



**Universidad de Oriente  
Facultad de Humanidades  
Departamento de Comunicación Social**

**Tesis en Opción al Grado de Máster  
en Ciencias de la Comunicación**

**Título: Propuesta de Modelo de Gestión Integral de  
Comunicación Institucional para el sector agropecuario  
santiaguero.**

**Autor: Lic. Yadira Argota Pérez**

**Tutores: MSc. Fernando Martínez Gascón**

**MSc. Rebeca E. Conde García**

**Consultante: Dr.C George Argota Pérez**

**Enero 2017  
“Año 59 de la Revolución”**

## Resumen

Las herramientas de comunicación institucional, constituyen instrumentos que permiten contribuir a la orientación de directivos reguladores; en la toma de decisiones organizacionales. El objetivo de la investigación es proponer un procedimiento metodológico a través de un Modelo de Gestión Integral de Comunicación Institucional para el sector agropecuario santiaguero, que contribuya a la integración en los procesos organizacionales. Para ello, se realizó una investigación cualitativa en entidades agropecuarias del territorio, donde se muestra la pertinencia y ventajas de su implementación en la gestión operacional y organizacional de las entidades evaluadas. El modelo propuesto está estructurado por siete categorías de análisis que corresponden a: identidad corporativa, cultura, comunicación organizacional, imagen, comunicación comercial, relación medios de comunicación e instituciones y comunicación de crisis respectivamente. Las categorías fueron codificadas para interrelacionarse entre sí y con su entorno social, mediante un enfoque dinámico, sistémico, de forma cíclica y flexible, orientado a clientes e incidiendo en la toma de decisiones organizacionales. La implementación del modelo de gestión, resultará la viabilidad de acción por sus valores añadidos, exponiéndose que el proceso de comunicación es un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización. Se pronostica como resultado, que el modelo de gestión de la comunicación integral, permita mejorar de forma eficaz los procesos de creación laboral e institucional, fortaleciéndose la productividad y comercialización de resultados generados (productos y servicios), así como posicionar la imagen e identidad del sector en sus públicos.

**Palabras claves:** gestión de comunicación institucional, modelos de gestión, sector agropecuario santiaguero.

## **Abstract**

The tools of institutional communication, they constitute instruments that they permit to contribute to the orientation of directive regulators; in the decision making organizational. The objective of investigation is to propose a metodologic procedure through institutional communication Integral Management Model for the agriculture sector of Santiago from Cuba, that he contribute to the integration in the organizational processes. For it, a qualitative research at agricultural entities of the territory, where the pertinence and perks of his implementation in the entities's evaluated operational and organizational steps are evidenced came true. Model job is structured for seven categories of analysis that correspond to: Corporate identity, culture, organizational communication, image and commercial communication, relation means of communication and institutions and communication of crisis respectively. Categories were encoded for composing among themselves and with his social environment, by means of a dynamic, systemic focus, of cyclic and flexible form, orientated to clients and having an effect on the decision making organizational. The implementation of management model, viability will result from action for his value addeds, exposing oneself that the process of communication is an instrument for the integration of all the functions and strategic activities in the organization. It is forecast as a result, than the management model of integral communication, permit improving of efficacious form the processes of labor and institutional creation, becoming stronger the productivity and commercialization of aftermath generated ( products and services ), as well as positioning the image and identity of the sector in his publics.

**Key words:** Steps of institutional communication, models of steps, agriculture of Santiago from Cuba.

# Índice

|   | <b>Págs</b> |
|---|-------------|
| <b>Introducción</b> .....   | 1           |
| <b>Capítulo I Marco Teórico Referencial</b> .....   | 7           |
| <b>1.1 La comunicación institucional</b> .....  | 7           |
| <b>1.2 Gestión de Comunicación Institucional</b> .....  | 11          |
| 1.2.1 Enfoques e integración de Identidad, cultura e imagen institucional.....                              | 14          |
| 1.2.2 Comunicación promocional y comunicación de crisis.....  | 20          |
| 1.2.3 Relación Organizaciones y Medios de Comunicación Masiva.....  | 23          |
| 1.2.4 Sistema de gestión integrada de comunicación.....   | 24          |
| <b>I.3 Planeación Estratégica y Gestión Organizacional</b> .....  | 27          |
| 1.3.1 El sistema comunicacional como parte de las políticas y estrategias en la gestión Organizacional..... | 28          |
| <b>I.4 Modelos de Gestión de Comunicación</b> .....   | 31          |
| 1.4.1 Modelos de gestión para entidades agropecuarias.....  | 35          |
| <b>I.5 Estrategia metodológica de la investigación</b> .....  | 37          |
| 1.5.1 Objeto de la investigación, período de estudio y unidades de análisis.....                            | 38          |
| 1.5.2 Tipo de Estudio y diseño de investigación.....  | 38          |
| 1.5.3 Operacionalización de las categorías de análisis.....   | 39          |
| 1.5.4 Métodos y Técnicas.....   | 39          |
| 1.5.5 Población y muestra.....  | 41          |
| 1.5.6 Procesamiento estadístico.....  | 41          |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO II. Análisis de los resultados diagnosticados.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>2.1 Caracterización del sector agropecuario santiaguero.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>2.2 Gestión de Comunicación Institucional.....</b>   | <b>46</b> |
| 2.2.1 Diagnóstico de procesos comunicacionales.....   | 46        |
| 2.2.2 Integración comunicación, identidad, imagen y cultura.....  | 51        |
| 2.2.3 Comunicación Promocional y Comunicación de Crisis.....  | 53        |
| 2.2.4 Relación Empresa y Medios de Comunicación Masiva (MCM).....   | 54        |
| 2.2.5 Sistema de gestión integrada de comunicación.....   | 55        |
| <b>2.3 Planeación Estratégica y Gestión Organizacional.....</b>   | <b>57</b> |
| <b>2.4 Modelo de Gestión.....</b>   | <b>59</b> |
| <b>Capítulo III. Propuesta metodológica de un Modelo de Gestión Integral de la<br/>Comunicación Institucional.....</b>  | <b>64</b> |
| <b>3.1 Concepción del Modelo, Objetivos y Premisas.....</b>   | <b>64</b> |
| <b>3. 2 Funciones, principios y beneficios del modelo GICI.....</b>   | <b>67</b> |
| <b>3.3 Etapas del modelo y procedimiento metodológico para la<br/>implementación.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>3.4 Resultado de la fase experimental del Modelo de Gestión Integral de la<br/>Comunicación Institucional (GICI).....</b>                                    | <b>81</b> |
| <b>3.5 Evaluación del nivel de integración de los macro procesos del sistema de<br/>dirección empresarial con respecto a la Comunicación Institucional.....</b> | <b>83</b> |
| <b>Conclusiones.....</b>  | <b>86</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>   | <b>87</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>88</b> |
| <b>Anexos</b>   |           |

## **Guía de Anexos**

**Anexo I:** Modelos Comunicacionales

**Anexo II:** Estructura del sector agropecuario

**Anexo III:** Relación de casos estudiados

**Anexo IV:** Herramienta para procesamiento de toma de decisiones.

**Anexo V:** Encuesta de Comunicación Institucional

**Anexo VI.** Encuesta de Imagen e Identidad y Cultura

**Anexo VII.** Guía de observación

**Anexo VIII.** Implementación del Sistema de Comunicación Institucional en la muestra seleccionada

**Anexo IX.** Ejemplo de Ficha de Proceso

**Anexo X:** Consideración acerca del nivel estratégico del modelo de comunicación

**Anexo XI:** Tecnología del Diagnóstico del Sistema de Gestión Integral

## **Introducción**

La comunicación institucional, surge como disciplina en el campo de las Ciencias Sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos con el público externo, lo que, conduce al mejor desempeño de la empresa y al fortalecimiento de su identidad.

Su indiscutible protagonismo en el mundo contemporáneo obedece, entre otras razones, a que tiene entre sus objetivos, establecer relaciones necesarias entre la teoría de la comunicación y la teoría organizacional. Los paradigmas o modelos comunicacionales que se conceptualizan y aplican en los contextos de organizaciones sociales, propician la realización de investigaciones aplicadas para la búsqueda de soluciones a problemas de la realidad, tanto en el campo de lo económico como de lo social.

El perfeccionamiento organizacional centra su trabajo desde la comunicación para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y la exigencia en las empresas, por sólo señalar algunos y la resultante de su integración conduce a la eficiencia. Para lograrlo, es imprescindible estudiarla, planificarla, organizarla, evaluarla y aplicar los instrumentos científicos con que nos provee esta disciplina, en aras de abordar la comunicación de manera coherente e integral.

El desarrollo conceptual de este tema y su vinculación con la práctica en términos de aplicación, ha sido abordado por numerosos autores en la literatura internacional, pero en el caso de Cuba su tratamiento ha sido mucho más limitado y en muy pocos casos se ha tenido en cuenta el enfoque integrador que aquí se propone.

El análisis sobre la conceptualización, la praxis de la comunicación institucional en nuestro país y la propuesta de bases metodológicas para la construcción de un modelo de gestión que integre de manera dialéctica sus indicadores, debe representar una contribución al conocimiento de esta especialidad con un enfoque cubano y su aplicación podría ayudar al perfeccionamiento de las entidades tanto en la esfera de la producción como de los servicios.

Es entonces que, para lograr que en el Ministerio de la Agricultura la comunicación se manifieste como un proceso sistémico en planes y programas de desarrollo, resulta necesario establecer pautas metodológicas más a tono con lo establecido por el Decreto 323 del Sistema de Gestión Empresarial, el cual establece como debe desarrollarse dicha actividad, pero desde el punto de vista de la documentación a implementar, siendo esto una de las falencias del decreto. A su vez, la Contraloría General de la República, como mecanismo de control y supervisión estatal y empresarial, puso en vigor la Resolución 60/2011 para el Control Interno de las organizaciones, el cual constituye una guía de supervisión, donde la Información y comunicación es uno de los componentes de esta Resolución. Esta solo ve a la comunicación como factor genérico de la institución, con elementos muy generales como los flujos y mensajes predominantes. Este indicador no establece un procedimiento para su ejecución.

En el empeño porque este Ministerio logre encaminarse hacia la excelencia, se ejecutan cambios estructurales y organizacionales, sobre la base del nuevo modelo económico del país, expuesto en los Lineamientos Económicos, Políticos y Sociales del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y la Revolución (2011), siendo actualizado en el VII Congreso (2016), el cual promueve mecanismos que integren conocimientos científicos y prácticas organizacionales, para contribuir a la eficiencia y autonomía institucional.

La agricultura es uno de los sectores más importante de la economía, debido a sus características naturales, técnicas, económicas y sociales. Actualmente se vienen desplegando experiencias exitosas en cuanto al desarrollo organizacional en entidades agropecuarias. Sin embargo, las estrategias operativas del sector en el territorio santiaguero, han estado condicionadas aún, a sistemas de instrucciones externos y dependientes, donde no se percibe la gestión de la Comunicación Institucional como un proceso transversal a todos los procesos de la organización, capaz de solventar los problemas internos y externos, así como, posicionar al ramo con visión estratégica que respalde la sostenibilidad de la seguridad alimentaria de la población.

Con un enfoque estratégico de la gestión de la información y comunicación, Argota (2011, p. 8) promovieron un Modelo de Gestión Estratégica Organizacional para implementar en dichas entidades, teniendo en cuenta que el modelo parte desde el diagnóstico hasta la planificación estratégica de unidades claves como el capital humano, la mercadotecnia, la gestión de la ciencia e innovación tecnológica, la calidad y la comunicación. Esta última, concebida no solo como una variable estratégica, sino que, es parte del flujo interrelacional entre los indicadores mencionados anteriormente.

Adicionalmente, se cuenta con un antecedente concreto en la propuesta de un modelo cubano para la gestión de la comunicación organizacional, formulada por la profesora Irene Trelles (2002). Partiendo de esto, el presente estudio propone realizar, como punto de partida de la investigación, un diagnóstico del estado de la comunicación institucional en organizaciones agropecuarias santiagueras en los últimos cinco años desde el punto de vista teórico-metodológico, el cual permitirá conocer cómo se ha implementando este fenómeno, tanto a nivel teórico como empírico.

Ante la situación expuesta, se presenta la problemática siguiente:

*¿Cómo contribuir desde la comunicación institucional a la gestión estratégica organizacional en el sector agropecuario santiaguero?*

**Ideas a defender:**

1. El abordaje empírico y espontaneísta de la comunicación que se presenta en organizaciones agropecuarias de Santiago de Cuba, supone el predominio del enfoque mecánico de comunicación mediante instrucciones gubernamentales.

2. La implementación del Sistema de Gestión Integral de Comunicación Institucional mediante la metodología de un modelo para el mismo, contribuye a la integración de los procesos en la gestión estratégica organizacional.

Esta realidad pudiera ser mejorada por razón de la gestión de comunicación a partir de un modelo basado en el enfoque sistémico, que aportaría a estas entidades, principios de integración y formación de los procesos comunicativos y ofrecería mayores posibilidades para la búsqueda de retroalimentación e incremento de la participación y motivación en los públicos, lo que por consiguiente, podría influir positivamente en la eficiencia de los procesos organizacionales.

**Objetivo General:**

Proponer un procedimiento metodológico a través de un Modelo de Gestión Integral de Comunicación Institucional para el sector agropecuario santiaguero, que contribuya a la integración en los procesos organizacionales.

**Objetivos específicos**

- Sistematizar y evaluar críticamente la bibliografía sobre el tema.
- Identificar concepciones y modelos dominantes en entidades agropecuarias, a partir del criterio de expertos y el estudio de casos concretos.

- Analizar instrucciones de cultura organizacional, imagen, identidad corporativa y comunicación en el sector agropecuario.
- Evaluar la comunicación institucional como proceso de gestión estratégica organizacional del sector agropecuario de Santiago de Cuba.
- Diseñar un modelo para la gestión de la comunicación institucional en el sector agropecuario santiaguero.

### **Categoría de análisis**

1. **Comunicación institucional:** La comunicación institucional se construye desde el interior de la entidad hacia fuera, lo cual hace imprescindible definir una gestión de comunicación interna, con objetivos y metas claras y generar una comunicación integral, estratégica y eficaz para los diversos públicos de la entidad. (Viada, 2001)

2. **Gestión estratégica organizacional:** Parte de la planificación estratégica como proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado. No se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino de procesos flexibles y adaptables sujetos a un desarrollo dinámico. (Souza, 2001)

3. **Sistema de gestión integral de Comunicación Institucional:** La gestión de comunicación integral supone entonces, un análisis previo de la misión y visión de la organización, así como de su estado actual y deseado. De ello se derivan sus necesidades de comunicación, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes a partir de una política que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos de comunicación, materializados en soportes y canales de comunicación. (Morales, 2010)

Esta categoría, se medirá en la investigación, a través de de la comunicación y cultura organizacional, imagen, identidad corporativa, comunicación de crisis y relaciones con los medios de comunicación masiva.

**Alcance:** El método que se propone se considera aplicable a las organizaciones empresariales, unidades en desarrollo (UEB), organizaciones no gubernamentales y de dirección política perteneciente al Ministerio de la Agricultura en Santiago de Cuba.

Con una perspectiva metodológica cualitativa se emplearan técnicas no solo cualitativas sino cuantitativas, en aras de validar las categorías de análisis. Se realizará una triangulación de datos según las técnicas aplicadas, la cual contribuiría a adoptar posicionamientos que fundamente la propuesta de modelo de gestión.

El informe de investigación estará compuesto por 3 capítulos, asumiendo las etapas investigativa:

- Capítulo 1: Se realizará un análisis crítico que soportará la base cognoscitiva de estudios antecedentes y en el cual puede evaluarse el tipo de investigación a desarrollarse.
- Capítulo 2. Se procederá al análisis de contexto, evaluándose las categorías de análisis en el marco de las organizaciones analizadas.
- Capítulo 3. Se explicará la propuesta del Modelo de Gestión Integral de la Comunicación Institucional y se analizarán los resultados de implementación del mismo en algunos casos de organizaciones del sector.
- Seguidamente se anexará las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos que apoyan los resultados investigativos.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **1.1 La comunicación institucional**

Alrededor de la década del 30 del pasado siglo, se inician los primeros trabajos en Estados Unidos y Francia, de lo que hoy conocemos como Comunicación Institucional o Corporativa. En esta etapa, profesionalizar la comunicación no va a ser un requisito solo para las empresas, sino además, para las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), pequeñas unidades empresariales, escuelas y organizaciones del Estado que necesiten distinguirse, ser diferentes en el mercado.

La visión actual de la comunicación en ciertas organizaciones afortunadamente, está muy alejada del paradigma tradicional mecanicista-reduccionista de los clásicos de la época anterior, siendo indiscutible la evolución que toma la comunicación debido a los acontecimientos del entorno que afectan los procesos organizacionales. En un principio, es concebida simplemente como un elemento de transmisión de información hasta llegar a ser valorada como un elemento integrador y articulador de procesos organizacionales. La escala de importancia de la comunicación en las diferentes escuelas de la conducta organizacional, es una de las variables que asegura la comprensión que se tiene de las organizaciones en cada período histórico.

El ejercicio de la profesión transita por diferentes puntos de vistas en diferentes países, en Chile, los profesionales con grado de Licenciado en Comunicación Organizacional son aquellos individuos que han escogido la profesión de Relaciones Públicas, entendidas como la función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público, planifica y ejecuta un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y la aceptación pública.

En Estados Unidos, el profesional de Relaciones Públicas, según la Declaración Oficial de las Relaciones Públicas (PRSA) es un consejero y mediador que ayuda a

transformar los objetivos privados en estrategia y acción razonable y públicamente aceptable. Lo que significa que para lograr esa función debe comprender el funcionamiento de la organización desde la perspectiva de la comunicación.

En España, se discute en torno a la figura del Director de Comunicación (DirCom), concepto que fue acuñado en Europa y nace específicamente en Francia (*donde es entendido como un gestor de la comunicación para la empresa*). El DirCom es un profesional con conocimientos y experiencia en comunicación corporativa, capaz de traducir sus acciones a un lenguaje financiero y capaz de diseñar, implementar y controlar la estrategia de comunicación e imagen de la compañía.

Meramente, realizamos un panorama de la comunicación institucional desde sus inicios hasta el perfil en diferentes naciones, pero es relevante identificar las tendencias de esta actividad para una actualización específica del tema en cuestión.

Según entrevista realizada, relacionada con las tendencias actuales más destacadas de la comunicación corporativa en América Latina, en un medio de comunicación latino, Núria Vilanova, Fundadora y Presidenta de ATREVIA, expone que:

*“Las corporaciones latinoamericanas se están incorporando con fuerza no sólo al entorno digital, sino también a prácticas que hasta hace unos años apenas se esbozaban. (...) las compañías están dando un paso adelante hacia la comunicación interna como un factor clave en su política y estrategia de comunicación”.* (DIRCOM, 2015)

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco y como en otros países, sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes, estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta.

Otro antecedente importante es el ejercicio de la comunicación institucional vinculada a la labor de los divulgadores estatales, que se inicia a partir de los años sesenta y aunque en lo fundamental se orienta hacia públicos externos, realiza en muchos casos, funciones dirigidas también a públicos internos y llega a alcanzar un desarrollo considerable. Con las limitaciones económicas impuestas por el Período Especial, esta esfera profesional queda profundamente afectada y reducida casi a cero.

Con la creación de la Licenciatura en Comunicación Social en julio de 1999, la profesión recibe el aporte del mundo académico con su influencia en la formación profesional, el desarrollo investigativo y la educación postgraduada, sumándose la atención al tema de manera particular por la Asociación de Publicitarios y Propagandistas de Cuba, al crear en febrero del 2001, el Círculo de Comunicadores Institucionales, que nuclea y facilita el diálogo entre los profesionales de esta especialidad, promoviendo a la reflexión y capacitación en aspectos de interés común.

Al hablar de comunicación institucional Ángel Losada (1998) expresa que:

"Entendemos por comunicación institucional el conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución (...). Para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada Imagen Pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y demandas del entorno". (p.52)

Para todos los contextos, en la comunicación institucional existen tres principios fundamentales: su carácter integrador, su transversalidad y su multidisciplinariedad. Esta categoría es un vector transversal que atraviesa a toda la organización: los procesos de prestación de servicios, la construcción de la identidad, la cohesión y la

coordinación de las acciones de dirección, el desarrollo de los valores y del conocimiento y la construcción de consensos.

En el contexto cubano comenzó a emplearse esta categoría, hace casi más de una década. En el primer Encuentro Nacional de Directores de Comunicación Institucional de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas (ACPP) hoy Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS), celebrados los días 26 y 27 de noviembre de 2004; Irene Trelles su Vicepresidente electa, en conferencia impartida planteó:

“Comunicación Institucional es un conjunto de mensajes, pero no solo eso. Es un conjunto de interrelaciones, tampoco es solo eso. Influyen en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero, a su vez es influida por ellos y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad”.

Con estas palabras, se patentizaba entre los profesionales cubanos el término Comunicación Institucional. Este vocablo, otorgaba entonces, una mirada oficializada, atemperada a las condiciones y transformaciones que se desarrollan en Cuba Socialista.

Igualmente se ciñe perfectamente al proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se desarrolla en el país desde el 2007. La comunicación como una actividad inseparable al hombre, está presente en todas las organizaciones y por tanto, es una variable imprescindible en el Perfeccionamiento Empresarial. Según Trelles y colaboradores (2005) en la mayoría de los subsistemas del Perfeccionamiento Empresarial está presente la comunicación: gestión de la calidad, estilos de dirección, planificación, atención al hombre, información interna y mercadotecnia. 11

La implantación de sistemas de comunicación institucional recogida por el perfeccionamiento, implica permanente interacción de la organización y sus

públicos (internos y externos), al mismo tiempo que permite lograr una coherencia entre todas las acciones de la empresa con dichos públicos.

A raíz de todos estos cambios en el país, muchos han sido los autores del patio que han teorizado acerca de la Comunicación Institucional y contribuido así a su campo de estudio: Irene Trelles (2005), Hilda Saladrigas (2005), Magda Rivero (2016) y Yarmila Martínez Nocedo (2009), quien ofrece el concepto más acabado de Comunicación Institucional:

Es un proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas y que tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación. (p.25)

El concepto especifica los sujetos que participan en el intercambio de mensajes en la institución. Además, comprende la comunicación institucional en sus dos ámbitos de actuación: interno y externo. También introduce un nuevo término dentro del concepto: gestión de comunicación. Expresión a la que actualmente, se le concede una gran importancia dentro de las organizaciones y que además es medular para la presente investigación.

## **1.2 Gestión de Comunicación Institucional**

La comunicación es estratégica y se convierte en un elemento fundamental ya que es una herramienta necesaria para llegar a los públicos y gestionar una buena imagen de la institución. La comunicación aplicada a las organizaciones, en su calidad de ciudadanos corporativos, ejerce exactamente la misma función, ser el puente entre la organización y los públicos. A través de la comunicación, las instituciones pueden interactuar, compartir, convivir en una comunidad, legitimar sus actuaciones porque entre ellas se pueden crear redes de conexión, que se

alimentan de flujos bidireccionales de comunicación, de intercambio de información. (Túñez y Valarezo, 2012)

La gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional de liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria que, cada vez más, está siendo sustituida por una mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador.

Capriotti (2013) identifica como uno de los elementos más importantes de la gestión de la comunicación, al conocimiento e identificación de los públicos (prioritarios y secundarios) de la organización. Es decir, la planificación y la gestión de la comunicación corporativa de una organización estarán altamente condicionadas por los intereses de cada público, ya que habrán de fijar objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización, en función de sus intereses.

Peña (2008) habla de la comunicación en términos de proceso, porque según este autor, la misma es planificada, dirigida y controlada. Planificada, porque desde antes que se inicie la transmisión de palabras o signos de mensajes ya ha ocurrido un proceso previo de concepción, maduración, codificación y articulación de las necesidades propias de cada canal, como también se ha previsto el efecto que se desea lograr en los que recibirán el mensaje, el público que se considera destinatario principal y las consecuencias previsibles que pudieran desprenderse de su asimilación. Dirigida porque el proceso comunicativo no es espontáneo, no transcurre por generación propia, sino que se organiza en todas las etapas de su estructura, se procede con la regulación de los componentes que la integran y se puede precisar, en cada momento del proceso, hacia donde van las líneas directrices que lo encaminan. Finalmente resulta también controlado, porque en cada instante se pueden medir sus efectos y sobre esta base se procesa a remodelar el sistema para conseguir mejores efectos o, al menos, mantenerlos en igual nivel de rendimiento si

es que se sienten satisfechos con los resultados.

La comunicación institucional, además, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como sus diferentes públicos (desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros) en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos.

Con respecto a esto, Pizzolante (2005) puntualiza:

*(...) en la medida en que se sabe donde está y a donde se quiere llegar y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive”.*

Este autor en su conferencia magistral del Primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional en Bogotá (2005) explicaba que, la primera dimensión de la comunicación, se refiere al entorno empresarial, que es todo lo que circunda o rodea a la empresa, pues es el espacio donde se forma la imagen corporativa; la segunda dimensión es el contorno empresarial y que es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la organización de lo interno, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial y que en el lenguaje de la comunicación empresarial recibe el nombre de identidad corporativa. La tercera dimensión, según Pizzolante, es la parte no tangible de la empresa, donde están anclados los valores, normas y principios y que se conoce como cultura corporativa la cual se proyecta dentro y fuera de la empresa al momento de interrelacionarse los miembros. El dintorno empresarial encierra la forma de ser y hacer las cosas en una organización, es estilo de vida de un ser humano que compartido con otros, dentro de la empresa,

la caracterizan y la hacen particular.

### **1.2.1 Enfoques e integración de Identidad, cultura e imagen institucional.**

América Latina continúa desarrollando sus estudios siguiendo las líneas generales que demarcan las fronteras de esta disciplina: estudios aplicados al universo empresarial, donde se destacan los diagnósticos de comunicación interna y externa, los estudios de imagen e identidad, las nuevas tecnologías y su empleo en los entornos organizacionales, la comunicación organizacional y la cultura. Pero en paralelo se observan otras tendencias. Una enrumada hacia estudios de corte más académicos, preocupados por la relación entre comunicación organizacional y relaciones públicas, la formación de los profesionales de estas áreas (Múnera, 2004)

No obstante, esta reflexión parte principalmente de las obras de tres autores ampliamente divulgados en Cuba: Cees B.M. van Riel (1997), Justo Villafañe (1993 y 2000) y Joan Costa (2001 y 2011), independientemente de los aportes realizados sobre el tema por otros autores estudiados.

Entre los autores españoles más conocidos que declaran su adherencia al enfoque sistémico, es de obligada referencia el autor catalán Joan Costa, cuyo tema central es la imagen, inicialmente con énfasis en lo visual y posteriormente con una concepción más amplia e integradora, hasta llegar a su concepto actual de imagen corporativa del siglo XXI, lo que actualmente se denomina “corporate”. En Costa se identifica en muchos aspectos el enfoque sistémico por un lado y el cultural por el otro. Para Costa es importante la interrelación de todos los elementos que conforman la organización y la relación de ésta con su entorno, lo que supone un sistema integrado de comunicación. (Costa, 2001)

Según Joan Costa la **identidad corporativa** se define por dos parámetros:

- Lo que la empresa es, es decir, su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su

domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.

- Lo que la empresa hace, o sea, la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y características de distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros.

Para este autor, estos dos parámetros constituyen la “cara objetiva de la identidad” porque:

“La otra cara corresponde a la identidad subjetiva, psicológica, funcional y emocional, que emerge en los públicos a través, por una parte, de los dos parámetros objetivos, pero por otra parte, filtrados según la interpretación que dichos públicos hacen de estos parámetros.” (Costa, 2001, p.215).

Muchas empresas creen que la identidad es una cuestión simple de logotipos, o, todavía peor, creen que eso es la “imagen”. Es por ello que esta no puede imitarse porque se construye desde la misma personalidad de la organización. Los manuales de identidad sólo deben ser un medio a través del cual se comunica la misma a sus públicos y no la identidad en sí, porque ella es la organización. A través de las experiencias, opiniones y vínculos que se tiene con las empresas, se construyen las percepciones e imágenes acerca de su singularidad, identidad, o sea, de lo que la empresa es y hace. Por ello, es de vital importancia aquí los procesos comunicacionales que establece la organización con sus públicos. De dicha imagen los individuos se servirán para sus elecciones y futuras relaciones con la organización, así mismo, ello contribuirá a la construcción de otras imágenes en otros sujetos y grupos sociales.

“La singularidad se comunica, obviamente, pero antes, se produce.”(Costa, 2001). El

autor refiere que el principal vector es la organización en sí misma, o sea, su identidad. “Es justamente esta interpretación y la valoración colectiva de la personalidad corporativa, que ha cristalizado con la cultura organizacional y se manifiesta con el hacer y con el estilo de comunicar, lo que da nacimiento a la imagen mental de la empresa en la memoria social...” (Costa, 2001, p.216).

## **Cultura Organizacional**

Según el paradigmático estudioso de la cultura organizacional, Edgar Shein, plantea que la cultura organizacional es:

“...modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (Schein, 2002, p.26)

Tal y como plantea el autor existen tres niveles de la cultura organizacional:

*El primer nivel* y más visible, llamado de producciones, incluye el entorno físico y social, la capacidad tecnológica, el lenguaje, las producciones artísticas y la conducta expresada en los miembros de la organización.

*El segundo nivel*, el de los valores, se corresponde con lo más legitimado por los investigadores, por lo menos desde sus prácticas profesionales, al partir de la filosofía que “...todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios de un individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es.”

*El tercer nivel* llamado “presunciones subyacentes básicas”, tiene que ver con las orientaciones dominantes que orientan la conducta y enseñan a los miembros la manera de percibir, pensar y sentir las cosas, en tanto ellas reflejan la solución

entre varias alternativas básicas, aunque puedan ser visibles el resto de las alternativas.

La cultura corporativa se asocia al concepto de identidad en cuanto constituye el legado generacional (García Jiménez, referido por Costa: 2011) ya que el sistema de creencias, costumbres, pautas de conducta y valores corporativos que confieren a cada organización, su personalidad, necesita su consolidación y perpetuación. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa, ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura, señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

## **Imagen**

Muchas ciencias han abordado acerca de la conceptualización de imagen. Desde la óptica de la Psicología, Manuel Calviño (1999), expone que las principales características de la imagen son:

- Carácter objetual, con lo cual se refiere a imagen de algo: un objeto. Teniendo así una dimensión física sobre la cual se puede trabajar en aras de producir el efecto deseado. Sin embargo, los factores objetivos influyen en la conformación de la imagen, aunque no determinan, pues se trata de una imagen que se construye a nivel subjetivo, o sea, pertenece a un sujeto, mediada su conformación por la lectura que este haga de dicho objeto.
- El proceso de la senso-percepción es el primero en brindar los datos para la conformación de la imagen, aunque influyen otros procesos en su conformación, no en su reproducción. Cabe señalar que, la premisa o creencia inicial sirve como punto de partida en el sujeto en la organización y conformación de nuevos contenidos como hábitos de representaciones; sin embargo, como proceso psíquico al fin, este

no es estático, sino que puede transformarse y desarrollarse en la constante relación del sujeto con el entorno y consigo mismo.

- Puede expresarse como representación, como juicio valorativo o como comportamiento.
- Es resultado de la interrelación del hombre con su entorno, de sus experiencias personales e interpersonales.
- Subyace en los procesos de regulación y autorregulación del comportamiento.
- Es subjetividad humana. La imagen es significado y sentido de algo para el sujeto y forma parte de su realidad interior como un reflejo no exacto, sino de adecuación, definiendo así el carácter subjetivo del comportamiento humano. “Aquello que hace a la imagen subjetiva, hace a la conducta, orientada y regulada por la imagen, conducta de sujeto sujeta a sus determinantes”. (Calviño, 1999, p.61)

Para Justo Villafañe, teólogo en esta temática, expone que “la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en las mentes de sus públicos, (...) es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.” (1993, p.23- 24)

Villafañe define tres dimensiones de la imagen organizacional para su estudio: la imagen de los miembros de la institución, la imagen intencional y la imagen pública. Las definiciones de esas tres dimensiones, pueden ser sintetizadas como autoimagen, la cual se construye a partir de la percepción de la empresa sobre sí misma; la imagen intencional, término que utilizaremos, aún sabiendo que muchas organizaciones cubanas no tienen intenciones manifiestas, por su parte, se induce desde la identidad visual y la comunicación de la empresa. Mientras que la imagen pública es la percepción de la empresa por el entorno.

Incluso, consideramos que la imagen deseada no debe limitarse a las intenciones manifiestas como diría Villafañe, sino que esta existe como atributos latentes en la representación ideal de sus públicos, aunque no aparezca formalmente establecido. Partir de esta concepción nos permite contrastar los atributos de imagen expresados formalmente a través de los manuales, en caso de existir, con los que refieren los públicos como deseos.

La propuesta de Villafañe supera, en primer lugar, la idea de considerar sólo importante la representación de la institución que tienen sus públicos internos, sino que, enfoca el concepto de organización como un sistema donde los subsistemas que la integran se influyen mutuamente. En segundo lugar, expone para el análisis de la imagen, la noción de imagen deseada como elemento necesario para la elaboración de estrategias y planes de acción, encaminados a propiciar una imagen positiva en la organización. Parece inclusive, que es precisamente el concepto de imagen deseada o intencional el que resuelve las particularidades e individualidades de cada imagen, acorde a la institución de que se trate.

El sistema de gestión de comunicación diseñado por Villafañe, es uno de los más sólidos y coherentes aproximaciones al tema, para ello, se apoya en lo que se denomina gestión de imagen, que concibe a la gestión de comunicación corporativa como una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada.

A modo de resumen, de igual solides en nuestro contexto, la Comunicóloga Cubana, Maribel Brull, en su libro "Buscando la Identidad" (2011, p.52-54), resume la interrelación de identidad, cultura e imagen como una triada sobre la base de nuevas reflexiones conceptuales:

1. La tríada expresa la relación comunicológica y sinérgica de tres conceptos básicos para las organizaciones cubanas, para lo cual los procesos institucionales tienen su nacimiento y desarrollo en la identidad y su base en la cultura y así se hace notar el surgimiento de la imagen.

2. La identidad es el ser de la organización, el conjunto de rasgo que las caracterizan y la distinguen, su sello de exclusividad que la legitima en su razón de ser. Este concepto es básico para iniciar un diagnóstico de la institución.
3. El concepto de cultura organizacional expresa la base sobre la cual descansan sus valores, es la manifestación notoria de esa identidad, expresada en comportamientos; ambos conceptos están interrelacionados dentro de un mismo sistema, que permite la proyección y formación de la imagen.
4. El concepto de imagen organizacional, está concebido como el resultado perceptual e los públicos de esa identidad y acorde con la cultura organizacional.
5. La tríada posee una estructura conceptual de gestión homogénea, en que todos los elementos definidos por la identidad, cultura e imagen, deben relacionarse entre sí, de acuerdo con la naturaleza de la organización y la responsabilidad social asumida.
6. La tríada se separa del esquema lineal, pues los tres conceptos son articulados al desarrollarse los flujos de comunicación: información, acciones y mensajes que benefician las estrategias de la organización.

La autora de la investigación coincide con este punto de vista y se asume como referente para el modelo en cuestión, pues en la práctica, no podemos establecer un orden jerárquico conceptual, aún más, cuando la dinámica de las instituciones cubanas requieren de identificar y mejorar los procesos comunicacionales, principalmente aquellas instituciones, como es nuestro caso de estudio, que precisan de un crecimiento y fortalecimiento en esta materia.

### **1.2.2 Comunicación promocional y comunicación de crisis.**

La promoción es un factor esencial analizado por la Comunicación Institucional a la hora de desarrollar investigaciones donde deban analizarse detalladamente los elementos del marketing y la influencia que tienen en las empresas, pues esto es lo que permite identificar los factores positivos y negativos que influyen

posteriormente en la elección y diseño de las estrategias adecuadas. La promoción constituye la vía más acelerada para lograr rápidamente resultados mensurables.

La comunicación promocional es una de las variables de la mezcla de mercadotecnia o del marketing mix, integrada por un conjunto de herramientas de comunicación masiva: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y de comunicación personal: ventas. En todas ellas, el papel es el de comunicar a individuos, grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión de una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes. Autores como Rebeca Jara (2001), Philip Kotler (2002), Jorge Escobar (2009) Yarmila Martínez (2009) han abordado esta categoría de análisis, concordando sus fundamentos en los elementos que intervienen en ella.

Si bien, estas herramientas son utilizadas para alcanzar notoriedad y posicionamiento, se debe tener en cuenta un plan de contingencia para evitar una imagen negativa o declive de determinados productos. Para ello, es preciso considerar, que el desarrollo organizacional de cualquier institución no solo debe enfocar sus procesos con un sistema integrado, sino además, simultanear con un enfoque de contingencia su sistema de gestión y planeación, pues con este enfoque se advierten posibles problemas y consecuencias, permitiendo identificar las alternativas que funcionarán mejor en cada caso.

Una de las acciones a tener en cuenta como alternativa de contingencia es la comunicación en tiempo de crisis, la cual busca minimizar los efectos negativos de situaciones organizacionales y examina gestionar la credibilidad de la organización en esta etapa. Miguel Túñez (2012) afirma que *“gestionar comunicación en situaciones de crisis es gestionar la credibilidad. Y gestionar credibilidad no es contarle absolutamente todo sino saber gestionar verdades”*.

Morales y Enrique (2008) argumenta que la comunicación de crisis es el esfuerzo

comunicativo que ayuda a prever y superar conflictos y situaciones de riesgo que puedan afectar a la normal actividad de la organización y a su imagen. Herramientas específicas para su adecuada administración son: contar con un gabinete de crisis formalmente estructurado y reconocido por la organización; contar con un manual de gestión de crisis y de cómo se debe comunicar, así como el protocolo de actuación y el manual de prevención.

Las autoras consideran que la comunicación de crisis, es un área independiente de las otras áreas, debido a que ésta cumple con funciones específicas para casos que son muy peculiares y necesitan de un criterio de gestión especializado, al igual que lo pueden necesitar el área comercial, corporativa o interna. La comunicación de crisis no es una herramienta, ni una técnica del resto de comunicaciones, esta responde a situaciones concretas y necesita de sus propios métodos, habilidades y medios.

La política de comunicación ante una situación de crisis debe ser activa, previsoras y responsable:

- Activa, para no dejarse llevar por los acontecimientos e intentar controlarlos, impidiendo o, al menos, contrarrestando el juicio paralelo que inevitablemente hacen los medios de comunicación.
- Responsable, ofreciendo siempre una información veraz y no respondiendo en su caso, de igual manera a informaciones tendenciosas que puedan aparecer.
- Previsoras, debe analizar todos los escenarios posibles, teniendo preparadas notas de prensa y “dossiers” informativos, e incluso, siendo los primeros en dar una información o noticia negativa cuyo tratamiento controlado siempre será más positivo que otro en el que prime más la espectacularidad que la información.

La elección de los portavoces adecuados, la elaboración y actualización de los mensajes claves, la escenificación de todos los supuestos posibles, son algunas de las medidas preventivas que toda empresa debe tener si quiere afrontar con éxito

una crisis.

Frutos y Marín (2009) plantean con relación a las situaciones de crisis, que las entidades deben plasmar en su planeación estratégica, la declaración del comité de crisis, el cual debe estar integrado por el director general o algún máximo responsable de la empresa, el asesor jurídico y un especialista en comunicación. Por su parte, para gestionar bien una situación de crisis, las claves que deben emplear dicho comité son: agilidad, método y sinceridad. Además, se deben asignar no solo adecuadamente a los responsables de cada área de actuación sino sus funciones antes determinadas contingencia que pueden ser de carácter productivo, organizativo, fenómenos climatológicos, comunicacional y tecnológicos.

### **1.2.3 Relación Organizaciones y Medios de Comunicación Masiva.**

Las organizaciones tienen un papel relevante en la sociedad democrática: son más que centros de producción o servicios, forman parte de la sociedad y tienen intereses comunes con ésta. Los públicos objetivos de la comunicación de una institución son básicamente tres grupos: el mercado (clientes reales y potenciales), el público interno (los empleados de la empresa o institución) y las instituciones (la sociedad). Y uno de los principales canales de llegada a estos grupos son los medios de comunicación social.

Según la Internacional Association Business Communicators (IABC), “el objetivo de las relaciones con los medios es comunicar la información sobre la organización y sus objetivos para educar al público y generar una positiva percepción del público.” Para la búsqueda de la excelencia en el desarrollo profesional, debemos administrar dos técnicas muy específicas para relacionarnos mejor con los medios, conocidas como media training (entrenamiento mediático) y media coaching (gestión mediática)

Según Jeff Caponigro (1994), media training se define como “el esfuerzo focalizado

en entrenar al vocero de una compañía sobre comunicaciones efectivas con y por los medios de noticias. Los componentes de una sesión efectiva de media training son: La discusión de las noticias de los medios y una inherente identificación entre los medios gráficos, la radio y la televisión, el interés general, los negocios y los periodistas de negocios, un resumen del centro de los mensajes comunicados, respuestas a las preguntas de rutinas y dificultades que puedan presentarse, una discusión de las técnicas de comunicación eficaz (miedos, temores, lenguaje apropiado, lenguaje del cuerpo, contacto de los ojos, etc.), una positiva crítica que ayude a mejorar las comunicaciones con los medios, etc.”

Daniel Yasky (2008) refiere que para la Universidad de Bradford, la meta que posee todo entrenamiento mediático es brindar el conocimiento suficiente y la confianza necesaria para alcanzar la máxima plusvalía corporativa frente a cualquier encuentro con los medios; desde el manejo de una crisis hasta una proactiva estrategia promocional.”

Igualmente, el autor plantea que el media coaching, de acuerdo con la Public Relations Society Association (PRSA), “se focaliza en la construcción de respuestas poderosas y estrategias de contestación.” Entonces, se puede decir que la diferencia entre media training y media coaching, es que el primero apunta a los directivos o portavoces de las organizaciones, mientras que el otro se dirige más específicamente a profesionales de las relaciones públicas o gestores comunicacionales para que se encuentren preparados para entrenar a otras personas.

A modo de conclusión, se podría considerar que las buenas relaciones con los medios de comunicación son el eje del desarrollo profesional del gestor de comunicación en la organización, la transmisión del mensaje de la entidad a sus públicos se efectúa en alto porcentaje a través de los medios.

#### **1.2.4 Sistema de gestión integrada de comunicación**

La nueva versión de la norma ISO 9001/2015 destaca que el Sistema de Gestión, es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos. La norma apunta la intención de enfatizar y guiar el enfoque en procesos, concepto que fue introducido en la versión 2000 como uno de los principios de la gestión. El mismo, considera que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como proceso. Este enfoque implica, la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. El propósito principal del enfoque al proceso es perfeccionar la eficacia y eficiencia de la organización para el logro de objetivos definidos.

Teniendo en cuenta el enfoque de esta norma, la comunicación está considerada como el “cemento” que mantiene unidas las unidades en una organización. Por lo tanto, la comunicación, cualquiera sea el apelativo que la acompañe, debe ser promovida como un sistema integrado por diferentes procesos comunicacionales que facilitan la solución de los problemas, compromete el entendimiento, favorece la coordinación de actividades organizacionales, motiva y aumenta la lealtad del empleado, consolida la identidad e imagen institucional, por lo tanto, agrega valor a la gestión empresarial.

Si a lo anterior se le añade, que las empresas se caracterizan por estar insertadas en entornos, cada día más progresistas en la complejidad, dado por los demandantes intereses desde un punto de vista gerencial como es el aumento de la calidad y de la productividad, como también por otros factores como la globalización, ética empresarial, lealtad y motivación laboral, entre otros, es necesario visualizar a la comunicación como un proceso sistémico capaz de minimizar las amenazas o debilidades de estos factores.

Martínez de Velasco cita a Irene Trelles (2000) con respecto al enfoque de sistema, ya que, para la autora, la gestión organizacional parte de considerar a la organización como un proceso de sistema abierto que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente.

Se parte en esta investigación del modelo general para la gestión como proceso que define la situación actual, el estado deseado y la estrategia para alcanzar dicho estado, así como de los procesos comunicativos en aras de alcanzar la imagen deseada desde el diagnóstico certero de la organización.

El marco temático del ya mencionado anteriormente, Primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional (2005), giró en torno al análisis de la gestión integral y estructurada de la comunicación en las organizaciones. En sus sesiones de trabajo, se plasmó a través de la relatoría del evento, que gestionar la comunicación implica conocer el público objetivo al que nos dirigimos, posicionarnos en él, definir objetivos, estrategias y acciones en correspondencia con las características de los mismos. La gestión de la comunicación reclama conocimientos técnicos y una visión estratégica. Una adecuada gestión de los procesos comunicativos de la organización contribuiría entonces, a la conducción y planificación de procesos funcionales de la organización con fluidez y eficiencia, mayor organización de la empresa, adecuada asignación de recursos, animación y activación de públicos.

La gestión de comunicación integral supone un análisis previo de la misión y visión de la organización, así como de su estado deseado y su actual situación organizacional. De ello, se derivan sus necesidades de comunicación, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes a partir de una política que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos de comunicación, materializados en soportes y canales de

comunicación.

A través de la Gestión de la Comunicación Institucional se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional, destinado a la organización con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

La gestión de la comunicación en cualquier empresa o institución debe ser integral, cuidando a nivel interno y externo la gestión de la marca, la buena reputación y la implicación de todas las personas que forman parte del proyecto institucional.

Magda Rivero (2016) periodista y comunicóloga cubana, plantea que la comunicación y su gestión activa son fundamentales en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de las organizaciones. Con la gestión y organización de la comunicación, se pretende que las organizaciones alcancen sus objetivos, al tiempo que se equilibren sus fines como entidad con las necesidades de sus principales públicos estratégicos o *stakeholders*, a partir de lograr un intercambio productivo de significados. Como parte de esta gestión, la medición-evaluación va erigiéndose como una exigencia de la credibilidad, el conocimiento y el posicionamiento de los procesos en el campo del ciclo directivo de gestión.

Ante todo lo expuesto, se asume que el modelo de gestión a proponer por la investigadora, integrará las variables principales de comunicación, partiendo de un análisis estratégico de la organización, con vista a la planeación estratégica de cada una de ellas; para interconectarse entre sí y con otras direcciones funcionales de la

organización.

### **I.3 Planeación Estratégica y Gestión Organizacional**

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocios y productos de la empresa, de forma que propicien beneficios y crecimientos satisfactorios.

En el diseño de las estrategias de la organización es importante tener en cuenta tres elementos importantes: la actitud estratégica como forma de la dirección para adaptar la organización a los cambios del entorno; el pensamiento estratégico, que permite explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible y la intención estratégica, entendida como la voluntad e impulso de la dirección de una organización para comprometer a todos los niveles a liderar cada paso para el desarrollo de un sistema de proceso de dirección con características nuevas; lo cual, contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento y actitud estratégica. En resumen, se debe tener una actitud para enfrentar los cambios de manera activa, saber cómo hacerlos, unificar todos los esfuerzos, con el deseo de poder hacer las cosas correctas para el logro de los objetivos organizacionales.

El proceso de perfeccionamiento empresarial, que surgió en el año 1997 tuvo como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, que lograra un significativo cambio organizativo en el interior de las mismas y gestionara integralmente los sistemas que la componen; sin embargo, en sus inicios no se concebía la comunicación como un sistema independiente.

#### **1.3.1 El sistema comunicacional como parte de las políticas y estrategias en la**

## **gestión organizacional**

Un factor importante y punto de partida en la implementación de un sistema de comunicación integral es la planeación estratégica de la organización. Actualmente, luego de un proceso de mejora del mismo, se ha logrado definir el sistema de comunicación empresarial como elemento fundamental que contribuye a la optimización de la imagen corporativa y al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Según Trelles (2002), la base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida en que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos con sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de las empresas.

Teniendo en cuenta que este proceso posee un enfoque de sistema, se hace necesario comprender la interacción que existe entre cada uno de los sistemas que lo componen para lograr una gestión y una implementación adecuadas. La comunicación, como uno de los sistemas del perfeccionamiento, influye e interacciona con los elementos fundamentales que conforman el proceso y tiene un papel fundamental en el logro de los objetivos, contribuye al perfeccionamiento de la cultura organizacional y en el mejoramiento de los niveles de información, al desarrollo de los grupos de la empresa y a la cooperación para el trabajo, por lo que, la comunicación debe ser gestionada de manera integral; debe planificarse, organizarse y evaluarse estratégicamente para poder alcanzar la eficiencia y eficacia.

Odalís Moreno (2012) refiere que para lograr un sistema de gestión de comunicación integral se deben tener en cuenta varios factores:

- **La planeación estratégica de la organización.** La estrategia de comunicación debe estar insertada en la estrategia general de la empresa y traducida en términos comunicativos; hay que definir cuál debe ser su posicionamiento e imagen

corporativa, estableciendo programa de acciones a mediano plazo para conseguirlo.

- **La interacción humana interpersonal, grupal y colectiva en la organización.**

Este factor se desarrolla en los sistemas: Métodos y estilos de dirección, Capital humano y Atención al hombre. Lo que se busca es dar solución a los problemas internos con la movilización y utilización de las técnicas, fuerzas y caudal de conocimientos que poseen sus cuadros y trabajadores, para lograr una alta participación y compromiso en la aplicación del sistema de dirección y gestión, en la retroalimentación, de forma que se incremente la motivación y la eficiencia, la dirección por valores y el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional.

- **La gestión y análisis del mercado.** Una vez definida la estrategia de mercadotecnia, la comunicación informa a los públicos los atributos de los productos o servicios y ejerce su influencia directamente sobre los clientes, a fin de alcanzar una imagen que permita una ubicación particular del producto o servicio en la mente de los mismos. En otras palabras, influir sobre el receptor del mensaje para que se comporte de una determinada forma y poder lograr su fidelidad a la organización.

- El proceso comunicativo. Establece la manera en que se realiza la comunicación en la organización. Es el diseño en sí mismo del sistema de comunicación mediante:

1. El pensamiento sistémico
2. El contexto de la organización
3. La acción y dinámica empresarial

Yarmila Martínez Nocedo (2009) añade además, que es importante dejar por sentado un principio básico del sistema: La política de comunicación y la planificación estratégica de la comunicación tienen que formar parte de las políticas y estrategias de la organización, pues no pueden estar divorciadas. Una vez concluido y aprobado el informe del diagnóstico, definida la política y aprobada por la máxima dirección de la organización, hay que pasar a la planificación estratégica, que posibilita una gestión exitosa, evita improvisaciones y permite un mejor empleo de los recursos. La estrategia de comunicación, en estrecha relación con otras estrategias funcionales

(capital humano, comercialización), tributará mediante su plan de acciones, al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales e incidirá directamente en los procesos de cambio en los que se adentre la entidad.

Los acontecimientos posteriores a abril de 2016; mes en que fueron aprobados los Lineamientos por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), muestran que su implementación requiere, más allá del imprescindible acompañamiento informativo inherente a toda actividad social, compleja y prolongada, la formulación de una política que coloque a la comunicación misma en el centro de las transformaciones que vive la sociedad cubana.

En esta dirección, parece encaminarse el gobierno cubano, que desde el VI Congreso del PCC, ha venido dando pasos. Para iniciar una hoja de ruta hacia una Política Nacional de Comunicación (PNC) que responda a las particularidades de un renovado modelo económico, sin desligar las posibles legislaciones de la PNC a implementar, es necesario tener en cuenta en las organizaciones los objetivos estratégicos y los específicos, pues constituyen un paso decisivo en la planificación de esta política comunicacional en la organización. En este proceso es importante la identificación de los públicos priorizados, tanto internos como externos, los cuales están delimitados por la importancia que tienen para la organización y el presupuesto del que se dispone para el acápite de comunicación.

Nocedo (2009) expone que primero se trazan los objetivos estratégicos de comunicación que responden a los resultados del diagnóstico y a la política de comunicación definida. Estos deben contribuir a los objetivos estratégicos globales. Luego se sugiere elaborar un inventario por público de los problemas detectados en el diagnóstico, lo cual facilitará precisar los objetivos específicos o de apoyo y las acciones que se derivan de ellos. Concluida esta etapa, se elabora el Manual de Gestión de la Comunicación, herramienta fundamental del Sistema de Gestión de la Comunicación, el cual permite que sea coherente y armónico, posibilitando a una

mayor integración y fortalecimiento de los valores, la cultura, la identidad y la imagen.

#### **1.4 Modelos de Gestión de la Comunicación**

Desde el 2011, Cuba ha encauzado las bases para la gestión organizacional, gestándose así el Nuevo Modelo Económico y Social del país liderado por el PCC, donde una de las pautas fundamentales es lograr la autonomía y perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial de las organizaciones cubanas. No solo se establecieron lineamientos para la gestión empresarial, sino que todo sistema de gestión debe partir de modelos que promulguen entendimiento por los especialistas implicados en la gestión de sus indicadores y que logre eficiencia en los procesos que establezca, sobre la base de un sistema de gestión integral.

Por lo que, la comunicación institucional no está exenta de esto, para la implementación de ella, debe partirse de paradigmas o premisas que enrumben el camino o el accionar. Tal y como asegura Villafañe (2007, p.197) "...durante los noventa se produce una fuerte revaloración de la imagen corporativa" y el modelo de gestión que lo hace posible es el de Comunicación Integral.

Entiéndase que los diferentes modelos de comunicación comentados a continuación no son sustitutivos, es decir, un modelo no sustituye al otro y por tanto el anterior desaparece. Todo lo contrario, los diferentes modelos coexisten, incluso en la actualidad, se aplica uno u otro modelo de gestión en función de la cultura de comunicación de cada empresa u organización.

Desde finales de los 90, se establecieron modelos para integrar diferentes categorías relacionada con la comunicación, Sanz de la Tajada (1996) hace referencia a la integración de identidad-comunicación-imagen (véase *Anexo 1- Fig. 1*). Partiendo de

un análisis de la situación mediante la recopilación de información interna y externa. En su modelo, enmarca el ámbito de la institución desde el punto de vista de esta triada, hasta establecer auditoría de imagen, culminando con una retroalimentación de todos los indicadores con el entorno.

Pero, según nuestro criterio, este modelo tiene limitaciones, pues solo enmarca esta triada dentro de la comunicación organizacional, no contempla la cultura organizacional, no establece formas posibles de promover resultados ni la interrelación de la organización con posibles medios de comunicación. Aunque se toman en cuenta para la presente investigación elementos decisivos para el análisis e implementación de cualquier modelo comunicacional, como son la misión, visión, objetivos a proyectar, posicionamiento externo, identificación de los públicos de interés para la organización, entre otros.

Autores como Gerald Goldhaber (1984), Annie Bartoli (1992), Irene Trelles (2002) y Justo Villafañe (2007) han diseñado propuestas de modelos de gestión de comunicación apelando a la inminente necesidad de aglutinar las acciones comunicativas como parte de la gestión de la organización.

### **Modelo de DIRCOM**

El pensamiento estratégico de Joan Costa, basado en la dinámica de los procesos organizacionales, muestra un salto superior en la actualidad, pues no solo fundamentó que los pilares para el desarrollo institucional estaba basado en el Paradigma del siglo XXI, sino que 10 años después, expone que para implementar los indicadores de ese paradigma, tiene que existir un director con una base sólida como infraestructura para organizar a la orquesta organizacional, El DIRCOM. Para ello, propone el esquema "de las tres esferas" (véase *Anexo 1- Fig. 2*), que dan cuenta del accionar estratégico y operativo de cualquier empresa que permite una mayor conectividad y vinculación con los públicos, convirtiendo el organigrama

clásico en un esquema de la acción comunicativa integrado, donde no existe jerarquía ni orden. (Costa, 2011) Su esquema refleja:

- **La comunicación institucional.** Relacionada a través del Dircom con el máximo responsable de la empresa y con quienes tienen poder de decisión dentro del organigrama institucional.
- **La esfera de la comunicación mercadológica.** Se vincula en colaborar en todo el proceso de campañas y productos comunicacionales que se generan desde el área de mercadotecnia y afectan con la identidad visual de la institución.
- **La comunicación organizacional.** Referida de manera directa con la cultura comunicacional interna, desde la Dirección de Comunicación junto a Capital Humano se investiga cambios culturales y se elaboran planes de comunicación internos.

En el caso del modelo de Granados (2012) se resume a la gestión de la comunicación, en algunos elementos generales que un Director de comunicación debe tener presente para efectivizar una positiva gestión (véase *Anexo 1-Fig. 3*).

Ambos modelos son referentes para cualquier Sistema de Gestión de la Comunicación, en la cual se implemente por un equipo de trabajo. Sin embargo, para el caso de Cuba, específicamente para el sector investigado, esto es un referente idealista, sin negar la posibilidad de su implementación. Para muchas organizaciones agropecuarias con independencia de su tipo y tamaños, su presupuesto no les permite disponer de un departamento con varios profesionales, debiéndose encargar en muy pocos casos, a un solo especialista de toda la gestión global de la comunicación. Por lo que, el modelo a proponer en capítulo posterior, teniendo en cuenta, el análisis de Modelo de Dircom, debe tener como principio que en cualquier caso, el objetivo de la propuesta es aportar una referencia que pueda convertirse en herramienta de consulta, en facilitador del conocimiento de la gestión y el manejo de toda la complejidad que representa la visión holística de todos los apartados que el/la gestor/a de la comunicación debe manejar.

Otro modelo, que la investigación hace referencia es el de Morales (2010), el cual propone una Gestión Integral de la Comunicación Planificada con visión de futuro (véase *Anexo 1-Fig. 4*). Dicho modelo parte de una estructura presentada en forma de red, compuesta por una Dirección de Comunicación, eje central de la planificación estratégica integral de la comunicación empresarial, que reparte sus responsabilidades en cuatro áreas de acción. Proponen el término área porque administran la comunicación que afecta a un apartado o circunstancia concreta de la organización.

Morales esboza que las herramientas de gestión son instrumentos que, en forma de documentos escritos, facilitan la gestión de la comunicación y son referentes homogeneizadores de criterios para toda la organización. Las técnicas, las visualizan como pericias o habilidades desarrolladas por el comunicador, que le permiten utilizar esos procedimientos y recursos. Los medios, contienen y difunden los mensajes de la comunicación y cada uno de ellos puede abarcar uno o varios soportes. El modelo de Gestión Integral de la Comunicación Planificada, responde al resultado de una investigación concreta, por lo que se producen particularidades como es el ejemplo de la Responsabilidad Social Corporativa que, el modelo lo recoge como una técnica de la Comunicación Corporativa.

#### **1.4.1 Modelos de gestión para entidades agropecuarias**

En Cuba, se vienen desplegando experiencias exitosas en cuanto al desarrollo organizacional en entidades agropecuarias. En el 2008, se desarrolló una planificación estratégica participativa en 20 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) de la provincia de Matanzas, arribándose como conclusiones que existía falta de autonomía y una escasa visión estratégica, pues la mayoría de las entidades no eran rentables, poca capacitación de los directivos y técnicos, así como ausencia de herramientas y procedimientos para la gestión estratégica.

En este sentido, pero con un enfoque estratégico de la gestión de la información y comunicacional, los hermanos Argota y Yasmín Arias (2014) promovieron un Modelo de Gestión Estratégica Organizacional (*en lo adelante MGEO*) para implementar en organizaciones agropecuarias santiagueras, teniendo en cuenta que el modelo parte desde el diagnóstico hasta la planificación estratégica de unidades claves como la mercadotecnia, el capital humano, la gestión de la ciencia e innovación tecnológica, la calidad y la comunicación. Esta última, concebida no solo como una variable estratégica, sino que, es parte del flujo interrelacional entre los indicadores mencionados anteriormente (véase Anexo 1-Fig. 5).

Precisamente, de ésta última unidad clave, es la propuesta de la investigación, la cual partiendo de la evaluación del MGEO, propone anexar otros criterios para el modelo de gestión de la comunicación, ya que en la praxis, el anterior demostró en su implementación, algunas limitaciones con respecto a la integración de variables comunicacionales que no estaban definidas.

Es importante plantear, que la finalidad para la Gestión integral de la Comunicación Institucional, es la integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, a partir de su coordinación y la eliminación de la aleatoriedad, la improvisación y la espontaneidad en la realización de las actividades comunicativas (Trelles, Meriño y Espinosa, 2005).

La propuesta tiene como sustento metodológico los modelos de referencia anteriormente mencionados, por lo que, desde el punto teórico no cambia las conceptualizaciones de las categorías implicadas, el objetivo radica en sus implementaciones, desde la adecuación al contexto cubano, que en ocasiones suele ser controversial en temática de la gestión de la comunicación. Pues la comunicación institucional es un fenómeno complejo, constituyendo un vector transversal, usualmente aquejada de espontaneísmo, improvisación y atomización. Siendo requerida de coordinación, priorización, estudio, planificación y evaluación, pues en

muchas de las organizaciones, al menos en el caso en particular de las organizaciones analizadas por la investigación, la comunicación carece de:

- Claridad en torno al concepto y su importancia.
- Organización de un sistema: estudio, planificación, control y evaluación.
- Sistemática.

Por tanto, el modelo a proponer se sustenta en los presupuestos de un modelo cubano elaborado para empresas por la doctora Trelles (2002), estudiosa de la comunicación institucional, sobre los pilares del estudio, la planificación, la implantación, la evaluación y el control de los procesos comunicativos. Donde el análisis de cada una de las variables implicadas se basa en las conceptualizaciones y campo de actuación de Costa (2001 y 2011), Villafañe (2007), el dueto de Francisca Morales con Ana M. Enrique (2008), Yarmila Martínez (2009), Maribel Brull (2011) y Odalis Moreno (2012), pues todos comparten desde una visión holística, el criterio de integración para su implementación. Desde una perspectiva sistémica y con un enfoque dialéctico entre las variables, el modelo debe presentar una estructura que pueda adaptarse con facilidad a diferentes tipos y tamaños de organización. Donde el gestor de comunicación contará con procedimientos para planificar adecuadamente la comunicación de forma integral. Por otro lado, a las organizaciones con que puedan contar con un DIRCOM, el propio modelo debe facilitar un referente estructural para distribuir, entre varios profesionales, las diversas responsabilidades de gestión de la comunicación de sus empresas, partiendo del diagnóstico y auditoría de cada una de las variables a implementar.

### **1.5 Estrategia metodológica de la investigación.**

La tesis se inscribe en el paradigma interpretativo, también conocido como hermenéutico y en la perspectiva metodológica cualitativa, utilizando técnicas cuantitativas, por considerar que sus presupuestos se adecuan mejor al campo de investigación en general.

La presente investigación, como estudio interpretativo, aborda el examen de la comunicación en organizaciones, teniendo en cuenta el desarrollo teórico en este campo y la identificación de algunas particularidades de los procesos comunicativos en organizaciones cubanas, el cual permitió interpretar las categorías analíticas a través de los hechos observados, medios que proporcionaron un primer conocimiento a la explicación del problema existente, de ahí que la investigación tenga una perspectiva con un enfoque comunicológico y cualitativo predominante, donde las categorías estudiadas fueron sometidas al análisis y la interpretación, no a la sola descripción de sus características. El paradigma hermenéutico permitió además, el análisis semántico y contextual de diferentes textos o libros, dicho análisis con carácter interpretativo-inductivo, que conlleva al enriquecimiento del objeto de estudio, a fin de entender las razones que influyen en la manera de materializarse estos procesos en nuestro contexto, analizar sus fortalezas y debilidades y proponer bases metodológicas para un modelo de gestión de comunicación que aproveche mejor las posibilidades de nuestro sistema social.

### **1.5.1 Objeto de la investigación, período de estudio y unidades de análisis**

La investigación tuvo como objeto de observación la gestión de comunicación institucional y los modelos de gestión de la comunicación existentes en el sector agropecuario. Para ello, el estudio comprendió desde los meses octubre 2014 hasta mayo del 2016.

Las unidades de análisis las constituyen las categorías analíticas con sus indicadores evaluados.

### **1.5.2 Tipo de Estudio y diseño de investigación**

Se realizó un estudio exploratorio-descriptivo, el cual permitió en una primera instancia indagar acerca del funcionamiento de las categorías de análisis en las

organizaciones estudiadas, para describir posteriormente sus finalidades e impacto en el desarrollo de sus entidades.

El tipo de diseño empleado fue el no experimental, donde se observaron los fenómenos o las categorías tal y como son en su contexto natural. Se utilizó la clasificación longitudinal, recolectando datos en diferentes momentos, pues en dependencia del estado de la gestión de comunicación institucional en diferentes etapas, son las acciones estratégicas a desarrollar según el programa de implementación del modelo propuesto.

### 1.5.3 Operacionalización de las categorías de análisis

| <b>Categorías analíticas</b>                              | <b>dimensiones</b> | <b>indicadores</b>  | <b>Clasificación de categorías</b> | <b>índices</b> | <b>instrumentos</b>                                  |
|---|--------------------|---|------------------------------------|----------------|--|
| <b>Independiente</b>                                      |                    |   |                                    |                |  |
| Sistema de gestión integral de Comunicación Institucional | aplicable          | imagen e identidad corporativa<br>cultura y comunicación organizacional<br>Comunicación comercial<br>Relaciones con MCM<br>Comunicación de crisis | cualitativa ordinal                | %              | Software de Posicionamiento e Impacto de indicadores |
| <b>Dependiente</b>  |                    |   |                                    |                |  |
| Gestión estratégica organizacional                        | externa e interna  | Modelos<br>Estrategias<br>Planes de acción<br>Manuales  | cualitativa nominal                | %              | observación estructurada, cuestionario               |

### 1.5.4 Métodos y Técnicas.

El método aplicado fue la fenomenología, donde se consideró la experiencia de los actores involucrados procedentes de las diversas organizaciones del sector agropecuario en la provincia.

- **Revisión bibliográfica.** Esta técnica se empleó principalmente en la etapa del diagnóstico, con el objetivo de conocer el trabajo que realizan las organizaciones analizadas, su misión y visión, públicos, proyecciones estratégicas organizacionales, cartera de negocio, orientaciones del Ministerio de la Agricultura (MINAG), balances de ciencia y técnica realizados, memorias anuales y trabajos ejecutados anteriormente.

También se realizó una revisión científica en diferentes portales digitales referente al tema, revistas y libros, así como de la institución, para conocer el estudio y sistematización de las fuentes teóricas de la disciplina y actualización en comparación con otros centros de igual tipología a nivel internacional.

- **Observación no estructurada.** Aunque no permitió prescribir una secuencia e indicadores específicos, tuvo una concepción estratégica que implicó:

1. Una caracterización del contexto físico y del ambiente psicológico de la situación observada.
2. La conciencia perenne de la idea central de la búsqueda
3. Identificación previa de los principales sujetos y objetos.

- **Entrevista:** Permitted la búsqueda de información relacionado con el nivel de conceptualización sobre el tema por parte de los entrevistados y su conocimiento en cuanto a la manera de conceptualizarse y llevarse a la práctica en empresas y organizaciones cubanas, a fin de poder establecer relaciones comparativas con las fuentes teóricas y los elementos obtenidos en los estudios de caso.

- a) Se empleó la entrevista enfocada para la consulta con expertos a fin de profundizar en torno a sus niveles de conceptualización sobre comunicación en organizaciones y su percepción en cuanto a la situación de este campo en las entidades.

b) La entrevista estructurada se aplicó a los gestores de comunicación a fin de buscar tendencias que se presentan en sus quehaceres profesionales.

- **Encuesta:** Se utilizó esta técnica con propósitos exploratorios a grupos de directivos, para buscar tendencias generales en cuanto a las ideas y prácticas comunicacionales desde su mirada. El tipo de cuestionario utilizado contempló la combinación de preguntas cerradas y abiertas, a fin de contrastar y complementar las respuestas de unas y otras.

- **Estudio de casos múltiples:** Se empleó el método en el examen de 18 casos de la realidad que fueron objeto de estudio por parte de la Delegación Provincial de la Agricultura en el territorio en los últimos 5 años, los cuales abordan realidades de distintos ámbitos en los sectores productivos y de servicios. De ellos, en cuatro de las entidades participó la autora como investigadora.

- **Triangulación de datos:** Permitió verificar la percepción y opinión de los implicados con relación al tema investigado, lo cual condujo, a la adopción de posiciones para las fundamentaciones que sustentaron la propuesta de modelo de gestión.

### **1.5.5 Población y muestra**

Para la evaluación de la gestión sobre la comunicación institucional del sector agropecuario de Santiago de Cuba, de un universo de 192 organizaciones, se tuvo en consideración una muestra de 35 organizaciones, luego se aplicó un muestreo no probabilístico por cuota, estableciendo criterios de selección para la evaluación del Sistema de Comunicación en el sector, obteniendo como resultado **18 organizaciones**, que fueron objeto de estudios de casos, siendo las más representativas en las actividades del Sistema de Gestión de la Comunicación.

### **1.5.6 Procesamiento estadístico**

Como instrumentos de medición aplicada para la confiabilidad de los resultados se empleó el Sistema para la toma de decisiones. Versión 2.0 (Software estadístico “Decisión”) como parámetro para medir el comportamiento y frecuencia de perceptibilidad según el cuestionario, con que se mostraban las categorías e indicadores seleccionados, permitiendo visualizar los mismos gráficamente en la gestión comunicativa de la muestra escogida.

Además, se empleo la Tecnología del Diagnóstico del Sistema de Gestión Integral, consistente en una plataforma (DIGIS), lo cual permitió identificar el nivel de integración interna y externa del sistema organizacional en las entidades estudiadas.

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DIAGNOSTICADOS**

En este capítulo se aborda la descripción e interpretación de los resultados obtenidos al aplicar las técnicas seleccionadas. El interés se centra en el comportamiento de identificadores, categorías y subcategorías, con sus posibles interrelaciones, a fin de poder contrastar la conceptualización de la comunicación en organizaciones y su gestión con su comportamiento en la realidad, es decir, su objetivación en los casos estudiados.

### **2.1 Caracterización del sector agropecuario santiaguero**

El Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) surge con el triunfo revolucionario y a partir de la promulgación de la Primera Ley de Reforma Agraria el 17 de mayo de 1959, que en uno de sus articulados establece su creación. Esta institución tenía dentro de sus funciones ordenar la tenencia de la tierra, la administración de los recursos para su explotación y a la vez dirigiría todo el proceso de transformaciones de las relaciones de producción en el campo a través de los sujetos que van surgiendo en las relaciones jurídicas agrarias. Mantiene su vigencia hasta noviembre de 1976; en que mediante la Ley 1323 sobre la Organización de la Administración Central del Estado (OACE) queda extinguida, dando paso a la creación del Ministerio de la Agricultura.

En fecha 6 de agosto de 1997 a tenor del Acuerdo No. 3183 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) se estructura dicho Ministerio en 15 Delegaciones Territoriales, correspondiéndose con las 14 provincias y el Municipio Especial Isla de la Juventud en aquel momento. A partir de este período comienza un proceso de institucionalización con profundas transformaciones cuantitativas y cualitativas, que se extienden hasta la actualidad.

El Sector Agropecuario de la Provincia desarrolla sus actividades en 5 035 km<sup>2</sup> con un 75% de las áreas ubicadas en la zona del Plan Turquino. La base económica fundamental del territorio la componen las actividades de Café, Cultivos Varios,

Forestal, Frutales y la Ganadería extensiva. Existe un elevado potencial en infraestructura para las producciones Avícolas, Porcinas y Tabaco.

De los trabajadores empleados en la agricultura cañera y no cañera, el sector más importante por la cantidad de trabajadores que lo ocupa, es la empresa estatal, le siguen en orden de importancia las Cooperativas de Créditos y Servicios (**CCS**), las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (**UBPC**) y en último lugar las Cooperativas de Producción Agropecuarias (**CPA**). La tendencia en los últimos años en las empresas estatales y en las **CCS** está en un crecimiento de la fuerza de trabajo, siendo estas, las más dinámicas en el empleo, las **CPA** se han mantenido estables o presentan un ligero incremento y las **UBPC** tienden a decrecer en su fuerza de trabajo.

Para garantizar la sostenibilidad alimentaria, la agricultura santiaguera tiene un universo de 192 organizaciones, en la cual laboran un promedio de **71 748** trabajadores y cooperativistas, desagregándose por forma de producción de la siguiente manera: sector estatal empresarial **25 999**, sector estatal presupuestado **1 231**, **UBPC 12 040**, **CPA 2 981**, **CCS 11 250**, Usufructos **6 236**, personal asalariado en la CCS-F **1 636**, además **10 375** personas vinculadas a los subprogramas de la Agricultura Urbana como producción para el uso familiar.

Se cuenta con **12 677** en el potencial de fuerza técnica calificada, de los cuales **8 655** son de nivel medio, **1 840** de nivel superior y **2 182** obreros calificados, de ellos al 65% en el Sector Estatal y 35% en el Sector No Estatal. Todos intentan garantizar y cumplimentar programas estratégicos trazados por el Ministerio de la Agricultura, siendo los siguientes:

1. Programa Integral de Cultivos Varios.
2. Programa Integral de Ganadería.
3. Programa Integral de Forestal y Agricultura de Montaña.

4. Programa Integral de Tabaco.
5. Programa Integral de Atención al Capital Humano.
6. Programa Integral de Dirección, Funcionamiento y Control Interno.
7. Programa Integral de Agricultura Urbana y Sub-Urbana.

Además de estos programas, en el territorio le corresponde a la Delegación Provincial de la Agricultura, la misión de asesorar, dirigir y controlar las legislaciones estatales y empresariales en cuanto a:

- El uso, conservación y mejoramiento de los suelos.
- La propiedad y posesión de la tierra agropecuaria y forestal.
- La sanidad vegetal.
- La medicina veterinaria.
- La conservación, manejo, utilización racional y desarrollo sostenible de los recursos del patrimonio forestal y de la fauna y flora de la provincia.
- La mecanización y riego de los programas de producción que le compete.
- Las actividades de la producción agrícola no cañera, ganadera y forestal.
- Las actividades de beneficio e industria del arroz, tabaco, cítricos, café, productos apícolas, piensos, forestal, avícolas y otras.
- Las actividades de acopio y beneficio de productos apícolas y forestales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la provincia cuenta con organizaciones que tienen como objeto social las diferentes actividades mencionadas. Posee direcciones provinciales que rigen la actividad de gestión organizacional y Organizaciones no Gubernamentales, que apoyan la seguridad alimentaria a través de proyectos de desarrollo local (Véase *Organigrama en Anexo 2*).

Para fortalecer estos programas, los procesos organizacionales deben estar orientados hacia esta meta. El Órgano Provincial de Dirección de la Agricultura en Santiago de Cuba, desde la perspectiva comunicacional, considera indispensable ofrecer información y comunicación útil e integrada a la población, brindando servicios de calidad; con valor añadido, orientados a satisfacer necesidades nacionales e internacionales de los clientes del sector agropecuario, potenciando la imagen e identidad deseada del sector, a través de una relación eficaz y positiva con los diferentes medios de comunicación.

Según el modelo de gestión estratégica organizacional (GEO), muy pocas organizaciones (22% de la población agropecuaria) reflejan integración de sus actividades mediante flujos comunicativos, se realiza por la espontaneidad y no por el carácter científico y estratégico que esto requiere debido a:

- La mayoría de los directivos (66% de 36 trabajadores encuestados y entrevistados) entienden que la comunicación es un factor importante en la organización, pero a la vez la mayoría de ellos no la perciben como un factor estratégico de la gestión empresarial.
- Generalmente las organizaciones no cuentan con una estrategia actualizada y por ende, el sistema de comunicación no responde a la realidad de la organización, por la falta de una actitud, pensamiento e intención estratégica hacia la comprensión y enfrentamiento de los cambios.

## **2.2 Gestión de Comunicación Institucional**

### **2.2.1 Diagnóstico de procesos comunicacionales**

Teniendo en cuenta de lo anterior, además de, que por normativas del Ministerio se pretende generalizar e implantar el Sistema de Comunicación Institucional a todas las estructuras del sector, se consideró la necesidad del diagnóstico de categorías de análisis de la gestión de la comunicación.

Como el universo del sector agropecuario en la provincia es extenso, se seleccionó para el diagnóstico de Comunicación, una población total de 35 organizaciones, el criterio de exclusión fue que constituyeran Empresas, Unidades Empresariales de Bases (UEB), Organizaciones no Gubernamentales (Asociaciones) y Organizaciones Políticas (Delegaciones) y que contaran con gestor de la comunicación. De ellas, se escogió una muestra final compuesta por 18 organizaciones (representando el 51% de la población) ya que, al menos poseen un gestor que atiende la actividad de comunicación o han mostrado interés en la implementación del sistema.

De la muestra escogida, el 44% son empresariales (8 empresas), el 34% corresponde a entidades de desarrollo (6 UEB) y el 22% a 4 organizaciones no gubernamentales y políticas. El criterio de selección para estas 18 organizaciones primó por ser las que mayormente implementan algunos indicadores del Sistema de Gestión de la Comunicación. Como se aprecia en el Anexo 3a, la muestra está representada por un grupo numeroso de empresas, debido a que fue el segmento donde los encargados de la comunicación demostraron mayor interés en el estudio.

Para el caso de selección de expertos, se realizó entrevistas a profundidad en materia comunicacional. Para el procesamiento de identificar a los expertos, se implementó el Software Decisión (véase *Anexo 4- Fig. A*). En dicha herramienta se definieron los atributos definidos y puntuaciones otorgadas (véase *Anexo 4 Fig. B*), según la gestión organizacional, años de experiencia y trayectoria profesional en materia de Sistema de Gestión. Por lo que el Comité de Experto, se constituyó de la forma siguiente (véase *Anexo 4- Fig. C*):

- 2 Gestores de Comunicación, formados profesionalmente en la actividad y asociados a la Asociación Cubana de Comunicadores.
- 2 Ejecutivos Comerciales
- 2 Directores de Empresas
- 2 Delegados de la Agricultura

- 1 Trabajador de experiencia

Con igual procesador, se tabularon las encuestas aplicadas de Comunicación Organizacional (véase Anexo 5), Imagen e Identidad y Cultura (véase Anexo 6). Dichas encuestas fueron aplicadas a 80 trabajadores en total de 18 organizaciones (véase Anexo 3b), incluyéndose a miembros del consejo de dirección de las mismas. La entrevista fue aplicada al 51% del total de encuestados (41 trabajadores), teniendo en cuenta la responsabilidad y la relación con la actividad de Comunicación. Las observaciones se realizaron en el período en el que se realizó el diagnóstico durante la jornada laboral. Se efectuaron sesiones de trabajo en grupo con especialistas de experiencia y directivos de las empresas así como la realización de tormentas de ideas, que permitieron la evaluación de la importancia y desempeño de las relaciones entre los procesos y las causas de las deficiencias de la comunicación interna.

Las listas de chequeo asociadas al Sistema de Comunicación Empresarial definido en el Decreto 281: 2007, las NC 3001: 2007 y el Decreto 323:2014 “Actualización y Modificación del 281”, fueron respondidas por el investigador. La guía de autocontrol interno fue respondida por el Comité de Prevención y Control de las empresas analizadas. Los resultados del diagnóstico, aplicando un enfoque sistémico, guiarán el diseño del Sistema de Comunicación Empresarial a implementar. Los hallazgos fundamentales derivados del procesamiento de la información obtenida y de la observación del investigador (véase Anexo 7) a partir de la aplicación de los instrumentos descritos anteriormente, se relacionan a continuación.

### **Funciones de la comunicación.**

La función informativa es reconocida como básica por expertos y gestores de comunicación, seguida por la función divulgativa y de otras como la integradora, la coordinadora, la movilizativa y la de solución de conflictos.

El 67% de los directivos encuestados (12 miembros de la muestra de directivos funcionales) y el 66% (9 trabajadores) de un total de 14 de gestores de comunicación entrevistados, reflejan la necesidad de aplicación de la función evaluativa, criterio que coincide con lo expresado en las entrevistas en profundidad e igualmente señalan la inexistencia de la realización de estudios diagnóstico y evaluación, con la excepción de algunos realizados en la Delegaciones Provincial y Municipal de San Luis, con mayor sistematicidad en la Empresa de TABACO.

La función integradora es considerada por los expertos como un paradigma e igual valoración realizan tres gestores de comunicación. Vale destacar que, aún cuando se reconoce el valor de estas funciones, tal evaluación no está generalizada entre el resto de los gestores de comunicación, quienes son los encargados de planificarlas y ejecutarlas, lo que pone de manifiesto la insuficiente información o dominio de este aspecto.

### **Concepción de la comunicación**

En la mayoría de las organizaciones analizadas predomina un concepto mecánico de la comunicación, por lo cual, esta se produce en términos trasmisibles y se caracteriza por:

- La comunicación externa es escasa, a pesar de relacionarse con el entorno.
- Prestan atención priorizada a las redes formales de comunicación.
- La dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y cada área de comunicación funciona de manera inconexa.
- El flujo comunicativo es vertical descendente, no hay interés marcado por la búsqueda de retroalimentación.
- La actividad de comunicación posee una posición jerárquica inadecuada, pues casi siempre está ubicada en las áreas de capital humano.
- Escasa variedad de mensajes y reducción de funciones del sistema de comunicación, lo que produce una organización estática, poco flexible, con

eliminación casi absoluta de la creatividad y limitadas posibilidades para responder a los cambios del entorno.

- Debido a dificultades objetivas, entre las que destaca la falta de presupuesto, se realiza el diseño del sistema de manera formal. Por cumplir una tarea, en muchas ocasiones se duplica las informaciones de otras entidades, lo cual provoca una implementación inadecuada y el diseño de un sistema que no responde a las necesidades y características de la empresa.

### **Nivel de conocimiento sobre la comunicación**

En este aspecto cabe destacar que, por lo general, existe falta de conocimiento de los directivos y especialistas en las empresas en cuanto al diseño del sistema; esto provoca:

- Realización de diagnósticos que no reflejan la realidad del comportamiento de la comunicación en la empresa y que no dan respuesta a lo expuesto en las bases del perfeccionamiento.
- Limitada concepción de la comunicación en el diseño del manual de gestión, que por lo general se convierte en un documento teórico y no en una herramienta de gestión de la comunicación de manera integral.
- Falta de definición de elementos importantes en la comunicación, como el manejo de la misma en tiempo de crisis, las normas de comunicación en la empresa y los elementos estratégicos distintivos que deben convertirse en el plan estratégico de imagen corporativa.

### **Políticas de comunicación**

Los resultados de todas las técnicas aplicadas arrojan que la existencia de políticas de comunicación resulta una necesidad para el desempeño de las organizaciones. Sin embargo, no existe unanimidad en cuanto a la figura que debe responsabilizarse con el diseño de las políticas. Paradójicamente, al observar la concreción de esa

necesidad y la existencia de estas políticas, se constató que un 73% (28 de los 39 encuestados) tiene la percepción de que no se aplica en la realidad, lo cual se corrobora en el estudio de casos.

Es decir, aun cuando grupos de expertos y gestores de comunicación están convencidos de la necesidad de las políticas de comunicación, este concepto no está suficientemente generalizado entre empresarios y directivos, que son los que en última instancia podrían hacer posible su diseño y aplicación. Entre las razones que explican este hecho, se sitúa prioritariamente la falta de información por parte de ellos. El diseño de políticas, principio imprescindible para el buen funcionamiento de los procesos comunicativos en las empresas e instituciones, como tendencia, no se cumple y puede afirmarse que es uno de los rasgos más evidentes del divorcio entre la conceptualización de la comunicación, de la gestión y la objetivación de ambos conceptos.

Para invertir esta insuficiencia, sería necesario acometer un programa amplio de información y capacitación de directivos y gestores de comunicación, como primer paso para el trazado de políticas de comunicación y su consecuente aplicación.

### **2.2.2 Integración de comunicación, identidad, imagen y cultura**

La comunicación institucional que tan importante resulta para la labor de una mayor integración de los públicos y el desarrollo de valores de la cultura organizacional y la identidad, no resulta atendida, ni gestionada y por consiguiente, tal integración y valores permanecen desatendidos o atendidos sólo de manera incompleta o parcial.

Los valores de la cultura del sector predominan sobre los valores de las entidades en particular. En el 26% (5 entidades) de los casos según la muestra organizacional, reciben una apreciación superior los valores, lo que se corresponde con la fortaleza

de los valores de la cultura de los niveles macro de la sociedad cubana, portadora de sólidos valores de la cultura propia y fuertes componentes de identidad nacional.

Se aprecian fuertes valores organizacionales en sólo dos casos de estudio (Tabaco y GELMA), los que exhiben una labor de comunicación orientada al fortalecimiento de tradiciones, rituales y símbolos de la entidad a que pertenecen en particular y una estrecha relación de estos con la cultura sectorial y nacional. Estos valores alimentan el mundo espiritual de los públicos internos e influyen en el orgullo de los integrantes de las entidades por pertenecer a tan sustentables entidades y por ende, en su fuerte implicación para el mejor desarrollo de estas.

Prevalece una cultura caracterizada por un sistema de normas establecidas y la estabilidad, con énfasis en la planificación, la organización y el control, que se expresa inclusive en la organización del trabajo al expresar un trabajador. Los valores de la cultura que identifican los trabajadores son el cumplimiento, la responsabilidad, el sentido de pertenencia, el amor al trabajo, la consagración y el espíritu revolucionario. Proponen formalmente en su planeación estratégica como valores deseados: la profesionalidad, el sentido de pertenencia y el espíritu de equipo. Como parte del análisis de las fortalezas y debilidades del 67% de las organizaciones estudiadas (12 de 18 entidades), muestran el sentido de pertenencia como una de sus fortalezas; sin embargo, definen como deficiencia la falta de espíritu de equipo. Solo el 29% de la muestra (5 organizaciones) poseen un Sistema de Valores Compartidos declarados y trabajan por concientizar y potenciar los mismos.

En cuanto a las presunciones que subyacen en la cultura del grupo analizado, se basó este estudio en la propuesta de Edgar Shein (2002). En tal sentido, se perciben las entidades con una relación de subordinación con relación al entorno, al estar dependiente del Grupo empresarial o Dirección Nacional al que pertenecen en términos económicos, logísticos e incluso administrativos, prevaleciendo entonces, la definición de decisiones por autoridad desde un enfoque moralista, diría Shein.

Exponen una proyección presente con grandes dificultades para una proyección futura de desarrollo y así es percibida por sus miembros. Los criterios para la selección del personal son de índole profesional, en determinadas organizaciones solo muestran marcado interés por el currículum profesional, según la mayor cantidad de años de trabajo en el ramo.

No se advierte la conciencia de la importancia de la gestión de comunicación en función de la imagen; en la mayoría de los casos estudiados, sólo se observa una estrategia de imagen corporativa en estos mismos casos anteriores, lo cual representa solo para el 11% de las organizaciones de muestra.

El clima interno tiene elementos de insatisfacción. Predominan como variables más positivas la participación, la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y las relaciones entre los trabajadores. Sin embargo, es de señalar que las condiciones de trabajo y la política de retribuciones y estimulación son percibidas como deficientes (71% de la muestra organizacional). El aspecto de las condiciones de trabajo es altamente señalado por los trabajadores en encuestas realizadas, lo que atribuyen a la falta de interés y apoyo por parte de las direcciones y administraciones.

La imagen pública que presenta el sector en el territorio es bastante favorable, según opiniones recogidas en el entorno santiaguero, plasmado en la Estrategia Integral de Comunicación (Delegación Provincial, 2010). Entre las recomendaciones más señaladas se encuentra las mejoras continuas de productos agrícolas y el incremento de las ofertas de los mismos con calidad, variedad y sistematicidad. En cuanto al entorno interno de las entidades, la percepción del público visitante no es satisfactoria, en términos generales es evaluada de lúgubre.

### **2.2.3 Comunicación Promocional y Comunicación de Crisis**

La variable promocional se implementa en escasas acciones de comunicación, solo el 22% de las organizaciones analizadas, instrumenta esta modalidad de acciones,

pero no se emplea eficientemente la mezcla promocional. El 92% de de ellas (16 entidades) no cuentan con un plan de fidelización de clientes, ni planifican nuevas estrategias de segmentación y posicionamiento en el mercado, exceptuando, empresas líderes como Beneficio y Torcido de Tabaco Santiago (en lo adelante TABACO) y la UEB Empresa de Infocomunicaciones del Ministerio de la Agricultura (EICMA)

Las mayores evidencias de promoción es a través de la implementación de Proyectos de Desarrollo Local que ejecutan las asociaciones agropecuarias del territorios, las cuales están limitadas por financiamiento, por lo que, sus representantes internacionales son los que suministran los diferentes soportes de promoción para los diferentes públicos.

En cuanto a la planeación de la comunicación de crisis, el 82% resume al indicador como plan de prevención, opinión devaluada por la investigadora, pues en la revisión de estos planes solo se remite a la prevención de los recursos. Por lo que la mayoría de los evaluados desconocen el término, solo el 16% de los gestores de comunicación (2) de las 18 organizaciones como muestra, reconocen la expresión pero no son implementados por su entidad, solo una institución (TABACO) lo implementa y esto obedece a que su gestora es experta y categorizada de la especialidad.

#### **2.2.4 Relación Empresa y Medios de Comunicación Masiva (MCM).**

Con respecto al vínculo de las organizaciones con los medios, estas no son explotadas al máximo, a pesar que el Órgano de Dirección Provincial implementa una política y estrategia para los MCM. El 76% de las organizaciones reconoce a estos gremios como difusora de una información relevante, dirigida por la dirección política del territorio o a nivel nacional. Las entidades del sector no tienen estadísticas de visibilidad de artículos en los MCM relacionadas con sus actividades, desconocen la posibilidad de promoción de su potencial productivo o resultados, a

través de estos medios y por consiguiente el 87% no tienen dentro de su planeación estratégica el vínculo de los MCM como una alianza para alcanzar notoriedad en su entorno.

### **2.2.5 Sistema de gestión integrada de comunicación**

De manera general, los expertos señalan la necesidad de una eficiente gestión de comunicación, pues la relacionan con la posibilidad de la materialización del enfoque sinérgico y se expresan a favor de la integración de la gestión de comunicación con el resto del sistema de gestión empresarial.

Según el cuestionario realizado a gestores de comunicación, se reconoce la inexistencia de una Dirección de Comunicación en sus empresas, lo que corrobora el 72% (13 trabajadores) de los directivos encuestados, debido a presupuesto y estructura organizacional. En el caso de los capacitadores encuestados, estos expresan que en sus organizaciones no existen estructuras que se ocupen de la comunicación y que ésta se caracteriza por la operatividad y carencia de apoyo institucional.

Una insuficiencia que se identifica tanto en las personas vinculadas con la comunicación, como en los funcionarios, directivos y trabajadores en general, es la insuficiente capacitación en temas de comunicación, según reflejan las técnicas aplicadas y fue ratificado por los expertos en las entrevistas en profundidad. En tal sentido, el 67% de los directores de las entidades (12 organizaciones) expone que muchos de los problemas que existen en las mismas obedecen a limitaciones en la comunicación y esto es resultado de la falta de capacitación en estos temas.

### **Planificación de la comunicación**

La necesidad de planificación es reconocida en todas las técnicas aplicadas por la mayoría de los encuestados y entrevistados, pues el 83% afirma que en la realidad

no se planifica la comunicación, que dicha actividad es “puntual”, “intuitiva” y al decir de los Gestores de las ONG y las Direcciones de la Agricultura, “en el noventa por ciento de los casos, es totalmente improvisada”. Las Secretarías de Comunicaciones de ACPA y ACTAF, afirman que “la comunicación en la mayoría de las empresas no se planifica y es reactiva”.

No existe dirección de comunicación ni existe nadie que atienda esta esfera en el 22% (4 entidades) de los casos estudiados. Si se integran los resultados de este análisis, nos encontramos con que en la tercera parte de los casos no se gestiona en modo alguno la comunicación y en casi la mitad se atiende de forma incompleta y esporádica, de modo que se puede afirmar que en casi el 80 % de la muestra la comunicación funciona espontáneamente, sin dirección especializada ni gestión.

### **Estudio de Casos**

Para el estudio de casos, de la muestra organizacional se recogieron datos en diferentes momentos de tiempo, pues algunas comenzaban a implementar el Sistema de Gestión y otras estaban en segunda fase, por lo que se obtuvo a modo de resumen una fotografía del sistema (véase *Anexo 8*)

Según la fases de implementación del sistema de comunicación mostrada en el anexo anterior, el 83% han dado los primeros pasos en la gestión de la comunicación mediante la realización del diagnóstico del mismo, sin embargo, solo el 17 % de la muestra (3 entidades) han culminado el sistema. Son diversas las razones, la fundamental es el conocimiento científico que requiere la actividad y las instrucciones especializadas para ejecutar la misma, donde el 90% (72 compañeros) del total de los trabajadores seleccionados, refieren que la base legal solo le aporta el conocimiento de los documentos a implementar, pero no cuentan con los procedimientos metodológicos segmentados para la realización de los mismos, además, el presupuesto destinado para contratación de expertos en aras de implementar el sistema; es limitado a nivel nacional.

### **2.3 Planeación Estratégica y Gestión Organizacional**

El principio fundamental para la gestión de comunicación es la búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería impropio, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas. Por tal razón, desde el 2011 se implementa paulatinamente el Modelo de Gestión Estratégica Organizacional en el sector agropecuario santiaguero, rectorado por la Delegación Provincial de la Agricultura (véase *Anexo 1-Fig. 5*).

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó un diagnóstico de la situación de cada unidad estratégica (Capital Humano, Ciencia e Innovación Tecnológica, Mercadotecnia, Calidad y Comunicación Institucional) contempladas por el modelo GEO. Entre los resultados obtenidos, la gestión de mercadotecnia es implementada por el Departamento de Comercialización y Venta al Turismo (AGROTUR), es la actividad que más genera fondos en el territorio, debido a que está directamente relacionada con el mercado, según las demandas de los mismos. Es una actividad que está posicionada, por lo que requiere de pocos fondos para su implementación, sin descartar, la necesidad de presupuesto para la penetración de nuevos nichos.

AGROTUR, implementa estas acciones con un enfoque de ventas, pues existen competidores fuertes en el país como Camagüey, Granma y Holguín, debido a que los consumidores de productos y servicios agropecuarios son cada vez más exigentes. Por tanto, el equipo de mercadotecnia lleva a cabo estrategias agresivas de ventas y promoción.

La variable precio de los productos no es flexible, está determinado por Dictámenes y Regulaciones del Ministerio de Finanzas y Precio. Actualmente las cooperativas disponen de normativas para ajustar precios, por lo que la cadena de distribución y la fijación de precios pueden ser ajustables a las necesidades y características de los productos y servicios agropecuarios. La distribución se realiza de diferentes formas,

ejemplificándose los puntos de ventas para el turismo a través de empresas mayoristas o mediante ventas directas a instalaciones hoteleras y gastronómicas. Para esta variable, cada empresa generadora de productos y servicios tiene sus formas de distribución y política de precio.

La Gestión de la Calidad (GC) presenta similares pilares, cada vez se inserta más entidades que requieren la implementación del sistema de gestión de la calidad con sus certificaciones. Es la actividad que más posee especialistas en la infraestructura del universo agropecuario santiaguero (192 organizaciones), por lo que los procedimientos, documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos en las entidades están pautados. Sin embargo, se requiere de fondos para implementar la metrología (equipos de medición y normalización). En el factor organizativo, el 62% de la infraestructura (119 organizaciones de 192 como universo) la actividad presenta problemas, pues la calidad de los datos de información debilita un posicionamiento a nivel nacional.

Por otra parte, la Gestión de la Ciencia e Innovación Tecnológica (IT) implementada por el Departamento de Ciencia - Técnica y Extensión Agraria, aplica las Normas del Sistema de IT establecida en el Decreto 281/2007 y el 323/2014, para la Implementación del Perfeccionamiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Cubano. Dicho departamento, para su implementación a nivel estatal y empresarial, tiene diseñado una estrategia que contiene:

- Elaboración del banco de problemas de la delegación e infraestructura.
- Plan de generalización.
- El potencial científico-técnico.
- Estrategia de forum y plan de generalización.
- Estrategia medioambiental.

Sin embargo, el mencionado departamento presenta conflictos no solo a este nivel, también en el 72% de las organizaciones del sistema (138 entidades). A pesar de

que cuenta con un consejo asesor científico - técnico y multidisciplinario, genera muy pocos fondos hacia el mercado, teniendo como mayor amenaza y debilidad la no disponibilidad de presupuesto, requiriendo para esto de alta tasa de crecimiento de mercado por:

- Implementar las innovaciones generadas de las prácticas empíricas y científicas de especialistas del sector.
- Generalizar y transferir tecnologías.
- Gestión e implementación del proceso de certificación de propiedad industrial e intelectual (debido al presupuesto que acarrea la búsqueda de información de patentes, registros y certificación de propiedad industrial), por lo que la Vigilancia Tecnológica o Gestión de Proceso de PI a nivel de Delegación e infraestructura territorial no se realiza.

En el 80% de la estructura del sector (153 organizaciones), el especialista encargado de esta actividad comparte diversas funciones, por lo que el cúmulo de tareas impide realizar el trabajo. Para el caso del proceso de propiedad industrial e intelectual se creó un grupo técnico por la Dirección Provincial Jurídica, quien es el ejecutor de esta actividad, pero no se han ejecutado acciones porque sus miembros requieren de capacitación para el funcionamiento de la misma.

#### **2.4 Modelo de Gestión de la Comunicación**

Teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el nuevo modelo económico del país, donde las organizaciones disponen de autonomía para su desarrollo organizacional, desde el 2011 las organizaciones del sector agropecuario de Santiago de Cuba trabajan en función de implementar el modelo de gestión estratégica organizacional (MGEO). Hasta la fecha el 78% de la muestra (14 organizaciones) están en la fase de diagnóstico, un 11% en la fase de planeación estratégica y el resto no lo han implementado.

En cuanto a los modelos de gestión de comunicación, en entrevistas a 41 trabajadores del total de la muestra encuestada, el 71% (29 empleados) no se refieren en extenso al tema, tampoco se evidencia la presencia del enfoque sinérgico en los casos estudiados. En la explicación de las respuestas se presentan cuatro situaciones:

### **1. Las organizaciones donde no se dispone de un modelo para gestionar la comunicación.**

Allí donde se da, los consultados manifiestan que ello se debe a que la organización no busca seguir ningún modelo. De este hallazgo se infiere que, en buena medida, la implantación de este tipo de procesos es consecuencia de exigencias emanadas de la administración de la entidad y su dirección a nivel nacional y provincial.

En las organizaciones de desarrollo (UEB) el 47% de los entrevistados afirmaron que, conoce el modelo estratégico MGEO, pero no lo utiliza porque su trabajo se orienta de manera preponderante a generar contenidos para medios. Aquí se destaca la diferencia entre el trabajo operativo y de corto plazo y el direccionamiento estratégico proyectado a más largo plazo.

### **2. Existencia y uso de indicadores para medir el impacto de los programas de comunicación.**

Dentro del grupo de organizaciones consultadas, las entidades de desarrollo son las que utilizan los indicadores con menor frecuencia con un 68% de opinión, cifra que está por encima de la mitad del grupo interrogado. Como se ve en el gráfico 1, los resultados en las empresas y en las organizaciones públicas son muy cercanos, pues en las primeras son del 78,3% y en las segundas del 78% en la frecuencia de perceptibilidad y evaluación.

Como expresó la responsable de comunicaciones de una organización no gubernamental, trabajar con indicadores es un tema muy novedoso en ese sector, pues hasta ahora en muchas de estas entidades los comunicadores se habían concentrado en publicar, pero nunca se habían preguntado el nivel de lectura y aceptación, por lo que se evidencia la necesidad de estrategias de mercadeo para alcanzar notoriedad e impacto social.

**Gráfico 1. Se diseñan y aplican indicadores en la gestión comunicativa**



La aplicación de indicadores para medir la calidad de los medios y sus contenidos y la participación de los públicos beneficiarios en los programas que se ofrecen, es común entre los responsables de comunicación de las entidades de desarrollo. Para hacer seguimiento a estos factores se aplican encuestas, se hacen entrevistas y se organizan grupos de discusión. En algunas entidades se mide el retorno a la inversión para contrastar la inversión en acciones promocionales con los presupuestos recaudados. Se utilizan además, indicadores de eficiencia para determinar cuánto se aprovechan los recursos de acuerdo con los resultados.

Al consultar si tienen algún indicador para determinar el impacto de los contenidos de los programas, las actitudes y los comportamientos de las personas, 8 entrevistados responden que este se determina más bien, por la connotación que la información

tenga en los medios. Por tanto, se examina si las notas fueron publicadas o no, a partir de un monitoreo de noticias favorables o desfavorables. Cabe hacer notar al respecto, que el monitoreo de medios periodísticos es una forma de seguimiento que ocurre solamente en las ONG y las Direcciones Políticas de Dirección.

Para lograr posibles impactos, esta tipología de organización, contratan expertos y asesores externos, donde sus resultados suelen ser muy bien valorados por los directivos de las entidades, porque visualizan la aparición de contenidos en medios de prensa, los cuales les genera visibilidad a bajos costos, sin embargo, describen la alta preocupación que se tiene por atender demandas de tipo periodístico, ya que de alguna manera se verían expuestas no solo las necesidades organizacionales sino de la población, con respecto al abordaje de temáticas sensibles como la alimentación.

### **3. Existencia de Modelo de Gestión**

Las organizaciones que utilizan modelos propios, tras varios años de experimentación de técnicas y procedimientos para estandarizarse, aseguraron que trabajan por tradición, ajustados a los métodos y las técnicas que siempre les han dado resultado. El cuestionamiento que surge en este caso, es cómo responden estas organizaciones a los cambios constantes que se presentan en el entorno, en los públicos, en los medios y en los modos y técnicas de comunicación, si se acostumbraron a hacer siempre lo mismo. En el campo de unidades en desarrollo se presenta el caso de un entrevistado que señala una manera de gestionar la comunicación ajustada al estilo de cada comunicador. Se encontraron entidades donde se trabaja a partir de técnicas específicas de relación, de acuerdo con medios y públicos. Es decir, se generan según los comunicadores consultados y que se ajustan a esta situación, “estrategias diferenciadas” por el tipo y el nivel de comunicación.

En una de las entidades empresarial, se explicó que esta manera se ha derivado de un proceso donde se analizaron las funciones de cada uno de los comunicadores y cómo afectaban directamente al negocio, lo que les condujo a separar las áreas. En este mismo grupo, resalta entre los comunicadores de las organizaciones políticas de dirección, la aplicación de teorías sobre el uso de herramientas con los medios de comunicación, que luego se aplican al trabajo cotidiano. Incluyen el uso de modelos que estén documentados para situaciones muy puntuales y complejas, tal es el caso de la gestión de crisis.

4. **Figuran por último**, los entrevistados que ajustan su trabajo a modelos teóricos tomados de libros, recomendados por consultores, ajustados a las exigencias de la organización o estudiados en universidades. Han coincidido en que integran las acciones de comunicación en un plan, e incluso utilizan conceptos que operan como ejes transversales a las diferentes situaciones y funciones de comunicación. El modelo final al que se acogen viene a ser resultado de reuniones en las que participan los comunicadores y directivos. En este grupo se incluyen entidades del sector empresarial y de dirección provincial, los cuales utilizan procedimiento de comunicación implantados como requisito para establecer el sistema de gestión de calidad.

### **Capítulo 3. Propuesta metodológica de un Modelo de Gestión Integral de la Comunicación Institucional**

El capítulo tiene como objetivo el desarrollo del procedimiento metodológico de un modelo de gestión integral de comunicación institucional (*en lo adelante Modelo G/CI*) para las organizaciones del sector agropecuario de Santiago de Cuba.

Sobre la base de la metodología de modelos de gestión de comunicación de los autores: Morales (2010) y Costa (2011), la propuesta de la investigación se basa en una herramienta de trabajo, documento que muestra una estructura que: por un lado distribuye tareas y responsabilidades y por otro, recoge los instrumentos de gestión que deben ser implementados por el gestor de las comunicaciones. Concebido conjuntamente con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) que persiguen todos los sistemas de gestión, la filosofía del modelo propuesto es cíclica, permanentemente debe contribuir a la mejora continua y cada fase del ciclo, debe adaptarse a los nuevos estados deseados por la organización, o sea, capacidad de cambio permanente y estar orientado en la minimización de los diferentes tipos de riesgos.

#### **3.1 Concepción del Modelo, Objetivos y Premisas**

Compuesto por un eje central: “la gestión de la información” del entorno con la organización, el cual dota al responsable de la comunicación a la distribución de las diferentes actividades claves de la comunicación institucional, iniciada en este eje por el diagnóstico, seguida de la planificación, organización, implementación, control, evaluación y posibles mejoras en algunas de sus áreas de acción. Las actividades claves no son más que las categorías de análisis del Sistema de Gestión de la Comunicación según Decreto Ley 281/2007 y el Decreto 323/2011, añadidas por otras, que constituyen elementos para implementar en la planeación estratégica del sistema. Las mismas son:

1. Identidad Corporativa
2. Comunicación Organizacional
3. Cultura Organizacional
4. Comunicación Comercial
5. Relaciones con Medios de Comunicación Masiva e Instituciones
6. Imagen Corporativa
7. Comunicación de Crisis
8. Comunicación Científica
9. Comunicación en función de los Sistemas de Gestión

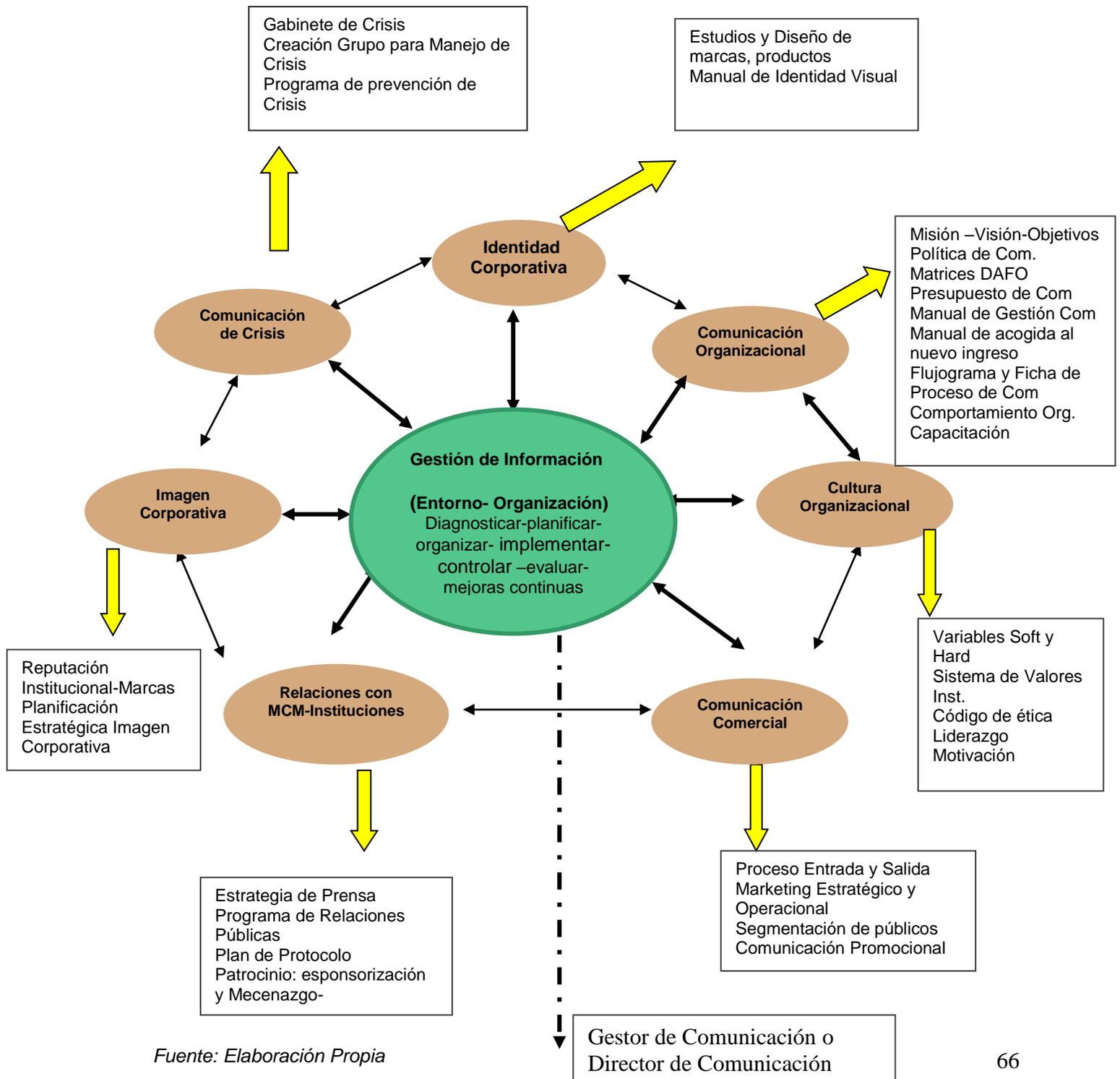
**Objetivos del modelo:** Conocer la situación real de la organización respecto al nivel de integración, capacidad y experiencia en abordar este proceso, para perfilar el camino hacia a la integración del sistema de gestión, alcanzando un nivel de madurez optimo, para establecer el plan de acción. En tal sentido, la necesidad del diagnóstico se ve reforzada con el modelo como punto de partida de cada actividad clave, pues representa un instrumento de gestión primario que toda organización debe aplicar para establecer el cambio en busca del logro de una mayor eficacia y eficiencia organizacional, condición indispensable para determinar el nivel de madurez respecto a la integración.

Para la implementación del modelo propuesto (*ver Fig. 1*), se pautan las **premisas** siguientes:

- ❖ Decisión de la alta dirección de establecer el proceso de auto evaluación, mediante el diagnóstico para obtener el nivel de madurez del sistema integrado de gestión.
- ❖ Disposición de la alta dirección de asignar los recursos necesarios para su desarrollo.
- ❖ Reconocer que la gestión integrada está entre las más altas prioridades de la organización.

- ❖ Desarrollo y ejecución sistemática del plan de comunicación, herramienta necesaria para que el diagnóstico se cimiente con la participación activa de todos los trabajadores y para que la dirección pueda hacer manifiesto de su compromiso.

**Fig. 1 Propuesta de Modelo de Gestión Integral de Comunicación Institucional**



Fuente: Elaboración Propia

### **3. 2 Funciones, principios y beneficios del modelo GICI.**

Las funciones están sustentadas en el principio de proactividad – flexibilidad, la alta dirección debe estar dispuesta a trabajar sobre los riesgos que se revelen en el diagnóstico para alcanzar los resultados esperados. El proceso proactivo garantiza la identificación de cada riesgo existente, investigando detalladamente la información necesaria por cada área y/o proceso de resultado clave a medir, interrelacionando requisitos, cuantificando las variables para minimizar las brechas y adaptarse a las exigencias del entorno.

#### **Beneficios que aporta el modelo**

1. Dota a las organizaciones de una herramienta metodológica de gestión para la evaluación de la comunicación organizacional y el posterior diseño e implementación del Sistema de Gestión Integral de Comunicación institucional.
2. Parte de un enfoque integrador.
3. Evalúa el grado de madurez, puede emplearse para el seguimiento de los resultados en todo el ciclo de vida de la organización, para evaluar y/o establecer su posicionamiento.
4. Los resultados del diagnóstico permiten realizar estudios comparativos (benchmarking).
5. Al correlacionar permite apreciar las fortalezas y áreas de oportunidad en la organización, así como sus potenciales perspectivas respecto al cumplimiento de su misión, objetivos y actividades; el estado de sus recursos y la caracterización de su cultura organizacional.
6. Propicia el desarrollo de nuevas competencias profesionales y necesidades de capacitación dentro de la organización, al concebir la inserción de comunicación comercial, ya que la misma interviene en los procesos financieros de la institución.

7. El informe del diagnóstico constituye una entrada (input) en el proceso de revisiones y autocontroles de la dirección, así como para la planificación de las disciplinas descritas en el Modelo GICI.

### **3.3 Etapas del modelo y procedimiento metodológico para la implementación.**

El modelo está concebido por una etapa principal o rectora y siete complementarias, donde cada una juega un papel significativo en el sistema de gestión de la comunicación. Con **65 tareas** fundamentales, no exceptúa otras acciones que contribuyan al desarrollo e integración del sistema de gestión organizacional.

#### **Etapa principal o inicial: Entorno- Organización**

Constituye el centro de gestión de información de la relación entorno y organización, aunque posee indicadores de otras etapas como la implementación, evaluación, etc. Para el caso de la implementación de cada categoría del sistema, se debe realizar un análisis individual de cada una de las categorías diseñadas en las fases correspondientes, así como un análisis de su interrelación para determinar el nivel de posicionamiento de cada indicador del sistema desarrollado por la organización. La metodología relacionada con los instrumentos aplicados para cada una, se abordará más adelante.

En el caso del diagnóstico, el cual constituye la etapa inicial de cualquiera de las categorías, se debe tener en cuentas los siguientes pasos:

- **Caracterizar la organización:** Análisis documental e intercambio directo con los implicados. Revisión de la información disponible y uso de los documentos técnicos vigentes.

Técnicas e Instrumentos: Entrevistas, Trabajo en grupo, Análisis documental y Cuestionario para identificar el objeto de estudio.

- **Elaboración del cronograma de trabajo.**

- **Establecer definiciones prácticas:** Es necesario establecer una definición práctica de cada organización. Esto pueden ser patentes, capacidades de competencias o experiencia, documentaciones regulatorias, procedimientos, informes, etcétera.
- **Análisis de recursos y de requerimientos:** Comprende los recursos necesarios y requerimientos asociados a la implementación del proyecto o actividad clave.

### **Etapa de planificación-organización**

El objetivo de este proceso es establecer la base lógica y técnica sobre la que se desarrollarán los diferentes programas de acción de las actividades claves de comunicación en la organización. Incluye las siguientes acciones:

- Diseño de una estrategia de conocimiento del proceso (imagen, cultura, identidad, etc.): Orientada a la organización a identificar y evaluar su estado actual al estado deseado. Tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo y la dirección de los proyectos.

Técnica: Se recomienda el empleo de Fichas de Procesos, con el objetivo de sintetizar la gestión e implementación del conocimiento de cada variable del sistema. (Véase Anexo 9)

- Definición de una meta estratégica: Tiene como objetivo establecer la dirección a la que se orientan los proyectos.

### **Para ello es necesario:**

1. Lograr la adecuada preparación del 100% de los miembros del centro en la gestión de comunicación.
2. Propiciar un clima laboral basado en la participación de los trabajadores y el reconocimiento a su trabajo.
3. Fortalecer el trabajo de equipo del centro como valor esencial del desarrollo organizacional.

## **Etapa de implementación**

Como sistema de apoyo para la implementación, se propone para la gestión de comunicación:

- Al especialista en gestión de capital humano de la entidad, por constituir su labor de vital importancia en la atención al hombre y en el logro de un clima favorable para el desempeño laboral, en aras de lograr coincidir objetivos personales con organizacionales y seguir fortaleciendo el sentido de pertenencia.
- En el caso de sistemas de apoyo externos a la organización, los directivos del organismo a todos los niveles, por constituir un elemento importante en el impacto y retroalimentación de la información, así como en el logro de favorecer la imagen del centro.
- Se propone a la Asociación de Comunicadores Sociales para el asesoramiento e implementación en caso de ser necesario, donde pueden aportar con investigaciones que contribuyan a las fases de diagnóstico y control.

Este proceso establece directrices básicas, las cuales incluye:

- Ejecución de los planes desarrollados: Cada uno de los programas debe ejecutarse según el cronograma o plan establecido.
- Revisión de la estrategia: Deben revisarse periódicamente, tanto las metas como los objetivos y planes asociados a la estrategia.

## **Etapa de evaluación**

Este proceso establece que, una vez realizada la implementación de los programas y sus respectivas acciones, estos deberán evaluarse por medio de cierto número de mediciones de la gestión y ello permitirá mostrar los resultados obtenidos en la

incorporación de la planeación estratégica general del Sistema de Comunicación Institucional en el contexto de la organización.

En la Tabla 1, se ejemplifica el procedimiento para realizar estas evaluaciones, las cuales pueden aplicarse de diferentes modalidades:

1. Mediciones cuantitativas: variables previamente definidas y que tienen un significado.
2. Mediciones cualitativas: por medio de métodos no numéricos.
3. Observación: corresponde a las opiniones del personal previamente capacitado para evaluar temas de interés.
4. Auditorías internas de cada proceso de decisión (imagen, identidad, cultura y comunicación).

**Tabla 1. Evaluación de cada actividad clave**

| Actividad             | Indicadores a controlar                         | Medio de Control | Criterio de Aceptación o Rechazo       | Responsable                        | Registro de Inspección                 | % de Aceptación en el Consejo Dirección. |
|-----------------------|---|------------------|--|------------------------------------|--|--|
| Identidad corporativa | Nombre Comercial<br>Identificador<br>Tipografía | Manual de IV     | No se corresponde con el objeto social | Gestor de Com.<br>Director General | Cap. 19 del Decreto 281<br>Decreto 323 | Más del 50%                              |

### **Procedimiento Metodológico para realizar cada actividad clave o proceso**

A modo de resumen, se listarán los aspectos relevantes de cada actividad, dado que en el 62% de entidades agropecuarias (119 organizaciones de una infraestructura total de 192) se carece de gestor de comunicación con perfiles de competencias de la profesión de Comunicación.

#### **➤ Gestor o Director de Comunicación**

Es el encargado de desarrollar el plan de comunicación. Su ubicación no tiene un criterio único, algunas empresas lo engloban dentro del departamento de mercadotecnia o del de relaciones humanas. En el caso del sector agropecuario santiaguero, cualquiera que sea su ubicación departamental, la investigación recomienda su funcionamiento o técnicas a emplear con el objetivo de jugar un rol integrador:

1. Atención y conocimiento actualizado sobre el entorno del negocio u objeto social.
2. Definir la imagen de la institución que se desea proyectar a la sociedad.
3. Planificar, coordinar, dar coherencia y gestionar actividades que afecten a la imagen pública e interna de la organización.
4. Desarrollar la función de portavoz de comunicación. Definiendo propuesta de mensajes claves a transmitir.
5. Representar a la empresa en momentos de crisis
6. Tareas de seguimiento y asesoramiento.
7. Determinar aspectos y áreas formativas a implantar.
8. Relaciones con los medios de comunicación.
9. Coordinar y representar ruedas de prensa.
10. Medir el impacto y los resultados de las acciones emprendidas.
11. Elaborar informes.
12. Evaluar resultados.
13. Proponer mejoras.

#### ➤ **Identidad Corporativa**

1. Manual Corporativo de la Organización (Misión –Visión-Objeto Social, Funciones, Reglamento Interno, etc.).
2. Definir el comportamiento empresarial, sobre la base del tipo de identidad (debe apoyarse en el Manual anterior):

- Identidad monolítica.
  - Identidad de respaldo.
  - Identidad de marca.
3. Definir la identidad visual.
- Nombre Comercial.
  - Identificador.
  - Slogan o Eje psicológica promocional.
  - Identidad cromática (colores corporativos).
  - Tipografía institucional.
4. Elaboración del Manual de Identidad Corporativa (Reflejar el Estilo Corporativo teniendo en cuenta la definición de identidad visual asumida).
5. Estudios y diseños de marcas, productos, etc.
6. Tipos de discurso institucional: Definir el tipo de discurso, según la contingencia, siempre posicionando el discurso según la imagen a proyectar.
- **Discurso de soberanía:** “quien soy”: Es el más habitual, identifica a la empresa. Es el discurso corporativo por excelencia, transmite la identificación de la empresa por su categoría o por su identidad. Suele ser el discurso de las empresas líderes.
  - **Discurso de Actividad:** “que es lo que hago o como lo hago”: Se establece una identificación de la empresa a través de su actividad. Es un discurso más modesto que el anterior, es el que intenta marcar la diferencia con la competencia.
  - **Discurso de Vocación:** “para quien lo hago”: Se suele buscar una identificación de la empresa a través de un espíritu de servicio. Por ejemplo, la Organización X fomenta: “Cuente con nosotros”.
  - **Discurso de Relación:** Se intenta resaltar la relación entre individuo y empresa. Se utiliza también para mejorar la identificación de los empleados con su empresa y para acercar la organización al consumidor o al individuo. Por ejemplo: “pensamos en usted” o “Nuestro rigor asegura su seguridad”.

## ➤ **Comunicación Organizacional**

1. Caracterización de la entidad.
2. Análisis del macro y micro entorno.
3. Análisis de la estructura organizacional y de capital humano.
4. Diagnóstico de comunicación interna y externa, el cual detecte:
  - Conceptos de comunicación que se manejan en la empresa.
  - Tipo de comunicación predominante y Flujos de comunicación (ascendente, descendente, horizontal u oblicua).
  - Enfoque y naturaleza de los procesos de comunicación
  - Funciones de la comunicación.
  - Comportamiento de la retroalimentación.
  - Uso de mensajes y su planificación.
  - Organización del sistema de comunicación en la empresa, área donde está insertada la misma, responsabilidad y cumplimiento de las funciones.
  - Existencia del sistema de información y su relación con el sistema de comunicación.
  - Análisis de los públicos internos y externos. Definición y conocimiento de los mismos.
  - Establecimiento de la política de comunicación.
  - Procedimientos y normas de comunicación.
  - Medios y canales de comunicación utilizados. Procedimiento para medir el grado de satisfacción, soporte de comunicación utilizado, información que se les brinda.

Técnicas o procedimientos: Manual de nuevos empleados, publicaciones periódicas: “House Organ”, entre otros.

5. Plan de comunicación. Para elaborar un plan de comunicación es imprescindible diseñar una estrategia comunicacional que aglutine:

- Definición de público objetivo.
- Objetivos
- Eje psicológico de comunicación para con los públicos
- Presupuesto
- Medios y canales

6. Manual de gestión de la Comunicación

7. Manual de Acogida al nuevo ingreso

8. Organizar programas de formación después de detectar necesidades. Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación.

### ➤ **Cultura Organizacional**

1. Identificar la Misión, Visión, Valores, Signos y Símbolos de la Organización-Objetivo.

2. Análisis de los Niveles de la cultura: artefactos visibles (ambiente físico), valores y supuestos inconscientes o Presunciones Básicas.

3. Tipologías Culturales: Ideología cultural del poder, ideología cultural de la función, ideología cultural de la tarea e ideología cultural de la persona, mediante las cuales la organización se adapta a las diversas circunstancias que se les presentan.

4. Etapas de desarrollo (Creación y primer desarrollo, etapa de expansión, etapa de madurez y declive) de acuerdo a las distintas etapas de en las que se encuentre la organización, la cultura Organizacional desempeñará un rol determinado.

5. Mentalidad de la organización (Mentalidad Narcisista, Mentalidad Tribal, Mentalidad Exploratoria, Mentalidad Amplificadora.

6. Relación con el mercado, en esta relación clave para este proceso consideraremos dos tipologías:

- Riesgo-Retroalimentación: culturas corporativas maduras, heroicas, proceso y juvenil.

- Morfología Producto-Mercado: define la intensidad competitiva de cada organización.

7. Intervención Cultural: Será definido de acuerdo a la estrategia organizacional. Las intervenciones se realizarán desde los múltiples planos (visiones, perspectivas, actitudes, tecnología, recursos humanos, normativas, ritos, tradiciones, creencias, etc.) en los que se enfoca el análisis de la auditoría de la cultura organizacional en forma horizontal, participativa y facilitadora de procesos de **creación, interpretación, adaptación y cambio** de modo tal que permitan la generación de una red de comunicación interna para el cambio cultural.

8. Análisis del clima organizacional.

- Motivación organizacional.
- Comportamiento organizacional.

9. Sistema de valores (diagnóstico de los valores, filosofía empresarial).

10. Liderazgo (Determinación y caracterización de los grupos y líderes).

- Estilo de liderazgo.
- El estilo y métodos de dirección y toma de decisiones.

11. Evaluación y monitoreo: Una vez analizado el producto cultural (resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las variables soft y hard del entorno), aprobado e implementado el proceso de intervención en la cultura organizacional, resulta clave realizar monitoreo permanentes y evaluaciones periódicas de dicho proceso para realizar las adecuaciones necesarias y propias para un contexto en movimiento permanente.

### ➤ **Comunicación Comercial**

1. Planificación estratégica y operacional de mercadotecnia.

- Diseñar el plan de mercadotecnia on y offline.
  - Estrategia de Posicionamiento.
2. Potenciar vínculos con el Entorno.
  3. Definir atributos identitarios de la organización. (Logotipos, papelería, colores, etc.).
  4. Estructuración de la cartera de negocio. Crear valores añadidos.
  5. Segmentación de mercados y los públicos de la organización (Perfil de cliente, necesidades, gustos y expectativas).
  6. Estrategias de fidelización a clientes específicos y a mercados.
  7. Comportamiento de proveedores y competencia.
  8. Comunicación Promocional (uso de mezcla promocional).
  9. Definir canales de distribución.
  10. Capacidad de la organización en la satisfacción de necesidades del mercado o clientes fieles.
  11. Mejora continua de los procesos, bienes y servicios de acuerdo a las exigencias del mercado.
  12. Estimulación del personal e inversiones tecnológicas.

➤ **Relaciones Instituciones con Medios de Comunicación Masiva (MCM)**

1. Establecimiento de la política Informativa.
2. Estrategia de Prensa.
  - Características de los medios de comunicación.
  - Base de datos de medios y periodistas (Agenda de Prensa).
  - Eventos de capacitación a los MCM.
3. Análisis de las distintas actitudes de los máximos ejecutivos de la organización ante los profesionales de la información.

4. Formación de portavoces institucional en función de las acciones de prensa.
  5. Creación de Portales digitales informativos (alcanzar notoriedad masiva).
- Gestionar perfiles en las redes sociales.

Técnicas utilizadas para la difusión de los mensajes empresariales: Convocatoria, Nota de prensa, Rueda de Prensa, Declaraciones, Entrevista, Dossiers, Artículos, etc.

Para la relación interinstitucional, se debe aplicar:

6. Manual de Relaciones Públicas y Plan de Protocolo (Organización eventos)
7. Programa de Patrocinio: esponsorización y Mecenazgo
8. Programa de Responsabilidad social:
  - Diseñar y mantener una web institucional orientada a la ciudadanía.
  - Programas informativos: ofrecer un servicio de información a la carta a través del correo electrónico, gestionar las consultas de los teléfonos de atención ciudadana.
  - Gestionar el área de atención a la sociedad o Atención a la Población.

### ➤ **Imagen Corporativa**

1. Análisis de Autoimagen o Imagen Interna, que comprende:
  - Estudio de Misión y Objetivos. Estrategias y políticas básicas. Visión.
  - Historia y evolución. Principales momentos de la Organización. Leyendas y tradiciones propias.
  - Estructura y Recursos Humanos
  - Actividad, Cartera de Productos/servicios (Mercado y su entorno).
  - Cultura Organizacional.
  - Clima Interno.

## 2. Análisis de Imagen Intencional.

- Análisis de Iconografía (identidad visual, marca comercial de la firma, logotipo, señaléticas, uniformes, papelería y otras publicaciones, símbolos visuales, lemas, colores corporativos, etc.)
- Comunicación corporativa (redes internas o externas de información empresarial o institucional, acciones publicitarias y de relaciones públicas, relaciones con los medios de comunicación masiva, videos, etc.)
- Estudio del comportamiento corporativo.

## 3. Análisis de Imagen Pública.

- Definición de los públicos y sus segmentos.
- Fortalecer soportes y canales de comunicación externa.
- Lograr elevados niveles de información y conocimiento del público externo.
- Analizar satisfacciones e insatisfacciones de los clientes.

4. Crear una estrategia o plan de marca: Definir el tipo de posicionamiento de marca a promover (Marcas únicas, Marcas individuales, Marcas combinadas, Marcas por líneas de productos, Marcas de distribución, comerciales y Marcas líder).

### **Barómetro de imagen corporativa**

Los aspectos a evaluar en la imagen de las corporaciones serian los siguientes:

- Beneficios de la tasa de rendimiento.
- Observación del medio ambiente.
- Materias primas y seguridad e innovación.
- Grado de orientación al mercado.
- Importancia en la economía local.
- Calidad del producto.
- Suministro de información.

➤ **Comunicación de crisis.** Debe posicionarse la filosofía de “Prevenir es mejor que lamentar”, por lo que se debe:

1. Crear un comité de crisis permanente.
2. Elaborar un manual de crisis.
  - Definición de Crisis (tecnológica, productiva, organizativa, de relaciones humanas, desastres naturales o de infraestructuras, fenómenos naturales, medio ambiente, Salud pública o higiene alimentaria, etc.)
  - Definición de Mensajes para generar cambios y actitud positiva ante la crisis.
3. Diseñar un plan de crisis: antes, durante y después de la crisis

### **3.4 Resultado de la fase experimental del Modelo de Gestión Integral de la Comunicación Institucional (GICI)**

**Estudio de casos: Empresa de Beneficio y Torcido de Tabaco, Empresa Avícola Santiago de Cuba, UEB ENPA, UEB Apicultura Santiago de Cuba, Delegaciones de la Agricultura Provincial y Mcpal San Luis.**

**1. Visión Estratégica del Modelo** (El nivel de percepción relacionado con este indicador puede apreciarse en el Anexo 10)

En el caso de las empresas, las respuestas de las 8 entidades acerca de por qué el modelo es estratégico se presentan en dos grupos: a) por los componentes que se incluyen en el diseño del proceso de comunicación organizacional, el cual abarca misión, visión, metas, estrategias, objetivos, acciones, indicadores y evaluación ajustados a las necesidades de los grupos de interés de la organización y b) porque el trabajo de comunicaciones está alineado con los objetivos de cada entidad.

En las organizaciones de desarrollo (UEB) se presentan dos tipos de justificaciones. La primera consiste en que el 57% de los encuestados, reafirmaron defender el objetivo de que se trabaja en torno a elementos propios del diseño estratégico como el diagnóstico, la creación de la estrategia y las tácticas para darle cumplimiento. En cuanto a la segunda, el 43% explican que el diseño de las actividades de comunicación se deriva de los objetivos generales de la entidad.

En las UEB, el interés se ha desplazado de la producción de medios y productos de comunicación, a la valoración que tiene el proceso mismo de dar participación y voz a los diferentes grupos interesados. Aquí la comunicación estratégica se entiende como un diálogo y la puesta en común de las aspiraciones y los intereses con los actores del desarrollo. Al revisar los aspectos más globales relativos a la gestión comunicativa en las entidades de desarrollo se encuentra que en ellas deberá fortalecerse la cultura de la planificación y de la investigación del entorno. Aunque en algunas se han hecho esfuerzos, no se trata de una práctica común a todo el sector.

En cuanto a las entidades del sector público, se utilizó el modelo porque permitió trabajar con pautas unificadas y generar un discurso coherente, que se proyecta en el tiempo, buscando el consenso con la comunidad en torno a los programas priorizados agropecuarios.

## **2. Contribución del modelo GICI a la integración en los procesos organizacionales.**

Se comprobó el cumplimiento de cada una de las ideas a defender planteadas, logrando un nivel de integración del Sistema de Comunicación Institucional con otros procesos de la organización, donde se pueden citar las siguientes acciones:

### **Innovación Tecnológica:**

1. Asesoría técnica en temas de propiedad intelectual que consisten en la realización de trámites de la Oficina Cubana de Propiedad Intelectual (OCPI) y del

Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA) y asesorías para el diseño e implantación del Sistema de Propiedad Intelectual.

2. Promoción y extensión de alternativas, perspectivas, capacidad y desarrollo innovador.
3. Papel de la innovación tecnológica y la gestión del Perfeccionamiento Empresarial.
4. Desarrollo de fórum, concursos, eventos, que expongan la capacidad innovadora de los miembros de la organización.
5. Generalización y divulgación de Investigación-Desarrollo (I+D=DL) para propiciar el Desarrollo Local (DL).
6. Control de la documentación.
7. Estimulación del personal a inversiones tecnológicas, a través de técnicas de motivación.

### **Gestión de la Calidad**

1. Comportamiento de la relación expectativas- percepciones.
2. Medir la satisfacción de las partes interesadas.
3. Seguimiento y medición de los procesos y servicios.
4. Organización, planificación y realización de auditorías integradas internas.

### **Capital Humano**

1. Sensibilizar y motivar al personal como una vía para la participación en cada uno de los procesos.
2. Capacitación en los puestos de trabajo, observación de procesos y actividades, revisión documental; utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), procedimiento de control de documentos.
3. Diagnóstico e intervención de la satisfacción laboral, motivación y liderazgo.

## **Gestión Comercial**

Estudios de mercado, estudios de competitividad, estudios de perfiles de clientes y proveedores. Comunicación con los públicos externos.

### **3.5 Evaluación del nivel de integración de los macro procesos del sistema de dirección empresarial con respecto a la Comunicación Institucional.**

La gestión de la comunicación institucional estaría incompleta su implementación si no se analiza como elemento de evaluación y control, el nivel de integración al Sistema de Dirección Empresarial. Partiendo de los macro procesos que conforman el Sistema Empresarial que se relacionan en la herramienta DIGIS (véase *Anexo 11-Fig. 1*), la cual fue concebida sobre la base de la metodología de Tecnología de Diagnóstico de Melo (2009) para el Sistema de Gestión de Capital Humano, incorporándose nuevos indicadores para evaluar módulos del Sistema de Gestión Integral (véase *Anexo 11-Fig. 2*), donde se pudo confrontar:

- Medir el nivel de integración interna, externa y estratégica.
- Facilitar a la entidad la aplicación del Sistema de Gestión Integral, identificando sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

En las entidades objeto de estudio, se pudo observar a través de la Plataforma DIGIS, que el 72% de las entidades del sector (13 organizaciones) no cuentan con una Orientación Estratégica del Sistema de Gestión Integral, por tanto se pudo corroborar que el desempeño eficaz de las relaciones entre los procesos del sistema de dirección empresarial está directamente relacionado con la eficacia del flujo informativo definido.

Integrando los resultados de este análisis con el previo diagnóstico realizado al diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, se considera que una de las causas relacionadas con ineficiencias en la gestión de la comunicación que afectan la

eficacia de la comunicación entre los procesos es el flujo informativo del 67% de la muestra (12 organizaciones), donde se logró revertir definiéndose por procesos y no por funciones, aumentando la cooperación y colaboración entre las direcciones funcionales de las entidades que participaron en el experimento.

En la Tabla 2 se puede apreciar los beneficios esperados, si las posibles dificultades presentadas fuesen eliminadas o disminuidas.

**Tabla 2. Relación Beneficio-Dificultades**

| <b>Beneficios esperados</b>  | <b>Posibles dificultades</b>                                    |
|--|---|
| Aumento de la eficacia y la eficiencia en la gestión.                  | Resistencia al cambio.  |
| Simplificación y reducción de documentación y registros.               | Necesidad de recursos adicionales.                              |
| Reducción del costo de mantenimiento del sistema y evaluación externa. | Elección del nivel de integración adecuado al nivel de madurez. |
| Reducción de recursos y tiempo en la ejecución de procesos integrados. | Formación del personal implicado en el sistema.                 |

### **Resultados Parciales:**

La utilización de acciones estratégicas que integra el modelo de Gestión de la Comunicación Institucional evidenció un cambio organizativo-operativo, generándose algunos resultados:

- Desarrollo de una plataforma de gestión informativa agropecuaria, como alternativa al acceso inhabilitado de Plataformas de Acceso Público (intranet e Internet).
- Diseño de marca comercial para línea de productos lácteos, sobre la base de producción de leche animal. Tuvo como objetivo lograr no solo reconocimiento social de la Agricultura en la producción de leche a través de soportes de comunicación, sino que, Santiago de Cuba lograra introducir al mercado local un producto terminado, con marca reconocida y participación identitaria del sector.

- Diseño e implementación de Manuales de Gestión de la Comunicación Institucional en el 33% de las organizaciones analizadas, de Relaciones Públicas (61% de la muestra) y de Crisis.

## **Conclusiones**

1. El estudio de las fuentes teóricas sobre el tema, permitieron constatar las tendencias relacionada al fundamento de la necesidad de integración de la Comunicación Institucional, bien sea, a través de un modelo de gestión, o, por un DIRCOM que aglutine las diferentes categorías que entraña el Sistema de Comunicación Institucional.
2. Se cotejó el predominio del modelo mecánico de comunicación en las organizaciones estudiadas, lo que se corresponde con una aproximación al fenómeno comunicacional desde posiciones espontaneístas, intuitivas y empíricas.
3. La no planificación estratégica de la comunicación y sus procesos en el sector estudiado constituye una de las causas de los problemas antes señalados.
4. El modelo GICI es una nueva herramienta de gestión y dirección para el sector, apoyado en un enfoque sistémico e integrador, el cual unifica criterios de actuación y evalúa el nivel de madurez de la organización, en busca de la sostenibilidad; mediante la mitigación de los diferentes tipos de riesgos.
5. La metodología propuesta adopta el enfoque basado en procesos y la integración en el ciclo PHVA (Planificación, ejecución-organización, verificación y accionar), lo cual permitió a las organizaciones una mejora integral de la competitividad en sus funciones y prestaciones, perfeccionando continuamente la calidad, reduciendo los costos y precios, optimizando la productividad, incrementando la participación del mercado y rentabilidad de las mismas.
6. El cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio de la investigación demuestra la validez de la metodología empleada.

## **Recomendaciones**

1. Valorar por las autoridades del sector, en todas las instancias del país, el análisis de la necesidad de organizar un amplio programa de información y capacitación en Comunicación Institucional.
2. Las investigaciones futuras deberán encaminarse a fortalecer los elementos estratégicos específicos de Comunicación Institucional en cada segmento del sector, aprovechando al máximo las fortalezas de cada uno.
3. Trabajar sistemáticamente bajo el principio de la mejora continua, buscando siempre las oportunidades de mejorar el desempeño integral de los gestores de Comunicación Institucional, en aras de llegar a la certificación del sistema.
4. Hacer extensivo la aplicación del modelo en otros sectores para su aplicación y generalización.

## Bibliografía

1. Alonso, M. (2000). La investigación de la comunicación en Cuba: préstamos teóricos para un itinerario singular. *Revista Temas*, 20-21 (enero-junio). Ciudad de La Habana, Cuba.
2. Álvarez, N. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
3. Álvarez, J.L.; Jurgenson, G. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
4. Amado, A. (2008). *Auditoría de comunicación*. Argentina: Ed. La Crujía, (1ª ed.) Bs. As.
5. Amescua, C. (2011). *Marketing y Ventas*. México: Pymes.
6. Argota, Y. (2011). Modelo de Gestión Estratégica Organizacional para el sector agropecuario de Santiago de Cuba. *El Productor*, 5 (5). La Habana, ISSN 2306-4935.
7. \_\_\_\_\_; Arias, Y.; Argota, G. (2014). *Evaluación de Estrategia para la implementación de un modelo de gestión estratégica organizacional en el sector agropecuario santiaguero*. *Investigación y Saberes*, Vol. III (3): 12-18. Recuperado de <http://utelvt.edu.ec/ojs/index.php/is/article/view/76>.
8. \_\_\_\_\_Argota, Y. y Argota, G. (2016). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso: Sector Agropecuario Santiaguero. *En Razón y Palabras* (92) ISSN 1605-806. Recuperado de: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N92/Monotematico/21\\_ArgotaArgota\\_M92.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N92/Monotematico/21_ArgotaArgota_M92.pdf)
9. Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona. Ediciones Paidós.
10. Barton, M. (2003). *Las relaciones con los medios de comunicación*. Manual para comisiones nacionales, clubes y amigos de la UNESCO. Francia: Imprimerie Barnéoud, Bonchamp-les-Laval.
11. Brull, M. (2011). *Buscando la identidad*. Santiago de Cuba: Editorial Oriente.

12. Cabezuelo, F. (2013). Cinco años de crisis en el mercado de la comunicación (2008-2013). *Historia y Comunicación Social*. 8 (Especial Diciembre), 703-715.
13. Calviño, M. (1999). *Psicología y Marketing*. La Habana, Cub: Editora Política..
14. Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, España. s/e.
15. Casado, S. (2015). Programa de Imagen Institucional. Universidad de Congreso. Argentina. Recuperado de <http://www.ucongreso.edu.ar/>
16. Consejo de Estado (23 de febrero de 2011). Decreto Ley 281/2011 *Gaceta Oficial Extraordinaria* .No. 010. La Habana, pp.29-33
17. Consejo de Ministro (28 de abril de 2014). Decreto No. 323. *Gaceta Oficial Extraordinaria*, No. 21. La Habana, pp.241-269
18. Contraloría General de la República de Cuba (2011): Resolución 60/2011 Normas del sistema de control interno. La Habana, Cuba.
19. Costa, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.
- 20.\_\_\_\_\_. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. Ediciones La Crujía.
- 21.\_\_\_\_\_. (2011). *El ADN del Dircom*. Barcelona, España. Ed. Granoiens (1ª ed.)
- 22.\_\_\_\_\_. (2015). *El paradigma del DIRCOM*. Barcelona, España. Ed. Granoiens (1ª ed.)
23. Del Río, M., et al. (2001): Gabinetes de Prensa. *La Comunicación en las Instituciones y en las empresas*. Recuperado de [www.ucam.edu/.../17\\_rutinas\\_productivas\\_2015.pdf](http://www.ucam.edu/.../17_rutinas_productivas_2015.pdf).
24. Delegación Provincial de la Agricultura (2010). Estrategia Integral de Comunicación Institucional. (Folleto Impreso)

25. Escobar, J. (2009). La comunicación corporativa. Recuperado de <http://www.monografias.com>.
26. Enrique, A. y Morales, F. (2008). Estructura de la comunicación empresarial. *Revista Pensar la Publicidad*, 2(2), 63-80. ISSN: 1887-8598
25. Frutos, J. y Marín, A. (2009). Las relaciones con los medios: El funcionamiento de los gabinetes de prensa. Recuperado de <http://redi.um.es/campusdigital/cultural/medios-de-comunicacion/7821-las-relaciones-con-los-medios-el-funcionamiento-de-los-gabinetes-de-prensa> .
28. Galindo, J. (1998). *Técnicas de Investigación*. México: Edit. Addison, Wesley y Longman.
29. García, N. (2013). Sistema para la toma de decisiones. Versión 2.0 (Software estadístico "Decisión").
30. Goldhaber, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau.
31. Gumucio, A. (2009). *Modelo estratégico de comunicación para el cambio social y del desarrollo*. En Pérez, R. A. y Massoni, S (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
32. Hómez, Y (2014). *Propuesta de Manual de Gestión de Comunicación de la Empresa Provincial de Acopio Villa Clara (Tesis de pregrado)*. Universidad Central de las Villas, Villa Clara, Cuba.
33. Jara, R. (2001). La investigación comercial para la comunicación. *Espacio*, 5(mayo – agosto) ,28.
34. Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Prentice Hall. T1-T2.
35. Losada, Á. (1998). *La comunicación institucional en la gestión del cambio: El modelo universitario*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
36. Marín, L. (1997). *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Edit. Colección Bosch Comunicación.

37. Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación*. Asociación de Comunicadores Sociales. La Habana: Ediciones Logos.
38. Martín, F. (1998). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas.
39. Morales, F. (2010). *La Comunicación Planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
40. Moreno, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia en su PC*, 3 (julio-septiembre). Santiago de Cuba, 31-43.
41. Múnera, P. (2004). *La formación en comunicación organizacional: fundamentos desde el hacer común*. Colombia: Papers, ALAIC.
42. Muriel, M.L y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones públicas*. Quito, Ecuador: Ediciones CIESPAL.
43. Peña, E. (2008). *Propuesta de un Sistema de Gestión de Comunicación para el Centro de Estudios de la Radio y la Televisión* (Tesis de Maestría). Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
44. Pérez, R. A. (2006). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
45. Piñuel, J. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Edit. Síntesis.
46. Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Ediciones Pontiicia.
47. Preciado, A. y Guzmán, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave* 15 (1), 128-159.
48. Proenza, M. (2010). *Procedimiento para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión empresarial. Aplicación en la empresa GEOCUBA Oriente Norte* (Tesis de Maestría). Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

49. Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Argentina: Ed. La Crujía, (1ª ed.) Bs. As.
50. Rivero, M. (2016). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. *Razón y Palabras* 92 (Diciembre 2015 - marzo 2016) ISSN 1605-806. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N92/Monotematico/>.
51. Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional* (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
52. Salazar, M. et al (2014). Políticas nacionales de comunicación en el nuevo modelo cubano. Recuperado de <http://temas.cult.cu/articulo/1490/pol-ticas-nacionales-de-comunicaci-n-en-el-nuevo-modelo-cubano>.
53. Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Ed. Síntesis.
54. Schein, E. (2002). *“La cultura empresarial y el liderazgo”*. Cuba (fotocopia de la Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana).
55. Souza, J. (2001). *Gestión estratégica del cambio institucional, el caso de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria. Proyecto ISNAR de PSyE en América Latina y Caribe*. Bogotá: ISNAR. 237 p.
56. Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones* (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
57. \_\_\_\_\_; Meriño, J. y Espinosa, A. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna* (Selección de lecturas). La Habana: Félix Varela.
58. \_\_\_\_\_ (2000). Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Revista Espacio* (3), 25- 28, La Habana, Cuba.

59. \_\_\_\_\_ (2001). Comunicación y cultura organizacional: Entramados e interrelaciones. *Revista Espacio* (5), La Habana.
60. Túnuez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación Social*. Sevilla: Ediciones y Publicaciones Zamora.
61. Viada, M. (2001): Comunicación institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa. Recuperado de [www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina40abr/105viada.htm](http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina40abr/105viada.htm).
62. Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. Madrid: Editorial Pirámide.
63. \_\_\_\_\_ (2007). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
64. \_\_\_\_\_ (2007). "Quiero trabajar aquí". *Las seis claves de la reputación interna*. Madrid, España: Ed. Pearson, 1ª ed.
65. Yasky, N. (2008). Relaciones con los medios, eje del trabajo del relacionista público. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*. Año IX, 10 (Agosto 2008). Buenos Aires, Argentina. 212 p. ISSN: 1668-1673.

### Principales sitios webs consultados

- Sitio empresa Arcor: <http://www.arcor.com.ar>
- Sitio Joan Costa: <http://www.joan costa.com>.
- Sitio Justo Villafañe: <http://www.villafane.com>.
- Sitio Michael Ritter: <http://www.ritteandparters.com.ar/>
- Sitio del libro digital Paul Capriotti: <http://www.telefonica.net/web2/paulcapriotti/Libro imagen de Empresa.pdf>
- Sitio Revista Chasqui, versión digital No 91.: <http://chasqui.comunica.org/index.php>
- Sitio Revista Telos, versión digital No. 76: <http://www.campusred.net/TELOS/articulocuaderno.asp>

## **Documentos Organizacionales**

- **Empresa Avícola Santiago de Cuba**

1. Reglamento de Funcionamiento Interno
2. Manual de Organización
3. Estrategia Integral de Comunicación Institucional 2016-19
4. Manual de identidad Visual
5. Plan de Capacitación 2016
6. Planeación Estratégica organizacional 2016-17

- **Empresa Porcino Santiago de Cuba**

1. Reglamento de Funcionamiento Interno
2. Manual de Organización
3. Plan de Acciones Gestión de Calidad

- **Empresa de Aseguramiento y Servicios de la Delegación provincial de la Agricultura.**

1. Reglamento de Funcionamiento Interno
2. Manual de identidad Visual
3. Manual de Gestión de la Comunicación 2014

- **Empresa de Beneficio de Tabaco y Torcido**

1. Reglamento de Funcionamiento Interno
2. Manual de Organización
3. Estrategia Integral de Comunicación Institucional 2015-20
4. Manual de identidad Visual Corporativa
5. Manual de Gestión de la Comunicación Institucional
6. Plan de Capacitación 2016
7. Manual de Gestión de Crisis
8. Plan de Protocolo y Eventos

- **Procesadora de Café “Rolando Ayud”**
  1. Diagnóstico y Estrategia de Comunicación
  2. Programa de Regulación Y Control 2016
  
- **Empresa Cítricos “América Libre”**: Manual de Identidad Visual
  
- **Empresa Forestal Gran Piedra Baconao**: Estrategia de Comunicación 2013-2016
  
- **UEB Apícola Santiago**: Estrategia de Comunicación Interna 2015-2018
  
- **UEB Proyectos e Ingeniería Agropecuaria (ENPA)**
  1. Manual de Organización
  2. Estrategia Integral de Comunicación Institucional 2015-20
  3. Manual de identidad Visual Corporativa
  4. Manual de Gestión de la Comunicación Institucional
  5. Estrategia de Mercadotecnia 2015
  
- **LABIOFAM**
  1. Estrategia Integral de Comunicación Institucional 2015-20
  2. Manual de identidad Visual Corporativa
  
- **Empresa de Informática y Comunicaciones para el MINAG (EICMA)**
  1. Manual de Organización 2015
  2. Estrategia Integral de Comunicación Institucional 2015-20
  3. Manual de identidad Visual Corporativa
  4. Manual de Gestión de la Comunicación Institucional
  5. Estrategia de Mercadotecnia 2015-16
  
- **ONG ACTAF y ACPA**  
Programa de Comunicación 2016

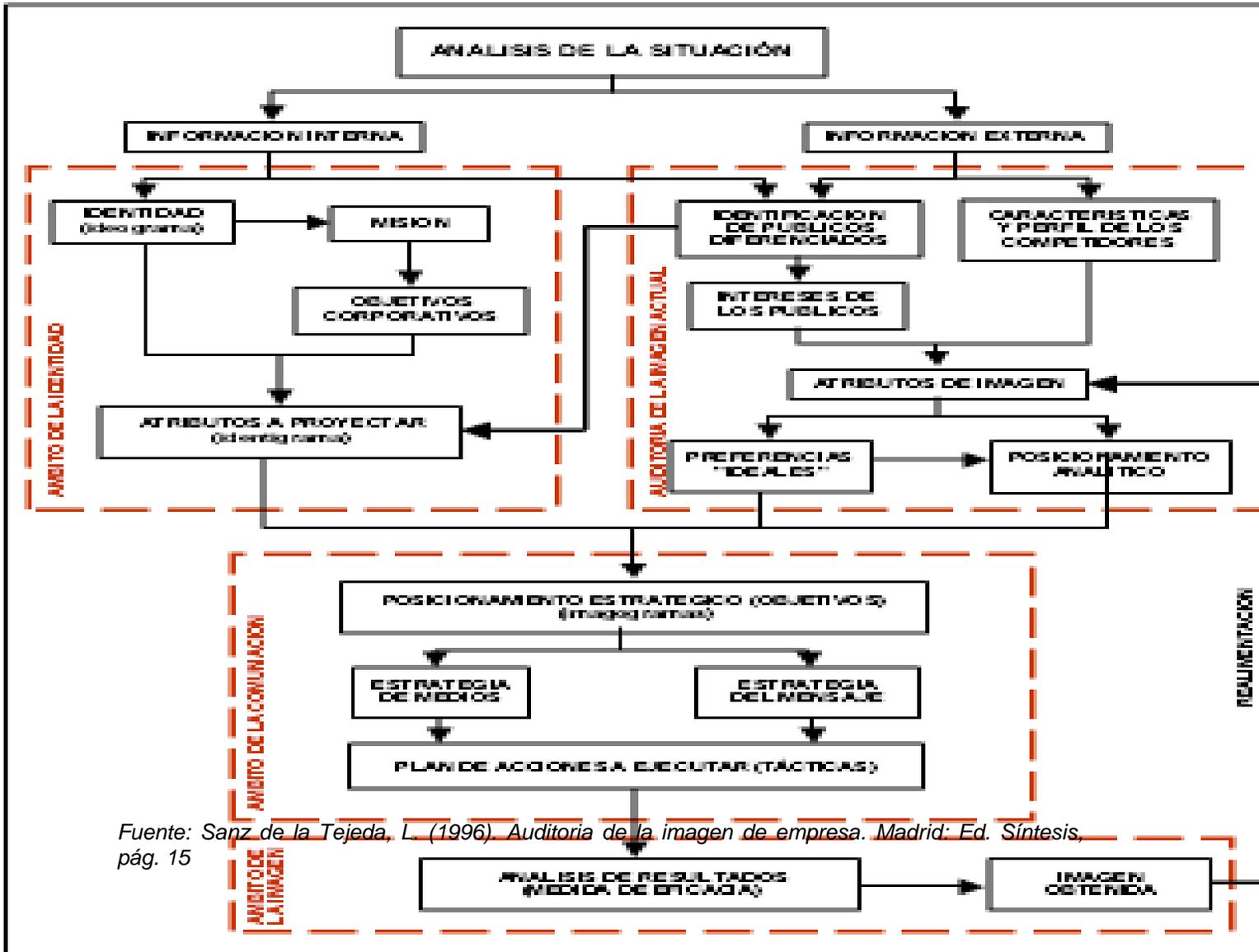
- **Delegación Provincial del MINAG**

1. Diagnóstico de Comunicación Institucional 2013
2. Reglamento Orgánico
3. Manual de Organización 2015
4. Estrategia Integral de Comunicación Institucional 2015-20
5. Manual de identidad Visual Corporativa
6. Manual de Gestión de la Comunicación Institucional

- **Delegación Mcpal. del MINAG San Luis: Estrategia de Comunicación Interna 2015-18**

# Anexo I. Modelos Comunicacionales

Fig. 1 MODELO INTEGRADO DE IDENTIDAD-COMUNICACIÓN-IMAGEN



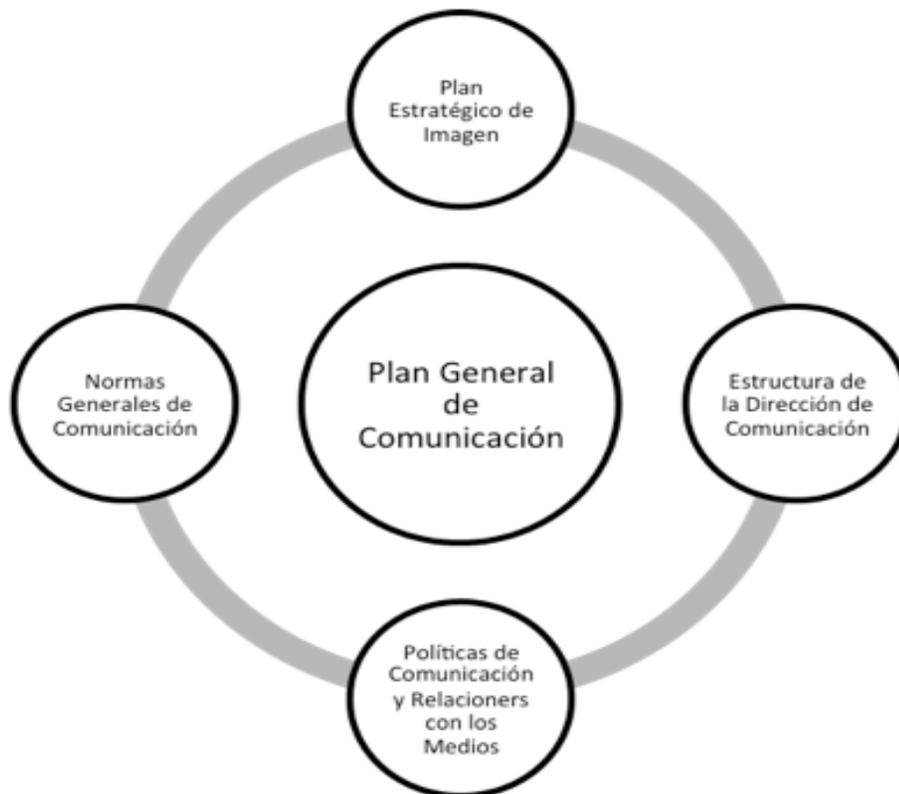
Fuente: Sanz de la Tejada, L. (1996). Auditoria de la imagen de empresa. Madrid: Ed. Síntesis, pág. 15

**Fig. 2 Las tres esferas de la comunicación**



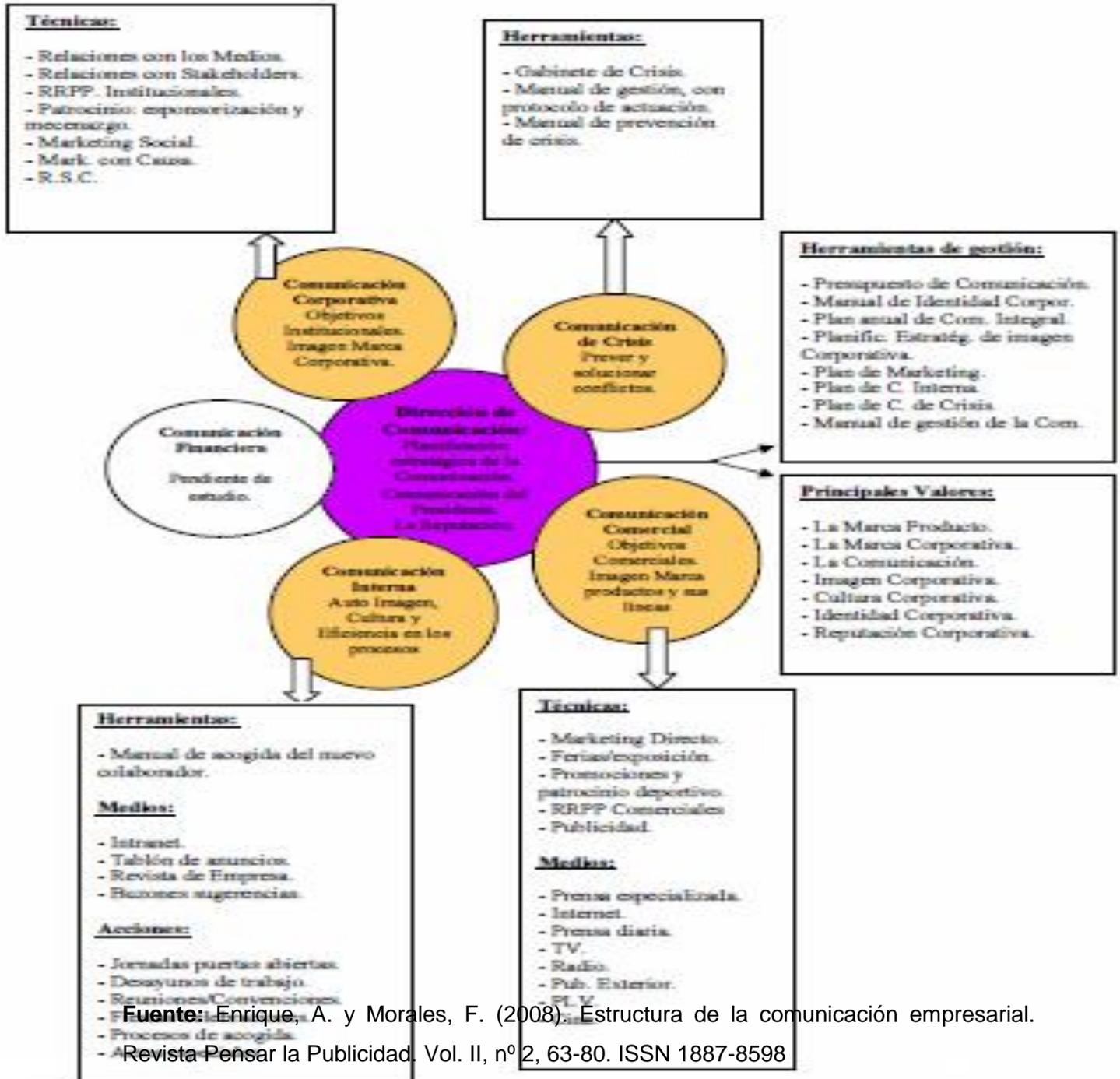
*Fuente: Costa, J. (2011). El ADN del Dircom., Mayo 2011. Pág. 106*

**Fig. 3 Rol Estratégico del DIRCOM**



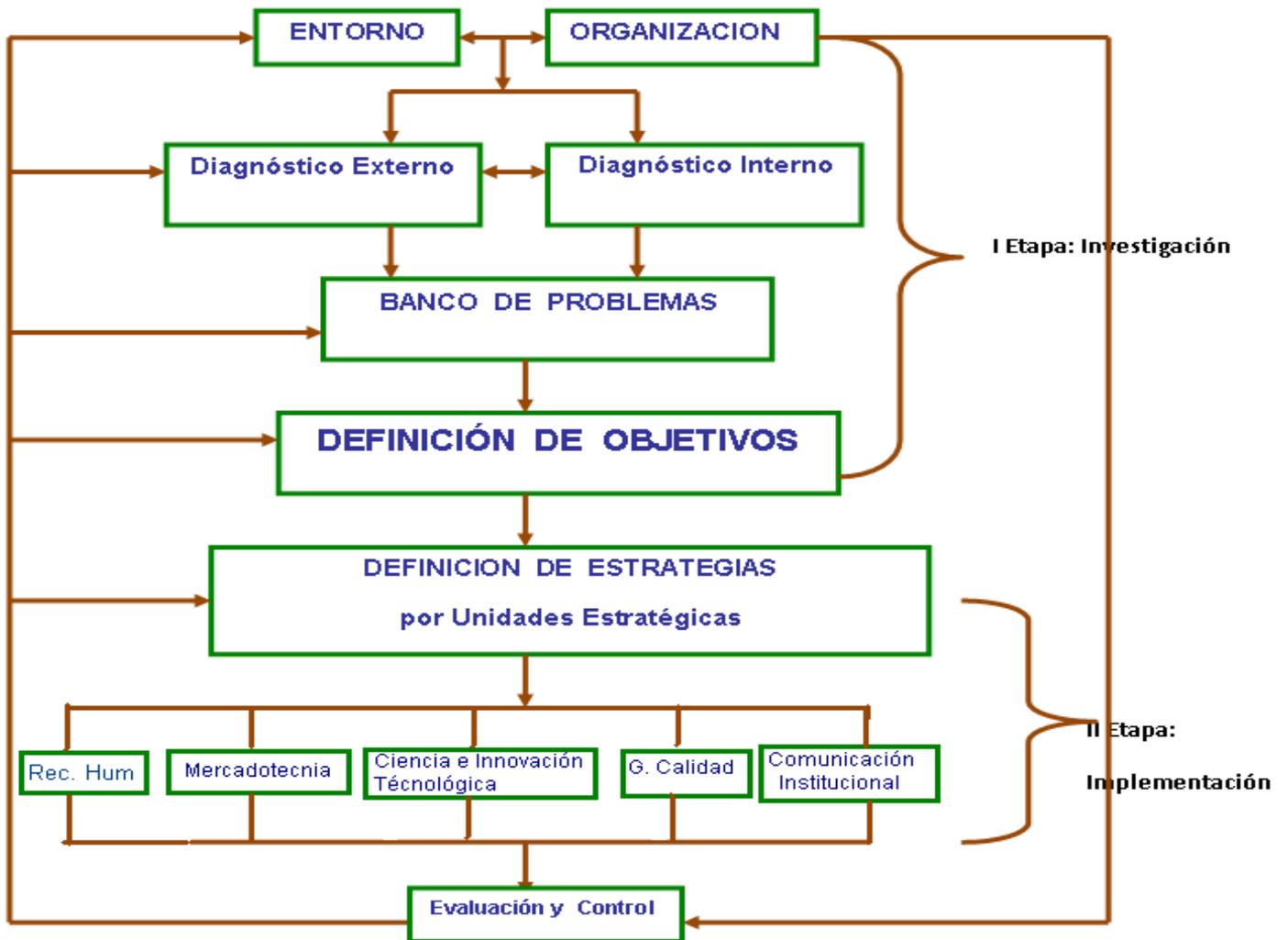
*Fuente: Valarezo, K. et al (2015). El rol estratégico de la Dirección de Comunicación en la Gestión de las Organizaciones. En Revista Espacios. Vol. 36 (Nº 13). Pág. 9*

Fig. 4 Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial



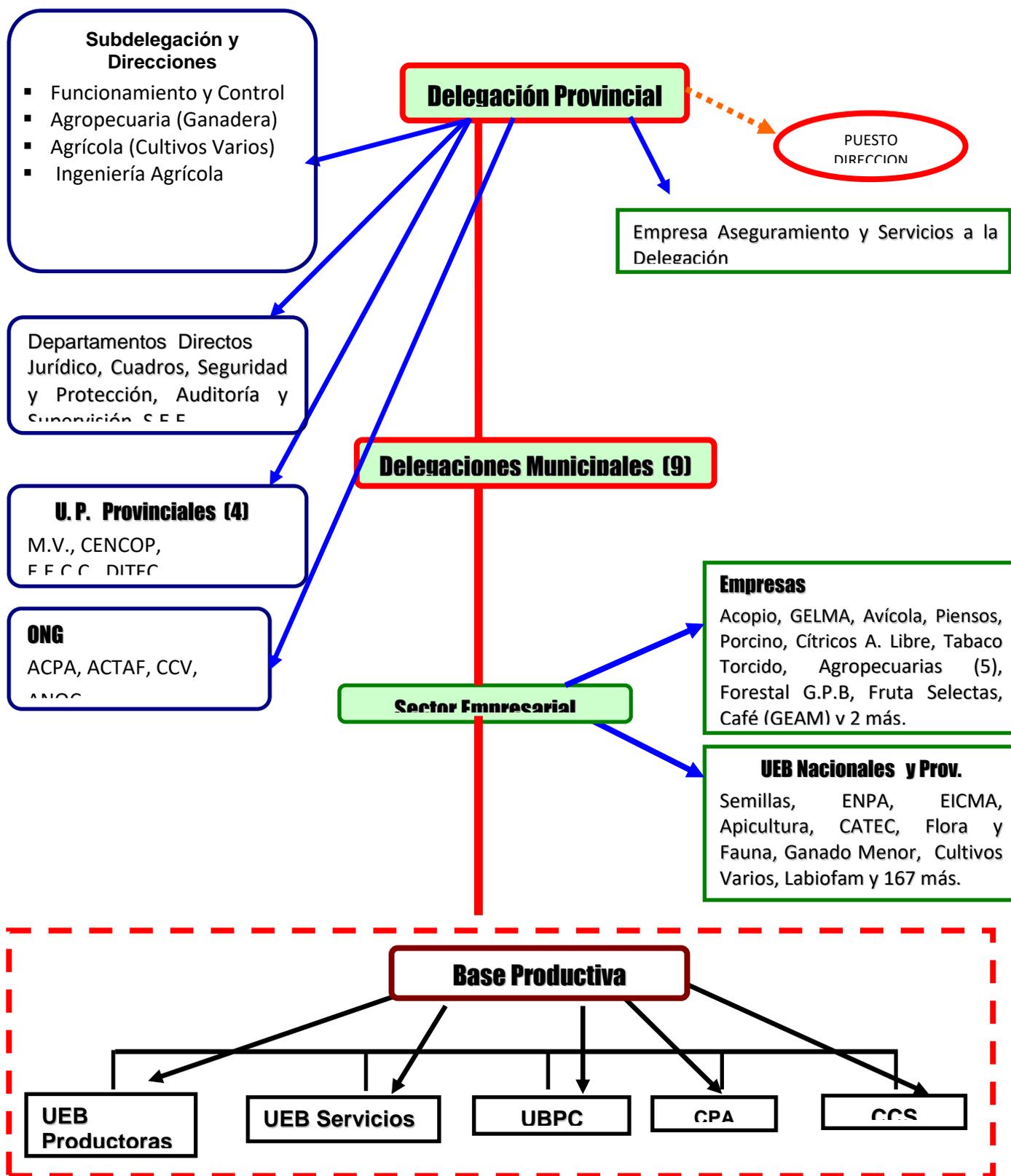
Fuente: Enrique, A. y Morales, F. (2008). Estructura de la comunicación empresarial. Revista Pensar la Publicidad. Vol. II, nº 2, 63-80. ISSN 1887-8598

**Fig. 5 Modelo de Gestión Estratégica Organizacional para sector agropecuario santiaguero**



*Fuente: Argota, Y. et al. (2014). Evaluación de estrategia para la implementación de un modelo de gestión estratégica Organizacional en el sector agropecuario santiaguero. Revista Investigación y Saberes, Vol. III No. 3: 12-18*

## Anexo II. Estructura del sector agropecuario



Fuente: Reglamento Orgánico de la Delegación Provincial de la Agricultura 2015-16

### Anexo III. Muestra de Selección de las Organizaciones para la Investigación

a)

| No. | Nombre Genérico o Comercial                                   | Nomenclatura            |
|-----|---|-------------------------|
| 1   | Empresa Avícola Santiago (AVISCU)                             | Empresa                 |
| 2   | Empresa Porcino Santiago                                      | Empresa                 |
| 3   | Empresa de Aseguramiento y Servicio de la Deleg. Prov. MINAG  | Empresa                 |
| 4   | Empresa de Beneficio y Torcido de Tabaco                      | Empresa                 |
| 5   | Empresa Cítricos "América Libre"                              | Empresa                 |
| 6   | Empresa Forestal Gran Piedra Baconao                          | Empresa                 |
| 7   | Torrecafactora de Café "Rolando Ayud"                         | Empresa                 |
| 8   | Agropecuaria Santiago   | Empresa                 |
| 9   | Empresa de Proyectos e Ingeniería Agropecuaria                | UEB                     |
| 10  | LABIOFAM  | UEB                     |
| 11  | Apícola Santiago  | UEB                     |
| 12  | CATEC   | UEB                     |
| 13  | Flora y Fauna   | UEB                     |
| 14  | Empresa de Informática y Comunicaciones para el MINAG (EICMA) | UEB                     |
| 15  | Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA)                 | ONG                     |
| 16  | Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF)  | ONG                     |
| 17  | Delegación Provincial del MINAG                               | Política y de Dirección |
| 18  | Delegación Municipal. del MINAG San Luís                      | Política y de Dirección |

b) Segmentación de Procesamiento de la muestra

| Muestra         | Encuestados               | Entrevistados               |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|
| 80 trabajadores | 39                        | 41                          |
| De ellos        | 18 directivos funcionales | 18 directores generales     |
|                 | 21 trabajadores           | 14 gestores de comunicación |
|                 |                           | 9 expertos                  |

## Anexo IV. Herramienta para procesamiento de toma de decisiones.

### a) Software Decisión



### b) Puntuaciones Otorgadas

### c) Constitución del Comité de Expertos

| Características    | Aceptación                          |
|--------------------|-------------------------------------|
| 1- Conocimiento    | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2- Competitividad  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3- Disposición     | <input type="checkbox"/>            |
| 4- Profesionalidad | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5- Actualización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6- Capacidad       | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7- Colectivista    | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 8- Experiencia     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9- Intuición       | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10- Creatividad    | <input checked="" type="checkbox"/> |

| Reportes                                       |
|--|
| Gestor de Comunicación 1 K = .923 Es Experto   |
| Gestor de Comunicación K = .7055 No es Experto |
| Gestor de Comunicación 3 K = .8605 Es Experto  |
| Comercial K = .864 Es Experto                  |
| Comercial K = .7135 No es Experto              |
| Comercial 2 K = .89 Es Experto                 |
| Director de Empresa 1 K = .883 Es Experto      |
| Director de Empresa 2 K = .896 Es Experto      |
| Delegado 1 K = .95 Es Experto                  |
| Delegado 2 K = .6445 No es Experto             |
| Delegado 3 K = .84 Es Experto                  |
| Trabajador de Experiencia 1 K = .88 Es Experto |

## Anexo V. Encuesta de Comunicación Institucional

Compañero(a): Este trabajo también aportará una información útil a su organización. Necesitamos de su sincera colaboración para el cumplimiento de los objetivos.

Gracias.

Años de trabajo en la organización\_\_\_\_\_

1. ¿Aplica su entidad alguna política de Comunicación?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

a) ¿Considera importante la aplicación de una política de comunicación de su entidad para sus públicos?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_

---

---

2. ¿Cómo considera que es la comunicación en la entidad?

Excelente\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_

Muy Buena\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

Buena\_\_\_\_\_ Pésima\_\_\_\_\_

3. ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la instalación?

Si---- Un poco---- No-----

4. ¿Por cuál de las siguientes vías considera que los trabajadores se enteran más rápido de las decisiones de la empresa?

\_\_\_Matutinos      \_\_\_Por comentarios      \_\_\_Intranet      \_\_\_Líderes

\_\_\_Reuniones      \_\_\_e-mail      \_\_\_Notas      \_\_\_Fax

\_\_\_Orientaciones      \_\_\_Notas      \_\_\_Murales      \_\_\_ Prensa  
de jefes

a) ¿Son divulgados al público externo los resultados de su entidad por algunos de estos medios?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Cual (es) \_\_\_\_\_.

5. Su entidad posee relaciones de trabajo con los medios de comunicación masiva.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, para que utilizan los medios de comunicación:

\_\_\_\_\_

6. ¿El centro celebra algún acontecimiento que usted considere importante?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cual (es) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

a) En caso de celebración de alguna fecha, ¿son divulgados por los medios de comunicación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cual (es) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuales son, a su juicio, los puntos fuertes de su entidad?

|   | <b>Débil</b> | <b>Fuerte</b> | <b>Muy Fuerte</b> |
|---|--------------|---------------|-------------------|
| Política Financiera                                       |              |               |                   |
| Comercialización  |              |               |                   |
| Imagen  |              |               |                   |
| Catálogos de Productos                                    |              |               |                   |
| Valores Organizacional                                    |              |               |                   |
| Clima organizacional                                      |              |               |                   |
| Relaciones con los medios de comunicación masiva (prensa) |              |               |                   |

8. ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?

Bastante superior a las necesidades del puesto \_\_\_\_\_

Algo superior a las necesidades del puesto \_\_\_\_\_

Nada que ver con mi puesto \_\_\_\_\_

9. Considera que una Estrategia de Comunicación Institucional contribuiría

\_\_\_ A mejorar las relaciones interpersonales internas

\_\_\_ Todo se mantendrá igual

\_\_\_ Integrar los procesos de gestión de la organización

\_\_\_ Será una empresa más competitiva y eficiente

10. A continuación, se resume 8 causales que pueden estar determinando que su entidad no esté implantando el modelo de gestión estratégica organizacional del sector agropecuario. Marcar con un círculo la puntuación asignada a cada afirmación, en una escala de del 1 a 3, según el orden de importancia que usted considere, donde 1 es no importante y 3 muy importante.

| Causales  | Puntuación |   |   |
|---|------------|---|---|
|   | 1          | 2 | 3 |
| No se han resuelto los problemas de la calidad de la contabilidad y del control interno | 1          | 2 | 3 |
| No existe personal preparado para ejecutar el proceso                                   | 1          | 2 | 3 |
| No es objetivo priorizado por el consejo de dirección de la organización                | 1          | 2 | 3 |
| La situación económica y financiera le impide asumir un sistema de gestión eficiente    | 1          | 2 | 3 |
| No se conocen las etapas de trabajo para el cumplimiento de este objetivo               | 1          | 2 | 3 |
| No se identifican grandes ventajas con la aplicación del perfeccionamiento empresarial  | 1          | 2 | 3 |
| Lo engorroso y complejo de la base documental que se exige                              | 1          | 2 | 3 |
| Falta de liderazgo para la conducción del proceso de mejora continúa.                   | 1          | 2 | 3 |
| <b>OTRAS CAUSAS QUE CONSIDERE</b>   |            |   |   |
|   | 1          | 2 | 3 |
|   |            |   |   |

11. ¿Conoce alguna crisis importante sufrida por su entidad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

12. Cuentan ustedes con un Comité de Manejo de Crisis.

Si \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ En caso de existir, menciones los cargos de sus miembros

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

## Anexo VI. Encuesta de Identidad, Imagen y Cultura

1. ¿Conoce la Misión de su entidad?

\_\_\_ Si      \_\_\_ No      Enúnciela: \_\_\_\_\_

---

2. El Consejo de Dirección determina la Visión de la empresa y establece los planes para alcanzarla.

Siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Nunca \_\_\_

a) Enuncie la Visión de su entidad.

3. Conoce algún símbolo que identifique su organización.

\_\_\_ Si      \_\_\_ No      Cuál: \_\_\_\_\_

4. Su entidad cuentan con soportes de comunicación (valla exterior, logotipo, slogan, otros) que la distinga.

\_\_\_ Si      \_\_\_ No      Cuál: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué imagen Ud. Cree ofrece la empresa a su público interno?

Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_ Pésima \_\_\_

6. ¿Qué imagen cree usted que ofrece la instalación al exterior? :

Muy buena---- Buena---- Regular---- Mala---- Muy mala----.

7. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

No, la realidad es bastante mejor \_\_\_ No, la realidad es algo mejor \_\_\_

No, la realidad es algo peor \_\_\_ No, la realidad es bastante peor \_\_\_

8. ¿Puede expresar algunas sugerencias personales para el perfeccionamiento de la imagen de su organización?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

9. Enuncie algunos valores o características que se han mantenido constantes en la instalación desde su incorporación a ella.

---



---

10. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en la entidad en cuanto a:

|                                    | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno |
|------------------------------------|------|---------|-------|-----------|
| La promoción interna               |      |         |       |           |
| La comunicación con los superiores |      |         |       |           |
| La comunicación con sus compañeros |      |         |       |           |
| La colaboración con el trabajo     |      |         |       |           |
| La libertad individual             |      |         |       |           |
| El compañerismo                    |      |         |       |           |

11. ¿Cooperan entre si los diferentes departamentos de la entidad?

Si\_\_\_ Un poco\_\_\_ No\_\_\_

12. Evalúe el estado actual de los siguientes valores en su centro de trabajo y exprese donde le gustaría que estuvieran.

| Valores                | Estado Actual |       |      | Estado Deseado |
|------------------------|---------------|-------|------|----------------|
|                        | Bajo          | Medio | Alto | Alto           |
| Ética Profesional      |               |       |      |                |
| Trabajo en Equipo      |               |       |      |                |
| Consagración           |               |       |      |                |
| Actitud para aprender  |               |       |      |                |
| Sentido de pertenencia |               |       |      |                |
| Autoestima             |               |       |      |                |
| Positividad            |               |       |      |                |
| Profesionalidad        |               |       |      |                |
| Actitud estratégica    |               |       |      |                |
| Solidaridad            |               |       |      |                |
| Confianza              |               |       |      |                |
| Creatividad            |               |       |      |                |
| Liderazgo              |               |       |      |                |
| Responsabilidad        |               |       |      |                |
| Disciplina Tecnológica |               |       |      |                |

13. Su organización se distingue por:

1) \_\_\_\_ Vínculo con la comunidad.

2) \_\_\_\_ Disciplina.

3) \_\_\_\_ Solidaridad.

4) \_\_\_\_ Conflictos.

5) \_\_\_\_ Resistencia a los cambios.

## **Anexo VII. Guía de observación.**

**Objetivo General:** Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna a partir de la observación del comportamiento de las categorías analizadas.

### **Objetivos específicos:**

- Observación del ambiente físico
- Observación de las conductas de los trabajadores entre sí y con sus superiores.
- Observación de la utilización de los canales y medios de comunicación.
- Observación del clima interno.
- Observación de la comunicación organizacional, y las manifestaciones de liderazgo.
- Observación de la Cultura Organizacional.
- Observación de la imagen y la identidad organizacionales.
- Áreas de observación:
  - Áreas de trabajo.
  - Oficinas.
  - Pasillos.

**Tipo de observación:** La observación ha sido concebida para desarrollarse en el campo de forma estructurada y encubierta, lo que permitirá obtener información relevante de primera mano, que luego, será analizada en conjunto con la información obtenida mediante la aplicación de otras técnicas, contribuyendo así a la conformación de un juicio objetivo.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Duración**\_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_

## **1. Comportamiento de los miembros de la empresa en cuanto a:**

a) Atención personal por parte de los directivos.

b) Acciones de recompensa y castigo.

c) Organización del trabajo:

- En equipo.
- Individual.

Ambos tipos de organización.

**d) Características de lenguaje escrito y hablado.**

- Claridad de los mensajes.
- Uso del lenguaje técnico.

**e) Ambiente Físico:**

- Apariencia física del público interno: forma de vestir e higiene personal.
- Disposición del espacio físico: En las diversas áreas de trabajo, percibir la distribución de los departamentos y oficinas, su disponibilidad para atender al público.
- Decoración: Componentes que conforman la ambientación de las áreas en correspondencia con el trabajo que realizan, así como los principales elementos identitarios de acuerdo con lo establecido en el Manual de Identidad Visual Corporativa: logotipo, símbolos, papelería, colores corporativos, señalética, entre otros.
- Inmobiliario y equipos de trabajo: Estado físico de muebles y computadoras, impresoras, limpieza y organización.

## **2. Comunicación Organizacional: Cómo circula la información**

a) Nivel de información de los miembros

- Utilización de la información en la toma de decisiones

- Autonomía en las decisiones

b) Tipos de mensajes que predominan

- De tarea
- De mantenimiento
- De contenido humano

c) Flujos de comunicación que predominan

- Vertical ascendente
- Vertical descendente
- Horizontal

d) Canales de comunicación predominantes

- Directos (Cara a cara)
- Indirectos (Intranet y Teléfono)
- Murales (Reuniones, otros)

e) Presencia de la retroalimentación.

f) Utilización de los medios de comunicación.

- Forma de utilización: modo en que se hace uso de los mensajes
- Tiempo de utilización: período en que se utilizan los medios.

**3. Clima interno: se observará en todos los espacios y niveles en que se encuentran los trabajadores en el cumplimiento de su jornada laboral. Se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:**

- Estados de ánimo
- Actitud ante el trabajo
- Nivel de información
- Participación en las actividades de la organización

- Manifestación de las relaciones interpersonales

### 3.1. Clima que predomina en la empresa

- Autoritario-explotador
- Autoritario-paternalista
- Consultivo
- Participativo

### 4. Relaciones que se mantiene entre:

- **Subordinados** (Formales, Informales, De distancia, De confianza)
- **Subordinados y jefes** (Formales, Informales, De distancia, De confianza)

### 5. Valores.

| Valores según documentos | Valores que se manifiestan. | Actuaciones donde se evidencian | Diferencia entre los valores declarados y los operativos |
|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|
|                          |                             |                                 |  |

### 6. Modelo de Gestión

- Si disponen de modelo de gestión organizacional
- Si disponen de modelo de gestión para la comunicación institucional
- Existencia y uso de indicadores para medir el impacto de los programas de comunicación.

### Anexo VIII. Implementación del Sistema de Comunicación Institucional en la muestra seleccionada

| Entidades  | Diagnóstico de Comunicación | Estrategia Integral de Comunicación                                |           | Manual de Identidad          |            | Manual de Gestión      |                     |
|--|-----------------------------|--|-----------|------------------------------|------------|------------------------|---------------------|
|  |                             | Terminadas   | Implem.   | Terminadas                   | Implem.    | Terminadas             | Implem.             |
| Empresa Avícola Santiago (AVISCU)                            | X                           | X  | X         | X                            | Junio 2017 | -                      | -                   |
| Empresa Porcino Santiago                                     | X                           | En Proceso de contratación<br>Debido a cambio de Grupo Empresarial |           |                              |            |                        |                     |
| Empresa de Aseguramiento y Servicio de la Deleg. Prov. MINAG | X                           | Actualización  | -         | X                            | Mayo 2017  | Oct/2017               | 2018                |
| Empresa de Beneficio y Torcido de Tabaco                     | X                           | X  | X         | X                            | Permanente | X                      | Dic 2016            |
| Procesadora de Café "Rolando Ayud"                           | X                           | X  | 2016-2018 | A nivel de Grupo Empresarial |            |                        |                     |
| Empresa Cítricos "América Libre"                             | X                           | X  | X         | X                            | 2017       | En proceso (jun. 2017) | Julio 2017-Dic 2018 |
| Empresa Forestal Gran Piedra Baconao                         | X                           | X  | X         | -                            | -          | -                      | -                   |
| Empresa Agropecuaria Caney                                   | Oct 2016                    | -  | -         | -                            | -          | -                      | -                   |
| Apícola Santiago   | X                           | X  | 2016-2018 | En proceso (may 2016)        | 2017       | Nov. 2016              | 2017-2018           |
| Empresa de Proyectos e Ingeniería Agropecuaria (ENPA)        | X                           | X  | X         | X                            | Permanente | X                      | Dic 2017            |
| LABIOFAM   | X                           | X  | X         | A nivel de Grupo Empresarial |            |                        |                     |

|   |   |          |           |                    |            |        |            |
|---|---|----------|-----------|--------------------|------------|--------|------------|
| CATEC   | - | -        |           |                    |            |        |            |
| Flora y Fauna   | - | -        | -         | -                  | -          | -      | -          |
| Empresa de Informática y Comunicaciones para el MINAG (EICMA) | X | X        | X         | X                  | Junio 2017 | X      | Mayo 2018  |
| Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA)                 | X | Sep 2016 | 2016-2019 | A nivel nacional   |            |        |            |
| Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF)  | X | Jul 2016 | 2016-2019 | A nivel nacional   |            |        |            |
| Delegación Provincial del MINAG                               | X | X        | 2014-2017 | X                  | Dic. 2017  | X      | Permanente |
| Delegación Mcpal. del MINAG San Luis                          | X | X        | X         | A nivel Provincial |            | Oct 16 | -          |

**Fuente:** Responsable de la actividad de Comunicación Institucional en cada entidad

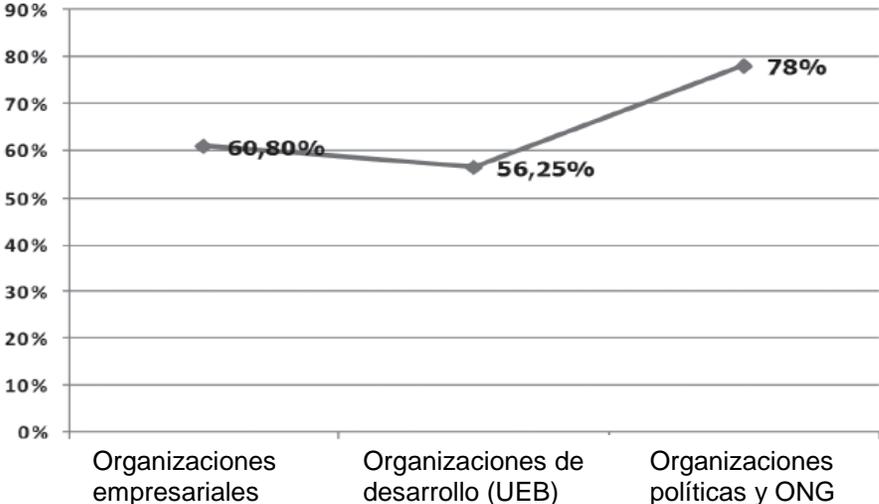
## Anexo IX. Ejemplo de Ficha de Proceso (Empresa Avícola Santiago de Cuba)

| <b>Denominación del proceso: Proceso Gestión de la Comunicación Institucional</b>  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Propietario:</b> Especialista de Capacitación   |  |  |
| <b>Propósitos del proceso:</b> Desarrollar un sistema de gestión integral de la comunicación Contribuir a la formación de una cultura organizacional fuerte con implicación de la motivación<br>Fomentar los vínculos entre la organización y la sociedad  |  |  |
| <b>Alcance:</b> Aplicable a toda la infraestructura de la empresa.<br>Objeto de planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.  |  |  |
| <b>Partes interesadas:</b> Directivos de Asociaciones ONG del sector, Organismos Nacionales o Internacional<br>2.Ministerio de la Agricultura, Grupo Empresarial Ganadero y División Tecnológica Avícola.<br>3.Directores Funcionales y trabajadores avícolas<br>4.Delegado Provincial y Subdelegados.<br>5.Empresas Avícolas del país.<br>6.Sector Empresarial y clientes.<br>7.Población.<br>8.Medios de Comunicación Masiva, Asociaciones (ACCS), CAP, Organizaciones de masas (FMC, CDR), Palacios de Pioneros y Banco.<br>9.PROSEG (Agencia de Seguridad y Protección del CAP), Propaganda del PCC Provincial, Agencia Publicitaria Imágenes, Trimágenes, Poligráfico Santiago, Cuentas Propias que oferten servicios de diseño, montaje e impresión. |  |  |
| <b>Riesgos asociados al proceso</b>  | <b>Manifestación</b>                                     | <b>Acciones</b>  |
| Carencia de presupuesto  | Impedimento para implementar el programa de acciones     | Implementar el programa de Crisis.                     |
| Falta de Soportes comunicacionales visuales  | No impresión de soportes visuales por proveedores        | Diseño manual de soportes para divulgar la información |
| Eventos Climatológicos   | Perdidas de documentación roturas de equipos de cómputos | Salvas de documentación en Desoft o Joven Club         |

| <b>Documentos y Registros del proceso</b>  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base Legal (Cap. XIX DL281/07; Decreto 323/14)</li> <li>• Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (Modelo Económico)</li> <li>• Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República “Normas del Control Interno”</li> <li>• Orientaciones y lineamientos de organismos superiores.</li> <li>• Estrategia Integral de Comunicación</li> <li>• Manuales Corporativos (Identidad Visual y Gestión Comunicación)</li> <li>• Programas Comunicacionales (Relaciones, Mercadotecnia, Comunicación de Crisis)</li> </ul> |  |
| <b>Entradas</b>  | <b>Proveedores</b>   |
| Herramientas para el trabajo de Comunicación   | ACCS, PROSEG, Propaganda de PCC  |
| <b>Recursos</b>  | <b>Proveedores</b>   |
| Los recursos financieros necesarios para cumplir con el proceso.   | Proceso Gestión Económica-Financiera   |
| Recursos humanos con la competencia necesaria relacionada con el dominio de temas de dirección.  | Proceso Gestión Capital Humano   |
| Medios de comunicación adecuados y eficaces.   | Proceso Gestión de Recursos Técnicos y Materiales.   |
| Insumos de oficina.  | Proceso Gestión de Recursos Técnicos y Materiales (UEB Aseg)   |
| Medios y sistemas informáticos.  | Proceso Gestión de Recursos Técnicos y Materiales.   |
| Transporte apropiado   | UEB Aseguramiento y Logística  |
| <b>Salidas</b>   | <b>Clientes</b>  |
| <p>Dirección comprometida con el SGCI y su eficacia.</p> <p>Política de comunicación actualizada.</p> <p>Objetivos de comunicación controlados y actualizados.</p> <p>Responsabilidades y autoridades definidas y conocidas.</p> <p>Comunicación eficaz.</p>   | <p>La Organización.</p> <p>La Dirección.</p> <p>Los trabajadores.</p> <p>Las partes interesadas.</p> |

|   |                               |   |
|---|-------------------------------|---|
| Recursos necesarios.<br>Estrategia Integral de Comunicación<br>Manuales Corporativos  |                               |   |
| <b>Medición de la Eficacia</b>  |                               |   |
| <b>Característica</b>   | <b>Objetivos planificados</b> | <b>Indicador</b>  |
| Cumplimiento de objetivos y metas.  | 80%                           | (Objetivos cumplidos / Objetivos planificados en fecha) x 100   |
| Cumplimiento de acciones de las revisiones por la dirección.  | 80%                           | (Cantidad de acciones derivadas de las revisiones por la dirección cumplidas / Cant. de acciones totales planificadas ) x 100 |
| Cierre de no conformidades.   | 80%                           | (No conformidades cerradas / total planificadas a cerrar) X 100   |
| Eficacia de los Procesos de Comunicación Institucional.   | 80%                           | (Total de procesos eficaces / total de procesos) X 100  |
| <p><b>Modo de cálculo:</b></p> <p>1. Para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas se utilizarán los resultados generales obtenidos con relación a cada objetivo propuesto.</p> <p>2. Para evaluar el cumplimiento de las acciones derivadas de las revisiones por la dirección se utilizarán los resultados de estas (con evidencias). Utilizar los registros de los informes de las revisiones efectuadas.</p> <p>Otorgar puntuación para cada característica considerando 100 puntos para el 100 % del cumplimiento del objetivo.</p> <p>Sumar la puntuación de todas las características y calcular el valor promedio.</p> <p>El proceso es eficaz a partir de 80 puntos.</p> |                               |   |

**Anexo X. Consideración acerca del nivel estratégico del modelo de comunicación propuesto.**



## Anexo XI. Tecnología del Diagnóstico del Sistema de Gestión Integral

Fig. 1 Plataforma DIGIS



Fuente: Argota, Y. et al. (2015). *Herramienta de validación para un Modelo de Gestión Estratégica Organizacional*. 7mo. Taller de Información y Gestión Tecnológica "INFOGEST 2015". Centro de Información y Gestión Tecnológica "MEGACEN", Santiago de Cuba. ISBN 978-959-234-097-8 (CD ROOM).

Fig. 2 Premisas de DIGIS



**Santiago de Cuba, 18 de julio de 2016**

**“Año 58 de la Revolución”**

## **Aval de Investigación Científica**

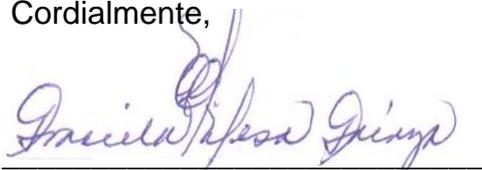
**A: Universidad de Oriente**

**De: UEB Apicultura Santiago de Cuba**

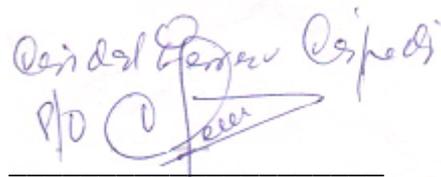
Respondiendo al convenio entre la entidad, la Delegación Provincial de la Agricultura y la Universidad de Oriente, con el fin de potenciar el Sistema de Comunicación Institucional del decreto 323/2014. Se otorga el aval a la investigación: Propuesta de Modelo de Gestión Integral de Comunicación Institucional para el sector agropecuario santiaguero, objeto de Tesis en Opción al Grado de Master en Ciencias de la Comunicación.

La investigación contribuyó primeramente, a fomentar una visión sistémica con respecto a la Comunicación Institucional en la Planeación Estratégica del Desarrollo Organizacional de nuestra empresa. Permitió diagnosticar el estado actual de los indicadores que entraña la comunicación empresarial, aportándonos una propuesta de Modelo de Gestión para favorecer acciones estratégicas y operativas de la entidad para su funcionamiento, además, nos permitió lograr una vinculación con los medios de comunicación del territorio, reconocer y canalizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que atentan no solo con la comunicación sino con la competitividad empresarial.

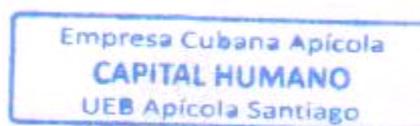
Cordialmente,



Esp. Recursos Humanos  
UEB Apícola Stgo. de Cuba



Director General



Santiago de Cuba, 25 de junio de 2016

“Año 58 de la Revolución”

## Aval de Investigación Científica

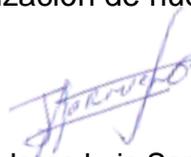
**A: Universidad de Oriente**

**De: Empresa de Proyectos e Ingeniería de la Agricultura**

**UEB Santiago de Cuba**

La UEB ENPA Santiago de Cuba, concede un Aval a la investigación: Propuesta de Modelo de Gestión Integral de Comunicación Institucional para el sector agropecuario santiaguero, objeto de Tesis en Opción al Grado de Master en Ciencias de la Comunicación.

Nuestra entidad no solo concede importancia a la Comunicación Institucional por estar implementando el Perfeccionamiento Empresarial, sino que está abierta a la mejora continua del Sistema, en aras de potenciar los procesos organizacionales hacia sus públicos. Por lo que la propuesta del modelo, consideramos una solución práctica y de gran utilidad para el desarrollo organizacional. Además en la fase de implementación, la cual fuimos unidad experimental, evidenció algunas brechas del sistema de comunicación en nuestra entidad, permitió la aplicación de 2 investigaciones específicas: Estrategia de Mejora para la Comunicación Interna y Estrategia de Mercadotecnia para los servicios de la UEB, realizadas por estudiantes de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad, constituyendo un logro la optimización de algunos procesos, así como la integración de la Comunicación con otras Direcciones Funcionales, patentizándose en la eficiencia de la comercialización de nuestros bienes y servicios.

  
Arq. Jorge Luis Sarmiento

Gestor de Comunicación Institucional

  
Ing. William Espex Salina  
Director General



22 de julio del 2016  
"Año 58 de la Revolución"

El Consejo Técnico Asesor de la Delegación Provincial de la Agricultura, tomó como acuerdo otorgar el siguiente Aval a:

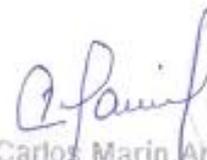
**Propuesta de Modelo de Gestión Integral de Comunicación Institucional para el sector agropecuario santiaguero**

Con el objetivo de proponer un procedimiento metodológico para el sector, que contribuya a la integración en los procesos organizacionales, permitió mejorar de forma eficaz los procesos de creación laboral e institucional en algunas de las entidades objeto de análisis, fortaleciéndose la productividad y comercialización de resultados generados (productos y servicios), así como posicionar la imagen e identidad del sector en sus públicos.

Además, sentó las bases para en las variables de Identidad e Imagen Corporativa, diseñar una Marca Comercial para líneas de producto lácteos, sobre la base de producción de leche animal. Obteniendo no solo beneficios económicos en una fase experimental, sino un impacto social con reconocimiento de participación de la Delegación Provincial de la Agricultura.

Por lo que consideramos pertinente el modelo propuesto de la autora Lic. Yadira Argota Pérez, para implementarlo en el sector agropecuario del territorio.

  
Lic Mirtha A. Bueno Martínez  
Secretaria  
Del Consejo Técnico Asesor

  
Ing. Juan Carlos Marín Arias  
Vicepresidente  
Del Consejo Técnico Asesor

  
Ing. William D. Hernández  
Presidente  
Del Consejo Técnico Asesor

