial (2010e) que la organización archiva con toda la información necesaria en relación al tema.

A continuación se exponen los principales resultados que soportan la investigación a partir de la revisión de documentos. Otros resultados más específicos serán considerados en el resto de la exposición de los pasos de la investigación.

“Diagnóstico de comunicación interna 2010”

La Empresa GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus es una empresa de producción y servicios regional que “brinda soluciones integradas a la sociedad y sus clientes” mediante UEB de diferentes especialidades. Persigue concretar un posicionamiento en el territorio y mejorar sus resultados económicos.

A través de las entrevistas realizadas se pudo constatar que los directivos frecuentemente comunican elementos estratégicos. La entidad casi siempre mejora sus

productos y servicios gracias al intercambio con los clientes. En contadas ocasiones los trabajadores crean espacios para debatir y prefieren los canales o espacios formales: sindicato, reuniones de departamento, matutinos, para el intercambio de información y la comunicación con el resto de los trabajadores.

Esta es una empresa que se caracteriza por un ambiente de formalidad a la hora de establecer las relaciones entre los distintos departamentos y de sus UEB. La comunicación interna (fundamentalmente la formal) se puede catalogar de funcional, aunque se deben fortalecer determinados elementos (como el flujo y los canales de comunicación/información) que le permitirán hacer un mejor uso de las bondades que estos ofrecen. En las observaciones realizadas se comprobó cómo trabajadores y directivos mantienen relaciones laborales adecuadas, no comportándose igual las relaciones interpersonales que en muchas de las UEB no son tan sólidas.

En la empresa predomina el liderazgo formal, aunque hay presencia de liderazgo informal que se manifiesta en pequeños grupos delimitados por espacios físicos o administrativos. Por lo general se reconoce solamente la función informativa de la comunicación y se tiende a considerar como el “sistema de información empresarial.”

En la organización, el concepto de comunicación que se maneja está en correspondencia con los elementos de este proceso que hasta el momento se trabajan, por parte de directivos y subordinados. A través de la aplicación del cuestionario y la las entrevistas se corrobora lo antes expuesto.

Los trabajadores conceptualizan la comunicación como “el sistema de información de la empresa que les permite mantenerse al tanto de todas las cosas que suceden en la institución y que de una forma u otra los involucra a todos”. La comunicación para la mayoría de los miembros de la organización se queda solo en un nivel informacional. Muchos trabajadores consideran que comunicación es solo recibir la información de las tareas que deben cumplir a tiempo, y que el jefe les oriente, además de conocer cómo se comporta la producción en la empresa. Estos indicadores tienen un matiz económico ya que originan la estimulación material del mes. Tanto directivos como trabajadores están conscientes de “la importancia que reviste la comunicación para el desarrollo

inmediato y futuro de la organización”, así como “para la conformación de fuertes relaciones interpersonales dentro de la empresa”.

Los elementos que integran el ciclo de comunicación de la empresa están correctamente definidos y se manifiestan con mayor o menor grado de planificación. Su gestión sin embargo es deficiente en algunos puntos y poco utilizada a causa del desconocimiento que existe acerca de las ventajas asociadas a su gestión. Los elementos que integran el ciclo son: Comunicación externa, Comunicación interna, Comunicación informal, Barreras, Canales, Mensajes, Comunicación ascendente, Comunicación horizontal, Comunicación descendente, Comunicación formal, Comunicación organizacional y Comunicación. Cada uno de estos elementos fue evaluado durante la realización del diagnóstico.

Las Asambleas de Afiliados, conversaciones y encuentros informales con los trabajadores, los murales; las reuniones de Departamentos, Consejillos de Producción, UEB y de organizaciones de masas; las circulares de la dirección y/o los diferentes departamentos, el correo electrónico, el chat (para las UEB y Departamentos donde más trabajadores operan con computadoras) el teléfono y el buzón de quejas y sugerencias; son los espacios y/o canales de intercambio más utilizados en la organización.

Es necesario resaltar que los murales, que constituyen otro importante medio de comunicación formal para los trabajadores, se usan con una menor frecuencia. Esta vía pudiera ser explotada por los directivos para transmitir informaciones de interés a todos los miembros de la organización.

Los mensajes circulan libremente en la organización producto de las redes de comunicación informal (comentarios, chat, e-mail, rumores), generalmente cuando su contenido afecta a más de un Departamento o UEB. Los mensajes de tarea poseen una planificación muy operativa debido a la propia dinámica de la organización y el contexto en que se inserta. Igual situación ocurre con los mensajes de mantenimiento, de menor frecuencia. Los mensajes de tipo humano sí poseen una elaboración más consciente y planificada, generalmente enfocados a reconocimientos grupales y/o colectivos.

Los mensajes más frecuentes que circulan en la organización son del tipo de tarea, a estos le siguen los de mantenimiento (relacionados directamente con las funciones laborales). En la institución son muy escasos los mensajes de tipo humano, ya que debido a la formalidad existente en la organización “solo se comentan cuestiones relacionadas con el trabajo”.

En cuanto a la retroalimentación los directivos crean mecanismos para recibir informaciones en su área de trabajo, a través de los contactos que el mismo crea con los trabajadores que tiene a su cargo. Estos contactos son en muchos casos las reuniones departamentales, matutinos, reuniones de afiliados y despachos personales con el jefe inmediato. “Como se puede apreciar ya existen espacios predeterminados para conocer los criterios y opiniones de los demás, lo que se hace indispensable entonces es que se empleen estos espacios de manera más productiva y que resuelvan los planteamientos”. En las observaciones realizadas se comprobó cómo en algunas ocasiones los directivos subutilizan estos canales para intercambiar mucho mejor con sus trabajadores.

Por otro lado la retroalimentación de las opiniones de los clientes de la organización se presenta para los trabajadores, en la mayoría de los casos como un factor importante que permite obtener grandes beneficios para la misma. En este aspecto se hace necesario aún fortalecer el vínculo de los trabajadores con los clientes de la organización, para de esta forma fomentar relaciones satisfactorias.

Por su parte, los flujos de comunicación hacia el interior de la organización presentan barreras como el desconocimiento que se tiene en muchos casos del trabajo que desempeñan otros compañeros, de ahí que se le reste importancia a la labor que ejecutan el resto de los miembros de la empresa. “Hay sectores que merecen una mayor atención por la importancia que tienen. Ganar en la cultura sobre los mismos ayudaría mucho a organizar mejor el trabajo y la comunicación entre los trabajadores”.

El alto grado de formalidad que la empresa tiene implantado dificulta en la mayoría de las ocasiones la comunicación. Los trabajadores solo se concentran en su trabajo y dejan de lado las relaciones con sus iguales y a la vez con sus superiores. En muchos de los departamentos se vive un ambiente de trabajo, pero no de familiaridad y amistad.

Se necesita reforzar fuertemente las relaciones interpersonales para poder obtener mejores resultados laborales y niveles altos de motivación.

Las relaciones entre las UEB no son del todo sinérgicas. Se comprobó a través de las entrevistas descoordinación en las tareas, retención de información común a varias UEB o ARC y desconocimiento de decisiones tomadas. La escasa comunicación informal entre los directivos y la deficiente comunicación formal fueron las causas principales de estas irregularidades. Entre las direcciones de la organización vinculadas a un mismo proceso (producción y mercadotecnia por ejemplo) se evidenciaron flujos de comunicación más eficientes.

“Diagnóstico de comunicación externa 2010”

Los procesos de comunicación externa se gestionan fundamentalmente en el área de Mercadotecnia y por el personal que desempeña funciones comerciales en cada UEB. Se basan fundamentalmente en el seguimiento de la transacción financiera. Solo la Dirección de Mercadotecnia realiza actividades de comunicación externa que abarcan a toda la organización en el territorio. Las acciones de comunicación generalmente se planifican individualmente por el personal de contacto y fundamentalmente con proveedores y clientes de la Empresa, aunque eventualmente se realizan acciones con el resto del público externo.

Los canales de comunicación más frecuentes en el establecimiento de los primeros contactos son de tipos directos y mediatizados, tales como vía personal, y posterior al primer encuentro se mantienen relaciones por teléfono y correo electrónico para acciones más operativas. Ello ocurre fundamentalmente con clientes y proveedores, pues con el resto de los públicos externos no se realizan acciones sostenidas de comunicación. Se constató a través de las entrevistas realizadas, análisis de documentos (PG-11-2), las encuestas aplicadas y observaciones, que el público externo posee una imagen positiva respecto a la calidad de los productos y servicios de la Empresa, y manifiesta especial satisfacción con la estrategia de servicios superiores y relaciones con los públicos que desarrolla la organización. Los productos gráficos constituyen la principal vía de ingreso de la empresa, por lo que se potencia en gran medida las actividades en esta ARC.

La imagen de excelencia y calidad en los servicios/productos que presta el Grupo Empresarial Geocuba se traspola a la entidad en la localidad en que opera. Más de una década de trabajo atestiguan el posicionamiento de la entidad en el territorio a través de sus resultados, relaciones y la propia opinión de los públicos externos consultados en los segmentos externos de la entidad.

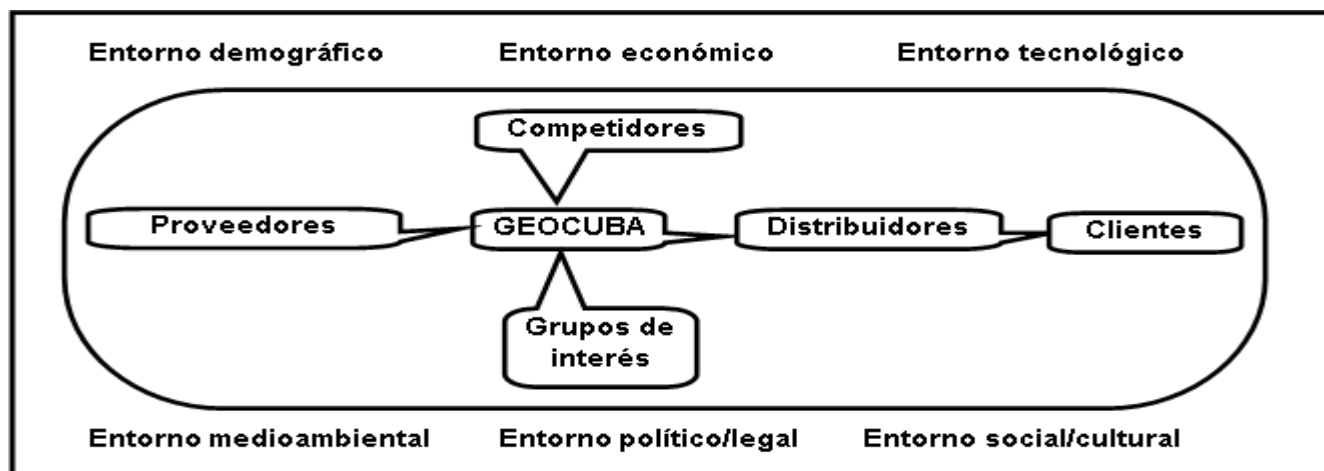
A opinión de sus directivos “la actual situación económico-financiera, logística, tecnológica y mercantil de la entidad, así como sus proyecciones estratégicas para el próximo período han llevado a enfocarse en el establecimiento de relaciones más estrechas con los clientes y el desarrollo de alianzas estratégicas apoyadas en relaciones mutuamente beneficiosas, y enfocadas en la calidad y el intercambio transparente entre las partes. “No obstante la entidad debe trabajar por reducir la percepción asociada al alto precio de sus productos/servicios explotando ventajas competitivas, el posicionamiento conseguido y valor agregado en sus ofertas.

Los trabajadores han sido “un motivo de preocupación constante de la entidad y consideran que este es un marco propicio para perfeccionar el desarrollo del individuo y su participación en los principales procesos de la organización.”

Actualmente el Sistema de Mercadotecnia es el encargado de evaluar los niveles de satisfacción, calidad, disponibilidad, entre otros indicadores de los públicos externos de la entidad.

Para el estudio de la comunicación externa de la Empresa GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus los investigadores se han apoyado en el análisis de información de otros sistemas empresariales como el de Mercadotecnia, Económico, Información, Gestión, entre otros. A partir de los documentos revisados se elaboró la siguiente tabla que recoge de manera global el entorno en que la Empresa Geocuba se desempeña.

El análisis particular de los públicos empresariales se encuentra en la descripción de las sesiones realizadas en la investigación. Por el papel que tiene en el desarrollo de las sesiones, en aras de facilitar su comprensión, y evitar la repetición de contenido en el reporte de investigación, se detallan sus resultados más adelante.



El entorno empresarial de GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus

El análisis de los factores del entorno empresarial ayuda a describir el contexto externo que influye sobre las decisiones empresariales, permitiendo con el estudio de estos factores valorar las posibles oportunidades y amenazas a la hora de planificar el comportamiento de la organización. Esto facilita en gran medida la planificación efectiva de las acciones coordinadas de la empresa, además de la definición de políticas y objetivos estratégicos afín con su objeto social. Es por eso que el diagnóstico de Geocuba VC- SS, recoge los principales elementos del macroentorno empresarial que se deben tener en cuenta en su proyección estratégica.

Entorno cultural: la comunidad

GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus debe integrar su gestión al desarrollo de la comunidad en la que se enclava, de este modo hará más creíble su gestión, fortalecerá su imagen y logrará compromiso de su más importante cliente: el pueblo.

La Dirección de la Empresa, Amiga, Agencia Villa Clara, y la UBAM se hallan situadas en áreas aledañas a la Zona Centro de Santa Clara. En sus alrededores existen un conjunto de instituciones educativas, de salud y en menor medida comunitarias, en las cuales impacta la gestión de la entidad. Algunas de las UEB de la entidad (por ejemplo: Gráfica) se insertan en comunidades de bajos ingresos y clima social desfavorable. Ello influye en las relaciones de la empresa con la comunidad. Los trabajadores de este

lugar manifiestan una necesidad de estrechar vínculos desde lo declarativo, aunque reconocen que los esfuerzos son casi nulos y creen que disfuncionales.

Las directivas del perfeccionamiento, la Dirección del Grupo Empresarial GEOCUBA y la sociedad exigen en la actualidad un protagonismo mayor de las empresas en su comunidad.

Entorno tecnológico

El grado de crecimiento de la economía está afectado por la forma en que se descubren nuevos avances tecnológicos importantes. Se tiende a clasificar la tecnología como “blanda” (know-how) o “dura” (productos), observándose un mayor dinamismo en el desarrollo de las tecnologías blandas que en su otra variante.

Se sigue trabajando en nuevas ideas en todas las ramas del mercado. Ello provoca que el tiempo que transcurre entre una nueva idea, su aplicación y comercialización se acorte. No obstante la posibilidad de la competencia de tener acceso a nuevas “tecnologías duras,” en el campo en que se desenvuelve GEOCUBA, es patentable. Ello convierte al conocimiento o know-how en el principal elemento diferenciador de las empresas y de mayor atención en el entorno tecnológico.

El gran parque tecnológico en que se halla insertada Santa Clara, gracias a su campus universitario, la convierte en el principal factor de ventaja competitiva para las empresas que valoran y utilizan el conocimiento. La UCLV proporciona una de las fuentes de know-how más grandes del país. La empresa en la actualidad explota esta ventaja pero no aprovecha todas las potencialidades que la misma ofrece.

Por otro lado la tecnología “dura” que poseen las diferentes UEB es comparable, o superior, a la de sus competidores locales, y alineada a las tendencias internacionales en algunas UEB. No obstante la empresa presenta dificultades en relación al equipamiento necesario para suplir las solicitudes y demandas de algunos clientes relacionados con los servicios de geodesia y topografía.

Entorno económico

En el mercado nacional se va observando un creciente dinamismo y las tendencias apuntan a reformas que pueden resultar sumamente radicales al pensamiento

comercial de los empresarios cubanos. Ello obliga a las empresas a actuar aceleradamente en aras de propiciar cambios paradigmáticos profundos en sus empresarios como vía para adaptarse a los mismos, si se concretan, o dinamizar sus ofertas incidiendo en la ventaja competitiva/valor agregado de sus productos/ servicios.

La crisis actual internacional afecta la economía doméstica y las regulaciones impuestas por la dirección del país a las empresas estatales afectan los volúmenes de compras a GEOCUBA. Se avizora una salida de la recesión hacia el 2011 y un restablecimiento dos años después. Por ello la preparación de las empresas cubanas para la crisis debe ser un tema recurrente de cuyo debate emanen estrategias y alternativas eficaces y eficientes para enfrentar los nuevos retos que se les exigen.

Se impone una atención cada vez más especializada en pequeños clientes asiduos; el mantenimiento de clientes con altos volúmenes de compra; retención y desarrollo de directivos y trabajadores creativos, emprendedores y de pensamiento estratégico; la creación y desarrollo de alianzas estratégicas; la exportación; la búsqueda de nichos de mercado; el posicionamiento local; ventajas competitivas en precio y liderazgo en costes; aseguramiento de proveedores y reconocimiento social.

Entorno demográfico

Como factor componente del macroentorno empresarial debe considerarse su vigilancia. No obstante se recomienda que, por las características económico-político-sociales de Cuba y el área económica en que se desempeña la Empresa, no es necesario prestarle una atención relevante a esta variable.

Entorno medio ambiente natural

La demanda de productos limpios, verdes, ecológicos, entre otras acepciones, aumenta a ritmo acelerado. Empresas y gobiernos ceden terreno antes las demandas sociales de producciones respetuosas del medio ambiente. Esta creciente preocupación está siendo utilizada como factor diferenciador en la comercialización de productos de todo tipo.

En nuestro país se somete a una revisión el código medioambiental y se ha generado un movimiento hacia la inversión en tecnologías verdes. El Perfeccionamiento

Empresarial exige velar por este tipo de acciones, y organizaciones sociales y el gobierno desarrollan acciones educativas en este sentido. Aunque en Cuba este tema no constituye una ventaja competitiva a las empresas en el sector, ni un factor diferenciador de peso, sí existe una tendencia al reconocimiento social de las acciones encaminadas al cuidado y preservación del medio.

La empresa se inserta en un medio con geográfico cercano al cauce de un río y, aunque no tiene impacto en su ecosistema, puede patrocinar acciones encaminadas al cuidado y educación en la comunidad aledaña. Los centros educativos, la propia Empresa y los CDR aledaños pueden ser centro de atención de estas iniciativas. Por otro lado los “estudios medioambientales de peligro, riesgo y vulnerabilidad” que desarrolla la empresa la hacen experta en estos temas, lo cual constituye una oportunidad para el intercambio social (localizado o masivo).

Después del análisis de las generalidades del diagnóstico se considera oportuno comenzar con el trabajo en el Grupo Gestor de la Comunicación, posibilitando paulatinamente la conformación del MGC.

3.2 Análisis de las Sesiones

El presente reporte muestra cuáles son las estrategias que la empresa GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spiritus aprueba como idóneas para el desarrollo de su organización y el cumplimiento de sus objetivos. Este Manual constituye la extensión del proceso diagnóstico y debe guiar la implantación del sistema de comunicación en la organización. Como se trata de un documento facilitador de los objetivos y el encargo social de la organización presenta la flexibilidad y adaptabilidad necesaria para su aplicación a la realidad organizacional, sin comprometer el discurso único y la identidad de la organización. Su éxito dependerá fundamentalmente de su consulta sistemática y aplicación en cada uno de los contextos organizacionales.

A partir de los resultados del diagnóstico se llevaron a cabo ocho sesiones de trabajo con el grupo gestor, que quedó conformado por 12 miembros de la organización, pertenecientes a diferentes ARC. Se realizaron además entrevistas en profundidad a informantes claves (Comerciales y Departamento de Mercadotecnia) para abordar lo

relacionado con el posicionamiento estratégico para los públicos externos, así como revisión de documentos importantes en relación con el tema. Todo esto permitió la elaboración de un MGC en la empresa acorde a las características reales de la organización.

3.2.1 Primera Sesión grupal

Objetivos

- Conformar el Grupo Gestor de Comunicación.
- Legitimar las normas de funcionamiento del grupo.
- Ofrecer ideas claves acerca de la necesidad del funcionamiento del grupo y las ventajas que puede reportar para el Sistema de comunicación de la organización.
- Sistematizar los principales resultados del diagnóstico de Comunicación.

Técnicas: El mensaje (Técnica de activación), Debate grupal (Técnica central) y Evalúe con una palabra (Técnica de cierre)

Descripción de la sesión.

La primera sesión se efectuó en el Salón de Reuniones de la organización. Este local posee los requerimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo en grupo, ya que se contaba con una mesa en forma circular que permitió ordenar las sillas de la misma manera; así como los medios tecnológicos para la proyección del resumen digital elaborado que se debía presentar en este primer encuentro. Es necesario agregar además que los participantes en la sesión poseían con días de antelación un resumen ampliado de los resultados del diagnóstico. Esto favoreció el progreso de la reunión, ya que cada uno de los miembros se preparó previamente y podía llevar allí sus dudas y sugerencias.

Al comienzo de la actividad no fue necesario resaltar la presencia de los investigadores, puesto que por el tiempo que habían convivido dentro del escenario de investigación y que habían participado en actividades de la misma, no era poco casual que se encontraran allí. Todo el personal le reconoció con facilidad como el grupo

asesor en comunicación. Todos los miembros del Grupo Gestor estuvieron presentes sin dificultad.

Al iniciar la sesión se comprobó la disposición de los presentes a conformar el Grupo Gestor de la Comunicación de la empresa. Para aprovechar las sugerencias de los miembros del grupo, actitudes positivas y que pudieran ser efectivas son criterios se les informó del porqué de la creación de este grupo y cuáles eran las ventajas que podía reportar para su organización. De esta forma se aumentó el nivel de interés por la actividad que se estaba realizando, además de acentuar la motivación de los individuos por participar y emitir juicios personales. En este momento quedaron establecidas las normas de trabajo del grupo, con las cuales todos estuvieron de acuerdo. Alguna de estas reglas giró en torno a los horarios de intercambio, los niveles de empatía entre los miembros y el respeto a cada uno de los criterios que se emitiera. Se mantuvo siempre como premisa que se trataba de un trabajo en conjunto, y que por tanto la construcción de saberes se iba a efectuar siempre de manera colectiva con el consentimiento de todos los participantes.

Por el valor estratégico que reviste gestionar la comunicación en las organizaciones de manera planificada y controlada se llamó la atención sobre concentrar todas las tareas y funciones del área de comunicación en un eje central que impulsara este proceso en la empresa y que contara con personal capacitado para desempeñar esta labor. Los investigadores siempre dejaron bien establecido que el manual que se iba a diseñar con resultado de las sesiones de trabajo y el diagnóstico elaborado, no iba a ser más que la expresión de la realidad que la empresa estaba viviendo en esos momentos, y que con esta herramienta se estaba dotando a la organización de una solución viable a sus insuficiencias e insatisfacciones. Los investigadores hicieron reflexionar al auditorio de la necesidad imperiosa de gestionar estratégicamente la comunicación.

En el segundo momento de la actividad los investigadores expusieron los resultados del diagnóstico de comunicación efectuado a través de diapositivas, y se sugirió debatir los puntos tratados en el mismo, ya que cada miembro contaba con un resumen de este diagnóstico, como ya se explicó anteriormente. En esta recapitulación se debatió

acerca del estado actual de la comunicación en la organización, las principales dificultades donde estaban radicando, así como las posibles alternativas para estas interrogantes.

Es así que se promueve al GGC a compartir sus opiniones en relación con los resultados expuestos. En este punto los trabajadores valoraron como satisfactorio el estudio realizado, ya que “les permitió detectar las deficiencias y trabajar en función de erradicarlas”, como expresara uno de los directivos presentes.

Se aprovecha la oportunidad para introducir ideas generales en relación con la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones. A través de la explicación ofrecida por el Grupo Asesor se lleva a la reflexión al grupo, dejando ver la necesidad de conformar y poner en práctica un Sistema de Gestión de la Comunicación Empresarial, que facilite que los procesos comunicativos atraviesen transversalmente el resto de los sistemas de las organizaciones. A través del debate y la reflexión, cada miembro del grupo comprendió la necesidad de fomentar este sistema en la empresa Geocuba Villa Clara- Sancti Spíritus, ya que favorece al posicionamiento estratégico de la organización y al fortalecimiento de la imagen entre sus públicos.

En la observación realizada durante la sesión se comprobó el aumento de la motivación de los participantes, así como un bajo nivel de resistencia a los cambios que se pretendían realizar en la organización a partir de la implementación del MGC. Se pudo corroborar además el interés prestado en relación con el tema de Gestión Estratégica de la Comunicación, por lo que se decide continuar insertándolo en otras sesiones de trabajo.

La sesión concluyó con la técnica de cierre propuesta evaluando con una palabra el intercambio realizado. Como resultado de la técnica aplicada se recogieron opiniones tales como: “satisfactoria, necesaria, efectiva para la empresa”. Se felicitó al Grupo Gestor por parte de los investigadores por la disposición ante el encuentro. Se planteó además el próximo tema a tratar.

3.2.2. Segunda sesión grupal

Objetivos:

- ✓ Establecer la Política de comunicación de la empresa Geocuba Villa Clara-Sancti Spíritus, así como las acciones para su socialización.

Técnicas: Idioma-Lenguaje-Expresión Facial (técnica de activación), Tormenta de ideas (técnica central) y Pon atención a mi cara (técnica de cierre)

Descripción de la sesión.

El encuentro comenzó con una dinámica grupal que facilitó que los miembros del grupo se relajaran un poco y que el intercambio tuviera mayor fluidez. Después de este primer momento los investigadores reafirmaron el objetivo de la actividad para ese día. La sesión comenzó a la hora acordada en el encuentro anterior y los participantes se encontraban en la mayor disposición de colaborar.

Para reforzar el trabajo se analizó de forma general la Política Central del Grupo que rige las tareas de la organización con el objetivo de que los participantes se familiarizaran con lo que se pretendía en la sesión. Como complemento a este documento se compartieron además aspectos generales de otros documentos relacionados con el anterior, dígame: Estrategia General de la Empresa GEOCUBA VC.-SS. 2010-2011 y Plan Estratégico 2011-2015.

Posteriormente se prosiguió a escuchar todas las ideas e ir tomando notas de las intervenciones realizadas. Se mantuvo como premisa en la elaboración de esta política los resultados obtenidos del diagnóstico de comunicación, ya que este debía ser la base en que se fundamentara la política. “Lo indispensable es diseñar un manual acorde a la realidad empresarial de la empresa y que facilite el intercambio entre todos los trabajadores”, como expresara uno de los miembros del GGC.

Con la participación de todos los integrantes, y en concordancia con sus criterios, opiniones y deseos se fue conformando la Política de Comunicación, tratando en gran medida de responder todas las sugerencias expuestas.

En este encuentro se pudo observar como las relaciones entre los participantes ya no eran tan formales, se compartía de manera más espontánea y las intervenciones eran más fluidas. Se mantuvo al igual que en la sesión anterior aspectos relacionados con la

Gestión Estratégica de la Comunicación para ir adaptando a los miembros de la organización a los nuevos términos.

En un tercer momento se elaboraron las ideas acerca de las acciones idóneas que ganarían la aceptación de los públicos de la organización, recogiendo todos estos criterios en una pizarra habilitada para la actividad, y posteriormente se llevaban al debate y consenso grupal. Finalmente quedó conformada la Política de Comunicación para la empresa. Las acciones para su socialización se incluyen dentro del plan de acciones para la implementación del manual.

Políticas de Comunicación de la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus

- ✓ Basar la gestión de la comunicación en los enfoques estratégicos desde un análisis prospectivo de los entorno de comunicación y alineados a las estrategias organizacionales y del Grupo Empresarial.
- ✓ Enfocar el sistema de comunicación hacia el fortalecimiento de los valores organizacionales compartidos, la facilitación de los principales procesos de gestión organizacional y su impacto en la comunidad adyacente.
- ✓ Desarrollar la gestión estratégica de la comunicación como un proceso único, sistémico y sinérgico con el resto de los procesos organizacionales, propiciando la integración y la gestión participativa en su conjunto.
- ✓ Contribuir a la participación plena del hombre en los procesos de toma de decisiones en la entidad en los niveles que corresponda.
- ✓ Colaborar en la evolución hacia una “empresa que aprende” a través del aprendizaje estratégico de la comunicación.
- ✓ Estrechar lazos con entidades externas que brinden apoyo científico-técnico para la gestión de la comunicación en la organización. Priorizar los intercambios con las Universidades del territorio en el desarrollo de investigaciones conjuntas.
- ✓ Preferenciar en la gestión de la comunicación la planificación y organización de las acciones de cada UEB y Dirección empresarial y el control del impacto global de los resultados.

- ✓ Fortalecer el posicionamiento de la empresa tomando como herramientas fundamentales el Manual de Gestión de la Comunicación y el Manual de Identidad Visual.

Las políticas de comunicación de la Empresa Geocuba Villa Clara - Sancti Spíritus que quedaron elaboradas, tienen como objetivo fundamental orientar lineamientos comunes a todos los procesos de la organización con vistas a lograr una “homogeneidad corporativa en la construcción del sistema en todo el Grupo empresarial Geocuba”, apoyada en las particularidades del territorio, sus estrategias, posicionamiento y objetivos.

En la observación realizada se constató que en la medida que el tiempo transcurría, las intervenciones aumentaban, sobre todo por parte de los trabajadores. La mayoría de los mensajes que se emitieron fueron de tipo tarea, ya que lo principal que se pretendía lograr era encontrar la sinergia entre los participantes en la actividad y su disposición para continuar con las sesiones de trabajo grupal. Se observó poca resistencia al cambio.

Se finalizó la actividad con una técnica grupal, donde se observó que los participantes se mostraron motivados con el encuentro y sus resultados, expresando en algunos casos que “la actividad había sido productiva y amena”.

3.2.3 Tercera Sesión

Objetivos

- ✓ Determinar los Objetivos de Comunicación Estratégica para el año en curso.
- ✓ Delimitar la misión, funciones facultades y responsabilidades del Gestor de la comunicación en la organización.

Técnicas: Cuento vivo (Técnica de activación), Tormenta de ideas (Técnica central) y El sombrero (Técnica de cierre)

Descripción de la sesión:

La sesión comenzó en el horario acordado en el encuentro anterior. La asistencia a la misma fue del total de integrantes del Grupo Gestor. Esto ratificó una vez más la

responsabilidad que asumieron los miembros del grupo. La reunión transcurrió en el departamento del Coordinador General de la organización, puesto que por la importancia de la misma era necesario tomar nota de todas las decisiones que se acordaran.

Al inicio se efectuó una técnica de activación para captar la atención de los presentes y enfocarlos en lo que posteriormente se debatiría durante el transcurso de la actividad. Con este comenzar se creó un clima favorable entre los participantes. Al concluir con la técnica de iniciación los investigadores enunciaron el objetivo central de la sesión de trabajo grupal, que consistía en conformar los Objetivos Estratégicos de comunicación.

A partir de enunciar el objetivo de la actividad se explicó al GGC además que se pretendía formular para la organización el profesiograma de trabajo que debía cumplir el gestor de la comunicación. De esta manera establecerían cada una de las tareas que debería cumplir y como las llevaría a la práctica en el día a día.

Primeramente se procedió a leer los objetivos estratégicos de la empresa para el período 2011-2015(contenidos en el Plan estratégico 2011-2015), para recordarlos a los miembros y hacer más fluido el intercambio. Apoyarse en este documento brindaba “una idea más clara de cómo debe tributar la comunicación a los objetivos de la empresa y de ahí a su cumplimiento”, expresó uno de los presentes. Además se trabajó con algunos balances de ARC como por ejemplo Recursos Humanos y Economía.

Como parte de la técnica central de la sesión se atendieron y plasmaron en un pizarrón todas las intervenciones realizadas por parte de directivos y trabajadores, y a partir de la información recogida se llegaron a consensos grupales de los elementos que no podían obviarse en los objetivos trazados, preferenciando en algunos casos algunas ARC más que otras por decisión de los propios miembros de la organización.

Los objetivos elaborados tributan a los objetivos estratégicos de la empresa y los del Grupo, de este modo la gestión de la comunicación se alinea a la sinergia empresarial. Estos quedaron estructurados de la siguiente forma:

Objetivos de comunicación estratégica para 2011

1. Tributar al incremento de los niveles de ventas y las utilidades de la empresa, en particular las relacionadas con divisas.

- Fortalecer la imagen de los productos de GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus apoyando la estrategia mercadotécnica de ventas.
 - Desarrollar acciones encaminadas a la reducción de costos fijos y variables en el público interno empresarial.
 - Desarrollar estrategias experimentales de atención más especializada en pequeños clientes asiduos; el mantenimiento de clientes con altos volúmenes de compra; creación y desarrollo de alianzas estratégicas; la búsqueda de nichos de mercado; el posicionamiento local; ventajas competitivas en precio y liderazgo en costes; aseguramiento de proveedores y reconocimiento social.
2. Posicionar la empresa en sectores claves de la economía en aras de aumentar la demanda de productos que ingresen moneda convertible.
- Contribuir en los estudios de demanda y la contratación de los sectores/clientes claves de la economía.
 - Facilitar la comunicación entre los ofertantes de proyectos ALBA y CARICOM y GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus.
 - Socializar innovaciones en las diferentes áreas de negocio que contribuyan a la sustitución de importaciones.
 - Realizar un seguimiento de los nuevos clientes y clientes que se retiran de la cartera de negocios de la Empresa.
3. Apoyar los procesos de calidad de los productos y servicios de Geocuba.
- Estudiar la imagen y satisfacción de los clientes respecto a la cartera de negocios de la Empresa.
 - Contribuir al desarrollo de proyectos conjuntos, innovaciones, procesos de transferencia de tecnología e inversiones rentables.
 - Contribuir a la formación de especialistas en los principales productos distintivos que constituyen producciones seleccionadas de GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus.
 - Contribuir a los procesos de socialización del conocimiento interno en la organización.

4. Contribuir al fortalecimiento de los negocios de la empresa (preferenciando los relacionados con las Artes Gráficas).

- Estrechar relaciones con proveedores estratégicos de materias primas.
- Facilitar los procesos de comunicación entre las áreas de resultados claves de la empresa.
- Capacitar en el uso de métodos estratégicos de comunicación en las Áreas de Resultados Claves.

5. Apoyar la formación de recursos humanos.

- Contribuir al desarrollo de directivos y trabajadores creativos, emprendedores y de pensamiento estratégico, mediante entrenamientos en materia de comunicación.

Al terminar con esta primera parte de la sesión se pudo observar cómo iba en aumento el grado de motivación de los participantes con lo que estaba sucediendo. En las observaciones realizadas se comprobó la participación constante del personal de la organización integrante del Grupo Gestor, además de la introducción de temas afines con lo que se debatía. Principalmente los trabajadores sentían una fuerte identificación con el proceso.

En este segundo momento comienza a elaborarse para la estructura de comunicación, que vale aclarar que ya estaba creada formalmente subordinada a la Dirección de Mercadotecnia de la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus, pero que hasta ese momento no funcionaba como Dirección de Comunicación (DC). Este fue el primer acuerdo en relación con el tema. Para contar con una mayor claridad en relación con el tema, se dio lectura al Artículo 149 de las Bases del Perfeccionamiento Empresarial, que explica como la empresa puede crear su estructura de comunicación subordinada a la Dirección General. (Decreto-Ley 281, 2007),

A partir de aquí se prosiguió a establecer la misión, funciones, facultades y responsabilidades que el gestor de comunicación debiera asumir. Para la redacción de la misión se partió del análisis de la misión y visión de la Empresa recogidas en la Estrategia General de la Empresa Geocuba VC.-SS. 2010-2011, con el fin de llevar estos indicadores a objetivos de comunicación. En la delimitación de cada uno de estos

acápites se tomó como ejemplo el Decreto-Ley 281 que reglamenta cada uno de estos puntos.

Se empleó para la recogida de opiniones la técnica de lluvia de ideas, por la gran cantidad de información que aporta en las investigaciones. Es así como quedaron confeccionados todos los puntos mencionados anteriormente. Es importante destacar que cada uno de los elementos fue aprobado por el Director General de la organización, quien estuvo en total acuerdo con las decisiones tomadas durante la reunión.

A continuación se expone el profesiograma de trabajo conformado para el Gestor de la Comunicación de la organización. Se compone de la misión, funciones, facultades y responsabilidades que debe asumir.

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; 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,
- ✓ Gestionar el cumplimiento de los objetivos y políticas del Sistema de Comunicación,
- ✓ Efectuar periódicamente diagnósticos sobre el impacto del funcionamiento del Sistema de Comunicación,
- ✓ Elaborar planes de acciones que garanticen resolver las deficiencias detectadas en los diagnósticos al Sistema de Comunicación,

- ✓ Participar en el proceso de elaboración de la estrategia 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.
- ✓ Desarrollar y poner en práctica programas de entrenamiento que potencien las habilidades de comunicación (escrita, oral o de relaciones interpersonales) de los miembros 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, y
- coordinar y llevar a efecto una adecuada política de comunicación con los medios de comunicación masiva de interés para la empresa.

Otras funciones relacionadas con la gestión de la comunicación de los públicos internos y externos de la organización que sean coyunturalmente adjudicadas por la Dirección General o la de Mercadotecnia.

Facultades

El Gestor de Comunicación para la realización práctica de las funciones y facultades asignadas se apoya en los directores, especialistas y trabajadores de la empresa y de conjunto elaboran las estrategias, planes y/o acciones de comunicación para la empresa, las direcciones y los públicos externos de GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus, según les competa a sus funciones, y posteriormente las aplican y controlan su ejecución. Las Facultades del Gestor de Comunicación se listan a continuación:

- ✓ Hacer sugerencias a la dirección general de la organización 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 cronograma general para la implantación del Sistema de Comunicación de la Empresa,
 - el Sistema de Comunicación de la empresa,

- la misión, funciones, facultades y responsabilidades del Gestor de Comunicación,
- medidas que garanticen establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control y con los trabajadores en general,
- políticas, estrategias, planes y acciones de comunicación de la organización,
- el Diagnóstico y Manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad Corporativa adosados al Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa,
- las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el plano comunicativo,
- el presupuesto del Sistema de Comunicación para el periodo determinado,
- ✓ Exigir y responder por control adecuado de las reservas materiales asignadas
- ✓ Proponer 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,
- ✓ Asumir el rol de portavoz o vocero institucional con los públicos de la Empresa,
- ✓ Establecer y estrechar relaciones con públicos externos de interés para la organización,
- ✓ Desarrollar acciones que tributen a la coordinación, cohesión, fortalecimiento de los valores y cultura empresariales entre los miembros de GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus, y
- ✓ Acceder rápidamente a la Dirección General de la organización y al resto de las Direcciones Intermedias de la misma, así como a la totalidad de los trabajadores de la empresa.

Responsabilidades

El Gestor de Comunicación es responsable de las siguientes cuestiones:

- ✓ Cumplir los objetivos y planes de trabajo establecidos,
- ✓ Propiciar un buen clima de trabajo entre todos los trabajadores de GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus,

- ✓ Mantener la suficiente discreción en todas las actividades que se realicen en su Dirección, tanto internas como externas. Por su estatus dentro de la organización debe regirse por el Código de Ética de los Cuadros,
- ✓ Gestionar la comunicación con los medios de comunicación masiva,
- ✓ Por la validez de las investigaciones que realiza y las propuestas que presenta ante la Dirección General, relacionadas con el Sistema de Comunicación, para su aprobación,
- ✓ Por la eficaz y eficiente realización de sus funciones y facultades,
- ✓ Utilizar y explotar todas las posibilidades técnicas concedidas a su Dirección para rentabilizar su gestión empresarial,
- ✓ Por la planificación estratégica anual de la comunicación empresarial,
- ✓ De cumplir lo establecido en el código de ética
- ✓ Definir sus misiones y facultades, aplicando métodos de dirección, exigentes y persuasivos; evaluando de forma permanente el cumplimiento del uso de las mismas y, acorde a ello, exigirle las correspondientes responsabilidades,
- ✓ Conocer pormenorizadamente las características de la organización, especialmente las proyecciones, entornos, competidores y cultura organizacional para una mejor gestión de sus Sistema,
- ✓ Consecución de un Sistema de Comunicación coherente y armónico que posibilite una mayor integración interna, fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad,
- ✓ Conocimientos en materia de comunicación, de la organización en general y elementos subjetivos del personal (motivaciones, necesidades, etc.), y
- ✓ De la imagen pública de la empresa.

Al igual que en las sesiones anteriores se realizaron observaciones que permitieron apreciar el nivel de implicación del grupo gestor con las acciones encaminadas a gestionar la comunicación. En el desarrollo del encuentro se evidenció la motivación del grupo con respecto al impacto positivo que tiene en la empresa la definición precisa de las tareas a cumplir por la dirección de comunicación.

Como culminación de la actividad se felicitó al grupo gestor por la atención prestada en la sesión, y los aportes brindados para la conformación de la estructura de comunicación. De esta forma el grupo adquirió conocimientos en relación con el tema abordado durante las dos sesiones transcurridas. Se ganó claridad en cuanto a funcionamiento del sistema e importancia del mismo.

3.2.4 Cuarta Sesión

Objetivos:

- ✓ Definir los públicos externos de interés de la organización.
- ✓ Determinar el posicionamiento estratégico de la organización.

Técnicas: Entrevista en profundidad a Informantes clave (comerciales de las ARC y Departamento de Mercadotecnia) y Revisión de documentos.

Descripción de la sesión

Por tratarse de entrevistas individuales esta sesión recoge los principales criterios emitidos por los informantes clave (Comerciales de las ARC, así como las opiniones del Departamento de Mercadotecnia). Estas entrevistas fueron realizadas en cada una de las ARC a la que pertenecen los entrevistados, con el objetivo de que se sintieran más cómodos a la hora de intercambiar con los investigadores y de esta forma obtener la mayor cantidad de información posible. Para triangular la información recogida se utilizó la revisión de documentos (Diagnóstico de Comunicación Externo 2010, Diagnóstico y Manual de Comunicación 2008, Registro de Clientes 2009 y Balance Económico del primer semestre 2010).

A continuación se expondrán los resultados de los principales indicadores que fueron abordados en los intercambios, así como las consideraciones finales elaboradas por los investigadores a partir de los datos recogidos en las entrevistas. De esta forma quedaron elaborados por orden de prioridad los principales actores del microentorno de la Empresa GEOCUBA Villa Clara Sancti Spíritus y su actual relación con la organización.

De acuerdo con el criterio del Comercial del área de Aseguramiento, "La empresa cuenta en la actualidad con 65 proveedores, de ellos ocho cobran prioridad por su protagonismo en el aseguramiento de las líneas de producción y abastecimientos de

las UEB. El resto cobran una importancia media o baja por tratarse de empresas cuyas ofertas son reemplazables o no afectan críticamente la organización”.

A continuación se presentan, por orden de prioridad para la empresa, los proveedores de la misma a partir de la información recogida. Para ello la investigación se apoyó además en el Balance Anual de Públicos Externos del Departamento de Mercadotecnia (2010). Se ha definido dicha prioridad en tres niveles: Alta, Media y Baja.

Proveedores

- *Proveedores de Alta Importancia:* TECNOTEX, TECNOIMPORT, EXPOCUBA, Papeles Finos y Conversión, CUPET, Intermar, SASA, AUSA.

- *Proveedores de Importancia Media:* Cubalub, Maquimport, Acinox. s.a., Emi transporte occidente, Gases industriales, Emp. mayorista comercio interior, Ati Villa Clara, Maprinter, Copextel, Expocentro, ith, Emp. prov. de Producciones Químicas, Comercializadora Divep, Emp. de Especialidades Gráficas,

- *Proveedores de Baja Importancia:* VILLALCO, Cemento Cienfuegos y Sancti Spíritus, UM-3146 (Combustible), Materias Prima VC, Bebidas y Licores, CUBIZA, Viclar, Alastor, Confitera Caibarién, Pinturas Vitral, Cepil, Ferretería Universales, Empresa Eléctrica, PROVARI, Suministros Agropecuarios, ECIL, Emp. Hormigón VC, Textilera, Materiales de la Construcción, Escambray, Emp. Mtto. Vial y Construcción, UDECAM, EMI Francisco Aguiar (TRANSYABO). Impresos de Seguridad, Publicitur, SuchelTrans, Carigraf, UEB Planta Habana, Dirección Logística, COPREFIL, ECIMETAL, ATComercial, CATEC, Copler, Emp. Fotomecánica Davince, Remant, PRODUIMPORT, Demos, Sitrans, Adypel, Pexac, Reparadora Granma.

En el caso de los competidores se definieron en las diferentes UEB cuáles constituían su principal competencia en el Mercado. Para ello, los entrevistados ofrecieron una valoración de las oferta rivales actuales o potenciales con las que competía, así como las estrategias empleadas para alcanzar mejores resultados.

A criterio del ARC de la Gráfica “es muy importante ofrecer al comprador bienes sustitutivos a la hora de establecer un contrato, de modo tal que encuentre en nuestra Empresa más de lo que vino buscando originalmente”.

“Además se debe identificar mejor a la competencia para trazar estrategias de diferenciación acorde a los recursos y objetivos de Geocuba”. Opinó el ARC Amiga.

Competidores

Por UEB los competidores más importantes que quedaron definidos fueron:

- Amiga: CESAM, GEOMINERA, CITMA, ENIA y CETA.
- Agencia Villa Clara: Geocuba Habana, ENIA y GEOMINERA, EMPROY.
- Gráfica: Poligráficos, PONTON CARIBE, Caribbean Labels, DURERO y Artes Gráficas (VILLARGRAF).
- UBAM: OTN (Oficina Territorial de Normalización).
- Sancti Spíritus: GSID (Empresa de Servicios Ingeniería y Diseño), ENPA, MICONS y Poligráfico.

“Estas empresas competidoras muestran altos niveles de profesionalidad en los servicios que brindan, constituyen empresas territoriales y poseen ofertas conocidas por la mayoría de los clientes de sus productos y/o servicios”, a criterio del Director de Mercadotecnia. El análisis de las acciones y estrategias de comunicación de la competencia resultó en una escasa información del sistema de inteligencia empresarial y acciones de promoción aleatorias de sus productos/servicios, ya que no constituye objetivo de la investigación.

Clientes

La entrevista con la Dirección de Mercadotecnia ofreció información importante acerca del trabajo con los clientes. A criterio de esta dirección: “Los clientes de Geocuba Villa Clara – Sancti Spíritus pertenecen por lo general a sectores claves de la economía nacional y local, algunos de estos con poder de compra alto”.

Este Departamento cuenta desde el 2009 con un Registro de Clientes que le facilita tener un control estricto del servicio que se está ofreciendo. Este Registro de Clientes cuenta además con un plan de acciones que cada ARC elabora en función de los usuarios que posee y que debe cumplir en el plazo de tiempo establecido. Es por eso que su actualización trimestral es tarea de la Dirección de Mercadotecnia. El documento

fue consultado por los investigadores durante el transcurso de la entrevista, y se pudo confrontar que las principales acciones a realizar con los clientes estratégicos se circunscriben a:

1. Cumplir con los plazos de entrega de los productos pactados en el contrato.
2. Desarrollar encuestas para medir el nivel de satisfacción del cliente.
3. Brindar respuestas rápidas ante las solicitudes urgentes del cliente.
4. Realizar todas las entregas de los productos en el domicilio del cliente.

A ello se suman acciones en las Ferias comerciales de EXPOCENTRO en Santa Clara y EXPOCUBA en La Habana con algunos de los clientes estratégicos.

“Los índices de calidad percibida de los clientes se comportan, hasta el cierre de junio de 2010, en 4.64 puntos (4.7 de Agencia VC; 4.4 SS; 5.0 Amiga y UBAM; y 4.1 la Gráfica). El plan de contratación general alcanza 1.08 puntos. Estos resultados conducen a que se cumplan eficazmente los aspectos señalados” según referencia Departamento de Mercadotecnia después del análisis del cierre semestral del 2010.

El Sistema de Gestión de la Calidad, recogido en el documento PG 11-2 (GEOCUBA, 2006), establece las Relaciones con los Clientes de Geocuba. Este documento fue examinado también, ya que ofrece aspectos importantes que han de considerarse, en lo que respecta a la gestión de la comunicación. Estos aspectos son los siguientes:

El Sistema de Gestión de la Calidad por su parte, en el PG 11-2, establece las Relaciones con los Clientes de GEOCUBA. Aquí han de considerarse, en lo que respecta a la gestión de la comunicación, los aspectos siguientes:

- Relaciones con la Dirección de Mercadotecnia para la captación, seguimiento evaluación y sostenimiento de clientes.
- Comunicaciones con los clientes (información, retroalimentación y proceso de solicitudes a la Empresa), no es exclusiva del Director de Comunicación. Participan además los Directores de Mercadotecnia, UEB y Comerciales de cada Unidad.
- Las evaluaciones presentan un enfoque marketing y cierran el ciclo del proceso de compra-venta.

- La labor del comunicador se centra en el estudio de la imagen y el desarrollo y sostenimiento de relaciones en el largo plazo.

Las relaciones con estos clientes ligadas a la gestión de la comunicación se apoyan en concretar la transacción financiera y relaciones económicas de intercambio comercial. No se han trazado acciones paralelas de seguimiento y sostenimiento de estos clientes, aunque sí se manejan estadígrafos sobre nuevos clientes y clientes de sectores claves que se retiran.

Con el análisis de este documento se reafirmó la necesidad de crear una DC que se encargue de la comunicación externa, ya que hasta el momento la Dirección de Mercadotecnia solo trabaja en función de realizar estudios de Mercado con estos clientes.

Mediante el análisis de estos estudios de Mercado se constató que los productos que brinda la empresa a seis de los clientes del mercado gráfico, constituyen sustitución de importaciones para el país, lo cual establece una ventaja y un reto a realizar producciones de máxima calidad.

A partir de la información recogida en las entrevistas y revisión de documentos se definen los principales clientes de interés para la empresa Geocuba VC- SS:

Clientes de Interés: ECASOL, UNILAC, UBR, SUCHEL, ELQUIM y CUBARON, MINFAR, Contingente Campaña Las Villas, HABAGUANEX, UDECAM, UNILAC, CIMEX, ONHG, Restaurantes de Lujo, GAVIOTA, TRD CARIBE, ALMEST y ETECSA.

Para definir el tipo de posicionamiento se recogieron algunos criterios de los entrevistados. Ellos consideran que “para lograr el posicionamiento de la organización se debe estar en armonía con la estrategia empresarial del grupo y con las perspectivas de desarrollo del entorno en general”.

Agregan además que: “el posicionamiento de Geocuba debe garantizar relaciones provechosas con todos sus públicos”.

Como resultado de las informaciones recogidas por medio de la revisión de documentos y entrevistas aplicadas se determinó que la Empresa Geocuba VC-SS establece su posicionamiento con los públicos externos a través del método de “servicios superiores y relaciones con clientes”.

3.2.5 Quinta Sesión.

Objetivos

- ✓ Determinar los Grupos de Interés para la Empresa Geocuba Villa Clara- Sancti Spíritus.

Técnicas: Entrevista en profundidad a Informantes clave (Dirección de Mercadotecnia) y Revisión de documentos

Descripción de la sesión:

La entrevista realizada a los informantes clave (Dirección de Mercadotecnia) aportó información en relación con los principales Grupos de Interés con los que la Empresa posee relaciones en la actualidad. A partir de los criterios recogidos y su triangulación con documentos institucionales (Diagnóstico de Comunicación Empresa Geocuba 2010) quedaron conformados los públicos de interés para la organización. En general se realizó un análisis detallado en cada uno de los Grupos con los que tiene relación la empresa y se definieron los públicos de interés dentro de cada uno. También la Dirección de Mercadotecnia dictó cuestiones generales de relación con estos públicos. El trabajo se apoyó además en el documento Sistema de Gestión de la Calidad Geocuba VC.-SS (2006) y Balance Anual de Públicos Externos del Departamento de Mercadotecnia (2010f). A continuación se ofrecen los resultados de la entrevista efectuada:

Grupos de Interés

Dirección General del Grupo Empresarial: Cartografía, Investigación y Consultoría, La Habana, Estudios Marinos, Matanzas, Camagüey – Ciego de Ávila y Cienfuegos. Estas entidades desarrollan una actuación corporativa con los clientes de GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus.

Instituciones Gubernamentales: Gobierno, Cámara de Comercio, MINJUS, MINFAR, CITMA y ONHG.

“En el caso de la gestión de la comunicación organizaciones como el MINFAR autorizan o no la participación de los trabajadores en ferias comerciales, exposiciones o

eventos que contribuyan a la promoción de los productos y servicios, así como dicta resoluciones e indicaciones que guían las actividades de las empresas”.

Las relaciones con la Cámara de Comercio permiten acceder a información oportuna y actualizada sobre el mercado. “Aunque es obligación de la institución prestar esta información, pueden profundizarse las relaciones en base a desarrollar habilidades para el análisis del entorno económico de la Empresa”.

Organizaciones Políticas y de Masas (Municipales o Provinciales): PCC, UJC, CTC y FMC.

Entidades Financieras: BPA y BFI.

“Las relaciones con RAFIN, financista de las FAR, se desarrollan en base a las normativas vigentes y sobre principios de confianza mutua. GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus debe posicionarse como una institución confiable, emprendedora en los negocios, y presentar oportunidades de inversión científicamente respaldadas”. Esta afirmación ratifica una vez más el tipo de posicionamiento que la organización asume.

Medios de Comunicación Masivos: TV CUBANACAN, Emisora de Radio CMHW, Periódico Vanguardia, CENTROVISIÓN YAYABO, Escambray y Radio Yayabo.

Instituciones de Profesionales: CITMA, MINFAR, ONHG y Defensa Civil Nacional.

“Estas instituciones aprueban y validan los estudios realizados por la institución. Las estrechas relaciones con estas empresas son de vital importancia para mantener la reputación profesional de la Empresa”.

3.2.6 Sexta sesión.

Objetivos

- ✓ Elaborar el plan de acciones para la implementación del Sistema de Comunicación.

Técnicas: Cuerpos expresivos (técnica de activación), Debate grupal (técnica central) y El Telegrama (técnica de cierre)

Descripción de la sesión

Esta sesión contó con la participación de todos los miembros del grupo Gestor. Como en el resto de los encuentros realizados se comenzó con una técnica de activación para

lograr la motivación de todos los miembros del GGC. Después de la técnica se introdujo el objetivo central de la sesión que era la de conformar el plan de acciones para la Implementación del Manual de Comunicación.

Para el debate en el Grupo Gestor se preparó de antemano un borrador que contenía una serie de propuestas que los investigadores consideraban no debían obviarse. Estas se basaban fundamentalmente en las Proyecciones Estratégicas de la organización, el Posicionamiento actual y deseado, lo concertado en el Decreto-Ley 281(2007), las características principales de su público interno, las relaciones con el público externo, contenidos en los resultados del diagnóstico de Comunicación(2010) y las deficiencias e insatisfacciones de la organización.

Al culminar el debate quedó conformado el plan de acciones para dar cumplimiento a cada una de los objetivos propuestos para el Diseño del Manual. El GGC, a partir de las propuestas elaboradas por los investigadores aprobaron las que se consideraban acorde con sus intereses, y se agregaron otras que se propusieron durante el transcurso de la actividad. Se tomó como acuerdo además elaborar el plan de acciones de manera general, es decir solo plantear operaciones globales a desarrollar a partir de los objetivos estratégicos y la estructura de comunicación conformada, dando la posibilidad a la organización de efectuar acciones específicas cuando se considere oportuno por el gestor de la comunicación.

En la conformación del plan de acciones se adjuntaron además los responsables para el cumplimiento de estas, así como la fecha para desarrollarse. Este plan de acciones se anexa al manual diseñado (ver anexos del MGC).

Durante el transcurso de la sesión se observó el interés de los participantes, así como el intercambio continuo entre los directivos y subordinados que integraron el GGC. Se concluyó la sesión con una técnica de cierre donde se pretendía evaluar la importancia de la gestión estratégica de la comunicación. Ello permitió la recogida de las siguientes opiniones: “necesaria, importante, ventajosa”.

3.2.7 Séptima Sesión

Objetivos

- ✓ Proponer el presupuesto destinado al Sistema de Comunicación.

Técnicas: Quién se parece a mí (técnica de activación), Tormenta de ideas (técnica central) y Pescar con las manos (técnica de cierre)

Descripción de la sesión

Durante el desarrollo de la sesión ya se apreciaba un ambiente de cordialidad e intercambio entre todos los miembros del grupo. Al iniciar la sesión se explicaron algunos elementos teóricos en que se basa la declaración de presupuesto en una organización. Para ello los investigadores se apoyaron en los postulados de Kotler (2002).

Después de este primer momento se procedió escuchar los criterios emitidos por los especialistas en contabilidad y finanzas, y los de mercadotecnia que se encargaron de realizar ajustes en consideración de los objetivos que se persiguen con la declaración de un presupuesto para el Sistema de Comunicación.

Durante el debate realizado la mayoría de los miembros del Grupo Gestor coincidieron en adjuntar el presupuesto de comunicación al fondo para la inversión tecnológica que posee la entidad, apoyándose fundamentalmente en el de inversión acorde a los objetivos a conseguir. De modo que quedó organizado de la siguiente forma:

- ✓ Ferias, eventos propios de la organización o fuera de ella. (En este caso depende de la planificación que se realice para participar).

- ✓ Relaciones con el público interno: Actividades en fechas conmemorativas o aniversarios de la organización, postales en días de celebraciones(día de las madres, día de los padres, otras fechas importantes),

- ✓ Relaciones con el público externo. Se incluyen el envío de postales en fechas conmemorativas, cartas de felicitación por aniversarios, sueltos elaborados por la propia organización y que de promoción a sus productos, afiches de la empresa.

- ✓ Acciones de promoción: Plegables, carteles, sueltos, souvenirs, buzones de sugerencias.

✓ Acciones con la comunidad. Colaborar en el embellecimiento de las zonas cercanas a la institución, así como colaborar en alguna obra constructiva que este en proceso.

El resto de las actividades de comunicación que requieran de presupuesto para su cumplimiento se pondrán a consideración del Gestor de la Comunicación e incluidas dentro del Plan de Actividades.

Al concluir con el tema presupuesto, los investigadores consideraron oportuno cesar la sesión de trabajo y concluir con una técnica de cierre.

3.2.8 Octava Sesión

Objetivos:

- ✓ Presentar los resultados del MGC

Técnicas: El detalle que faltaba (técnica de activación), Debate grupal (técnica central) y Evalúe con una palabra (técnica de cierre)

Descripción de la sesión

Para esta última sesión se envió con días de antelación el MGC por vía electrónica a cada uno de los miembros del GGC, diseñado a partir de los resultados obtenidos en las sesiones grupales, entrevistas realizadas y revisión de documentos. Esto facilitó el intercambio entre los participantes y los investigadores.

El encuentro comenzó con una técnica de activación y a continuación se expusieron los principales resultados para escuchar los criterios del GGC, en relación con el documento elaborado. La exposición del MGC comenzó con la explicación general acerca de cómo se había estructurado, así como el contenido de los principales capítulos. Se, mostró además el documento elaborado resultado de las sesiones, entrevistas y análisis de documentos. (Ver anexo X).

A partir de este punto los miembros del grupo manifestaron que “estaban en total acuerdo con la estructura y lo planteado en el manual porque recogía cada uno de los temas abordados en las sesiones y los acuerdos tomados”.

En el cierre de la sesión se le solicitó a cada integrante que manifestara su perspectiva a partir de lo que había sucedido en cada uno de los encuentros, y qué grado de importancia le daba los temas tratados durante las sesiones, para ello se aplicó la técnica de evaluar con una palabra los encuentros realizados. Las opiniones recogidas fueron satisfactorias, ya que la mayoría de los participantes insistió en declarar que los encuentros habían sido muy “fructíferos” para demostrar al resto de los trabajadores que “la Empresa Geocuba VC- SS sí puede ser mejor si se lo propone”, como expresara uno de presentes.

Al concluir con análisis del manual diseñado, los investigadores consideraron oportuno cesar la sesión de trabajo y dar por concluido el trabajo con el Grupo Gestor. Mientras trascurría las conclusiones de la actividad se pudieron visualizar caras de satisfacción y de regocijo por el trabajo realizado, lo que permitió a los investigadores valorar el trabajo efectuado como muy efectivo.

Se agradeció a cada uno de los participantes por la colaboración y atención prestada en cada una de las actividades, además de reafirmar la disposición de los mismos en la implementación de las acciones del Manual diseñado. Concluye la sesión con aplausos y agradecimientos por parte de los miembros de la organización a los investigadores.

Conclusiones

- A partir de los resultados obtenidos en la investigación queda diseñado el Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa GEOCUBA Villa Clara Sancti Spíritus.
- Las políticas, proyecciones y objetivos de comunicación de la Empresa Geocuba Villa Clara- Sancti Spíritus se apoyan en la Estrategia Empresarial para el periodo 2010-2012.
- La definición de las políticas y objetivos de comunicación son congruentes con la planificación estratégica empresarial de las diferentes áreas para el periodo 2010-2012, y presentan sinergia con la planificación del Grupo Empresarial Nacional.
- Se define la misión, funciones, facultades y responsabilidades para el Gestor de la Comunicación encaminadas a facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus.
- El posicionamiento más funcional a los recursos y entorno organizacionales es el de “servicios superiores y relaciones con los clientes”.
- El presupuesto destinado para el cumplimiento de las acciones del Manual de Gestión de la Comunicación, se ajusta al método de inversión acorde a los objetivos a conseguir. El mismo se adjunta al Fondo para la Inversión Tecnológica que posee la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus.

Recomendaciones

- Implementar el Sistema de Comunicación en la Empresa GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus en concordancia con lo delineado en el Manual de Gestión de la Comunicación.
- Realizar en un período de dos años el diagnóstico de comunicación interno y externo y reestructurar el sistema de comunicación a partir de los resultados que se obtengan.
- Realizar investigaciones de mercado que permitan evaluar el posicionamiento estratégico de la organización en una etapa deseada.
- Potenciar la participación voluntaria de los miembros de la organización en la implementación del Sistema de Comunicación.

Bibliografía

- Alhama, B. Alonso, F. y R, Cuevas. (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Almaney, A.J. (1992). *Strategic Management: a framework for decision making and problem solving*. Salem: Sheffield Publishing Company.
- Alonso, M. M. y Saladrigas, I. (2002). *Para investigar en Comunicación Social*. Ciudad de La Habana: Pablo de la Torriente.
- Arribas, A. (2007, mayo). *La estrategia y el posicionamiento. Razón y Palabra*. 56. Recuperado el 12 de enero 2011, de <http://www.razónypalabra.org.mx>.
- Avila, Acosta. y Roberto, B. (2001). *Metodología de la investigación. Cómo elaborar la tesis y la investigación*. Lima, Perú. Estudios y Ediciones R.A.
- Barreiro Pousa, L. (2000, marzo). *La Comunicación en la administración Empresarial*. Espacio, 2, 29.
- Beltrán, L. R. (1981, Septiembre). *Adiós a Aristóteles. Comunicación horizontal. Revista Comunicación y sociedad, número 6*. Sao Paulo, Brasil.
- Bogdan, R. y Taylor, S.J. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Logo.
- 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.

Chillida, G. (2007, febrero- marzo). *La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente. Razón y Palabra*, 55. Recuperado el 10 de enero 2011, de <http://www.razonypalabra.org.mx>.

Decreto No. 281. Consejo de Ministros. (2007). *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.

Empresa Geocuba Villa Clara Sancti Spíritus (2006) *Sistema de Gestión de la Calidad*. PG 11-2. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

_____. (2008 a) *Balance Económico Anual*. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

_____. (2008b) *Diagnóstico y Manual de Comunicación Empresa Geocuba VC.-SS*. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

_____. (2009). Política de actuación con los Clientes *Empresa Geocuba VC.-SS*. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

_____. (2009a). *Balance Económico Anual*. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

_____. (2010). *Diagnóstico al Sistema de Comunicación de la Empresa Geocuba VC- SS*. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

_____. (2010a). *Balance Económico Anual (primer semestre)*. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

_____. (2010b). *Balance de Recursos Humanos (primer semestre)*. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

_____. (2010c). *Estrategia General de la Empresa Geocuba VC.-SS. 2010-2011*. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

_____. (2010d). *Estrategia del Grupo Empresarial Geocuba 2010*. Documento Institucional no publicado. Santa Clara.

- _____. (2010e). *Carpeta de Perfeccionamiento Empresarial. Empresa Geocuba VC.-SS.* Documento Institucional no publicado. Santa Clara.
- _____. (2010f). *Balance Anual de Públicos Externos del Departamento de Mercadotecnia.* Documento Institucional no publicado. Santa Clara.
- _____. (2010g). *Plan estratégico 2011-2015 .Empresa Geocuba VC.-SS.* Documento Institucional no publicado. Santa Clara.
- Faxas Fernández, Y., Chávez López, E., Gutiérrez Fernández, A. (2004). *Desarrollo Organizacional. Dirección y Comunicación.* Ediciones CIC- Desarrollo Sostenible.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones.* México D.C: Trillas.
- Fernández Guevara, 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.
- Gallardo de Parada, Y., & Moreno, A. (1999). *Recolección de la información Aprender a investigar.* Bogotá: ICFES.
- 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 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.
- González Seijo, A. (2011a). *Gestión estratégica de la comunicación en el Centro de Investigación y Desarrollo de las Estructuras y los Materiales (CIDEM) de la Universidad Central de Las Villas.* Tesis presentada en opción al Título de Máster en

Administración de Negocios (5ta Ed.), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

_____. (2011b, marzo) *Apuntes para el posicionamiento de la Investigación en la Universidad Cubana*. Manuscrito presentado para publicación.

_____. (2011c, marzo) *Gestión Estratégica de la Comunicación en Entidades de Ciencia e Innovación Tecnológica de Centros de Educación Superior*. Manuscrito presentado para publicación.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P.(2006). *Metodología de la Investigación*. (4º ed.): Impreso en México.

Hooley, G., Piercy, N. y Saunders, J. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*. (3º ed.). Dorset: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2002) *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control* (7º ed.): Empresa Gráfica Juan Marinello.

Lambin, J.J. (1995). *Marketing estratégico*. 3ra Ed. México: Mc Graw-Hill.

León Santos, M., Dueñas Torres, A., Ponjuan Dante, G., Villardefrancos Álvarez, M. (2004). *Principios de Gestión*. Selección de Lecturas.

López Viera, L. (2003). *Lo tengo tópenso. Aproximaciones a la planeación estratégica de la comunicación*. En: López Viera, L. (Ed.). *Comunicación Social*. Selección de textos. (pp. 211-222). La Habana: Félix Varela.

Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Communication.

_____. (2006). *La Comunicación interna: estabilidad y crecimiento*. En Trelles, I. (Ed.). *Comunicación Organizacional*. Selección de Lecturas. (39-64). La Habana, Cuba: Félix Varela.

Martín Barbero, J. (1990, Marzo). *Comunicación, campo cultural y proyecto mediador*. En Diálogos de la Comunicación, 26, s.p.

- Martínez Nocado, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. Ediciones Logo: ACCS
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito: Editora Andina.
- Muriel, M. y Rota, G. (2000). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. México D.F: Alianza.
- Saló, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. En Saló, N. (Ed.). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: FUERP.
- Sandoval, C. A. (2002). *Investigación Cualitativa: Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Bogotá: ICFES.
- 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.
- Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. Nueva Jersey: Prentice-Hall Internacional.
- Trelles, I. (comp.), Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldhaber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade H., Martín, F. y Villafañe, J. (2002). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (2003, Enero-Junio). *El diálogo fructífero con la comunicación y la cultura*. *Espacio*, 3, 23-25.
- Trelles, I. (comp.), Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldhaber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade H., Martín, F. y Villafañe, J. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (comp.), Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldhaber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade H., Martín, F. y Villafañe, J. (2006). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.

Valle, M. (2003, abril- mayo) *La comunicación organizacional de cara a siglo XXI. Razón y Palabra*, #32. Recuperado el 22 de enero 2011, de <http://www.razonypalabra.org.mx>

Vidal, J. (2000). *Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación. En López Viera, L. (Ed.), Comunicación Social. (Selección de textos.)* La Habana: Félix Varela.

Vidal, J. y Alejandro, M. (2004). *Comunicación y Educación Popular. Selección de lecturas.* México: Editorial Caminos.

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.

_____. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid: Pirámide.

Anexo I:

Sesión 1:

Técnica de activación

El mensaje:

Objetivos: Demostrar la importancia de la Gestión de la comunicación.

Desarrollo: Se colocan en forma de círculo todos los miembros del grupo y uno de ellos comienza a transmitir un mensaje de oído en oído a través de todos los presentes. Se aclara que el mensaje debe ser breve y con palabras sencillas. Cuando el mensaje llegue a la última persona del círculo se comparte con todo el público la información que hasta él llegó. Esta información no debe ser la que inicialmente se transmitió.

Técnica Central

Debate grupal

Objetivo: Estimular la reflexión en el grupo conformado.

Obtener información acerca de las principales sugerencias del grupo.

Desarrollo: Con el debate grupal se busca ir originando un ambiente de intercambio entre los miembros del Grupo. Estos van a constituir los principales protagonistas del encuentro y con sus sugerencias van a ir transformando la realidad en función de sus necesidades y deseos. Con el proceso se pretende que solo el investigador actúe como conductor de la sesión y que el Grupo sea capaz de ir formando sus propias alternativas ante cada interrogante que se plantee.

Indicadores:

- Establecimiento de las normas de funcionamiento del grupo.
- Determinación de la importancia del funcionamiento del Grupo.
- Socialización de los principales resultados del Diagnóstico de Comunicación (2010) realizado.

Técnica de cierre

Evalúe con una palabra

Objetivos: Establecer momento para que el Grupo comente en relación con las expectativas creadas por la actividad.

Mantener la motivación del Grupo.

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

Anexo II

Observación Participante

Fecha:

Hora:

Objetivos: Evaluar las intervenciones realizadas por directivos y subordinados.

Valorar las expresiones verbales y no verbales.

Valorar el nivel de motivación de los participantes.

Explorar las resistencias ante los cambios sugeridos.

Indicadores:

Evaluar los niveles de participación de los miembros del Grupo.

❖ Participación activa

❖ Poca participación

Obtener información acerca de expresiones no verbales

Obtener información acerca de expresiones verbales

Resistencias al proceso de cambio asociado a la gestión de la comunicación.

Anexo III

Sesión 2

Técnica de activación.

Idioma- Lenguaje-Expresión Facial:

Objetivos: Reflexionar cómo la comunicación se puede realizar también a través de las expresiones faciales.

Demostrar cómo las expresiones corporales pueden ser interpretadas de diferentes maneras.

Desarrollo: En la pizarra se dibujan una serie de expresiones faciales y se pide a los participantes que vayan escribiendo o diciendo las características de las expresiones mostradas. Al final se discute la interpretación que cada participante dio a las expresiones.

Técnica central

Tormenta de ideas:

Objetivo: Expresar con total libertad todos los criterios y sugerencias en relación al tema que se está tratando, sin ningún análisis ni cuestionamiento.

Desarrollo: Para comenzar la técnica se expone el tema el problema a debatir y se explica qué se pretende lograr con la técnica. A partir de entonces se comienzan a recoger en la pizarra todas las ideas y criterios sin importar la calidad que posean. A medida que van surgiendo opiniones el investigador ofrece pies forzados para posibilitar mayor número de intervenciones. El grupo puede realizar la cantidad de observaciones que considere necesarias. Al final se analizan cuáles son las ideas más productivas en función del objetivo y se redacta el informe.

Indicadores:

- ❖ Cuáles serán las políticas de comunicación partir del análisis de la estrategia empresarial.
- ❖ Cómo llevar a cabo estas políticas de comunicación.
- ❖ Quién será el encargado de hacerlo: todos los miembros del grupo, el director general, un miembro designado.

Técnica de cierre

Pon atención a mi cara

Objetivo: Aprender a dar y recibir mensajes a través de las expresiones faciales.

Desarrollo: El facilitador de la actividad, previamente a la sesión, prepara tarjetas en donde aparezca escrito el nombre de cada participante y un mensaje corto. En la sesión se entrega a cada participante una tarjeta cuidando que nadie reciba la tarjeta que tiene su propio nombre. Luego se solicita un voluntario que sin hablar ni moverse de lugar, trate de transmitir el mensaje de la tarjeta a la persona cuyo nombre aparece en la parte superior. Este mensaje solo lo puede transmitir en forma de mímica. Este procedimiento se continua con todos los participantes y al final se premian los mejores

Anexo IV

Sesión 3

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

Tormenta de ideas (ver descripción en sesión 2)

Indicadores:

- ❖ Objetivos estratégicos de comunicación.
- ❖ 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.

Técnica de Cierre

El sombrero:

Objetivos: Mantener la motivación en el Grupo de trabajo para las próximas sesiones.

Desarrollo: La técnica consiste en escribir en un pequeño pedazo de papel un mensaje dedicado a alguien específico del grupo o de manera general. Luego se depositan en un sombrero y cada miembro del grupo leerá uno de los mensajes.

Anexo V

Sesión 4:

Guía de Entrevista en profundidad a Informantes clave (Comerciales y Dirección de Mercadotecnia).

Objetivo:

- Definir los públicos de interés para la empresa Geocuba VC-SS.
- Determinar el posicionamiento estratégico de la empresa.

Líneas temáticas:

- Proveedores e importancia para la organización (por cada UEB).
- Valoración de los competidores actuales y potenciales que tiene la organización (por cada UEB).
- Principales clientes de la empresa.
- Características del intercambio con los clientes.
- Dominio de los documentos que regulan el trabajo con los públicos externos.
- Consideraciones con respecto al método de posicionamiento definido por la organización.

Anexo VI

Sesión 5

Guía de Entrevista en profundidad a Informantes clave (Dirección de Mercadotecnia).

Objetivos:

- Determinar los Grupos de Interés para la Empresa Geocuba Villa Clara-Sancti Spíritus.

Líneas temáticas:

- Empresas de interés para GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus.
- Relaciones con estas organizaciones en la actualidad.
- Valoración del intercambio de la empresa con los públicos de interés.

Anexo VII

Sesión 6

Técnica de activación

Cuerpos expresivos:

Objetivo: Crear un clima relajado y de distensión.

Favorecer la coordinación y comunicación en el grupo.

Desarrollo: Se distribuyen tarjetas entre los miembros del grupo con nombres de animales, y durante cinco minutos deben actuar como el animal que les corresponda sin hacer ningún tipo de sonido. De esta forma deben ir actuando hasta encontrar su pareja. Una vez encontradas todas las parejas, cada persona dice que animal representaba.

Técnica Central

Debate grupal: (ver descripción en sesión 1)

Indicadores:

- ❖ Elaboración del plan de acción para la gestión de la comunicación con el público interno y con el externo.

Técnica de Cierre

El telegrama:

Objetivo: Favorecer en el grupo la expresión de sentimientos a través del tacto y de las vivencias de los participantes.

Estimular la confianza entre los miembros del grupo.

Desarrollo: Los miembros del grupo se colocan en círculo, cogidos de las manos con los ojos cerrados. Una persona pasa un mensaje a su compañera por medio de las manos, solo utilizando estas para expresarle un sentimiento. De esta forma el mensaje recorre el grupo hasta llegar a la persona que se encuentra al lado de la que ha comenzado. Cuando llegue a esta última persona ella se encargara de describir verbalmente el mensaje.

Anexo VIII

Sesión 7

Técnica de Activación

Quién se parece a mí

Objetivo: Facilitar el intercambio entre las personas del grupo.

Destacar la importancia de la comunicación.

Desarrollo: Se le pide a los miembros del grupo que miren a su alrededor y vea quien del grupo se parece más a él. A medida que se sientan motivados se van parando e invitan a una persona parecida a dialogar para comprobar si en realidad poseen semejanzas. El objetivo es que cada cual encuentre un acompañante.

Técnica Central

Tormenta de ideas: (ver descripción en sesión 2)

Indicadores:

- ❖ Tipo actual de asignación de presupuesto empresarial.
- ❖ Redefinición o ratificación de la asignación del presupuesto.

Técnica de Cierre

Pescar con las manos:

Objetivo: Hacer conciencia de la importancia de todos los compañeros de trabajo.

Favorecer la comunicación a través de todos los canales posibles.

Desarrollo: cada persona anda por el salón con los mojos cerrados y en silencio. Cuando se encuentra la mano de otra, se toman de las manos y caminan juntas hasta encontrar una tercera. El que la encuentra, se suelta de la otra y se agarra a esta última. Se van formando así parejas, que se separan después de un tiempo.

Anexo IX

Sesión 8

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 sesión 1)

Indicadores: Debate en relación con el Manual diseñado y estructura que presenta.

Técnica de cierre

Evalúe con una palabra: (ver descripción en sesión 1).

Observación Participante:

(Ver descripción en Anexo II).

Anexo X

MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA GEOCUBA VILLA CLARA - SANCTI SPÍRITUS.

Introducción

El Grupo Empresarial GEOCUBA constituye una entidad líder en el país. Su compromiso con la calidad y sus altos estándares en la eficacia y eficiencia de sus procesos la ha convertido en una Empresa de vanguardia en su objeto social. Las entidades asociadas al Grupo desarrollan un trabajo empresarial debidamente planificado y con un enfoque novedoso de gestión, incluso respecto a entidades de corte mercantil en otros lugares del mundo.

No obstante el Grupo Empresarial debe afrontar retos que le permitirán enfocarse más hacia la sociedad respecto a la satisfacción de sus necesidades, y su impacto en las organizaciones e individuos que la componen. En esta tarea las entidades territoriales del Grupo juegan un papel protagónico como responsables de su posicionamiento en los lugares en que operan.

En este nuevo estadio de desarrollo estratégico y potenciación de los resultados de la organización entran a jugar un papel relevante instrumentos de gestión de los sistemas poco explotados por las organizaciones. El Manual de Gestión de la Comunicación, elaborado para la planificación, organización, ejecución y control de los procesos asociados al sistema de comunicación, se erige en la actualidad como una herramienta de indudable valor para el posicionamiento de las entidades del Grupo Empresarial.

Mediante la colaboración y el intercambio con la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus ha completado la confección del Manual de Gestión de la Comunicación, y procederá a la implementación del mismo, mediante un proceso de aprendizaje que permita la potenciación de las capacidades empresariales y la evolución hacia una “organización que aprende”.

Glosario de definiciones

Realizamos aquí un resumen de los diferentes conceptos y definiciones que se abordan en este manual en aras de que queden explícitas algunas de las categorías más importantes.

Comunicación: es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera

más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes. (Trelles, 2006).

Comunicación organizacional: conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio. (Fernández Collado, 1997).

Comunicación formal: es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priori de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros. (Lucas Marín, 1997, p. 32).

Comunicación descendente: es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. (Trelles y cols, 2006, p. 45). Es la forma más común -aunque no siempre la más eficiente- de transmisión de información en las organizaciones, lo que conduce a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes.

Comunicación horizontal: es la que tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. (Lucas Marín, 1997). Puede ocurrir a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el momento es la que se da entre los directivos.

Comunicación ascendente: aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales (...) el principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. (Lucas Marín, 1997).

Mensajes: información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas (Goldhaber, 1974, p. 44).

Canales: son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en: mediatizados y directos. (Muriel y Rota, 2000).

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

Comunicación informal: surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual.

Comunicación interna: los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su "público interno" (Trelles, 2002, p. 46). 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).

Comunicación externa: es aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno (públicos internos), con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo” (Trelles, 2002, p. 49).

¿Cómo leer el Manual?

El presente reporte muestra cuáles son las estrategias que la empresa GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus aprueba como idóneas para el desarrollo de su organización y el cumplimiento de sus objetivos. Este Manual constituye la extensión del proceso diagnóstico y debe guiar la implantación del sistema de comunicación en la organización. Como se trata de un documento facilitador de los objetivos y el encargo social de la organización presenta la flexibilidad y adaptabilidad necesaria para su aplicación a la realidad organizacional, sin comprometer el discurso único y la identidad de la organización. Su éxito dependerá fundamentalmente de su consulta sistemática y aplicación en cada uno de los contextos organizacionales.

1. Política de Comunicación

1.1. Políticas de Comunicación de la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus

- ✓ Basar la gestión de la comunicación en los enfoques estratégicos desde un análisis prospectivo de los entornos de comunicación y alineados a las estrategias organizacionales y del Grupo Empresarial.
- ✓ Enfocar el sistema de comunicación hacia el fortalecimiento de los valores organizacionales compartidos, la facilitación de los principales procesos de gestión organizacional y su impacto en la comunidad adyacente.
- ✓ Desarrollar la de gestión estratégica de la comunicación como un proceso único, sistémico y sinérgico con el resto de los procesos organizacionales, propiciando la integración y la gestión participativa en su conjunto.
- ✓ Contribuir a la participación plena del hombre en los procesos de toma de decisiones en la entidad en los niveles que corresponda.
- ✓ Colaborar en la evolución hacia una “empresa que aprende” a través del aprendizaje estratégico de la comunicación.
- ✓ Estrechar lazos con entidades externas que brinden apoyo científico-técnico para la gestión de la comunicación en la organización. Priorizar los intercambios con las Universidades del territorio en el desarrollo de investigaciones de conjunto.
- ✓ Preferenciar en la gestión de la comunicación la planificación y organización de las acciones de cada UEB y Dirección empresarial y el control del impacto global de los resultados.
- ✓ Fortalecer el posicionamiento de la empresa tomando como herramientas fundamentales las herramientas Manual de Gestión de la Comunicación y el Manual de Identidad Visual.

1.2. Sinergia entre la Política del Grupo y la de la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus.

Las políticas de comunicación de la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus tienen como objetivo fundamental orientar lineamientos comunes a todos los procesos de la organización con vistas a lograr una “homogeneidad corporativa en la construcción del sistema en todo el Grupo empresarial GEOCUBA”, apoyada en las particularidades del territorio, sus estrategias, posicionamiento y objetivos.

1.3. Acciones para la socialización de las políticas de comunicación de la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus.

La socialización de las políticas de comunicación en la Empresa es un objetivo medular para la implementación de un sistema de comunicación eficaz y eficiente. Ello se concretará fundamentalmente a través de la operativización de dicha política. Vienen reflejadas en el cronograma de acciones anexados al presente documento.

2. Estructura de Comunicación

2.1 Existencia y subordinación de la estructura de comunicación.

La Estructura de Comunicación de la entidad existe y está formalmente subordinada a la *Dirección de Mercadotecnia* de la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus. En aras de conferir a su gestión una mayor sinergia con el resto de la organización, y no solo en lo concerniente a su gestión con los públicos externos, se han trazado, para el gestor de comunicación, estrategias de participación en los espacios organizacionales dirigidos al público interno; así como el reconocimiento de la política de la Empresa de considerar a su público interno como priorizado y/o estratégico en su gestión.

2.2 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; anticipando y planificando situaciones de riesgo del entorno, y apoyando la gestión de los procesos de cambio.

2.3 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,
- ✓ Gestionar el cumplimiento de los objetivos y políticas del Sistema de Comunicación,
- ✓ Efectuar periódicamente diagnósticos sobre el impacto del funcionamiento del Sistema de Comunicación,
- ✓ Elaborar planes de acciones que garanticen resolver las deficiencias detectadas en los diagnósticos al Sistema de Comunicación,

- ✓ Participar en el proceso de elaboración de la estrategia 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.
- ✓ Desarrollar y poner en práctica programas de entrenamiento que potencien las habilidades de comunicación (escrita, oral o de relaciones interpersonales) de los miembros 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, y
 - ✓ coordinar y llevar a efecto una adecuada política de comunicación con los medios de comunicación masiva de interés para la empresa.
- ✓ Otras funciones relacionadas con la gestión de la comunicación de los públicos internos y externos de la organización que sean coyunturalmente adjudicadas por la Dirección General o la de Mercadotecnia.

2.4 Facultades

El Gestor de Comunicación para la realización práctica de las funciones y facultades asignadas se apoya en los directores, especialistas y trabajadores de la empresa y de conjunto elaboran las estrategias, planes y/o acciones de comunicación para la empresa, las direcciones y los públicos externos de GEOCUBA Villa

Clara-Sancti Spíritus, según les compete a sus funciones, y posteriormente las aplican y controlan su ejecución. Las Facultades del Gestor de Comunicación se listan a continuación:

- ✓ Hacer sugerencias a la dirección general de la organización 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 cronograma general para la implantación del Sistema de Comunicación de la empresa,
 - ✓ el Sistema de Comunicación de la empresa,
 - ✓ la misión, funciones, facultades y responsabilidades del Gestor de Comunicación,
 - ✓ medidas que garanticen establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control y con los trabajadores en general,
 - ✓ políticas, estrategias, planes y acciones de comunicación de la organización,
 - ✓ el Diagnóstico y Manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad Corporativa adosados al Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa,
 - ✓ las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el plano comunicativo,
 - ✓ el presupuesto del Sistema de Comunicación para el periodo determinado,
- ✓ Exigir y responder por control adecuado de las reservas materiales asignadas
- ✓ Proponer 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,
- ✓ Asumir el rol de portavoz o vocero institucional con los públicos de la Empresa,
- ✓ Establecer y estrechar relaciones con públicos externos de interés para la organización,
- ✓ Desarrollar acciones que tributen a la coordinación, cohesión, fortalecimiento de los valores y cultura empresariales entre los miembros de GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus, y
- ✓ Acceder rápidamente a la Dirección General de la organización y al resto de las Direcciones Intermedias de la misma, así como a la totalidad de los trabajadores de la empresa.

2.5 Responsabilidades

El Gestor de Comunicación es responsable de las siguientes cuestiones:

- ✓ Cumplir los objetivos y planes de trabajo establecidos,
- ✓ Propiciar un buen clima de trabajo entre todos los trabajadores de GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus,

- ✓ Mantener la suficiente discreción en todas las actividades que se realicen en su Dirección, tanto internas como externas. Por su estatus dentro de la organización debe regirse por el Código de Ética de los Cuadros,
- ✓ Gestionar la comunicación con los medios de comunicación masiva,
- ✓ Por la validez de las investigaciones que realiza y las propuestas que presenta ante la Dirección General, relacionadas con el Sistema de Comunicación, para su aprobación,
- ✓ Por la eficaz y eficiente realización de sus funciones y facultades,
- ✓ Utilizar y explotar todas las posibilidades técnicas concedidas a su Dirección para rentabilizar su gestión empresarial,
- ✓ Por la planificación estratégica anual de la comunicación empresarial,
- ✓ De cumplir lo establecido en el código de ética
- ✓ Definir sus misiones y facultades, aplicando métodos de dirección, exigentes y persuasivos; evaluando de forma permanente el cumplimiento del uso de las mismas y, acorde a ello, exigirle las correspondientes responsabilidades,
- ✓ Conocer pormenorizadamente las características de la organización, especialmente las proyecciones, entornos, competidores y cultura organizacional para una mejor gestión de sus Sistema,
- ✓ Consecución de un Sistema de Comunicación coherente y armónico que posibilite una mayor integración interna, fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad,
- ✓ Conocimientos en materia de comunicación, de la organización en general y elementos subjetivos del personal (motivaciones, necesidades, etc.), y
- ✓ De la imagen pública de la empresa.

2.6 Existencia de plantilla para la estructura y según funciones del Gestor de Comunicación

En la actualidad existe una plantilla para el Gestor de comunicación pero esta no está acorde a las funciones, facultades y responsabilidades del Gestor de Comunicación, según se delinean en este documento.

2.7 Plantilla cubierta y cumplimiento de las funciones planificadas para el Sistema. Realización de otras funciones.

Se planea cubrir para el mes de septiembre de 2011 la plaza vacante. En tanto las el sistema está siendo asumido por un Grupo de Trabajo conjunto (GTC) de la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spiritus y el Departamento de Comunicación Social de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. No se conocen otras funciones que deba realizar el Gestor de Comunicación.

Ver **Anexo 1: Área de Resultados Claves Plan de Acciones de la Estructura de Comunicación**, que describe las acciones necesarias para la implementación de la estructura del Sistema de Gestión de la Comunicación en la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spiritus.

3. Identificación de los públicos priorizados por la institución

Para la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spíritus es necesario priorizar la atención a sus públicos externos e internos. A opinión de sus directivos la actual situación económico-financiera, logística, tecnológica y mercantil de la entidad, así como sus proyecciones estratégicas para el próximo período han llevado a sus directivos a enfocarse en el establecimiento de relaciones más estrechas con sus clientes y el desarrollo de alianzas estratégicas apoyadas en relaciones mutuamente beneficiosas, y enfocadas en la calidad y el intercambio transparente entre las partes. Sus trabajadores siempre han sido un motivo de preocupación constante de la entidad y consideran que este es un marco propicio para perfeccionar el desarrollo del individuo y su participación en los principales procesos de la organización.

3.1. Públicos externos priorizados de la Empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus

Proveedores

Proveedores de Alta Importancia: TECNOTEX, TECNOIMPORT, EXPOCUBA, PAPELES FINOS Y CONVERSIÓN, CUPET, INTERMAR, SASA, AUSA.

Proveedores de Importancia Media: Cubalub, Maquimport, Acinox. S.a., Emi transporte occidente, Gases Industriales, Emp. Mayorista Comercio interior, Ati Villa Clara, Maprinter, COPEXTEL, Expocentro, ith, Emp. Prov. de Producciones Químicas, Comercializadora Divep, Emp. de Especialidades Gráficas,

Proveedores de Baja Importancia: Carpintería Aluminio Villalco, Cemento Cienfuegos y Sancti Spíritus, um-3146 (combustible), Materia Prima VC, Bebidas y Licores, Cubiza, Viclar, Alastor, Confitera Caibarién, Pinturas Vitral, Cepil, ferretería universales, empresa eléctrica, provari, suministros AGROP., ecil, emp. Hormigón VC, Textilera, Materiales de la Construcción, Escambray, Emp. Mtto. Vial y Construcción, talleres del centro (UDECAM), emi Francisco Aguiar (Transyabo). Impresos de seguridad, Publicitur, SUCHEL TRANS, CARIGRAF, UEB Planta Habana, Dirección Logística, Coprefil, Ecimetal, At Comercial, Catec, Copleer, EMP Fotomecánica Davince, Remant, Produimport, DEMOS, Sitrans, Adypel, PEXAC, Reparadora Granma.

Competidores: Por UEB los competidores más importantes son:

Amiga: CESAM, GEOMINERA, CITMA, ENIA y CETA.

Agencia Villa Clara: GEOCUBA Habana, ENIA y GEOMINERA, EMPROY.

Gráfica: Poligráficos, PONTON CARIBE, Caribbean Labels, DURERO y Artes Gráficas (VILLARGRAF).

UBAM: OTN (Oficina Territorial de Normalización).

Sancti Spíritus: GSID (Empresa de Servicios Ingeniería y Diseño), ENPA, MICONS y Poligráfico.

Clientes: Clientes estratégicos: ECASOL, UNILAC, UBR, SUCHEL, ELQUIM y CUBARON, MINFAR, Contingente Campaña Las Villas, HABAGUANEX, UDECAM, UNILAC, CIMEX, ONHG, Restaurantes de Lujo, GAVIOTA, TRD CARIBE, ALMEST y ETECSA.

Grupos de Interés

Dirección General del Grupo Empresarial:

Las Instituciones Gubernamentales: Gobierno (OACE), Cámara de Comercio, MINJUS, MINFAR, CITMA y ONHG.

Las Organizaciones Políticas y de Masas (Municipales o Provinciales): PCC, UJC, CTC y FMC.

Las Entidades Financieras: BPA, BFI y RAFIN.

Medios de Comunicación Masivos: entre los principales medios del territorio se encuentran: TV CUBANACAN y CENTROVISIÓN YAYABO; la Emisora de Radio CMHW y Radio Yayabo; y el Periódico Vanguardia y Escambray.

Las Instituciones de Profesionales: CITMA, MINFAR, ONHG y Defensa Civil Nacional.

Organizaciones complementarias: UCLV y ACCS.

4. Planificación estratégica de comunicación para 2010-2012¹. (Según resultados del Diagnóstico y la Política aprobada).

Para el periodo (2010-2012) en correspondencia con los Objetivos Generales trazados para la organización, se delinear los siguientes Objetivos Estratégicos de Comunicación:

1. Tributar al incremento de los niveles de ventas y las utilidades de la empresa, en particular las relacionadas con divisas.

- ✚ Fortalecer la imagen de los productos de GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus apoyando la estrategia mercadotécnica de ventas.
- ✚ Desarrollar acciones encaminadas a la reducción de costos fijos y variables en el público interno empresarial.
- ✚ Desarrollar estrategias experimentales de atención más especializada en pequeños clientes asiduos; el mantenimiento de clientes con altos volúmenes de compra; creación y desarrollo de alianzas estratégicas; la búsqueda de nichos de mercado; el posicionamiento local; ventajas competitivas en precio y liderazgo en costes; aseguramiento de proveedores y reconocimiento social.

2. Posicionar la empresa en sectores claves de la economía en aras de aumentar la demanda de productos que ingresen moneda convertible.

- ✚ Contribuir en los estudios de demanda y la contratación de los sectores/clientes claves de la economía.
- ✚ Facilitar la comunicación entre los ofertantes de proyectos ALBA y CARICOM y GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus.
- ✚ Socializar innovaciones en las diferentes áreas de negocio que contribuyan a la sustitución de importaciones.

¹ Los objetivos estratégicos de comunicación tributan a los objetivos estratégicos de la empresa, de este modo la gestión de la comunicación se alinea a la sinergia empresarial. Estos objetivos deben ser reestructurados en caso de observarse cambios sustanciales en la estrategia empresarial o del Grupo.

- ✚ Realizar un seguimiento de los nuevos clientes y clientes que se retiran de la cartera de negocios de la Empresa.
3. Apoyar los procesos de calidad de los productos y servicios de GEOCUBA.
- ✚ Estudiar la imagen y satisfacción de los clientes respecto a la cartera de negocios de la Empresa.
 - ✚ Contribuir al desarrollo de proyectos conjuntos, innovaciones, procesos de transferencia de tecnología e inversiones rentables.
 - ✚ Contribuir a la formación de especialistas en los principales productos distintivos que constituyen producciones seleccionadas de GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus.
 - ✚ Contribuir a los procesos de socialización del conocimiento interno en la organización.
4. Contribuir al fortalecimiento de los negocios de la empresa (preferenciando los relacionados con las Artes Gráficas).
- ✚ Estrechar relaciones con proveedores estratégicos de materias primas.
 - ✚ Facilitar los procesos de comunicación entre las áreas de resultados claves de la empresa.
 - ✚ Capacitar en el uso de métodos estratégicos de comunicación en las Áreas de Resultados Claves.
5. Apoyar la formación de recursos humanos.
- ✚ Contribuir al desarrollo de directivos y trabajadores creativos, emprendedores y de pensamiento estratégico, mediante entrenamientos en materia de comunicación.

La descripción de los objetivos de comunicación estratégica pueden observarse en el **Anexo 2: Área de Resultados Claves: Plan de Acciones Operativas de Comunicación.**

5. Comunicación Interna

5.1. Caracterización de la comunicación interna en la Empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus

La Empresa GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus es una empresa de producción y servicios regional que “brinda soluciones integradas a la sociedad y sus clientes” mediante UEB de diferentes especialidades. Persigue concretar un posicionamiento en el territorio y mejorar sus resultados económicos.

Se caracteriza por exigir frecuentemente a los trabajadores que regulen su trabajo de acuerdo a los procedimientos y reglas establecidas, y los directivos casi siempre son exigentes en el cumplimiento de sus tareas. Usualmente los trabajadores se desenvuelven en diferentes funciones y las responsabilidades periódicamente se delegan. Generalmente los directivos se aseguran de que no existan desviaciones del curso establecido por la organización, tolerándose escasamente los riesgos. Habitualmente existe cooperación entre los trabajadores para el cumplimiento de una tarea; estos por lo general se identifican con la organización, y casi siempre con la tarea que realizan. Constantemente los directivos cooperan con los subordinados en el cumplimiento de las tareas, se preocupan por estos y poseen mecanismos de

intercambio con sus clientes. Regularmente se estimula el desempeño de un trabajador, aunque en contadas ocasiones estos estímulos son personalizados. Los directivos son asertivos a la hora de resolver conflictos organizacionales, en ocasiones existen oportunidades para exponer nuevas ideas y los directivos por lo general confían a los empleados.

Los directivos frecuentemente comunican elementos estratégicos. La entidad casi siempre mejora sus productos y servicios gracias al intercambio con los clientes. En contadas ocasiones los trabajadores crean espacios para debatir y prefieren los canales o espacios formales: sindicato, reuniones de departamento, matutinos, para el intercambio de información y la comunicación con el resto de los trabajadores. Esta es una empresa que se caracteriza por un ambiente de formalidad a la hora de establecer las relaciones entre los distintos departamentos y de sus UEB. La comunicación interna (fundamentalmente la formal) se puede catalogar de funcional, aunque se deben fortalecer determinados puntos (como el flujo y los canales de comunicación/información) que le permitirán hacer un mejor uso de las bondades que esta ofrece. En la empresa predomina el liderazgo formal, aunque hay presencia de liderazgo informal que se manifiesta en pequeños grupos delimitados por espacios físicos o administrativos. Por lo general se reconoce solamente la función informativa de la comunicación y se tiende a considerarla como el “sistema de información empresarial.”

El Anexo 3: Área de Resultados Claves: Plan Anual de Comunicación para Público Interno se anexa al presente documento.

6. Comunicación Externa

6.1. Caracterización de la comunicación externa en la Empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spiritus.

Los procesos de comunicación externa se gestionan fundamentalmente en el área de Mercadotecnia y por el personal que desempeña estas funciones en cada UEB. Solo la Dirección de Mercadotecnia realiza actividades de comunicación externa que abarquen a toda la organización en cada territorio. Las acciones de comunicación generalmente se planifican individualmente por el personal de contacto y fundamentalmente con proveedores y clientes de la Empresa.

Las vías de comunicación más frecuentes en el establecimiento de los primeros contactos son la personal, posteriormente se mantienen relaciones por teléfono y correo electrónico mas operativas. Ello ocurre fundamentalmente con clientes y proveedores, pues el resto de los públicos externos no son foco de acciones planificadas de comunicación. El público externo posee un adecuado criterio de la Empresa y manifiesta especial satisfacción con la estrategia de servicios superiores y relaciones con los públicos que desarrolla la Empresa, por lo que es este el tipo de posicionamiento que caracteriza a la organización. Los productos gráficos constituyen el producto estrella de la organización.

Los directivos de la entidad afirmaron sentirse necesitados de acciones más concretas, gestionadas y sostenidas con el resto de los públicos externos. Los materiales impresos usados por la entidad no son suficientes para el mercado que pretende penetrar, por ello se sugiere pasar a elaborar soportes digitales de más amplio acceso y distribución por canales digitales.

La imagen de excelencia y calidad en los servicios/productos que presta el Grupo Empresarial GEOCUBA se traspola a la entidad en la localidad en que opera. No obstante más de una década de trabajo atestiguan el posicionamiento de la entidad en el territorio a través de sus resultados, relaciones y la propia opinión de los públicos externos consultados en todos los segmentos externos de la entidad. Ello igualmente se retribuye al Grupo Empresarial.

La entidad debe trabajar mas por reducir la percepción asociada al precio de sus productos/servicios explotando ventajas competitivas, el posicionamiento conseguido y valor agregado en sus ofertas.

El Anexo 4: Área de Resultados Claves: Plan Anual de Comunicación para Público Externo se anexa al presente documento.

Anexo 1: Área de Resultados Claves: Plan de Acciones Estructura de Comunicación.**Objetivo General:** Completar la implementación del Sistema de Gestión de la Comunicación.**Objetivos Específicos:**

1. Crear la estructura responsable (Gestor) de la Comunicación Empresarial.
2. Implementar el Sistema de Comunicación Empresarial.

Acciones	Responsable	Fecha Cumplimiento	Observaciones
Creación e implantación de la estructura responsable de la comunicación empresarial.	Director de Mercadotecnia	Mayo 2010	La creación de la estructura de comunicación y su responsable se anexan a la Dirección de Mercadotecnia por decisión de la organización.
Diseño metodológico para la realización del diagnóstico (Caracterización de la organización, Identificación de públicos priorizados, Variables a estudiar, Método de selección de la muestra a usar, Públicos a estudiar y revisión de documentos institucionales).	Gestor de Comunicación	Mayo 2010	A partir de lo establecido en el Decreto-Ley 281 la actualización del diagnóstico de comunicación se debe realizar anualmente.
Selección y validación de los instrumentos a utilizar en la recogida de información.	Gestor de Comunicación	Junio 2010	Para la validación de los instrumentos se presentan a los miembros del Consejo de Dirección.
Entrevistas con líderes empresariales	Gestor de Comunicación	Junio 2010.	Se emplean para la recogida de información.
Diseño del diagnóstico de Comunicación	Gestor de Comunicación	Junio 2010.	
Creación del Grupo de Trabajo y presentación del programa de capacitación (comienzo del programa de capacitación en el sistema de comunicación institucional al Grupo de Trabajo)	Gestor de Comunicación	Junio 2011	Para la creación del Grupo de trabajo el gestor de comunicación se apoya en personal capacitado.
Presentación del diseño del diagnóstico de comunicación a la Dirección de Mercadotecnia para su evaluación.	Gestor de Comunicación	Junio 2010.	
Aplicación de las herramientas seleccionadas para el Diagnóstico.	Gestor de Comunicación	Junio 2010	

Presentación de los resultados del diagnóstico a la Dirección de Mercadotecnia	Gestor de Comunicación	Julio 2010	
Presentación de los resultados del diagnóstico a la Dirección General de la empresa	Gestor de comunicación	Septiembre 2010	
Elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación en función de las deficiencias detectadas en el diagnóstico y las proyecciones estratégicas (aprobado por el Consejo de Dirección de la Empresa)	Gestor de Comunicación	Octubre 2010-mayo 2011.	Esta es una etapa más abarcadora ya que recoge todo el tiempo de diseño del MGC.
Presentación del MGC a la totalidad de los trabajadores de la empresa	Gestor de Comunicación	Junio 2011	Al aprobarse el MGC elaborado se presenta a la totalidad de los trabajadores de la organización.
Implementación del Sistema de Comunicación Empresarial	Gestor de Comunicación	Septiembre 2011	Con la creación de la estructura de comunicación y la existencia de la plantilla del gestor de la comunicación, en esta fecha se comienza a implementar las acciones del MGC
Controles de la Dirección General/Coordinador a la estructura de comunicación y su gestión	Coordinador/Dir General	Trimestral	Se emplean para obtener información actualizada del funcionamiento del Sistema de Comunicación.

Anexo 2: Área de Resultados Claves: Plan de Acciones Operativas de Comunicación (desglosadas de los Objetivos Estratégicos)

Objetivo General: Facilitar el logro de la estrategia empresarial.

Objetivos Específicos:

1. Facilitar los procesos estratégicos de la empresa para el período.
2. Desarrollar la capacidad y el aprendizaje estratégico de la Comunicación empresarial.
3. Fortalecer la dirección por valores conjuntamente con la dirección por tareas.

Obj. Est./ público al que responde	Acciones	Responsable	Fecha Cumplimiento	Observaciones
1.1/Clientes	Definir un posicionamiento sostenible y acorde a las proyecciones estratégicas de la empresa	Gestor de Comunicación	Enero 2011	El posicionamiento definido se obtuvo de las entrevistas realizadas a

				informantes clave. Cumplido
1.1 y 3.1/Clientes	Aplicar y procesar conjuntamente con Mercadotecnia encuestas para medir la imagen y el nivel de satisfacción del cliente.	Gestor de Comunicación y Dir. de Mercadotecnia	Según indicaciones Grupo	Esto constituye una normativa de la Dirección General
1.1/Clientes	Brindar respuestas rápidas ante las solicitudes urgentes del cliente.	Gestor de Comunicación y Dir. de Mercadotecnia	Eventualmente	Se encuentra en dependencia de lo que establezca el contrato.
	Confeccionar soportes promocionales	Gestor de Comunicación	Septiembre 2011	Constituye parte de la implementación
	Confeccionar una agenda (<i>mailing list</i>) que contenga datos de los clientes (fundamentalmente estratégicos) de la organización (teléfonos, correos, fechas significativas y dirección de la organización)	Gestor de Comunicación	Septiembre 2011	Constituye parte de la implementación
	Crear espacios de intercambio con clientes	Gestor de Comunicación y Dir. de Mercadotecnia	Todo el año	Está en función de las necesidades de la organización.
1.2/Público interno	Socializar resultados de I+D+i que reduzcan el consumo de recursos de todo tipo en los procesos (productivos fundamentalmente)	Gestor de Comunicación y Dir. de Mercadotecnia, Producción y Economía	Todo el año	Es una tarea de prioridad en la organización.
1.3/Clientes	Investigar acerca de la funcionalidad de estrategias especializadas con los clientes	Gestor de Comunicación y Dir. de Mercadotecnia	Todo el año	Se desprende del tipo de posicionamiento que distingue a la organización.
1.3/Organizaciones complementarias	Materializar las cláusulas del contrato establecido con la UCLV (Dpto. de Comunicación Social) para la investigación y asesoría en materia de comunicación.	Gestor de Comunicación	Semestral	Permite la actualización de materiales de estudio, además de posibilitar la superación de los miembros de la organización.

2.1/Cientes	Realizar un seguimiento de las variables del macroentorno de comunicación en los mercados en que se inserta la Empresa.	Gestor de Comunicación	Todo el año	Posibilita trazar el curso estratégico de la comunicación con el entorno.
2.2/Cientes	Crear espacios de intercambio con los ofertantes de proyectos ALBA y CARICOM	Gestor de Comunicación y Dir. de Mercadotecnia	Todo el año	Posibilita la inserción en nuevos mercados.
2.3/Cientes	Promocionar producciones de la Empresa que contribuyan a la sustitución de importaciones	Gestor de Comunicación y Dir. de Mercadotecnia	Todo el año	Permite atraer nuevos clientes.
2.4/Cientes	Realizar un seguimiento de los nuevos clientes y clientes que se retiran de la cartera de negocios de la Empresa.	Gestor de Comunicación y Dir. de Mercadotecnia	Todo el año	Posibilita evaluar el estado actual de la comunicación externa en función de eliminar deficiencias.
3.2/Cientes, Proveedores, Grupos de Interés.	Facilitar el desarrollo de desarrollo de proyectos conjuntos, innovaciones, procesos de transferencia de tecnología e inversiones rentables	Gestor de Comunicación	Eventualmente	Posibilita el desarrollo de trabajos en conjunto entre diferentes ARC
3.3/Público interno	Capacitar en materia de comunicación a especialistas en los principales productos distintivos que constituyen producciones seleccionadas de GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus	Gestor de Comunicación	Semestral	Permite mayor dominio en las habilidades comunicativas. Favorece la vinculación con organizaciones especializadas.
3.4/Público interno	Contribuir a los procesos de socialización del conocimiento interno en la organización	Gestor de Comunicación y Dir. implicada	Eventualmente	Posibilita el intercambio entre los miembros de la organización
4.1/Proveedores	Crear espacios de intercambio con proveedores	Gestor de Comunicación y Dir. de Aseguramiento	Mensual	Potencia relaciones con los proveedores.
	Atender individualmente a los proveedores estratégicos en aras de formar alianzas	Gestor de Comunicación y Dir. de	Todo el año	

	estratégicas que faciliten el normal desarrollo de los procesos básicos	Aseguramiento		
4.2/Público Interno	Desarrollar un curso de relaciones interpersonales para todos los miembros de la organización, con el objetivo de estrechar los vínculos entre todos los trabajadores.	Gestor de comunicación	Octubre 2011	Posibilita relaciones con organizaciones especializadas.
	Preparar a los trabajadores para la participación sostenida y gradual en la toma de decisiones de los principales procesos organizacionales con el objetivo de incluir sus sugerencias y criterios en las decisiones que se tomen	Gestor de comunicación	Todo el año	Potencia el intercambio participativo
	Ubicar buzones de intercambio en las UEB que posibiliten que los trabajadores puedan enviar sus inconformidades y planteamientos.	Gestor de Comunicación	Todo el año	Permite recoger informaciones sistemáticamente.
4.3/Público interno	Desarrollar seminario sobre el sistema de Gestión Estratégica de la Comunicación para todos los trabajadores de la empresa	Gestor de comunicación	Semestral	Este seminario contará con una conferencia debate y dos matutinos colectivos
5.1/Público interno	Entrenar a los directivos en el tema de dirección estratégica (fundamentalmente por valores y tareas)	Gestor de Comunicación y organizaciones especializadas	Septiembre 2011	Potencia el logro de los objetivos empresariales.
	Impartir un curso de Gestión Estratégica de la organización para los directivos (Director general, Coordinador, Directores funcionales y otros dirigentes).	Gestor de Comunicación y organizaciones especializadas	Septiembre 2011	Permite trazar nuevas estrategias de trabajo.

Anexo 3: Área de Resultados Claves: Plan Anual de Comunicación para Público Interno.

Objetivo General: Desarrollar el sistema de comunicación en aras del fortalecimiento de los valores compartidos, la competitividad de los procesos de gestión organizacional y su impacto en la comunidad adyacente.

Objetivos Específicos:

1. Colaborar en el tránsito hacia una “empresa que aprende” a través del aprendizaje estratégico de la comunicación.
2. Desarrollar las habilidades de planificación y organización de la comunicación y el control del impacto global de los resultados.

Acciones	Responsable	Fecha Cumplimiento	Observaciones
Apoyar el plan emulativo entre las UEB	Gestor de Comunicación y Dir. Recursos Humanos	Todo el año	Favorece las relaciones interpersonales y estimula a los trabajadores.
Apoyar los reconocimientos públicos a los trabajadores destacados, en aniversarios, por la participación en eventos, etc.	Gestor de Comunicación y Dir. Recursos Humanos	Todo el año	Permite elevar el nivel de motivación e identificación con la empresa.
Elaborar soportes que socialicen la cultura organizacional y divulguen el acontecer (económico, financiero, mercantil, etc.) de la organización	Gestor de Comunicación y Dir. funcionales	Mensual	Posibilita la socialización de resultados empresariales.
Apoyar el estudio periódico del estado político, moral y disciplinario de la Empresa.	Gestor de Comunicación y Dir. Recursos Humanos	Eventualmente	Está en concordancia con lo reglamentado por la organización.

Anexo 4: Área de Resultados Claves: Plan Anual de Comunicación para Público Externo.

Objetivo General: Contribuir al posicionamiento de la Empresa GEOCUBA Villa Clara - Sancti Spiritus en sus públicos externos.

Objetivos Específicos:

1. Gestionar la imagen de la entidad con sus principales públicos.
2. Desarrollar las relaciones con los públicos externos de interés de modo que se tribute a la realización de proyectos conjuntos basados en un posicionamiento de: Servicios Superiores y Relaciones con los Clientes, coyunturalmente en dependencia del público externo referido.

Obj. Est./ público al que responde	Acciones	Responsable	Fecha Cumplimiento	Obs.
Comunidad	Realizar labores de Orientación Vocacional en las Escuelas Secundarias de la comunidad relacionadas con el perfil de la entidad y las necesidades concretas de profesionales que tenga	Gestor de Comunicación	Semestral	Trabajar sobre un posicionamiento de alianzas estratégicas y redes con estas entidades
	Realizar acciones relacionadas con el cuidado ambiental en las Escuelas Primarias de la comunidad	Gestor de Comunicación	Trimestral	
	Apoyar las actividades comunitarias que se realicen en su área de acción.	Gestor de Comunicación	Eventualmente	
Competencia	Realizar análisis de las acciones, posicionamiento estrategias promocionales de la competencia.	Gestor de Comunicación y Dir. de Mercadotecnia	Todo el año	Desarrollar acciones de vigilancia tecnológica y colaborar en la gestión de un Sistema de Información de Mercadotecnia.
Grupos de Interés/ Medios de comunicación	Desarrollar las relaciones con los medios de comunicación de los territorios en que opera la entidad.	Gestor de Comunicación	Todo el año (Fundamentalmente en cierres de proyectos, aniversarios, balances empresariales, resultados meritorios, etc.)	Las relaciones con los medios se realizarán en base a: la proyección social de la empresa, los impactos comunitarios y resultados económicos de su gestión, y preferenciando siempre la comunicación del posicionamiento.
Grupos de	Facilitar las relaciones	Gestor de	Todo el año	Las relaciones con

Interés/ autoridades gubernamen- tales	con las autoridades gubernamentales encargadas de fiscalizar, controlar, etc. la gestión de la entidad mediante: espacios de intercambio, comunicación fluida, atención personalizada y rápida a las demandas de estas entidades.	Comunicación y Dirección General		las autoridades de estos tipos deben basarse en la responsabilidad social corporativa de la empresa para con su localidad y, por su impacto, con la provincia.
Grupos de Interés/ entidades financieras	Facilitar las relaciones con las entidades financieras.	Gestor de Comunicación y Dirección Económica	Todo el año	Trabajar sobre el posicionamiento determinado en la investigación.