



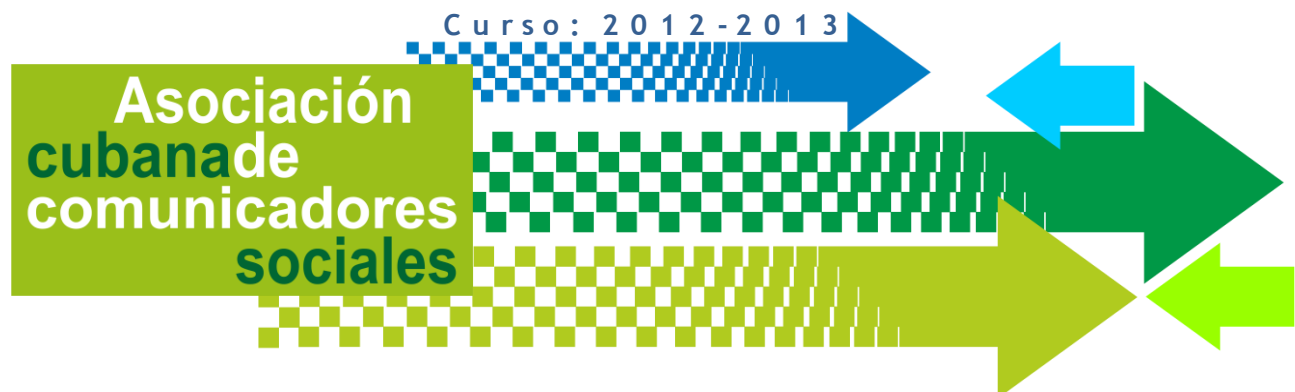
CARRERA COMUNICACIÓN SOCIAL

TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TÍTULO: **Diseño del Manual de Gestión de la  
Comunicación para la Asociación Cubana de  
Comunicadores Sociales en Sancti Spiritus.**

Autora: Klaudia de la Caridad Noyola Sánchez.

Tutor: MSc. Lidia Yolanda Brito Águila





P e n s a m i e n t o

A l l a d o d e l a d i f i c u l t a d e s t á l a f a c i l i d a d , s ó l o s e t r a t a d e i n t e n t a r l o

M a h o m a

( E l p r o f e t a d e l i s l a m . )



## A g r a d e c i m i e n t o s

No hubiera sido posible la realización de este trabajo sin el esfuerzo de muchos que brindaron su apoyo incondicional y supieron entenderme en momentos donde el tiempo era el más preciado de los tributos. A todos ellos mi agradecimiento.



## D e d i c a t o r i a

A mi familia toda por ayudarme para llegar hasta el final

A mi pequeña, que es siempre mi fuente inspiradora

*A todos los que queremos que la ACCS se perpetúe en  
nuestra sociedad.*

*A mi tutora Yolanda, que me supo orientar en todo momento.*

A todos, mi más profundo agradecimiento.



## Resumen

La presente investigación se realizó en la ACCS de la provincia Sancti Spíritus, partiendo de la carencia de una adecuada gestión de comunicación interna que tomara como base la Imagen Intencional para potenciar una Imagen Interna positiva.

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

Este estudio, arrojó como resultado las descripciones de comunicación interna y su gestión. Se elaboró la propuesta de solución a dicha carencia, un Manual de gestión de la comunicación interna coherente a la situación actual de la institución.



## Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: Cuerpo teórico.....	6
1.1. La Comunicación en las Organizaciones.....	6
1.1.1. La Comunicación Interna.....	10
1.1.1.1. Mensajes.....	10
1.1.1.2. Canales.....	11
1.1.1.3. Redes de comunicación.....	12
1.1.1.3.1. Comunicación Formal.....	12
1.1.1.3.2. Comunicación Informal.....	14
1.1.1.4. La Retroalimentación.....	15
1.1.2. La Comunicación Externa.....	15
1.1.3. Los Públicos internos y externos.....	16
1.2.3. La Comunicación Institucional, su gestión.....	17
1.3. El diagnóstico. Punto de partida.....	19
1.4. El Manual de gestión de la comunicación.....	20
1.5. Acercamiento a la organización.....	21
CAPÍTULO II. Ruta metodológica y análisis de los resultados.....	23
2.1. La metodología cualitativa en el estudio de la comunicación interna y la imagen.....	23
2.2. Caracterización de la Unidad de análisis:.....	23
2.3. Población y muestra.....	24
2.4. Las categorías de análisis.....	24



2.5. Métodos y técnicas para la recogida de la información .....	25
2.6 Acceso al campo .....	28
2.7. Aplicación de los instrumentos .....	28
2.8. Abandono del campo .....	30
2.9. Análisis de los resultados .....	31
CAPÍTULO III MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN .....	43
Introducción .....	43
Proyecto Estratégico .....	44
Visión .....	47
Misión .....	47
Aspectos Generales que no debemos olvidar. ....	52
I. Resumen de la situación actual de la entidad.....	53
II. Determinación de los Objetivos Generales.....	53
III. Definición de los Objetivos operativos por públicos.....	53
IV. Programación de la comunicación. ....	54
V. Ejecución, seguimiento y evaluación.....	55
CONCLUSIONES .....	59
RECOMENDACIONES:.....	60
BIBLIOGRAFÍA .....	61
ANEXOS .....	64

## INTRODUCCIÓN

El carácter transversal y estratégico de la comunicación en las organizaciones, hace que resulte vital ubicar a la comunicación interna como un factor clave que, dentro de la gestión organizacional, incida directamente en el clima laboral, la motivación, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores.

Si bien la organización de la comunicación interna tributa directamente a la coherencia en el desarrollo de los proyectos institucionales, esto solo será posible en la medida en que los objetivos estratégicos sean identificados y compartidos por todos los miembros de la organización, de ahí la importancia de una gestión comunicativa eficiente sobre la base de un Manual de Gestión de la Comunicación, estrechamente ligado a las políticas generales de las instituciones.

Algunos hechos apuntan el inicio del proceso de reconocimiento de la necesidad de la comunicación a partir del verano del 2003, cuando se fortaleció considerablemente el Círculo de Comunicadores Institucionales, de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, que agrupa a los gestores de la comunicación en entidades cubanas, tanto gubernamentales como mixtas, estas personas que ocupan cargos denominados de las más disímiles maneras, están unidos por un objetivo común: el intento por conducir, organizar, dirigir los procesos comunicativos, con niveles diferentes, tanto en el apoyo que reciben por parte de sus direcciones, como en términos de preparación y competencias, y estaban muy urgidas de un fuerte impulso en capacitación, actualización de conocimientos y reconocimiento social.

Expresión de la pujanza de este movimiento lo constituye el Segundo Encuentro Nacional de Comunicadores Institucionales, realizado en noviembre del 2004, con la participación, por primera vez, de 150 comunicadores, en representación de 19 Organismos de la Administración Central del Estado (Ministerios e Institutos), otras 16 entidades, y las 14 provincias y el municipio especial Isla de la Juventud.

Puede afirmarse que estamos en presencia de una tendencia que se orienta a la mayor legitimación de las funciones de los comunicadores y a la apertura de la gestión de comunicación en el sector empresarial e institucional, hasta ahora muy limitado, pero desde el concepto de comunicación institucional, como campo que coordina e integra



las diversas áreas que dirigen acciones de comunicación en las entidades, entre las que se encuentran en primer lugar, las relaciones públicas, área conocida y reconocida y posicionada en particular con mayor fuerza en la industria turística; la comunicación interna, terreno casi virgen, hoy en manos de las direcciones de recursos humanos o de áreas de desarrollo o comercial en el mejor de los casos, y en el peor, en el terreno de lo contingencial, espontáneo y reactivo; la comunicación del mix de marketing; en algunas entidades más desarrollada y en otras muy en ciernes aún; el mundo de la imagen visual corporativa, muy débil todavía, y la publicidad si la hubiere, actividad que sufre un proceso de redefinición de sus funciones y proyecciones.

La comunicación en Cuba cobra importancia progresivamente dentro del sistema empresarial. La propia dinámica organizacional ha ido imponiendo la aparición y desarrollo de estructuras cada vez más dinámicas y la comunicación va emergiendo como su facilitador por excelencia.

En el orden teórico y profesional su desarrollo como disciplina tiene sus peculiaridades, identificadas con precisión por la Dra. Irene Trelles, cuando afirmó en el II Encuentro de Nacional de Comunicadores Institucionales que “en nuestro contexto se trataría no de emular con otras potencias que han desarrollado mucho más la planeación estratégica de la comunicación ni copiar sus modelos, sino de fortalecer la actividad de comunicación, todavía deprimida, subvalorada, fruto de la espontaneidad y la improvisación, en muchos casos víctima de la ineficiencia y la falta de calidad que resultan de la no planificación” (Trelles, 2005).

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

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

Aunque las empresas y organizaciones de nuestro país estuvieron ajenas a esta realidad por mucho tiempo, hoy se puede apreciar el valor que han ido tomando la imagen y la comunicación tanto en la teoría como en la práctica.

La Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en la provincia está inmersa en el cumplimiento de los objetivos de trabajo proyectados en el V Congreso de esta organización, y entre sus propósitos se encuentra capacitar a las empresas del territorio para el diseño del componente información y comunicación, así como la superación del personal del sector estatal y no estatal, pero para ello debe primero gestionar la comunicación, como está estipulado. En estos momentos cuenta con un local apropiado que le permitirá cumplir con estas funciones, y en aras de gestionar su comunicación ha solicitado el concurso de la Universidad para diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación con estudiantes que culminan sus estudios, para continuar el vínculo Academia-ACCS.

Este estudio se justifica ante la necesidad de legitimarse ante sus afiliados y con el propósito de facilitar la función mediadora que tiene la institución con su público interno.

Resalta que esta organización social no cuenta con el planeamiento estratégico de la comunicación y no está totalmente posicionada en la sociedad espiritana por lo que urge transmitir de manera coherente, mensajes que favorezcan la imagen y ratifiquen su identidad de manera favorable, ante esta situación se declara el siguiente problema de investigación:

¿Cómo tributar a la Gestión de la Comunicación en la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en Sancti Spiritus?

**Objetivo General:**

Elaborar el Manual de Gestión de la Comunicación de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en Sancti Spiritus.

**Objetivos específicos:**

- Determinar los referentes teóricos y metodológicos sobre gestión de la comunicación y diseño del Manual de Gestión de la comunicación.
- Caracterizar la gestión de la comunicación en la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en Sancti Spiritus.
- Diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en Sancti Spiritus.

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

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

La Asociación Cubana de Comunicadores Sociales es una organización de carácter social, representativa de los profesionales, técnicos y directivos de la comunicación social que se desempeñan en las esferas de la propaganda, publicidad, relaciones públicas, comunicación institucional, promoción de ventas y marketing e investigaciones de la comunicación en organismos, instituciones, entidades, organizaciones y centros docentes vinculados a los perfiles de la Asociación. Está compuesta por una sede nacional en la ciudad de La Habana y sedes en cada una de las provincias del país y en el municipio especial de la Isla de la Juventud.



Por tanto este informe quedó estructurado de la siguiente forma: Introducción, Capítulo 1 donde se ofrece un sustento teórico acerca de la comunicación, principales teorías y autores que las abordan, declarando la adscripción de la autora en cada caso. El Capítulo 2. declara el diseño metodológico investigativo para llevar a cabo el proceso en su totalidad y proponer una solución al problema, así como en análisis de los resultados y en Capítulo 3 se expone la propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación.

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

## CAPÍTULO I: CUERPO TEÓRICO

### 1.1. La Comunicación en las Organizaciones.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Siguiendo esta misma línea, la Dra. Irene Trelles plantea la siguiente concepción de la comunicación institucional, a la que se adscribe la autora del presente estudio: “es un conjunto de mensajes, pero no solo es eso. Es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es solo esto. Influye en los procesos que se producen en cualquier entidad,

pero a su vez es influida por ellos; su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad" (Trelles, 2005: 29).

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

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

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

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

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

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

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

Los disímiles estudios teóricos que han abordado la comunicación en las organizaciones, se resumen en cuatro enfoques básicos (Jablin et al., 1987).

El primero de ellos, el enfoque mecánico concibe a la comunicación como un proceso puramente trasmisivo, el mensaje viaja a través de un canal de un punto a otro siguiendo la cadena de mando. Este enfoque está representado de manera notable en los trabajos de Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber. Se caracteriza por la falta de interés en la búsqueda de retroalimentación y la desvalorización completa del papel del receptor en el proceso comunicativo.

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

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

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



implicación en la construcción de significados compartidos. Los autores más representativos de este enfoque han sido Woodward, Lawrence y Lorsch.

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

#### **1.1.1. La Comunicación Interna.**

La comunicación institucional tradicionalmente se materializa en dos ámbitos: la comunicación interna y la comunicación externa, en dependencia del público al que se dirija. Tanto una como otra, tienen por objetivo conseguir una imagen positiva y un clima de trabajo adecuado para que se conozcan su filosofía, productos, servicios que se ofrece, así como, los objetivos empresariales que persigue.

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

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

##### **1.1.1.1. Mensajes.**

Los mensajes son definidos por Goldhaber (1984) como "la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado". Tenemos entonces que, el mensaje es la información significativa que se produce durante las interacciones

humanas en una organización, el mensaje es difundido como respuesta a los objetivos y las políticas de la organización.

Han sido varios los autores que han identificado las diferentes funciones de los mensajes pero coincidimos en que es más abarcador el sistema de tres categorías de Redding

(1967), quien plantea que los mensajes se producen en la organización, dirigidos tanto al público interno como externo y pueden clasificar de la siguiente manera:

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

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

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

#### 1.1.1.2. Canales.

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

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

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

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

#### **1.1.1.3. Redes de comunicación.**

En una institución cada individuo ocupa una posición y juega un rol determinado. Las interacciones entre estos individuos generan necesariamente un flujo de mensajes que va a seguir un camino denominado redes de comunicación. A través de estas redes va a transitar la comunicación. En dependencia de las redes por las que circulan los mensajes la comunicación se va a catalogar en comunicación: formal (descendente, ascendente y horizontal) e informal.

##### **1.1.1.3.1. Comunicación Formal.**

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

La comunicación vertical descendente se manifiesta cuando los mensajes fluyen de arriba hacia abajo en la estructura organizativa, es decir, desde la dirección con destino a los empleados. Esta es la forma más común para la transmisión de

información de cualquier índole y su función según Lucas-Marín (1997) es: “enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo; facilitar un resumen del trabajo realizado; y adoctrinar miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización”.

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

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

El español Justo Villafañe (1999), plantea la existencia de otra dirección que va a conformar las vías de comunicación dentro de las instituciones: la comunicación transversal, que busca establecer un lenguaje común a partir de actividades relacionadas con los valores institucionales a todos los niveles de la entidad.

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

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

#### 1.1.1.3.2. Comunicación Informal.

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

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

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

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

(Goldhaber, 1984, p. 95).

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

#### **1.1.1.4. La Retroalimentación.**

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

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

#### **1.1.2. La Comunicación Externa.**

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

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

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

### 1.1.3. Los Públicos internos y externos.

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

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

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

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

Los públicos externos, denominados también “extra-institucionales”, “son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del

sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él” (Muriel y Rota, 1980, p. 305).

### **1.2.3. La Comunicación Institucional, su gestión.**

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Es tarea difícil lograrlo, se requiere un conocimiento amplio sobre los activos intangibles de la organización para comprender la esencia de un proceso de gestión global de la comunicación. Así pues, debido a la imperante necesidad que tienen las instituciones de comunicar, es imprescindible la presencia de una figura que desarrolle la gestión de la comunicación institucional, figura que la jerga profesional ha denominado "dircom" (Director de comunicación).

La dirección de comunicación de una institución es la encargada de elaborar y ejecutar el plan estratégico de comunicación y a su vez responsable de la imagen que proyecta la institución. Según Villafañe (1994), el "dircom" tiene determinadas funciones específicas que son intransferibles como: la elaboración del Manual de la Gestión de Comunicación, asumir el rol de portavoz de la institución tanto hacia el interior como hacia el exterior y por último, dirigir personalmente el programa de comunicación del Presidente o Director de la institución, en fin, es el responsable de su imagen pública.

Aunque estas funciones demuestran la importancia que la figura del dircom ha alcanzado en los últimos años, se juzga necesario la coordinación de las actividades de comunicación consolidadas en un aparato, en un grupo o en una persona, no importa la estructura que adopte, lo fundamental es, como planteara la Doctora Irene Trelles (2005), que la actividad de este componente se tiene que basar en procesos como el diagnóstico y evaluación, establecimiento de políticas y normativas, planificación, asesoría y capacitación.

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

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

### **1.3. El diagnóstico. Punto de partida.**

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

Para que el proceso de comunicación sea eficaz debe ser controlado y evaluado regularmente mediante *investigaciones diagnósticas* que se establezcan como medidor entre los objetivos propuestos y los alcanzados y posibilite insertar cambios

necesarios en alguna fase del proceso comunicativo que presente problemas. En este aspecto radica la importancia de la etapa, la cual constituye el punto de inicio y de cierre de dicho proceso.

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

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

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

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

#### **1.4. El Manual de gestión de la comunicación.**

Se trata de regular la comunicación de la identidad institucional, que como plantea Chaves (1994), son todos aquellos mensajes emitidos por la organización que hacen referencia directa a la identidad como los documentos fundacionales o

memorias, declaraciones públicas sobre la institución, comunicados, etc., sin que se reduzca solo a esto la comunicación de la identidad debido a que “aunque existen numerosos mensajes cuya función específica y exclusiva es aludir a la identidad institucional, esta alusión, indirectamente, está también presente en la totalidad de las comunicaciones” (Chaves, 1994, p. 25).

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

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

Por su parte, el **Manual de Gestión Comunicativa** contiene “el aparato normativo que regula como ha de ser la praxis comunicativa de una empresa, desde el punto de vista conceptual, formal y funcional, para lograr transmitir una imagen homogénea a través de la comunicación” (Villafañe, 1999, p.95) y se proyecta en cinco capítulos donde se refiere toda la información, con precisión, para desarrollar cualquier proceso o acción de comunicación. En el caso que nos ocupa solamente dirigido a la comunicación interna.

### **1.5 Acercamiento a la organización**

La Asociación Cubana de Comunicadores Sociales es una organización de carácter social, representativo de los profesionales, técnicos y directivos de la comunicación social que se desempeñan en las esferas de la propaganda, publicidad, relaciones públicas, comunicación institucional, promoción de ventas y marketing e investigaciones de la comunicación en organismos, instituciones, entidades, organizaciones y centros docentes vinculados a los perfiles de la Asociación. Está compuesta por una sede nacional en la ciudad de La Habana y sedes en cada una de las provincias del país y en el municipio especial de la Isla de la Juventud.

Sus principales objetivos no se han modificado con los años. Estos son:

- “Contribuir de forma permanente a la elevación de la calidad y la eficacia de las ramas de la comunicación comprendidas en nuestros perfiles profesionales.
- Promover de manera sistemática el análisis colectivo que redunde en un mayor esclarecimiento, definición y reconocimiento social e institucional de nuestras profesiones y de la comunicación social. Contribuir a una mayor inserción de la organización en la sociedad cubana para aportar el talento y la experiencia de nuestros afiliados, a las necesidades del Partido Comunista de Cuba, el estado y el Gobierno en lo referido a la comunicación, y en particular al proceso de perfeccionamiento empresarial.”

Sin salirse de los lineamientos nacionales de la ACCS, las sedes provinciales deben adaptar sus recursos económicos, materiales y humanos a la situación específica de la provincia a la cuál representan. Esa es precisamente la intención de su sede en Sancti Spíritus, la que tiene como MISIÓN: “Representar, asesorar, orientar y capacitar a profesionales, técnicos, directivos y estudiantes de la Comunicación Social que se desempeñan en las esferas de propaganda, publicidad, relaciones públicas, comunicación institucional, promoción de ventas y marketing e investigaciones de la comunicación con calidad, eficacia, ética y profesionalismo”. Y como VISIÓN: “Desarrollar un liderazgo amigable, cortés y comprometido con los intereses y necesidades presentes y futuras de nuestros afiliados, estudiantes y profesionales en general vinculados a las esferas de la comunicación social y con una incorporación creciente a las tareas sociales, de Bien Público y de propaganda revolucionaria.”

Como parte muy significativa del trabajo de la ACCS se encuentra la labor de los Círculos Especializados donde se abarcan las cuatro áreas fundamentales de la Comunicación Social. Su labor está orientada al perfeccionamiento de cada una de las disciplinas en que estos se constituyen. Con el fin de lograr su objetivo, los integrantes de cada círculo acometen acciones que posibiliten la elevación de su nivel teórico-práctico, el intercambio y generalización de las mejores experiencias, y la conceptualización del papel y funciones de las ramas de la comunicación, y de su adecuada inserción en las políticas y estrategias organizacionales de las instituciones cubanas.

## CAPÍTULO II. RUTA METODOLÓGICA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

### 2.1 La metodología cualitativa en el estudio de la comunicación interna..

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

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

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

### 2.2. Caracterización de la Unidad de análisis:

Los trabajadores y afiliados de la ACCS conforman el público interno de la organización social.



### 2.3. Población y muestra

**Población:** la conforman 107 personas, distribuidos en 4 trabajadores presentes en la plantilla y los asociados ubicados en los círculos de RR.PP (14 miembros), Comunicación institucional (16 miembros), los de Marketing e Investigación para la Comunicación (11 miembros) y el círculo de Creativos (62 miembros).

Círculos	Total	%
RRPP	14	14
Círculo Comunicación Institucional	16	16
Investigadores de la Comunicación	11	11
Creativos	62	60
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

**Muestra:** 4 trabajadores de la sede provincial

50 % de cada círculo

Círculo de Relaciones Públicas: 7

Círculo de Comunicación institucional: 8

Círculo de Marketing e investigación para la Comunicación: 5

Círculo de Creativos: 31

**Tipo de muestreo:** No probabilístico por cuotas.

### 2.4. Las categorías de análisis.

En consecuencia con el diseño de la investigación se determinó una categoría de análisis, la gestión de comunicación, teniendo en cuenta que la comunicación interna fue analizada en el diagnóstico para realizar la estrategia de Relaciones Públicas, estudio que le antecedió a esta investigación.

**Gestión de la comunicación interna.**



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

*Indicadores:*

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

## **2.5. Métodos y técnicas para la recogida de la información.**

### **- Análisis bibliográfico normativo y documental.**

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

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

### **- Observación.**

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



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

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

#### - Cuestionarios.

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

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

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

Esta técnica permitió una amplia recogida de información sobre la imagen que los trabajadores tienen de su institución, así como aspectos del proceso de la comunicación interna. Las encuestas están compuestas por determinadas preguntas abiertas (buscando opiniones en relación con aspectos específicos) permitiendo ampliar la información obtenida con el resto de las interrogantes cerradas que

constituyeron la mayoría. La encuesta de comunicación interna fue aplicada en la primera fase del proceso de investigación (Anexo 3) y la encuesta de imagen interna en la segunda fase (Anexo 7).

#### **- Entrevista.**

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

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

#### **- Consulta a especialistas.**

La consulta a especialistas como todo método posee sus exigencias, las que deben cumplirse con rigor para disminuir el nivel de subjetividad intrínseco en él. Una de las formas más generalizadas de aplicar este método es la identificada como método Delphi que se caracteriza por un minucioso proceso estadístico para la selección, evaluación y discriminación de los expertos, este rigor no siempre es requerido en las investigaciones en comunicación. En una investigación de comunicación la consulta a especialista puede partir de la selección intencional de la muestra de profesionales a los que consideramos especialistas o expertos por sus conocimientos y/o experiencias en el tema en cuestión.

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

## **2.6 Acceso al campo**

Para acceder a los escenarios estudiados la investigadora se presentó ante la presidenta de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) en la provincia Sancti Spíritus, como parte de la relación con los profesores que en ella laboran y en la búsqueda de bibliografía durante los seis años de estudio.

Entre los estudiantes de la carrera de Comunicación, en la provincia Sancti Spíritus, se forja el interés por acercarse a esta organización, representativa de los profesionales, técnicos y directivos de la comunicación social empleados en un gran número de esferas de este campo de estudios, pero es ya en el mes de octubre del 2012, cuando la autora de esta investigación, interesada en los eventos, actividades, conferencias y cursos realizados, se acerca motivada en cómo realizar su ejercicio de culminación de estudios en la ACCS.

Ante esta decisión, la Presidencia Provincial consideró que resultaba imprescindible realizar el diseño del Manual de Gestión de la Comunicación en la ACCS de Sancti Spíritus, lo cual responde a la necesidad del centro de sumarse al desarrollo de la Comunicación Social en Cuba, de expandir sus horizontes al ámbito organizacional y a la sociedad espirituana en general.

Ya en el mes de noviembre la autora comienza su investigación en la sede, una vez aprobado el tema por el Departamento donde está insertada la carrera de Comunicación Social y con la anuencia de la Facultad de Humanidades.

## **2.7. Aplicación de los instrumentos**

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

### **Documentos**

- Historia de La Asociación Cubana de Comunicadores Sociales. ACCS. 1994
- Informe de balance 2011 20012 de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en Sancti Spíritus

- Estatutos. Código de Ética y Reglamentos. Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, 2012/2017

- Apuntes para una reflexión sobre el papel de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas en la sociedad cubana.

Estrategia de la ACCS para el año 2013

- Informe para la reunión nacional de presidentes de los círculos:

Comunicación Institucional, Relaciones Públicas, Marketing e investigación y Creativos. Asociación cubana de Comunicadores Sociales. Período 2011 – 2012.

- Deberes funcionales de la ACCS, Sedes Provinciales y del Municipio especial Isla de la Juventud.

- Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la ACCS Sancti Spiritus. Enero-Diciembre 2012

Informe de Balance de las Asociaciones de Base. Sancti Spiritus 2012

- Intervención del compañero Rolando Alfonso Borges en la Clausura del V Congreso de la ACCS

- Proyección Estratégica de la ACCS, para el año 2013.

Guía temática para la revisión de documentos

1. Características estratégicas de la organización (Misión, visión, proyecciones estratégicas).

2. Segmentación de Públicos.

3. Existencia de las políticas de comunicación.

4. Características de las políticas de comunicación.

5. Declaración formal de los objetivos de comunicación, del tipo de comunicación, los canales, mensajes, acciones y formas de evaluación prevista.

6. Declaración de elementos de la imagen intencional.

8. Denominación otorgada al profesional que ejerce las Relaciones Públicas o algún cargo relacionado con la comunicación.
9. Posición de este profesional en el Organigrama
10. Funciones de Relaciones Públicas
11. Acciones de Relaciones Públicas
12. Planes o programas, pertinencia y adecuación de los mismos a los propósitos de las Relaciones Públicas.
13. Estrategias establecidas anteriormente tanto de Comunicación como de Relaciones Públicas.

*Observación:* Objetivo, corroborar la información obtenida con otros instrumentos aplicados, sobre la gestión de la comunicación que tiene lugar en la ACCS de Sancti Spíritus (Ver Anexo 2).

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

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

Con la información recopilada se constató la falta de una herramienta que normara la comunicación como sistema integral, por ello se elabora la propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna.

## **2.8. Abandono del campo**

El abandono del campo se decidió debido a que el contexto y las comparaciones de criterios de los informantes, dejaron de proporcionar información novedosa capaz de contrastar la premisa de investigación; alcanzando de esta forma la saturación teórica.

## 2.9. Análisis de los resultados.

Revisión Documental.

El resto de los elementos necesarios para completar el análisis se detectan en la revisión de los documentos “Estatutos. Código de Ética y Reglamentos”; “Estrategia de la ACCS para el año 2013” y “Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la ACCS Sancti Spíritus, enero-diciembre 2012”. Su descripción puede consultarse en el anexo No.3.

Los “Estatutos...” establecen una idea abarcadora del tipo de profesional que se admite en la ACCS. El trabajo en pos de elevar la calidad y la eficacia de las ramas de la comunicación comprendidas en los perfiles profesionales de sus integrantes, unido a las características que estos últimos deben tener, constituyen una muestra de los atributos y valores que integran la imagen intencional de la ACCS.

La ética en la ACCS se rige por las normas establecidas en el Código existente con ese fin. Ese documento exige para todos sus miembros la puesta de sus conocimientos y experiencias al servicio de la sociedad, rigiéndose por las más estrictas normas de la lealtad, veracidad y honestidad profesional. Plantea también la realización del ejercicio profesional desde el respeto a las leyes, regulaciones, reglamentos y demás normas de su actividad profesional; el mantenimiento de una conducta personal acorde con los principios de la sociedad socialista, entre otros.

Tampoco se trata de empezar de cero. Aunque no existe una comprensión total sobre los signos visuales de la ACCS, muchos reconocen en ellos la referencia a la organización representativa de los profesionales de la comunicación. Lo fundamental radica entonces en organizar las ideas que conforman la identidad y sustentan la imagen y socializarlas con todos los miembros e interesados en la institución.

La asociación cuenta con las herramientas, sólo debe usarlas. El experto interrogado a propósito indica una efectiva manera: “Si la vemos como asociación a nivel nacional, la ACCS es una entidad que en comparación con otras cuenta con soportes y logística para desarrollar a plenitud su imagen visual: genera una revista, tiene editorial, genera instrumentos de promoción.

Además, puede y participa con cierta libertad en anuncios de TV porque es una asociación comercial pero con un rol social bien definido.” Los asociados esperan más de la organización a la que pertenecen, sienten que puede llegar más lejos. En los momentos actuales del país probablemente sea la institución con más posibilidades de desarrollarse plenamente en lo concerniente a identidad e Imagen, por contener en su interior todos los recursos necesarios, sobre todo los recursos humanos.

La entrevista persigue la reflexión de los informantes clave sobre el comportamiento demostrado por la ACCS, el cual queda subdividido en varios aspectos. Uno referente a la conducta de los trabajadores, otro a los servicios (capacitación, asesoría, representación) en muchas ocasiones brindado por ellos mismos; y otro a los eventos.

En cuanto al comportamiento de los trabajadores como un reflejo de la calidad, la eficacia, la ética y el profesionalismo requerido por la ACCS, se evidencia una postura unánime en los entrevistados. Todos concuerdan en que a pesar del número reducido de trabajadores de la sede (donde por demás la presidenta es la única profesional de la comunicación existente) las personas que laboran allí realizan una labor coherente con la misión de la ACCS y por ende con la imagen que esta quiere proyectar.

“Tengo 4 o 5 años de vinculación con la Asociación y puedo decir que la palabra no, no existe. El sentimiento es que todo el mundo está jugando en tu equipo (... )”

“(... ) creo que los clientes se han dado cuenta de que existe calidad, aspiran a ella y son selectivos con los creativos que contratan, pues estos cumplen con las expectativas. El diseño lleva mucha preparación, actualización del trabajo, dominar las nuevas tecnologías, y los creativos asociados en su gran mayoría logran mantener estos requerimientos.”

Sin embargo, siempre se puede trabajar más en pos de la excelencia. La ACCS intenta abrirse paso dentro del contexto actual en un entorno a veces poco competitivo, en parte por el desconocimiento sobre la importancia de la comunicación para las organizaciones. En otros casos las empresas interiorizan esta importancia, pero desconocen que es la ACCS quién más capacitada está para acompañarlas en cualquier acción comunicativa que deseen emprender. “En estos momentos la Asociación no tiene poder legislativo para certificar fenómenos de comunicación,

llámese manuales de identidad corporativa, spots, campañas, y capacitación. No logra ni siquiera dentro del área de capacitación (que es uno de los renglones generadores de ingreso y de prestigio de la organización) tener un status a la hora de emitir un certificado, un crédito. Para que algo suyo tenga validez tiene que contar con la Universidad u otra institución. La ACCS desempeña un rol social pero no está institucionalizada, “estatalizada” en la versión buena de la palabra.”

Además de las opiniones favorables a los eventos los entrevistados mencionan un grupo de elementos que en su opinión deben mejorar. El aspecto más destacado por la mayoría es la falta de promoción de los eventos de la ACCS en los medios de comunicación masiva. Aunque en realidad la organización promociona sus eventos, los informantes clave consideran el alcance de la promoción como insuficiente y pobre.

Por otro lado le otorgan mucha importancia a atraer participantes que no sean asociados. Esta constituye una opción válida, sobre todo para fortalecer la imagen de la ACCS como puntera de la comunicación. En los eventos además se le proporciona a individuos y entidades externas un “rostro” corporativo, que permite identificar los productos comunicativos realizados en la provincia con una organización que está detrás de la creación de tales productos.

“Como espectador creo que mientras más personas participen, mejor. Lo bueno sería que la ciudad sepa que esos carteles que ven por ahí, que los spots que ven en la tv y oyen en la radio, responden a una entidad que existe y tiene una función.”

La calidad de los trabajos que se presentan, y los temas que abordan, constituyen dos de las cuestiones que más inquietan a los entrevistados.

La investigación arroja un sentir general por parte de todos los asociados hacia crear el vínculo en las investigaciones e iniciativas prácticas de la ACCS. Una unión que se hace necesaria para que la organización alcance un nuevo nivel en el contexto empresarial cubano.

“Siempre hemos abogado porque se diferencien los trabajos teóricos de los prácticos. Ya se aplicó la separación y dio resultados. Lo ideal sería no desligar la creación de la investigación, porque no están desligados; pero por una cuestión operativa, en aras del



tiempo, deben separarse los trabajos en los eventos. Aunque también debería aumentar la cantidad de trabajos de creativos que se presentan con su contraparte de investigación teórica. Me gustaría que existiera una estrategia en base a fusionar las dos tendencias, quisiera un enfoque teórico sobre lo creativo.”

“Cierto es que no es lo mismo presentarse en un evento que hacer una presentación para una empresa, porque en este último caso a veces los directivos no logran entender lo que teóricamente está más correcto y finalmente el creativo tiene que aceptar determinadas condiciones porque el cliente es quien paga.”

La búsqueda de la calidad, el profesionalismo y la eficacia se presenta como una constante en las respuestas de los entrevistados (y trasciende los documentos formales) Tal comportamiento puede reforzar la posición de la ACCS, aumenta las posibilidades de instaurar en la provincia una imagen sólida acorde con su identidad y puede contribuir al logro del deseado posicionamiento de la organización.

De ahí que todavía queden en los participantes en la entrevista aspiraciones y expectativas por cumplir: “Existe la necesidad de aplicar un filtro, una pre/selección más rigurosa de los trabajos presentados, para ganar en calidad y seriedad en lo que se presente, sobre todo en el apartado de Investigación.”

“Resulta indispensable lograr un evento en el que no falle nada, con planes de contingencia y una evaluación de todos los acontecimientos que puedan ocurrir, para prevenirlos a tiempo y que no repercutan negativamente en su desarrollo, y creo que se puede lograr con un buen trabajo de RR. PP.”

Dentro de los documentos formales no existe constancia de la realización con profundidad de un Diagnóstico de Comunicación Organizacional ni de RR.PP.

Las investigaciones realizadas con tal propósito fueron efectuadas por estudiantes de Tercer año de la Carrera de Comunicación Social, pero sus resultados no cubren toda el área necesaria para partir de ellos en este estudio.

La ACCS no posee Manual de Gestión de Comunicación ni ningún otro documento donde se especifiquen las Políticas de Comunicación de la organización a nivel nacional o en la propia sede. No obstante, en su documento rector: “Estatutos, Código de Ética y

Reglamentos” aparecen como parte de los Deberes y Derechos, un grupo de dictámenes referidos a la comunicación interna (ubicados en los incisos “g” de los deberes y “g”, “h” y “k” de los derechos), que han guiado a los asociados hasta el momento. (Ver anexo No.3). Los citados incisos indican, además de las facultades comunicativas de los asociados dentro de la organización, quiénes son las personas a las que deben acudir para informarse.

El inconveniente de contar sólo con un documento normativo radica en la inexistencia de una declaración formal de los objetivos de comunicación, del tipo de comunicación predominante y de la disposición formal del funcionamiento de los canales, flujos y mensajes en la ACCS.

De la lectura del documento “Informe de Balance de las Asociaciones de Base (A/B). SS. 2012” (ver anexo No.3) se puede concluir que el trabajo de las A/B resulta muy deficiente porque los resultados que ostentan estos grupos se derivan del trabajo individual de sus miembros y no del trabajo colectivo de la A/B. Los vínculos con las direcciones administrativas y las organizaciones políticas, de masas y sociales de sus centros de trabajo (tal y como se estipula en los estatutos) no se han logrado, por lo que la acción que debe ejercer la ACCS desde sus A/B para lograr la representatividad a nivel de gobierno es prácticamente nula.

Otras acciones de comunicación y formas de evaluación deben integrar junto a los elementos anteriores las políticas de comunicación; pero su importancia no pasa desapercibida pues son incluidas en otros textos formales de la organización. En la “Proyección estratégica para el 2013” (Ver anexo No.3), la dirección de la Sede de Sancti Spíritus de la ACCS incluye dentro de sus objetivos estratégicos uno de comunicación organizacional con sus respectivos objetivos específicos; pero el documento no se dedica sólo a la comunicación en la organización, sino contiene otros temas significativos para su funcionamiento.

Con la revisión de los documentos anteriores se puede afirmar que las condiciones objetivas de la ACCS son propicias para diseñar el Manual de Gestión de la comunicación debido a la existencia de un trabajo previo en pos de lograr mejoras en la comunicación tanto interna como externa. Quedaría sólo concretarlas en un proyecto

estratégico específico, basado por supuesto en un diagnóstico más profundo de todos los procesos comunicativos.

Relación con los medios: En ellos se ofrece un panorama de pronósticos para la etapa, las principales actividades realizadas y las perspectivas de trabajo de la ACCS.

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

En cuanto a la gestión de la comunicación interna, ésta se realiza de forma espontánea, no se fundamenta en estudios diagnósticos y mucho menos en una planificación anual de comunicación para el público interno.

En este aspecto, es necesario que se establezca desde la sede nacional de esta organización una relación de trabajo permanente.

Pudiera pensarse que la ACCS de Sancti Spíritus no se encuentra muy alejada de la planificación integral de la comunicación por realizar casi todas las funciones que debe tener una institución dedicada a este proceso. Pero en realidad existe conocimiento sobre estos temas que permitan lograr la gestión integral, empíricamente si hay una coherencia entre las comunicaciones que se emiten, pero no existe un manual de normas que las regule, solo directrices y orientaciones aisladas. Esto se manifiesta en las opiniones de trabajadores y directivos recogidas en los diferentes instrumentos aplicados.

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

#### **Fortalezas y debilidades**

### *Fortalezas*

La propia existencia de la organización.

El prestigio alcanzado en la sociedad y en el Partido a través de los excelentes resultados alcanzados.

Contar con la carrera de Comunicación Social

La existencia de esta única organización con una visión integral de la comunicación.

La capacidad intelectual de sus afiliados, agrupados en los diversos Círculos Especializados.

Reforzado vínculo de pertenencia.

Permite el intercambio internacional.

Cobertura que tiene en los distintos sectores de la comunicación: televisión, cine, radio, turismo.

Como debilidades se señalan los siguientes:

Insuficientes relaciones internacionales con asociaciones homólogas de comunicación.

Dispersión de los especialistas provinciales no miembros de la ACCS.

La falta de conocimiento que persiste en algunas empresas sobre la labor del comunicador.

No se ha logrado posicionar en la sociedad cubana.

Tenemos en cuenta aquí los resultados de la categoría comunicación interna en el diagnóstico previo al diseño de la Estrategia de Relaciones Públicas.

La totalidad de los encuestados considera suficiente la información recibida de la ACCS sobre cuestiones laborales. La gran mayoría de los encuestados juzga como suficiente la información recibida sobre cuestiones no laborales, aunque 8 de ellos la creen



insuficiente. Por tanto, de la respuesta a ambas interrogantes de la pregunta 1 se concluye que la cantidad de información emitida por la ACCS al respecto resulta la adecuada.

#### Información que recibe

Tabla 1

Información que recibe	Excesiva	%	Suficiente	%	Insuficiente	%	Escasa	%	Ninguna	%
<b>Sobre cuestiones laborales</b>	0	0	51	100	0	0	0	0	0	0
<b>Sobre cuestiones no laborales</b>	0	0	43	84,3	8	15,6	0	0	0	0

Fuente: Resultados del diagnóstico

De todos los canales, propuestos por los cuales los miembros de la ACCS reciben las informaciones de un total de 51 asociados, 29 señalaron el teléfono, 10 la comunicación cara a cara, 0 los murales y 12 el correo electrónico. El resto de los canales no fueron nombrados. La otra vía incluida por los asociados fueron las reuniones.

Vías por la que recibe información.

Tabla 2

VÍAS	FRECUENCIA	%
<b>Correo electrónico</b>	12	23,5
<b>Teléfono</b>	29	56,8
<b>Comunicación cara a cara</b>	10	19,6
<b>Boletines</b>	0	0
<b>Circulares</b>	0	0
<b>Murales</b>	0	0
<b>Entrevistas</b>	0	0

Fuente: Resultados del diagnóstico

La comunicación cara a cara se selecciona como la vía más efectiva por un total de 22 encuestados, le siguen el teléfono con 15 selecciones, el correo electrónico con 10 y 4 otros.



Calidad de la información recibida

Tabla 3

CALIDAD DE LA INFORMACIÓN								
<b>Exactitud</b>	7	13,7	40	78,4	4	7,8	0	0
<b>Utilidad</b>	7	13,7	40	78,4	4	7,8	0	0
<b>Accesibilidad</b>	10	19,6	35	68,6	6	11,7	0	0
<b>Nivel de actualización</b>	12	23,5	30	58,8	9	17,6	0	0
<b>Fiabilidad</b>	30	58,8	12	23,5	9	17,6	0	0
<b>Puntualidad</b>	10	19,6	10	19,6	31	60,7	0	0

La ACCS informa a sus asociados sistemáticamente, afirmación avalada por una mayoría de 38 encuestados de un total de 51 que contestan la pregunta.

Frecuencia

Tabla No. 4

FRECUENCIA	cantidad	%
<b>Siempre</b>	10	19,6
<b>Sistemáticamente</b>	38	74,5
<b>En ocasiones</b>	3	5,8
<b>Casi nunca</b>	0	0

De todos los canales, propuestos en la pregunta 4, por los cuales los miembros de la ACCS reciben las informaciones de un total de 51 asociados, 29 señalaron el teléfono, 10 la comunicación cara a cara, 0 los murales y 12 el correo electrónico. El resto de los canales no fueron nombrados. La otra vía incluida por los asociados fueron las reuniones.

Vías por la que recibe información.

Tabla 5

VÍAS	FRECUENCIA	%
------	------------	---



<b>Correo electrónico</b>	12	23,5
<b>Teléfono</b>	29	56,8
<b>Comunicación cara a cara</b>	10	19,6
<b>Boletines</b>	0	0
<b>Circulares</b>	0	0
<b>Murales</b>	0	0
<b>Entrevistas</b>	0	0

Fuente: Resultados del diagnóstico

La comunicación cara a cara se selecciona como la vía más efectiva por un total de 22 encuestados, le siguen el teléfono con 15 selecciones, el correo electrónico con 10 y 4 otros.



Vías más efectivas

Tabla No. 6

VÍAS	FRECUENCIA	%
Comunicación cara a cara	22	43,1
Teléfono	15	29,4
Correo	10	19,6
Reuniones	4	7,8

Fuente: Resultados del diagnóstico

Cómo vías más usadas por la organización se señalan el teléfono con 22 selecciones, la comunicación cara a cara con 15; 10 indicaron el correo electrónico, 4 las reuniones.

Vías más usadas por la organización

Tabla No. 7

VÍAS	FRECUENCIA
Teléfono	22
Comunicación cara a cara	15
Correo electrónico	10
Reuniones	4

Fuente: Resultados del diagnóstico

Evidentemente existe una correspondencia entre los canales más utilizados por la institución y los que prefieren sus asociados. Los canales más utilizados por los asociados para comunicarse con la presidenta de la ACCS y el presidente su círculo son el teléfono y la comunicación cara a cara. Luego de reunir las respuestas de las preguntas 4, 5 y 6 se puede concluir que ambos canales resultan los más efectivos para la retroalimentación entre la asociación y sus miembros se garantiza constantemente, afirmación avalada por el hecho de que para 46 encuestados de un total de 51 la respuesta a sus planteamientos e inquietudes se garantiza siempre; sólo 3 marcaron frecuentemente y dos, varias veces.





Respuestas a sus planteamientos e inquietudes.

Tabla No. 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	46	90,1
	3	5,8
Varias vías	2	3,9
	0	0
Nunca	0	0

Fuente: Resultados del diagnóstico

En la ACCS 20 encuestados de un total de 51 admiten la existencia de "algunos" espacios de comunicación, de los restantes 28 consideran que son "muchos" y sólo 3 que son "muy pocos". Los espacios indicados por los asociados son: reuniones y eventos, cursos y capacitaciones, asambleas anuales, encuentros de los círculos, balances, encuentros cara a cara con la presidenta, encuentros informales.

Tabla No.9 Espacios para el debate

ESPACIOS	FRECUENCIA	%
Muchos	28	54,9
Algunos	20	39,2
Muy pocos	3	5,8

Fuente: Resultados del diagnóstico



## CAPÍTULO III MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

### Introducción

La comunicación como actividad es inherente a la vida de la organización; es la red de relaciones interpersonales que se teje entre los sujetos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema. La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. No debemos olvidar que la comunicación debe asumirse por cada jefe y su equipo de trabajo.

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

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

## **Proyecto Estratégico**

Objetivo Estratégico General: Perfeccionar las acciones de comunicación de la sede provincial que aseguren el posicionamiento de la asociación en el territorio y el logro pleno de sus objetivos.

“representar, asesorar, orientar y capacitar a profesionales, técnicos, directivos y estudiantes de la Comunicación Social que se desempeñan en las esferas de propaganda, publicidad, relaciones públicas, comunicación institucional, promoción de ventas y marketing e investigaciones de la comunicación con calidad, eficacia, ética y profesionalismo”.

## **Objetivos Estratégicos**

Contribuir desde la Comunicación Social al éxito de las transformaciones en el Modelo Económico y Social del País

- Garantizar espacios y acciones de superación que contribuyan a la elevación de la profesionalidad de los comunicadores sociales cubanos.
- Contribuir a legitimar el campo profesional de la comunicación social y al reconocimiento a los derechos de sus profesionales.
- Fortalecer la profesionalidad y la creatividad de nuestros asociados en el diseño e implementación de estrategias y campañas de comunicación en beneficio de nuestra sociedad.
- Perfeccionar las estructuras y el funcionamiento de la ACCS en la búsqueda de mecanismos más ágiles y funcionales que incrementen la efectividad del trabajo de la Asociación.
- Fomentar la apropiación y uso con sentido propio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

## **Carta de Identidad**

Hablar de la historia de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS), requiere de las palabras más delicadas, certeras y críticas posibles. Delicadas, porque se trata del nacimiento de una organización fruto de los sueños de muchos profesionales, que ejercían día a día la actividad de la comunicación en sus más



variadas disciplinas. Como resultado de esos amores fue creciendo, desarrollándose y evoluciona en su etapa de adultez, si se tiene en cuenta que a sus casi 19 años de creada ha ganado en experiencia y sabiduría. Certeras, porque se precisa una investigación profunda para que no quede un solo dato omiso que pueda descompletar el proceso de gestación; y finalmente se requieren palabras críticas para poder evaluar con una mirada aguzada la pertinencia de su aparición y su invaluable aporte a la sociedad. De la misma manera se debe ser capaz de reconocer sus etapas de bonanzas y vacíos, para mantener la transparencia y el respeto hacia todos los que en ella laboran.

Presidida por Mireya Crespo y con una vicepresidencia compuesta por: Rebeca Galán, Mirta Muñiz, Juan Ayús y Jesús Castell (Tomado del periódico Granma, 1991), en su I Asamblea Nacional efectuada en 1993, la ACPP se erige como una institución autónoma. Como resultado de esta jornada eventual, es aprobado el primer Código de Ética, que posteriormente se iría modificando. Se crearon consecutivamente los estatutos y el reglamento junto a una comisión que velaría por la integridad de la membresía. El Congreso en 1995, según expone la entrevistada Rebeca Galán. (26 de mayo del 2010).

El II Congreso que celebró la ACPP, tuvo lugar en el hemiciclo Camilo Cienfuegos perteneciente al Centro de Convenciones Capitolio, en Ciudad de La Habana. Sus sesiones de trabajo transcurrieron durante los días 24 y 25 de junio de 1999, donde resultó elegida una nueva presidencia, esta vez encabezada por Rebeca Galán Caballero como su presidenta, y con la participación de Mercedes Rolo Pérez, Rebeca Jara Colón, Ernesto Niebla y Juan Ayús García, como vicepresidentes. Este último, ratificándose en su puesto. (Revista Espacio No. 1)

Según las referencias del investigador y miembro de la ACPP Luis Barreiro, dentro de los tópicos esenciales de discusión se encontraron, el análisis del proceso del Perfeccionamiento Empresarial y el papel que les correspondía a los asociados en este proceso. (1999: 36). Igualmente se incluyó en el orden del día la aprobación de un nuevo Código de Ética que al decir del Máster Humberto Cabezas Suárez: "(... ) se encontraba compuesto por cinco capítulos y 23 artículos como el anterior, pero

consistentes en un contenido actual y estableciendo unos parámetros de medidas disciplinarias más acordes, con criterios educativos y aleccionadores para los infractores.” (1999: 11). En su nueva estructura se establecieron las líneas de procedimientos y se complementó el reglamento que se pondría en vigor. Argumentándonos sobre la importancia de estas transformaciones reglamentarias, agrega Cabezas que:” (...) está encaminado a una actitud de autocontrol en el ejercicio de su profesión, de manera de estar consciente de que debe proteger al receptor del mensaje, garantizando la veracidad y la lealtad de lo que se expresa” “Nuestro código protege y eleva el prestigio de la profesión ante nuestro pueblo, el gobierno y los responsables de los medios.” (1999: 11). Se definieron además las funciones y las jurisdicciones de las comisiones provinciales y de las asociaciones de base.

El surgimiento de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas en la década de los 90, es calificado por los entrevistados como un acto de valentía y ante todo de pertinencia. A decir del representante del Partido Comunista de Cuba (PCC) del Comité Central Noel González, “en estos años en que afrontábamos serios problemas económicos, políticos y sociales fue un acto de sabia decisión”. Argumenta este funcionario político que constituyó una “necesidad social”, debido a la coyuntura nacional e internacional que afrontábamos. (Entrevista realizada el 10 de abril de 2010.)

Debido a la fuerte crisis por la que atravesábamos en aquellos momentos se concibe en nuestro país la reapertura de los caminos para el amplio desarrollo de las Relaciones Públicas y de la Publicidad, disciplinas que permitirían apoyar al turismo como primera fuente de ingresos a la economía, y beneficiar la visión de la imagen de Cuba en el mundo. Estas actividades se convirtieron en la vedette de la Asociación en sus primeros años, según las referencias de Elsa Agüero, miembro del Departamento Ideológico del PCC. “Fue un período que privilegió esencialmente a estas dos vertientes y que propició el aglutinamiento de otros especialistas como los redactores, diseñadores, propagandistas, entre otros expertos de la comunicación.” (Entrevista realizada el 10 de abril del 2010.)

Desde sus inicios la organización se caracterizó por el alto nivel de integración de todos sus miembros y por el compromiso político de contribuir al avance de la sociedad. La

nueva membresía estaba compuesta por una mayoría de afiliados ávidos de favorecer desinteresadamente a esta nueva organización, y por una mínima contraparte interesada solamente en ser representados para el pago de sus honorarios en el trabajo independiente.

### **Visión**

“Desarrollar un liderazgo amigable, cortés y comprometido con los intereses y necesidades presentes y futuras de nuestros afiliados, estudiantes y profesionales en general vinculados a las esferas de la comunicación social y con una incorporación creciente a las tareas sociales, de Bien Público y de propaganda revolucionaria.”

### **Misión**

“Representar, asesorar, orientar y capacitar a profesionales, técnicos, directivos y estudiantes de la Comunicación Social que se desempeñan en las esferas de propaganda, publicidad, relaciones públicas, comunicación institucional, promoción de ventas y marketing e investigaciones de la comunicación con calidad, eficacia, ética y profesionalismo”.

El objeto social de la organización se deduce en los primeros párrafos de los Estatutos del centro, el cual versa en su artículo 1 que:

“(... ) es una organización de carácter social, con alcance nacional, integrada por los profesionales de la propaganda, publicidad, relaciones públicas, comunicación institucional, promoción de ventas, mercadotecnia e investigaciones de la comunicación en organismos, instituciones, entidades, organizaciones y centros docentes vinculados a los perfiles de la asociación con sede nacional en la Ciudad de La Habana. “ (2007:7)

### **Política comunicativa**

Aparece en los Estatutos de la organización

Los estatutos de la organización establecen las normas de conducta y la ética a seguir por los integrantes de la ACCS. Al mismo tiempo fijan los objetivos de la institución, en

el objetivo "c)" específicamente, se mencionan dos de los atributos que caracterizan a los asociados:

c) Contribuir a una mayor inserción de la organización en la sociedad cubana para aportar el talento y la experiencia de nuestros afiliados, a las necesidades del Partido Comunista de Cuba, el estado y el Gobierno en lo referido a la comunicación, y en particular al proceso de perfeccionamiento empresarial".

Los (incisos) "g" de los deberes y "g", "h" y "k" de los derechos expuestos a continuación indican, además de las facultades comunicativas de los asociados dentro de la organización, quiénes son las personas a las que deben acudir para informarse.

g) Contribuir con sus opiniones, críticas y sugerencias al mejor funcionamiento de la asociación y sus estructuras de dirección a los diferentes niveles.

g) Solicitar información sobre aquellas disposiciones, indicaciones, regulaciones u otros documentos emitidos por la organización o por organismos e instituciones competentes que estén relacionados o tengan incidencia en el ejercicio profesional.

h) Hacer proposiciones o sugerencias a los órganos de dirección de la organización relacionadas con su objeto social y recibir respuesta.

k) Recibir de las instancias superiores de la organización información acerca del cumplimiento de su gestión

**Valores Compartidos por los trabajadores de la ACCS en Sancti Spiritus.**

#### **Organización**

- Patriotismo
- Profesionalidad.
- Integración
- Responsabilidad
- Representación profesional
- Respeto
- Amor



□ Disciplina

#### **Libro de estilo.**

#### **Objetivos:**

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

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

#### **Principios generales a tener en cuenta para comunicarse con los diferentes públicos de la ACCS de Sancti Spíritus.**

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

#### **Normas generales.**

1. El lenguaje a emplear debe ser correcto sin vulgarismos, ni palabras pertenecientes a jerga alguna.





2. Evitar neologismos en presentaciones oficiales, a través de los medios, etc.
3. Tener en cuenta a la hora de redactar textos y/o frases no utilizar repeticiones, emplear sinónimos y antónimos adecuadamente.
4. No abusar en la utilización de gerundios y participios.
5. Utilizar correctamente el género y número para lograr una adecuada concordancia.
6. Hablar en representación del colectivo, evitando la primera persona del singular.

#### **Nombres.**

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

#### **Abreviaciones.**

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

#### **Signos de puntuación.**

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

#### **Normas gramaticales.**

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

#### **Errores frecuentes.**

1. Evitar los vicios del lenguaje.

#### **La Correspondencia.**

Debe ser:

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

#### **Normas para el saludo**

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

- Cuando el saludo es formal, se debe responder de igual forma.

Aspectos Generales que no debemos olvidar.

Observemos cuidadosamente el grado de formalidad en el vestir, en el caso de las mujeres deben estar muy atentas a que su ropa sea discreta, poco escotada y para nada provocativa sin olvidar el cuidado del peinado y de las manos para que estén en perfecto orden.

- No es correcto recibir a una persona y hacerle esperar frente a nosotros mientras hablamos por teléfono.
- Al hablar por teléfono, cuidemos no hacerlo en alta voz, más aún, si compartimos la oficina con otras personas.
- Cuando se desea tener una reunión, lo correcto será que el que tenga la iniciativa vaya o llame al escritorio de su igual.
- Al llegarnos al escritorio de una persona sin haber solicitado previamente una audiencia, si la encontramos ocupada en el teléfono o con algún tipo de documentación, debemos esperar a que termine lo que está haciendo antes de comenzar con el tema que nos llevó a visitarla.
- Al llegar al trabajo en la mañana, debemos saludar a nuestros colegas con un: *Buenos días.*

#### **Públicos reconocidos por la organización**

Los públicos reconocidos son los siguientes:

Público interno: Constituidos por los trabajadores de la sede y los afiliados.

Público externo: Prensa, PCC y la comunidad.

Público potencial: Las empresas a las cuales se les presta servicios

## **El plan anual de comunicación interna.**

### **Normas para la elaboración del Plan de Comunicación.**

#### **I. Resumen de la situación actual de la entidad.**

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

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

#### **II. Determinación de los Objetivos Generales**

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

#### **III. Definición de los Objetivos operativos por públicos.**

Los Objetivos tienen que definirse según los públicos determinados por la entidad, a los que se pretende comunicar. Deben a su vez, responder a la Estrategia de Comunicación que la institución se haya trazado.



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

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

#### IV. Programación de la comunicación.

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

- Acciones específicas a realizar.
- Personas responsables de llevarlas a cabo.
- Programación del calendario.
- Presupuesto.

-Resultados esperados de cada una de ellas.

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



## ACCIONES

Responsables

Fecha de Cumplimiento

Canal a Utilizar

Público Interno "A"

Público Interno "B"

Público Interno "C"

Igual análisis para el resto de los públicos...

## V. Ejecución, seguimiento y evaluación.

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

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

- A través de la definición de indicadores de medida que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan.
- Mediante la realización de evaluaciones de resultados provisional.
- A través de la aplicación de encuestas a los diferentes públicos; que permitirá conocer la efectividad de las acciones puestas en práctica.
- Otros que se consideren necesarios.

Programación de la comunicación.

### I. Resumen de la situación actual de la institución.

### II. Objetivos generales.

- Generar valor para la ACCS de Sancti Spiritus a través de la gestión de la comunicación Interna.



- Alcanzar una autoimagen que se corresponda con la Imagen institucional que la personalidad corporativa define como Objetivo Estratégico.
- Desarrollar un constante proceso de evaluación a la gestión de comunicación de la

ACCS de Sancti Spíritus

### III. Objetivos Específicos.

- Incidir en directivos de la organización para que asuman la comunicación interna como parte de su responsabilidad.
- Ofrecer sistemáticamente información a todos acerca de lo que la organización hace.
- Potenciar el sentido de pertenencia.
- Desarrollar estudios periódicos acerca del estado de la comunicación en toda su amplitud (comunicación institucional, publicidad, cultura organizacional, marketing, relaciones públicas, identidad e imagen corporativa) para la evaluación y perfeccionamiento de estos procesos.

### IV. Plan Anual de Comunicación.

Acciones de comunicación a desarrollar con el público interno de la ACCS de Sancti Spíritus en el período comprendido entre Julio y Diciembre 2013

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

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

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

- Responsable: Presidenta provincial



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

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

- Responsable: Jefa de organización.
- Canales: resolución impresa, correo electrónico.
- Fecha de cumplimiento: durante toda la semana.
- Público al que está dirigida la acción: sede nacional

**Acción 4:** Informar las políticas de comunicación de la ACCS de Sancti Spiritus

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

**Acción 5:** Evaluar los procesos comunicativos (desarrollo y efectividad de las acciones del Plan de comunicación interna) en el mes concluido y comunicar resultados.

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

**Acción 6:** Socializar el Plan de Capacitación de la ACCS

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

**Acción 7:** Realizar acciones de la campaña sobre el ahorro energético.

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



**Acción 8:** Informar a directivos situación actual de la comunicación informal para motivarlos a fortalecer los vínculos jefe-subordinado.

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

**Acción 9:** Elaborar el Plan de Comunicación Anual para el año 2014, para presentarlo en el consejo de Dirección.

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

## CONCLUSIONES

1. Se determinaron los elementos teóricos conceptuales para el Manual de Gestión de la Comunicación a partir de los resultados obtenidos durante la investigación.
2. La gestión de la comunicación interna, se realiza de forma espontánea, no se fundamenta en estudios diagnósticos y mucho menos en una planificación anual de comunicación para el público interno.
3. El Manual de Gestión de la Comunicación diseñado para el público interno de la ACCS de Sancti Spíritus y las acciones que de ella se derivan están encaminadas a gestionar la comunicación interna.



## RECOMENDACIONES:

A la Presidencia de la ACCS en la provincia Sancti Spiritus:

Sugerir la implementación del Manual de Gestión de la Comunicación.

A la Facultad de Humanidades

Valorar la posibilidad de dar seguimiento al tema a través de otras investigaciones de pregrado.



## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. M. (2007). *La Imagen corporativa*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Álvarez, T., Caballero, M. (1997). *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Álvarez, Y. (2000). *Imagen corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Álvarez, L., Ramos, J. F. (2003). *Circunvalar el arte*. Santiago de Cuba: Oriente.
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. La Habana: Félix Varela.
- Arzuaga, P. (2003). *Diagnóstico de comunicación interna, Grupo Empresarial Transtur S.A.* Tesis de Licenciatura no publicada. La Habana: Universidad de La Habana.
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.
- Capriotti, V. P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen*. Buenos Aires: Ariel.
- Caruso, M. (s.f). *Imagen Corporativa por Joan Costa. El concepto imagen. La polisemia del término*. Recuperado el 28 de Enero de 2013 de:  
<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa.htm>.
- Chaves, N. (1994). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Chiu, A. y González, A. (2007). *Auditoría de Imagen y Comunicación para las líneas de productos Natural Cuba y Arte en Casa de la División Comercial LAUROS, y propuesta del Plan de Comunicación en el año 2013*. Tesis de Licenciatura no publicada. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
- Costa, J. (1977). *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral*. Madrid: Gráficas Torroba.
- Costa, J. (1987). *Imagen global*. Barcelona: Ceac.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- De la Torre, C. (2001). *Las identidades. Una mirada desde la psicología*. La Habana: Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Cultura Cubana.



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



- Saladrigas, H. (2007). Nuevas perspectivas y prácticas en la investigación de la Comunicación Institucional. *Espacio: revista de la ACCS*, (11), 25-29.
- Sanz, L.A. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid: ESIC.
- Saló, N. (2000). La comunicación en las organizaciones. Barcelona: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
- Schein, E. H. (2006). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana: Félix Varela.
- Scheinsohn, D. (1997). Más allá de la imagen corporativa: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires: Macchi.
- Tejeda, L. (1987). Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Bogotá: Norma.
- Trelles, I. (2000): Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio: revista de la ACCS*, (3), 25-28.
- Trelles, I. (2002): Bases Teórico-Metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis de Doctorado no publicada. La Habana: Universidad de La Habana.
- Trelles, I. (2005): Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio: revista de la ACCS*, (10), 29-31.
- Trelles, I., Meriño, J., Espinoza, A. (2005a). Comunicación, Imagen e identidad corporativas. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2006). Comunicación organizacional. (2. ed) La Habana: Félix Varela.
- Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Villafañe, J. (1993). Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide.



## A N E X O S

### A n e x o 1

2. Mapa sobre el objeto social y los públicos de la ACCS de Sancti Spiritus

**O b j e t o S o c i a l**

**P ú b l i c o s**



**Anexo 2. "Guía de Observación # 1,**

**Guía de Observación # 1**

**Objetivos:**

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

Lugar:

Fecha:

Hora:

*Aspectos a investigar:*

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





**Anexo 3. “Entrevista semiestructurada realizada a directivos”.**

**Indicadores**

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

**Anexo 4. "Entrevista realizada a la que realiza las funciones de comunicadora de la organización."**

*Indicadores.*

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



## **Anexo. No 5. Revisión documental**

### **Objetivos**

1. Caracterizar la organización objeto de estudio desde los documentos formales.
2. Determinar la existencia en documentos formales de las acciones, políticas, funciones de Comunicación y de Relaciones Públicas para ambos públicos.

### **Documentos**

Historia de La Asociación Cubana de Comunicadores Sociales. ACCS.

1994

Informe de balance 2012 2013 de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas en Sancti Spíritus.

Estatutos. Código de Ética y Reglamentos. Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, 20013- 2017

Apuntes para una reflexión sobre el papel de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas en la sociedad cubana.

Estrategia de la ACCS para el año 2013

Informe para la reunión nacional de presidentes de los círculos: Comunicación Institucional, Relaciones Públicas, Marketing e investigación y Creativos. Asociación cubana de Comunicadores Sociales. Período 2011-2012

Deberes funcionales de la ACCS, Sedes Provinciales y del Municipio especial Isla de la Juventud.

Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la ACCS Sancti Spíritus Enero-Diciembre 2012

Intervención del compañero Rolando Alfonso Borges en la Clausura del V Congreso de la ACCS

Proyección Estratégica de la ACCS, para el año 2013

### **Guía temática para la revisión de documentos**

1. Características estratégicas de la organización (Misión, visión, proyecciones estratégicas).



2. Segmentación de Públicos.
3. Existencia de las políticas de comunicación.
4. Características de las políticas de comunicación.
5. Declaración formal de los objetivos de comunicación, del tipo de comunicación, los canales, mensajes, acciones y formas de evaluación prevista.
6. Declaración de normas de Identidad visual como parte de un Manual de
7. Identidad u otro documento formal.
8. Denominación otorgada al profesional que ejerce las Relaciones
9. Públicas o algún cargo relacionado con la comunicación.
10. Posición de este profesional en el Organigrama
11. Funciones de Relaciones Públicas
12. Acciones de Relaciones Públicas
13. Planes o programas, pertinencia y adecuación de los mismos a los propósitos de las Relaciones Públicas.
14. Estrategias establecidas anteriormente tanto de Comunicación como de
15. Relaciones Públicas



## **Anexo No.6. Descripción de documentos formales de la ACCS.**

### **Documento No. 1: “Estatutos. Código de Ética y Reglamentos”**

Los estatutos de la organización establecen las normas de conducta y la ética a seguir por los integrantes de la ACCS. Al mismo tiempo fijan los objetivos de la institución, en el objetivo “c)” específicamente, se mencionan dos de los atributos que caracterizan a los asociados:

c) Contribuir a una mayor inserción de la organización en la sociedad cubana para aportar el talento y la experiencia de nuestros afiliados, a las necesidades del Partido Comunista de Cuba, el estado y el Gobierno en lo referido a la comunicación, y en particular al proceso de perfeccionamiento empresarial”.

Los (incisos) “g” de los deberes y “g”, “h” y “k” de los derechos expuestos a continuación indican, además de las facultades comunicativas de los asociados dentro de la organización, quiénes son las personas a las que deben acudir para informarse.

g) Contribuir con sus opiniones, críticas y sugerencias al mejor funcionamiento de la asociación y sus estructuras de dirección a los diferentes niveles.

g) Solicitar información sobre aquellas disposiciones, indicaciones, regulaciones u otros documentos emitidos por la organización o por organismos e instituciones competentes que estén relacionados o tengan incidencia en el ejercicio profesional.

h) Hacer proposiciones o sugerencias a los órganos de dirección de la organización relacionadas con su objeto social y recibir respuesta.

k) Recibir de las instancias superiores de la organización información acerca del cumplimiento de su gestión.

### **Documento No. 2: “Estrategia de la ACCS para el año 2013”**

En la misión empresarial de la ACCS, contenida en este documento se comprueban otros rasgos que caracterizan el desempeño de sus miembros. La organización se propone “representar, asesorar, orientar y capacitar a profesionales, técnicos, directivos y estudiantes de la Comunicación Social que se desempeñan en las esferas

de propaganda, publicidad, relaciones públicas, comunicación institucional, promoción de ventas y marketing e investigaciones de la comunicación con calidad, eficacia, ética y profesionalismo”.

**Documento No. 3: “Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la ACCS Sancti Spiritus, enero-diciembre 2012”**

En este documento aparece un incremento en las metas de proyección (acrecentadas a través de los años) hacia los medios internos y externos, y el propio “Análisis...” señala que han logrado cumplir una parte importante de las mismas. Tal es el caso del considerado como el mayor logro de la sede en el año 2012: el alcance de una mayor visibilidad y reconocimiento en el territorio y a nivel de gobierno con la atención a empresas en perfeccionamiento, a partir de la implicación de los miembros en las tareas y prioridades del territorio y de las acciones realizadas en el campo de la Capacitación y en el desarrollo de eventos.

**Documento No. 4: “Proyección estratégica para el 2013”**

Objetivo Estratégico General: Perfeccionar las acciones de comunicación de la sede provincial que aseguren el posicionamiento de la asociación en el territorio y el logro pleno de sus objetivos.

Dentro de los Objetivos Estratégicos Específicos quedan referidas un extenso número de prioridades, las cuales se dirigen a divulgar las experiencias profesionales y las investigaciones del territorio en el campo de la Comunicación Social; también a desarrollar actividades comunitarias para acercar más a la organización a la comunidad, aprovechando los espacios intersectoriales; y a comparecer en los medios de comunicación para informar sobre objetivos, importancia y expectativas de los principales acontecimientos o eventos de la ACCS. Al propio tiempo resulta estratégico para la organización mantener actualizada la cartera de clientes reales y potenciales y establecer contactos abiertos y sistemáticos con ellos; al igual que realizar exposiciones del trabajo de sus afiliados. También constituyen objetivos la elaboración de Boletines y la realización de productos audiovisuales sobre los resultados de la asociación para presentar en espacios de encuentros con asociados y reuniones



de balance. De manera más abarcadora la entidad espera crear un programa televisivo que dé a conocer su trabajo y resultados, así como desarrollar campañas de comunicación por el día del Comunicador Social.

En pos de cumplir con los objetivos, la organización estructuró un conjunto de acciones de comunicación interna, externa y en relación con los medios. Las de RR.PP aparecen como parte del trabajo del año 2013 y las proyecciones