



Ciencias Holguín

E-ISSN: 1027-2127

revista@ciget.holguin.inf.cu

Centro de Información y Gestión Tecnológica
de Santiago de Cuba
Cuba

Lauzao-Serrano, Norge; Rodríguez-Piña, Ramón Antonio
Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional
Ciencias Holguín, vol. XVIII, núm. 2, abril-junio, 2012, pp. 1-17
Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba
Holguín, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181524305015>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional / Internal communication system's design oriented to specific environment

Norge Lauzao-Serrano; Ramón Antonio Rodríguez-Piña

País: Cuba

RESUMEN

Se abordó el diseño de sistema capaz de satisfacer la brecha existente en la gestión de la comunicación organizacional y enfoque comunicacional interno. Proporcionó este trabajo la aproximación a la realidad comunicativa de las empresas cubanas, focalizada en el estudio de los públicos internos. Se diseñó y realizó diagnóstico de comunicación interna, caracterizando el grado de gestión comunicacional interna. Se diseñó el procedimiento para la gestión de la comunicación interna; así como las acciones inherentes con los públicos internos, evitando el carácter inconexo y espontáneo, sin una integración sistémica en la organización. El procedimiento resulta guía metodológica para las actividades de planificación, organización, evaluación y control de los procesos comunicativos en la organización, capaz de permitir la existencia de un sistema de comunicación coherente y armónico, contribuyendo a una mayor integración interna, fortaleciendo su cultura e identidad.

ABSTRACT

This investigation, revealing as system design, satisfies the existent breach in the communicational management in relation with communication to the internal communicational focus. It provides the approach to the talkative reality of the Cuban companies, focused in the field of the internal publics. It is designed and carried out diagnosis of internal communication, characterizing the quality of internal communicational management. It is designed procedure for the internal communication management as well as the inherent actions with the internal publics, avoiding the unconnected and spontaneous character, without a systemic integration in the organization. The procedure of communication is assumed as a methodological guide for planning, organization, evaluation and control of the talkative processes in the organization allowing the existence of coherent and harmonic

communication system, contributing to a higher internal integration, and to the invigoration of its culture and identity.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL; COMUNICACIÓN INTERNA; CULTURA ORGANIZACIONAL; IDENTIDAD; PERTENENCIA; PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION; INTERNAL COMMUNICATION; ORGANIZATIONAL CULTURE; IDENTITY; OWNERSHIP; MANAGEMENT COMMUNICATIONAL PROCEDURE.

INTRODUCCIÓN

La sociedad del siglo XXI está caracterizada por cambios vertiginosos y una creciente competitividad que obligan a las organizaciones a redimensionar los alcances de cada una de sus actividades, asumirlas como sistemas dinámicos y abiertos, lo suficientemente estables para cumplir una función orientadora, y a su vez flexibles, para garantizar su adaptación al medio y el desarrollo.

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo, en la actualidad las grandes empresas de negocios tienen un mejor ambiente, una comunicación más abierta, mayor calidad de sus productos o servicios y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes.

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre, devenido centro del problema de la eficiencia, y como se afirma por Pérez Betancourt y Díaz¹, (2000) “(...) Reconocer e incentivar al hombre para que dé lo que debe y puede, es la palanca que moverá al sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista (...).”, en que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos con sus objetivos personales, aumenta su eficiencia, eficacia y calidad gestando sistema de gestión de la comunicación (SGC), que está implícito

¹Citado por Pérez Betancourt, Armando; Díaz Llorca, Carlos: Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento, Editorial Ciencias Sociales, la Habana, 2000.

en todos los sistemas que componen este proceso, elemento indispensable para el desarrollo de los grupos; la lucha por objetivos comunes; la dirección por valores; el incremento de la motivación y participación de los públicos; la disciplina y exigencia, todos elementos básicos para la implantación del perfeccionamiento.

El hecho es, que la comunicación se ajusta a los principios de la empresa socialista, basada en la valoración de los recursos humanos, la participación, motivación, compromiso y sentido de pertenencia a la organización. Cada una de las herramientas de la comunicación debe estar en función de lograr mensajes eficaces para evitar ruidos y pérdida de tiempo. Han de ser seleccionados cuidadosamente los canales o soportes utilizados a fin de buscar soluciones racionales que sean eficaces, así como desarrollar una política de atención al cliente externo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Los métodos empleados en este trabajo, se determinan a partir de dos niveles fundamentales:

1. Métodos teóricos:

El dialéctico con el objetivo de conocer desde el punto de vista filosófico las causas y efectos de la manifestación del fenómeno dado. El histórico-lógico para verificar las diferentes etapas en las que ha transitado el problema y a su vez analizar cómo se ha comportado este en el de cursar del mundo empresarial. El análisis-síntesis con el propósito de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno. La inducción-deducción para conocer el todo del fenómeno a través de la descomposición de sus partes, es decir, hacer un estudio minucioso de sus elementos específicos. La revisión bibliográfica y documental permite realizar un acercamiento a diferentes fuentes teóricas y tendencias que existen en materia de comunicación organizacional y recopilar información sobre la institución.

2. Métodos empíricos:

La observación, entrevistas, encuestas, en aras de diagnosticar los problemas a partir de criterios dados por los trabajadores. La encuesta permite un primer acercamiento al objeto investigado y sus resultados significan un basamento sobre el cual se puede ahondar con mayor precisión en aquellos aspectos de interés. La entrevista semi-estructurada para diagnosticar puntos de vistas de los directivos, los que se escogieron por el método intencional para conocer aspectos sobre las concepciones que tienen en lo referente a la comunicación en la institución, su

funcionamiento, la imagen que se construyen de la misma, la cultura organizacional, así como sus cualidades como líder, las prácticas esenciales de su dirección.

La observación constituye un método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas, orientada hacia un objetivo, planificada de manera consciente, tiene un carácter selectivo y se controlan la validez, confiabilidad y exactitud.

El grupo de discusión según Trelles ²(2004) *..”se emplea para obtener información sobre opiniones, actitudes y conductas afectadas por un contexto grupal y para obtener opiniones, análisis, recomendaciones o interpretaciones de fenómenos grupales o colectivos (...)”*

RESULTADOS DEL TRABAJO

1. Diseño del procedimiento para la gestión de la comunicación interna

Los Objetivos Generales están en consonancia con el perfeccionamiento de la gestión empresarial, en sus aspectos: gerencial, económico, financiero y de los restantes sistemas empresariales, con el fin de:

- Generalizar la aplicación de modernas técnicas y teorías gerenciales en la empresa cubana.
- Propiciar el desarrollo de una cultura empresarial que garantice la conjugación de los valores más importantes de la sociedad cubana, con un desempeño eficiente de las empresas en correspondencia con las tendencias internacionales.

El diseño del procedimiento para la gestión de la comunicación interna, -desde ahora PGCI-, contribuye a facilitar su implementación y consolidación, para que contribuya al fortalecimiento del sistema de gestión empresarial y su mejora continúa.

² Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. La Habana, Cuba, Editorial Félix Varela, 2004.

2. Fundamentos conceptuales

El PGCI propuesto parte de un enfoque sistémico, a la necesidad de estudiar la comunicación como proceso que deriva de las relaciones de la organización en sí misma, y de esta con sus públicos.

Un enfoque de sistema para la gestión organizacional, parte de considerar a la organización como un sistema abierto que, *se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente*³. En términos de gestión, se refiere a la organización como una unidad social conscientemente coordinada a través de los llamados administradores, gerentes o directivos, quienes se encargan de *planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos*⁴.

Se parte en esta investigación del modelo general para la gestión, como proceso que define una situación actual, el estado deseado y la estrategia para alcanzar dicho estado, de los procesos comunicativos *en aras de alcanzar la imagen deseada desde el diagnóstico certero de la imagen interna*⁵.

3. Posición funcional del procedimiento

La dimensión funcional del PGCI se orienta a la aplicación de la dimensión teórica propuesta y para ello se parte de los siguientes principios básicos:

- a) La comunicación es una herramienta de gestión empresarial de valor estratégico.
- b) La efectiva participación de los trabajadores en la dirección de la empresa no es viable sin un adecuado y eficiente sistema de comunicación.
- c) Las relaciones entre los trabajadores de la empresa constituyen un proceso comunicacional, mediante el cual se emiten y se obtienen ideas y se transmiten modelos de conducta, fundamentos de la cultura de la organización.
- d) Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa.

3 Martínez de Velasco citado por Trelles Rodríguez 2000

4. Stoner: Administración, quinta edición, (copia de la Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana) (s/f).7.

⁵ Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid, Ed. Pirámide, 1993.

- e) El más efectivo canal de comunicación de la empresa son sus clientes, proveedores y la sociedad, en general es la labor directa de sus trabajadores, profesionalidad y ética en el actuar.
- f) La organización de una política de formación y capacitación en comunicación a los directivos y trabajadores favorece a la gestión integral de la empresa.
- g) La función de comunicación es planificada y los gastos de ellas implican, de un presupuesto.

Para la presente propuesta se parte de la fase diagnóstica, que permite *conocer la situación concreta de los entornos tanto internos como externos*. Al decir de Trlles (2002)...*"el diagnóstico, como parte de la gestión organizacional, permite definir con claridad las metas para una adecuada y consiguiente planificación, permitiendo conocer además cómo se van logrando los objetivos propuestos y contribuyendo así al desarrollo organizacional.."*⁶.

La propuesta, incluye dos momentos de diagnósticos: de identificación, de la actual situación de la organización estudiada y el de funcionamiento, para evaluar la situación deseada.



Gráfico No 1. Flujo del procedimiento de gestión de comunicación interna.

⁶ Trelles Rodríguez Bases Teórico-Methodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones", Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, La Habana, 2002.

4. Fases para la gestión de la comunicación

Fase I: Diagnóstico de Comunicación

Objetivo: Caracterizar la situación actual que presentan los procesos comunicativos que ocurren en el entorno interno de la organización.

Descripción: Realizar el diagnóstico de comunicación interna a partir de un análisis previo de la situación actual, tomando como punto de partida su conocimiento profundo.

a) **Diseño del Sistema de Indicadores:** El diagnóstico de comunicación es una investigación de tipo descriptiva, donde se emplean métodos cuantitativos y cualitativos.

Las funciones del diagnóstico son las siguientes:

a) Proporcionar información confiable sobre los procesos de comunicación que ocurren en la organización.

b) Caracterizar los procesos comunicativos que ocurren al interior de la organización.

c) Realizar la comparación de la comunicación interna en diferentes momentos en la organización.

d) Aumentar la efectividad de la comunicación al definir líderes y patrones de comunicación, lo que facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la organización.

Referida a la necesidad de conocer la situación concreta de los entornos internos de la organización, se pueden tener en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1: Elementos de carácter general de la organización que deben ser identificados y evaluados.

1. Aspectos de carácter general de la organización.

a) Evaluar el objeto social, misión y visión de la empresa.

b) Historia y evolución de la empresa.

c) Dimensión y localización de la empresa.

d) Definir la existencia de una planificación estratégica de la organización. Objetivos empresariales y como se encuentran implementados.

e) Organización para el desarrollo de sus funciones. Estructura. Organigrama de la empresa.

- f) Identificar cómo ocurre el flujo de información en el desarrollo de la actividad diaria en la organización.
- g) Caracterizar la relación que se establecen internamente los públicos para desempeñar las tareas de la organización.
- h) Definición del posicionamiento estratégico de la organización ante sus públicos.
- i) Situación de los recursos humanos en la organización.

Paso 2: Sobre los procesos de comunicación interna.

- a) Identificar los flujos de comunicación que predominan. Fortalezas y debilidades de cada uno. Balance entre ellos.
- b) Identificar el enfoque de comunicación imperante.
- c) Evaluar los sistemas y procesos de comunicación interna.
- d) Identificar el uso de los canales de comunicación, valoración sobre importancia de su uso, frecuencia de utilización.
- e) Caracterizar los mensajes, tipos de mensajes que predominan, balance entre ellos.
- f) Evaluar el funcionamiento de la retroalimentación y su eficacia.
- g) Evaluar los procesos de distorsión (ruidos, barreras) de las diferentes formas de comunicación en la organización.
- h) Identificar el rol que desempeñan los públicos internos en las toma de decisiones a nivel organizacional ó en sus áreas específicas de trabajo.

Paso 3: Elementos sobre imagen interna, valores compartidos y clima organizacional.

- a) Identificar el conocimiento de los trabajadores de la misión, visión, valores declarados, historia de la organización, nivel de correspondencia de estos con los que piensan los directivos que los trabajadores conocen.
- b) Identificar los valores que comparten los miembros de la organización. Integración.
- c) Evaluar la imagen interna de la organización.
- d) Caracterizar la percepción de los públicos internos del clima organizacional.
- e) Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en el clima socio-psicológico laboral: la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional y el trabajo en equipo.
- f) Evaluar cómo se manifiesta el sentido de pertenencia y compromiso de sus miembros con la organización.

- g) Identificar la percepción que tienen los públicos internos de la imagen externa de la organización. Definición de la imagen actual, imagen deseada, imagen real.
- h) Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de la organización.
- i) Identificar la percepción que tienen los diversos públicos sobre la organización y sus procesos de comunicación.

Paso 4: Aspectos generales sobre comunicación.

- a) Valorar la importancia que concede la organización a la comunicación directivos y trabajadores.
- b) Identificar el conocimiento de directivos y trabajadores sobre la comunicación organizacional.
- c) Identificar el nivel de conocimiento por los directivos y trabajadores sobre la necesidad de cómo gestionar la comunicación.
- d) Identificar los públicos internos priorizados de la organización.
- e) Evaluar el peso que se le asigna a la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional.
- f) Evaluar el papel, la eficiencia y necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

Paso 5: Gestión de comunicación.

- a) Identificar la existencia de política de comunicación. Evaluar el conocimiento de los miembros de la organización.
- b) Identificar la existencia del área organizativa responsable de la comunicación organizacional.
- c) Identificar las áreas en que se organizan acciones de comunicación organizacional.
- d) Caracterizar a los especialistas que atienden la gestión de comunicación.
Formación profesional. Capacitación.
- e) Evaluar la organización de la actividad de comunicación.
 - Misión, funciones y facultades.
 - Nivel de subordinación.
 - Medios y recursos.
- f) Determinar la existencia de objetivos de comunicación.
- g) Evaluar la existencia de estrategia de comunicación interna y su funcionamiento.

- h) Identificar los métodos de evaluación y control de las acciones de comunicación planificadas.
- i) Identificar la existencia del manual de gestión de la comunicación interna. Evaluar su empleo.
- j) Identificar la existencia de presupuesto asignado a la comunicación. Su empleo.

Paso 6: Desarrollar un análisis de los factores que repercuten en la comunicación organizacional.

Como parte del informe resumen del análisis de la situación se debe confeccionar a modo de poder evaluar en el futuro cómo se comporta la situación del entorno interno y externo en que se desenvuelve la organización y, además, para determinar los atributos que facilitan evaluar la calidad de la comunicación.

Fase II. Planificación

Objetivo: Diseñar y ejecutar la planificación estratégica de comunicación interna, teniendo en cuenta de manera particular el objetivo de aumento de la retroalimentación y participación.

Descripción: Realizar la planificación estratégica de comunicación como una herramienta guía para la organización, que ordena los pasos y los medios partiendo del diagnóstico de comunicación organizacional en contraste con su razón social, su misión en la sociedad y el análisis del entorno en que se desenvuelve.

Diseño del Sistema de Indicadores:

Paso 1: Definición de la política de comunicación organizacional.

La organización, al definir la política de gestión de la comunicación organizacional, tiene como objetivo fundamental orientar los lineamientos comunes, sobre los que se debe sustentar el desarrollo del trabajo en todas sus UEB.

Aspectos a tener en cuenta para la realización de la política de comunicación

La formulación de la política de comunicación organizacional es aprobada por resolución del Director General de la empresa, y se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El modelo de comunicación organizacional que se aplica en la empresa es el simbólico-interpretativo.
- ✓ La ubicación estructural de la comunicación.
- ✓ Cómo deben estar conformadas las estrategias, los objetivos y planes; su control, evaluación y corrección cuando sea necesario.
- ✓ La definición de los públicos priorizados.

- ✓ El funcionamiento de las redes de comunicación.
- ✓ El tratamiento a los flujos de comunicación (vertical descendente, vertical ascendente, horizontal y transversal).
- ✓ El diseño del manual de gestión de la comunicación interna, el alcance, período que abarca, su control y evaluación.
- ✓ Los lineamientos que regulan la actividad de comunicación en la organización.
- ✓ Atención a la retroalimentación y participación.
- ✓ El balance en los mensajes.
- ✓ Adecuado nivel de información en calidad y frecuencia.
- ✓ Conocimiento y fortalecimiento de los valores culturales.
- ✓ La determinación del presupuesto.
- ✓ Divulgación a los directivos y trabajadores de la política de comunicación organizacional que permita ser conocida e interiorizada por todos.

Paso 2: La estrategia de comunicación.

Aspectos a tener en cuenta para la realización de la planificación estratégica de la comunicación

2. Definición de estrategia de comunicación.

- a) La estrategia de comunicación, debe estar en estrecha relación con otras estrategias funcionales (recursos humanos, *marketing*, investigación y desarrollo, entre otras), tributa, a través de su plan de acciones, al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- b) En la proyección estratégica deben definirse las Áreas de Resultados Claves (ARC), los Objetivos Generales (OG), los Objetivos de Apoyo (OA), las Tareas (T), los Criterios de Medida (CM) y los Cumplimientos de los Objetivos (CO).
- c) Las Áreas de Resultados Claves son: Estructura de comunicación y la comunicación interna.
- d) La determinación de los objetivos estratégicos y operativos constituye un paso decisivo en la planificación. En este proceso es importante la determinación de los públicos internos.
- e) El plan de acciones operativas o plan anual debe conformarse a partir del público objetivo al que están dirigidas las acciones.
- f) La realización de un adecuado y sistemático control al desarrollo de la estrategia de comunicación, propicia el cumplimiento de las funciones de la comunicación y con ello el alcance de los objetivos propuestos.

g) Realizar la planificación del presupuesto para la ejecución de las actividades de comunicación, a partir de la planificación del presupuesto general de la organización.

2. Programas y campañas de comunicación organizacional.

a) Los programas comunicación, son estructurados a partir de situaciones coyunturales con el objetivo de resolver un problema que se presente en un momento determinado y no haya sido previsto con antelación.

b) Las campañas, es un tipo de plan de carácter intensivo durante un período específico de tiempo; por lo tanto cuenta con objetivos a corto plazo.

Fase III: Organización

Objetivo: Proyectar la estructura encargada de la gestión de comunicación en la organización.

Descripción: Implementar dispositivo de gestión de la comunicación en la organización.

Diseño del Sistema de Indicadores

La necesidad de una dirección de comunicación en la empresa, debe tener en cuenta el lugar donde corresponde estar ubicado en la estructura formal, las funciones que le corresponde cumplir, el nivel de apoyo que necesita, tanto en lo material como en autoridad y respaldo.

Paso 1: La propuesta de estos autores, parte de la creación de un dispositivo de gestión de comunicación.

1.1. Misión de la Dirección de Comunicación. Asesorar al Director General de la empresa para la actividad de comunicación, que tiene como objetivo contribuir a la coordinación de los procesos de comunicación, a la eficacia del SGC.

1.2. La Dirección de Comunicación *tiene como facultades:*

a) Hacer sugerencias a la dirección general sobre elementos componentes del sistema de comunicación de la organización.

b) Acceso a todo tipo de información y documentación existente en la organización que influya en sus funciones.

c) Representar a la organización ante los medios de comunicación masiva.

d) Proponer a la dirección general para su aprobación:

- La misión, funciones, facultades y responsabilidades del Especialista de gestión de la comunicación.

- Medidas que garanticen establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la empresa y las UEB con los trabajadores.
- Las políticas, estrategias, planes y/o acciones de comunicación para la organización.
- e) Coordinar y ejecutar el diagnóstico de comunicación y el manual de gestión de la comunicación en la organización.
- f) Planificar y ejecutar el presupuesto del sistema de comunicación para el período.
- g) Desarrollar acciones que tributen a la coordinación, cohesión, fortalecimiento de los valores y cultura empresarial entre los trabajadores.
- h) Tener acceso a la dirección general y al resto de las direcciones y departamentos funcionales, así como a la totalidad de los trabajadores de la empresa.

1.3. Funciones de la Dirección de Comunicación.

- a) Diseñar el sistema de comunicación a implantar.
- b) Implantar el sistema de comunicación.
- c) Evaluar el cumplimiento del sistema de comunicación.
- d) Efectuar periódicamente diagnósticos sobre el funcionamiento del sistema de comunicación.
- e) Elaborar planes de acción que garanticen resolver las deficiencias detectadas en los diagnósticos sobre el sistema de comunicación.
- f) Estudiar nuevas formas y alternativas sobre la comunicación a implantar.
- g) Participar en el proceso de la elaboración del plan de la empresa u organización superior de dirección y en la definición del presupuesto de comunicación.
- h) Informar al consejo de dirección de la empresa u organización superior de dirección los resultados y deficiencias en el proceso de implantación del sistema de comunicación, así como los planes de medidas a implementar.
- i) Otras que sean designadas por el director general de la empresa u organización superior de dirección.

Paso 2: Diseño de los sistemas de apoyo a la gestión de la organización. Se concibe la creación de un grupo de expertos de la comunicación, integrado por representantes de todos los niveles, desde la base hasta la más alta instancia, que participe en el análisis y aprobación de los instrumentos de evaluación y control, y participe en la evaluación de los planes parciales y los de más largo plazo que tiene como:

2.1 Misión. Es el órgano asesor del Director General de la empresa para la actividad de comunicación empresarial, tiene como objetivo contribuir a la coordinación de los procesos de comunicación, a la eficacia del sistema gestión de comunicación y la formación de la imagen de la organización.

2.2 Funciones:

- a) Evaluar y proponer las acciones que posibilite perfeccionar la implantación del sistema de gestión de la comunicación corporativa, la transmisión de la cultura organizacional y la construcción de la imagen de la organización en los públicos priorizados.
- b) Valorar el proceso de realización de los diagnósticos de comunicación e imagen, la definición de las políticas y la planificación estratégica en la empresa y proponer acciones para su perfeccionamiento, así como la elaboración del manual de gestión de la comunicación interna.
- c) Evaluar las necesidades para la formación de competencias comunicativas en la organización y proponer las acciones adecuadas.
- d) Evaluar los contenidos de las acciones formativas en comunicación y de ser necesarios proponer los cambios que correspondan.

2.3. Actuación y características.

- a) Por su carácter consultivo no tendrá funciones ejecutivas.
- b) El grupo de expertos estará integrado por comunicadores/as con experiencias y otros de reciente formación, de forma que su ejercicio le permita a estos últimos la adquisición de nuevos conocimientos. Debe estar constituido de la siguiente forma:
 - Presidente: Jefe Departamento de Gestión de la Comunicación.
 - Secretario: Gestor en Comunicación y Marketing.
 - Miembros: Director de Mercadotecnia Empresa, Activistas de Comunicación de las UEB.
- c) Sesiona con una frecuencia de dos veces en el año, las que son incluidas en el plan de actividades anual de la empresa y de forma extraordinaria cuantas veces sea necesario.

Fase IV. Control y evaluación

Objetivo: Diseño y ejecución de sistemas de evaluación de las estrategias y acciones de comunicación planificadas.

Descripción: Evaluar el efecto de las acciones planificadas y su influencia en el comportamiento de la comunicación organizacional.

Diseño del Sistema de Indicadores

1. El control debe ser ejecutado desde el momento en que se realiza el diagnóstico, manteniéndose a todo lo largo de los intercambios con los públicos, que apunta a la evaluación del proceso de comunicación en sí mismo, de sus resultados y del impacto de los diferentes mensajes en los públicos receptores.

CONCLUSIONES

- ✓ Es presentado procedimiento para la gestión de la comunicación interna que constituye una herramienta para la gestión de la comunicación organizacional y con ello a la gestión empresarial.
- ✓ Este modelo depende de las características de cada organización, de sus trabajadores y de la actividad a la cual se dedique.

RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar el PGCI propuesto para las empresas y entidades, adecuándolo a sus características y al entorno en el que se desenvuelve, teniendo en cuenta lo reglamentado en el Decreto No.281 *“Reglamento para la Implantación y Consolidación del SDGE y Estatal”*, en el capítulo XIX *“Sistema de Comunicación Empresarial”*.

BIBLIOGRAFIA

1. Amat, J. La importancia del control de gestión en el proceso directivo. **Revista Novamáquina** 149: 135, 1989.
2. Barreiro, L. El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. **Revista Espacio** (La Habana) 1: 36-37, 1999.
3. Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. La Habana : Universidad de la Habana : Facultad de Comunicación, 2002. 16. p.
4. Betancourt Partido, D. Diseño de un mecanismo de control para la medición del impacto de las estrategias en la en la sucursal Caracol, Las Tunas. Holguín; (qué institución), 2008. p.
5. Borrego Díaz, O. El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y situación actual. La Habana : Editorial de Ciencias Sociales, 2009. p.
6. Castro Ruz, F. No hay igualdad posible sin igualdad de cultura. **Periódico Trabajadores** (La Habana) 12 jun. 2000.

7. Certo, S. C. Dirección estratégica. Madrid : Editorial Irwin, 1994. 382 p.
8. Chávez, N. La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. México : Editorial Gustavo Gili, 1988. p.
9. Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. México : Editorial MC. Graw Hill, 1986. 386 p.
10. Comunicación organizacional. La Habana : Editorial Félix Varela, 2004. p
11. Comunicación organizacional. Selección de lecturas. La Habana : Editorial Félix Varela, 2001. p.
12. Costa, J. Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI [documento en línea]<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta.html>[consultado: 25 ene. 2010]
13. Cruz Sandoval, J. La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional [documento en línea]<http://www.tdx.cesca.es/TDX-0119106-113314/>[consultado: ene. 2010].
14. De la comunicación integrada al director de comunicación. **CHASQUI, Revista Latinoamericana de Comunicación** 091: 56-63, 2005
15. Díaz Llorca, C. La aplicación en Cuba de la dirección por objetivos a partir de 1995. Dirección por objetivos y dirección estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. La Habana : MES :CCED, 1998. p.119 - 124.
16. Pérez Betancourt, Armando. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento / Armando Pérez Betancourt, Carlos Díaz Llorca. La Habana : Editorial Ciencias Sociales, 2000.
17. Trelles Rodríguez, Irene. Bases teórico-metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones. La Habana; Facultad de Comunicación, 2002. (Tesis de Doctorado, Ciencias de la Comunicación).
18. Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación organizacional. La Habana : Editorial Félix Varela, 2004.
19. Villafañe, Justo. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid : Ed. Pirámide, 1993.

Síntesis curricular de los Autores

Norge Lauzao-Serrano

E-mail: mk@holguin.geocuba.cu

Centro de Trabajo: GEOCUBA ORIENTE NORTE

Carretera central esq Martí No.22, ciudad de Holguín, República de Cuba

Máster en Ciencias en Administración de Negocios. (2010)

Diplomado Superación Integral para cuadros. (1998)

Diplomado en Comercialización (2008)

Licenciado en Biología (1993)

Ramón Antonio Rodríguez-Piña

E-mail: ramon@ciget.holguin.inf.cu

Centro de Trabajo: IDICT, filial Holguín. Calle 18 esq. Maceo. Holguín. Cuba
CP 80100

Máster Ciencias Inteligencia empresarial (2008)

Máster Ciencias Consultoría Gerencial (2000)

Diplomado Comercio Exterior (1998)

Ingeniero Industrial (1987)

Fecha de Recepción: 05 de noviembre 2010

Fecha de Aprobación: 15 de marzo 2011

Fecha de Publicación: 13 de abril 2012