



**UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS**

Carlos Rafael Rodríguez

“Universidad de Cienfuegos”

“Carlos Rafael Rodríguez.”

Título: Estrategia de Comunicación Institucional para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos

Autor: Ivette Carles Ramos

**Tutor: MSc . Raúl Palmero Berverena.
MSc. Carmen Rosa Prendes Rey.**

**Consultante: MSc. Ileana Carles Ramos
MSc. María de los Ángeles Álvarez**

**Curso: 2011-2012.
“Año 53 de la Revolución”**

Pensamiento

“La comunicación solo puede ser estratégica. De otro modo sería una actividad autónoma de la gestión empresarial, un efecto puramente decorativo en el mejor de los casos, y en el peor, un ruido. Es tan ineficaz la estrategia sin comunicación como la comunicación sin estrategia.”

Joan Costa

Agradecimientos:

A mi hermana, por apoyarme y aguantarme en todas mis malacrianzas.

A Gabi y Daniela: mis hijas, por ser la razón de mi vida. Y enseñarme que siempre se puede.

A mi madre, por ayudarme tanto en todo momento, gracias a ella hoy estoy aquí, pues siempre cuidó de mis hijas para que no perdiera un día de estudio.

A mi tía Magaly, que a pesar de la distancia, me anima y me da fuerza para seguir en mis proyectos.

A los profesores, que nos impartieron clases y nos enseñaron y nos guiaron de una forma amena, como María de los Ángeles, Lenier, lesuy, Isol Becaña, Esperanza Díaz, Maritza, Yudith, Palmero.

A Teresita Paradela, por todo su empuje, tenacidad y abnegación, Y por su linda amistad.

A los trabajadores del Centro de Superación para la Cultura, que nos ayudaron mucho durante los 6 años de la carrera como Tere, Vivian, María de los Ángeles Álvarez Verouides, Ernesto, Lili Valdés Petitón.

A mi tutora Carmen Rosa, por seguirme en el andar

A mis compañeras de trabajo por "cubrirme" en mis ausencias

A Raúl Palmero por su apoyo incondicional.

A mis compañeros de aula, los que llegaron al final y a los que se quedaron en el camino.

A mi amigo el Piñe, por todo su apoyo en cada momento, pues sabe cuándo estar en el momento justo.

A Pelly mi cuñado por toda su cooperación cuando más lo necesite.

En fin, a todos, muchas gracias.

Indice

Introducción.	1
Capítulo I: La comunicación institucional: una mirada desde la realidad empresarial cubana.	7
1.1. La comunicación como sistema.	7
1.2. La comunicación institucional.	11
1.2.1. Funciones de la comunicación institucional.	14
1.2.2 Valoraciones sobre el papel de la Comunicación Institucional.	17
1.3. Comunicación en Públicos internos y externos.	17
1.4. Planificar la Comunicación. Estrategia.	24
1.4.1 Estrategia de Comunicación.	26
Capitulo II: La gestión de al comunicación en el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA	29
2.1.Fundamentación del tema seleccionado	29
2.2. Diseño metodológico.	29
2.3. Perspectivas y paradigmas.	30
2.4. Metodología asumida.	31
2.5. Contexto de la investigación.	32
2.5.1 Descripción de la unidad de Gestión del CITMA.	32
2.6. Tipo de investigación.	36
2.7. Descripción metodológica.	36
2.8 Análisis de los resultados.	40
2.9 Matriz DAFO.	44
Capitulo III: Validación de la estrategia propuesta.	47
3.1. Caracterización de la institución.	47
3.1.2. Breve descripción de las áreas de trabajo.	49
3.2. Problema estratégico	50
3.3. Solución estratégica	52
3.4 Propósito.	54

3.5. Suposiciones claves.	55
3.5.1. Publico interno.	55
3.5.2 Publico externo.	56
3.6. Objetivos generales para los públicos internos y externos.	57
3.7. Alcance.	64
3.8. Periodización.	64
3.9Presupuesto.	64
3.10. Evaluación.	65
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Bibliografía	68

Anexos

Resumen:

La presente investigación constituye un acercamiento a la realidad de la comunicación institucional en el grupo de Gestión del CITMA (Ciencia Tecnológica del Medioambiente) localizada en la ciudad de Cienfuegos. Por sus funciones de trabajo, esta entidad maneja todo el tejido empresarial abarcando toda la provincia. Por este motivo, es imperativo e indispensable una coalición entre las empresas y los diferentes departamentos.

La comunicación Institucional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos de incorporación de habilidades que ofrecen tributo al desarrollo social mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas e instituciones, y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las diferentes organizaciones y en la sociedad en general.

Se propone elaborar una estrategia enfocada específicamente en reorientar la Gestión Comunicativa Institucional de este grupo con sus públicos. Es en esta dirección que se tienen que encaminar los modelos de organización en el campo de la comunicación para incrementar la participación de los agentes en las diferentes organizaciones, los índices de motivación, el sentido de pertenencia y por consecuencia, alcanzar la mejoría del ambiente laboral.

Se logro un producto final que responde a los objetivos del Grupo y a la vez resulta una novedosa mejoría, tanto en la metodología aplicada, como en el producto investigativo, ambas factibles de implementar y de evaluar su impacto. Se estudian diferentes tipologías: el proceso empresarial, la organización empresarial, la determinación de los objetivos de la institución, la satisfacción de los trabajadores, los efectos en los medios comunicativos, y finalmente, su impacto eficaz en el ambiente laboral y por consecuencia el impacto social en la comunidad.

Palabras clave: comunicación institucional modelos de organización gestion comunicativa

Introducción

La Comunicación es considerada como una excelente herramienta estratégica de gestión en las empresas del siglo XXI en las que se mueve un gran flujo de información y comunicación porque se materializan cada uno de los valores y acciones de la empresa y centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de todos los elementos 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 y al fortalecimiento de su identidad.

A pesar de ello, se encuentra con mucha frecuencia, organizaciones que la conciben como un fenómeno de generación espontánea, que opera sin ser conceptualizada, planificada, ni gestionada.

En las entidades que sustentan tales criterios, cada área organiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central. Esto se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos.

Es la propia realidad organizativa, la que ha impuesto una nueva manera de concebir la comunicación, al considerarla como integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, como índice de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación.

En el contexto actual toda clase de organizaciones e instituciones están a la búsqueda de alternativas y estrategias que les permitan lograr un mejor manejo de sus recursos internos y externos para adaptarse, desarrollarse, crecer e incluso resistir y sobrevivir en situaciones turbulentas de cambio, cumpliendo no sólo con la misión o mandato organizacional estipulado en su constitución sino también con los fines sociales que la comunidad demanda.

La carencia de estrategias de comunicación al interior de la institución, la falta de canales de comunicación o la subutilización de los mismos, genera lentitud

en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. La existencia de estrategias de comunicación, es además, un elemento indispensable para no perder la coherencia entre las acciones que se realizan al interior de la institución con la realidad del entorno.

Estar preparados para enfrentar las contingencias de la época actual, es hoy una de las mayores preocupaciones de directivos y trabajadores en las organizaciones a nivel mundial. Las empresas, organizaciones e instituciones cubanas no están ajenas a estos desafíos. El sistema empresarial, en particular, está inmerso en una situación de profundos cambios con orientación a un proceso de perfeccionamiento, que incluyó en sus nuevas bases un Sistema de Comunicación Empresarial, así como se trabaja en el establecimiento y la aplicación de las normas de Control Interno, de acuerdo con lo estipulado en el Decreto Ley No 281 1997 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en los sistemas de Información y de Comunicación, se enuncian las generalidades para el diseño de un Sistema Informativo y de una comunicación eficiente, con muchos puntos de contacto con lo que plantea el Control Interno, introduciendo el Manual de Gestión de la Comunicación como parte de la base reglamentaria de la entidad.

La Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República, en uno de sus componentes fundamentales refiere la definición del componente Información – Comunicación. Con todo ello, se espera que se adecue la estructura del sistema empresarial del país a las nuevas condiciones existentes en una apuesta por la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa estatal que incremente al máximo su competitividad. En ambos casos, se incita a la necesidad del control y evaluación.

En resumen, la primera perspectiva de análisis de la comunicación en las organizaciones cubanas es su función **estratégica**, lo que implica asumirla como un compromiso de todos, como parte de su filosofía y cultura, y la segunda en su dimensión de **planificación transversal**, presente en cada

escenario de la organización y parte Integral de todos los procesos organizacionales, con lo que la máxima del comunicólogo español Joan Costa (2003). “Sólo la comunicación es al mismo tiempo estratégica, conductora de la acción instrumental y generadora de valores...”

Desde hace más de siete décadas las investigaciones realizadas en este campo han demostrado que la comunicación es la actividad que sustenta las relaciones entre las personas, por lo que en el ámbito de las organizaciones ésta constituye el pilar de todos los procesos que se desarrollan. De modo que es fácil entender por qué cada vez son más los líderes que enfocan su gestión en tratar de desarrollar una comunicación organizacional eficaz.

La Dra. Irene Trelles (2004) pionera en presentar un Modelo Cubano de Gestión de Comunicación con Enfoque Sistémico Cultural, propone la adopción y aplicación de un Modelo General de Gestión de Comunicación con un enfoque sinérgico, integral y planificado, en el que define a la gestión de comunicación institucional como la “búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería impropio, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas”. (Trelles, 2004)

El presente trabajo incursiona en el estudio de la comunicación institucional, tema de gran importancia, sobre todo en los últimos años, en los que se considera al sistema comunicacional como parte de los activos intangibles de empresas e instituciones.

La Delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Cienfuegos (CITMA) es una organización territorial con un estrecho vínculo con las empresas, Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs) y la población cienfueguera. Un total de nueve instituciones completa el Sistema de la provincia con una labor profesional confiable y sistemática

que proporciona a sus clientes calidad y garantía en el mejoramiento continuo de su eficiencia.

El grupo de Gestión es una de las nueve instituciones con la que cuenta el CITMA y está conformado por: el Grupo de Gestión Empresarial, el Grupo de Gestión Ambiental, y el Grupo de Control y Planificación de la Ciencia, estos grupos deben funcionar cohesionados y retroalimentándose entre si.

Una de las debilidades, que frenan la obtención de resultados eficientes en la Institución es la no existencia de una estrategia de comunicación para el Grupo de Gestión Empresarial que facilite la planificación, la organización y la gestión adecuada del proceso comunicativo.

Aunque en la institución existe un departamento de comunicación de reciente creación, el mismo no tiene trazada una estrategia comunicativa para el Grupo de Gestión, pero si se sustenta por un Manual De Gestión de Comunicación a nivel de la delegación territorial. El cual es una herramienta de dirección en la consecución de un sistema de comunicación coherente y no improvisado que posibilita una mayor integración interna y el fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad.

El manual de marcos no cuenta con un diagnóstico institucional global por grupos de Gestión que permita conocer las debilidades en el flujo comunicacional cuestión clave que incide en los objetivos fundamentales del centro.

El diagnóstico preliminar arrojó la carencia de un proceso organizado de comunicación y del flujo comunicacional empresarial, que ha incidido en la lentitud del proceso comunicativo tanto interno como externo. Por esta razón se puede catalogar la presente investigación como pionera en el abordaje de esta temática, lo que le confiere un carácter novedoso. Su aporte fundamental radica en el orden teórico metodológico y en la aplicabilidad que tendrán sus resultados para mejorar el desempeño organizacional de la entidad.

La pertinencia de esta investigación radica en el diseño coherente de cada una de las acciones comunicativas del departamento de Gestión Empresarial del Grupo de Gestión del CITMA en Cienfuegos que permita su posicionamiento exitoso dentro de la organización. Es decir, se persigue implantar una visión integradora de la comunicación que establezca una Gestión de Comunicación eficiente en función de los públicos para los ámbitos interno y externo.

La principal utilidad de esta investigación, primera de su tipo realizada en el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos es que aporta una Estrategia de Comunicación; la cual está orientada a demostrar que mediante la planificación se pueden alcanzar con eficiencia los objetivos propuestos. Este estudio sienta las bases para reafirmar que la comunicación es una herramienta muy valiosa que tributa a la calidad y eficacia de los procesos institucionales.

Por todo lo antes expuesto y por la necesidad inmediata, de la institución reflejada en el diagnóstico realizado acerca de la comunicación en el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos, se realiza la propuesta de una estrategia de comunicación en el mismo.

Por la importancia que requiere este trabajo fue analizado la bibliografía, el sistema de documentación y las Indicaciones metodológicas que existen al respecto. Se revisaron diferentes investigaciones que abordan este tema desde distintas aristas como “Diagnóstico de la Comunicación organizacional interna en la Empresa de Componentes Electrónicos Ernesto che Guevara” de (Sotelo, 2010);“Estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional en la escuela de hotelería y turismo de Trinidad”.(Diaz, 2006); “Estrategia de Comunicación para el conocimiento de los valores patrimoniales del Centro Histórico de Palmira”, de (Soler, 2011),entre otras. Estos estudios permitieron desarrollar una base teórico metodológico desde el punto de vista comunicológico y trazar así los hitos de la presente investigación.

Aporte práctico: consiste en ofrecer una estrategia de comunicación institucional para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos, esta contribuye a una comunicación más efectiva de este grupo con sus

públicos, orientada a favorecer las relaciones interpersonales de los miembros del departamento así como la comunicación empresarial.

Novedad está en el orden teórico - metodológico, y en la aplicabilidad que tienen sus resultados para mejorar el desempeño de la entidad.

El cuerpo del trabajo consta de la presente introducción que incluye un acercamiento al tema de investigación, destacando la problemática encontrada, su utilidad y novedad.

De este modo la tesis se organizó en tres capítulos. El primer capítulo de la investigación muestra un análisis teórico general acerca de las principales concepciones contemporáneas de la comunicación institucional, de acuerdo a los criterios de diferentes autores.

El segundo capítulo expone el diseño metodológico utilizado así como el análisis de los resultados.

En el tercer capítulo se elabora la estrategia de comunicación para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos. Así como la validación realizada por los especialistas

Posteriormente se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Para finalizar aparece la bibliografía consultada y se anexan materiales de interés para la comprensión del trabajo.

Capítulo I La comunicación institucional. Una mirada desde la realidad empresarial cubana.

1.1 La comunicación como sistema

La Comunicación es una actividad esencial en la vida de cualquier ser humano. Comunicamos nuestras ideas, pensamientos, transmitimos información; a través del lenguaje escrito y oral.

La Comunicación es un fenómeno difícil de conceptualizar, con disímiles definiciones, estudiada y tratada con diferentes enfoques.

El punto cardinal de la comunicación radica en entender el proceso comunicativo en toda su magnitud. Este es dinámico por naturaleza, comprende a la producción y distribución de mensajes de ida y regreso, del emisor a su receptor y viceversa. Además, en todo proceso de comunicación intervienen como elementos necesarios: el Emisor, el Mensaje, el Receptor para que exista la comunicación. El proceso se ha ido perfeccionando y se han agregado otros elementos de suma importancia como la codificación y la decodificación de los mensajes, el ruido, la retroalimentación, las mediaciones. La retroalimentación es el factor que dinamiza el proceso “sin retroalimentación no hay comunicación”.(Nosnik ,M. 1995:10)

El presente estudio utiliza los elementos comunicativos, y es la retroalimentación un factor clave en el mismo, ya que dinamiza el proceso comunicacional en la entidad.

Existen por otra parte, algunos autores como el mexicano Guillermo Orozco, que arriba a concepciones más actuales y elaboradas que considera que la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice y que, la comunicación no se da en el momento que mandamos información, sino cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida. Asimismo se entiende, que la comunicación se produce en el proceso de la recepción. (Orozco, G.2002:34)

Aseveraciones como la siguiente aparecen con frecuencia en muchos artículos recientes, “La comunicación que en este nuevo mundo global se presenta como la panacea que resuelve todos los problemas, en la familia, la empresa, la escuela, el Estado o el Mundo entero”. Se considera esta concepción un poco absolutista es indiscutible que hasta cierto punto la comunicación atraviesa los diferentes niveles y espacios sociales, pero no quiere decir que resuelva todos los problemas, aunque es un proceso transversal que atraviesa diversos ámbitos de la vida, y transdisciplinar porque toma de todas las ciencias para crear su cuerpo teórico. (Caño, E 2000: s/p)

La comunicación es una categoría que ha sido abordada desde numerosas disciplinas y todas lo han hecho desde la óptica que su objeto de estudio presupone. Así por ejemplo, para la Lingüística es ante todo lenguaje, para la Biología es genética, gracias a la transmisión de características, para la Neurofisiología es sensorial, dadas las miles de conexiones sinápticas del cerebro, y así sucesivamente podríamos seguir enumerando diferentes disciplinas. A pesar de la aparente diferencia, todas le dan a la comunicación el mismo sentido: el de transmitir y conectarse.

Desde el punto de vista de su comprensión, la comunicación es entendida, a la vez, como acto ya que constituye una acción, como objeto ya que tiene una finalidad y como medio porque se desarrolla a través de una vía. Esta triple comprensión nos transmite la idea de cómo se desarrolla la comunicación, cómo se articula y su carácter de proceso generador de interacciones multidireccionales, unidireccionales, o bidireccionales, entre emisores y receptores de la información. Como capacidad, le es inherente al hombre y los animales como seres vivos, pero dado el carácter social de las relaciones humanas, la comunicación en el hombre se desarrolla en cualquier ámbito de su accionar, configurando o condicionando numerosas prácticas o procesos sociales. Uno de esos ámbitos es precisamente las organizaciones y dentro de éstas una importante área de desempeño profesional lo constituye la Comunicación Institucional.

De todos los ámbitos sociales en los que interviene la Comunicación, el que resulta de interés para esta investigación es el que tiene lugar a nivel institucional. A partir del concepto de Sistema, se entiende que es una construcción teórica que representa un conjunto de fenómenos con características estables, pero que de acuerdo a dinámicas específicas pueden generar transformaciones o cambios. Un sistema, como el de la comunicación, posee elementos diferenciados que se definen por su pertenencia, funcionalidad, posición estructural y relaciones con otros elementos del sistema.

Siguiendo las justificaciones de Muriel y Rota, se tiene que “la estructura de un sistema de comunicación institucional consiste en las unidades o elementos que la integran y en la determinación de las relaciones que estos guardan entre sí. Estas unidades y la determinación de sus estructuras, realizan el proceso de coordinación mediante las funciones de a) recibir los insumos (en este caso, información), b) procesarlos y c) darles salida hacia fuera del sistema. Estas funciones son la esencia del proceso de comunicación institucional”. (Muriel y Rota, 1980: 39)

“El sistema de Comunicación Institucional deberá establecer políticas de relación con públicos a todos los niveles, programando dichos contactos y orientándolos para proyectar la imagen que se. Persigue como meta o que se desea reforzar y mantener. A ello se debe el que la comunicación institucional se valga de estrategias y tácticas que no pueden estrictamente conceptualizarse como de comunicación en su sentido más restringido”. (Muriel y Rota, 1980: 54)

Serrano plantea que la funcionalidad de un Sistema depende de su consistencia; la estabilidad depende de su flexibilidad. Es decir, la consistencia de un Sistema de Comunicación es el resultado de una integración viable entre las características de su infraestructura, la modalidad de su estructura y el uso supraestructural. La flexibilidad de un sistema comunicativo se muestra cuando puede adaptarse a la

satisfacción de necesidades sociales de información, diversas y cambiantes. (Serrano, M. 1993 :77)

Este autor define el Sistema de Comunicación Institucional como la organización especializada en la obtención, el procesamiento y la distribución de información destinada a la comunicación pública, cuyas características y funcionamiento están explícitamente legitimados y regulados, a lo que asigna determinados recursos materiales y humanos. Como se puede observar hace hincapié en la información pero hacia fuera, detalle importante para el funcionamiento de este Sistema con gran interdependencia al Sistema Social. (Serrano, M. 1993 :75)

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la institución, “Es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda sus características esencial: la de ser un sistema” (Katz, D.1986)

Las empresas modernas confieren un valor creciente a la comunicación, y la consideran un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral.

La autora considera que una red de comunicación eficaz es el componente más importante para el éxito de una empresa, pero un mal diseño de las comunicaciones es uno de los puntos débiles de la empresa. El empresario puede tener excelentes aptitudes para dirigir su empresa, pero si no tiene las habilidades técnicas de comunicación para relacionarse con su personal, su gestión no será tan eficiente. En este sentido la gestión técnica y la gestión de la comunicación, van íntimamente ligadas o relacionadas entre sí.

En la tesis doctoral de Trelles, se explica que numerosos estudiosos se benefician en saber que en muchas de nuestras organizaciones se presentan rasgos propios del enfoque institucional, dado el carácter social de nuestro sistema, orientado al

beneficio común y en el cual la opinión de la población, de las autoridades a todos los niveles, desde el comunitario hasta el más alto, es un factor a atender de manera priorizada. (Trelles, I. 2002 : 224)

1.2 La comunicación institucional

La Comunicación Institucional como disciplina, surge en el campo de las Ciencias Sociales desde hace cuatro décadas. Al respecto el profesor mexicano Pablo Cáceres apunta, que la práctica profesional de la comunicación organizacional en las organizaciones latinoamericanas había seguido cronológicamente tres etapas, su inicio, centrada en los medios (en la década de los 60); la adquisición de su identidad, centrada en la comunicación interpersonal y grupal (Cáceres,J. 1991)

La comunicación, en general, puede considerarse como un instrumento multidisciplinario. Aunque, con frecuencia es concebida como “un fenómeno de generación espontánea, al cual no es necesario dirigir al ser tan natural e inherente a todo ser humano. En tales casos cada área realiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos” Con esto se puede apreciar que la comunicación es un arma de doble filo, lo mismo se gana terreno aplicándolo como es debido que se pierde todo en un instante, es muy frágil y susceptible a su vez. (Trelles, I. 2000 :25)

En el país, aproximadamente a partir del año 2000, el foco de atención lo ha constituido el estudio de las instituciones cubanas de manera general, en aras de mejorar la rentabilidad y eficacia de las mismas. Insertar la comunicación en el desarrollo económico, político, social y cultural es una forma de participar y dar un paso al frente en la aplicación del perfeccionamiento empresarial y la masificación de la cultura general integral de todo el pueblo. Para ello es imprescindible concebir la comunicación como parte de los procesos sociales y dotarla de un enfoque sinérgico. Y es que “lo que las empresas deciden, planifican y realizan

sólo tiene sentido, significación y valores cuando lo comunican”. (Costa, J.1999 :128)

No obstante, se conoce que este término de comunicación institucional, “es ciertamente difícil de pronunciar, poco grato al oído y relativamente desconocido en nuestro entorno en cuanto a su significado, pero tan valioso por lo que su estudio y aplicación representaría para el desarrollo del país” (Trelles, I. 2000 : 25).

Precisamente, pasados unos años de la frase anterior, dialogar sobre comunicación en las instituciones cubanas es una labor que requiere persistencia y dedicación, prácticamente con el perfeccionamiento empresarial es que se ha conocido la importancia de la comunicación. La oportuna necesidad de las instituciones de subsistir y desarrollarse hace a la comunicación un medio determinante. Desde el punto de vista de los Comunicadores Sociales se valora la Comunicación Institucional desde una perspectiva integral, planificada, organizada, global y de gestión donde todo comunica.

Se concibe a la Comunicación Institucional como “un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional” (Rota, M. 1980 : 20).

De igual manera, “la comunicación aplicada a la empresa es esencialmente estratégica. La comunicación no solo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción, el marketing, sino que incluso contribuye a definirla y la hace realizable y controlable”. (Costa,J. 1999 :128).

La sociedad se encuentra inmersa en un mundo de comunicación. En todo momento está presente la comunicación. Al mismo tiempo que la institución se inserta en el sistema social, ella misma constituye un sistema en sí: “la institución

está constituida por diversos subsistemas que son, por ejemplo, todos los departamentos de la organización, y por numerosos componentes que son los individuos que la integran.” Para que la institución pueda dar respuesta a las necesidades de bienestar común del macro sistema, requiere coordinarse con él a través de procesos de comunicación.” (Rota, M. 1980 : 39,45).

La investigadora Yarmila Martínez Nocedo, refiere que la comunicación de la institución es un proceso de intercambio de mensajes, que se produce lo interno y externo de esta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas; y que tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación” (Nocedo, Y. 2009 :25,27).

Analizadas las diferentes concepciones acerca de Comunicación Institucional se toma por referencia la definición dada por Martínez Nocedo, ya que en toda institución, la comunicación está dada por un intercambio de mensajes por parte de sus públicos y de acuerdo a su proyección y dinámica interna.

En una entrevista concedida por Costa expone, “Para mí los puntos cardinales de la empresa, hoy, son cuatro: identidad, cultura, comunicación e imagen. La identidad es el ADN, el “ser” de la empresa. El ser ella misma única e irreplicable, para crecer, desarrollarse y durar. La cultura es el “hacer”; lo que la empresa “hace” y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad. La comunicación es, internamente, el “ser orgánico” en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el “ser social”, en tanto que la empresa está insertada en una sociedad concreta y con la cual se relaciona. Finalmente, la imagen es la consideración, la evaluación que la empresa merece ante los diversos públicos más o menos implicados en ella, más o menos indiferentes. La imagen se forja a través de la confianza, la credibilidad, la

preferencia (o sus contrarios) que la sociedad otorga a la empresa. (Carbone, A. 2007: s/p)

Es preciso destacar que estos cuatro puntos cardinales recubren la empresa en sí misma como un grupo humano que “emprende”. Esto abarca su modo propio de hacer y actuar tanto por dentro como con su entorno; su capacidad para comunicarse y relacionarse, dentro y fuera; y en consecuencia de todo esto, el modo cómo la sociedad considera, evalúa la empresa y sus realizaciones, y cómo actúa y opina. Esta concepción es absolutamente lógica y transversal.

1.2.1 Funciones de la comunicación institucional

Estar consciente del papel de las funciones comunicativas permite comprender propiamente la utilidad que encierra la comunicación en las instituciones, porque es imprescindible para la eficiencia y la generalización de la labor científica de la provincia.

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza teniendo en cuenta diferentes tipologías que algunos autores presentan. La primera comprende a los autores Katz y Kahn, enmarcan a las funciones en dos contextos: uno en el ámbito de la organización, con las funciones de **producción, mantenimiento, adaptación y dirección**; y otro en el nivel de las **relaciones interpersonales** con roles más específicas entre los que se encuentran instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión. (Katz, D.1986)

Gerald Goldhaber hace alusión a tres funciones principales, **Producción, Innovación y Mantenimiento**. En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información. En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la institución y en la institución. Las innovaciones de la institución cambian la empresa pero no afectan al personal que

labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados. La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual. (Goldhaber, G. 2000 : 48)

Por otra parte, Robbins expone que la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de una organización o grupo en específico. Dentro de las funciones se encuentran las de **control, motivación, expresión emocional e información**. La comunicación actúa para *controlar* el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. La comunicación fomenta la motivación aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que están desarrollándolo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales. La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas. (Robbins, S. 1998 : 4).

En el contexto cubano, se levanta la propuesta de la Dra. Irene Trelles, desde una posición sinérgica, quien expone claramente las funciones de la Comunicación y su estructura gestora en la organización. A grandes rasgos la Dra. Trelles considera que la utilidad de la comunicación en las organizaciones está dada por las funciones que realiza, y las clasifica **descriptiva, evaluadora y de desarrollo**. La primera es la que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización; la 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 los procesos comunicacionales que se están produciendo; y por último, la de desarrollo que efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo. (Trelles, I. 2000 :25)

De manera más específica se puede decir que el espectro de funciones de la Comunicación Organizacional es muy amplio, “dirigida siempre a asegurar: la cohesión e implicación de los trabajadores, el intercambio y la difusión de información que estimule la integración del personal y de la empresa en su conjunto, la activación de la mayoría de flujos posibles, la superación de todos los trabajadores en el orden profesional y personal, la puesta en marcha de actividades (culturales, deportivas, etc.) para la satisfacción del público interno, el diagnóstico y la evaluación de un clima social, buscando que este sea saludable y conocer el ambiente externo”. (Horta, M. 2004 :21).

Con todo lo expuesto, se aprecia el vuelco que han dado las instituciones en cuanto a su concepción sobre la utilidad y funcionalidad de la comunicación en general.

De acuerdo a los criterios emitidos por los diferentes teóricos, la autora considera que las funciones de la comunicación inherente al grupo de Gestión Empresarial están encaminadas al **fortalecimiento de los valores de la cultura de la**

organización, se trabaja para **aumentar los niveles de participación de los integrantes y su implicación en la búsqueda de la eficiencia y la calidad**, se realiza un esfuerzo para **incrementar la motivación** de los miembros del grupo, para alcanzar metas y reforzar el comportamiento deseado, el grupo trabaja coordinadamente para **obtener información y de esa forma facilitar la toma de decisiones**, Así como favorecer el logro **de la satisfacción de las necesidades** y lograr un clima emocional favorable entre las personas del Grupo de Gestión.

1.2 .2 Valoraciones sobre el papel de la comunicación institucional

La comunicación institucional posee una naturaleza estratégica, sistémica e integral, en su papel de gestionar los procesos comunicativos de las entidades. Abarca y estudia las diversas y complejas variables externas e internas que inciden en el seno de cualquier cuerpo organizado.

Resulta fundamental entender la comunicación como un proceso donde todos los elementos tienen una relación interdependiente, continua y dinámica. Con vistas a poder gestionar la actividad comunicativa en una institución, es preciso separar sus dispositivos para entender su funcionamiento y las oportunidades y desventajas que cada uno ofrece, así como lograr que el receptor comprenda el mensaje tal cual lo concibió el emisor, con la menor distorsión o ruido posible.

Estos componentes son: públicos, mensajes, canales, redes y flujos.

Hoy en las instituciones cubanas es imprescindible lograr una comunicación eficiente que lleva implícito su planificación de manera estratégica para lograr el balance entre los públicos externos e internos que posibilitan el flujo informativo.

1.3 Comunicación en Públicos internos y externos.

La comunicación externa: Está integrada por las comunicaciones dirigidas a los públicos externos con el fin de mantener y perfeccionar las relaciones con los mismos y proyectar una mejor imagen institucional hacia el entorno. Su

importancia está relacionada con el hecho de que es a través de estos procesos comunicacionales externos que la organización entra en contacto con el medio ambiente, requiriendo lograr en esta relación una armonía entre la organización y sus públicos externos, ya que ello será un factor muy importante para el logro de sus objetivos.

En tal sentido, las fuentes consultadas refieren pautas a seguir para lograr un buen impacto de la comunicación con los diferentes públicos externos, entre los que se destacan:

- A- Con los clientes: Debe ser informativa, clara, veraz y proporcionar datos generales de la institución y de los productos que ésta comercializa, usar diálogos que permitan la retroalimentación en función de la evaluación del servicio que se oferta.
- B- Proveedores: Debe ser informativa y oportuna, brindando información de la institución, sus operaciones, tipos de productos y políticas de compra, sistemas de pago, etc., seleccionando los medios adecuados para acercarse a los proveedores de manera eficiente, invitándolos a visitar la organización y aprovechar esta ocasión para la retroalimentación.
- C- Comunidad: Se debe informar aprovechando los medios de la localidad y los propios trabajadores que serán los mejores voceros en aras de una comunicación confiable y a tiempo, desarrollando diálogos que beneficien a ambas partes.
- D- Medios de comunicación masiva: Debe informarse de forma veraz, objetiva, oportuna incluyendo contactos personales, envío de información general acerca de la institución y sus noticias, además de que se pueden invitar a los medios para que visiten la institución, lo que propiciará una relación más estrecha entre la organización y los medios.

La comunicación externa se relaciona estrechamente entre otras, con las políticas de publicidad comercial e institucional pero no serán desarrolladas en esta oportunidad ya que se alejan del objetivo de la investigación.

Comunicación interna: Es el centro más neurálgico de una organización y puede llegar a convertirse en una verdadera herramienta para el logro de la efectividad organizacional, porque el éxito está en comunicar de forma clara, concisa, a tiempo, en forma efectiva y precisa, para que todos los miembros se sientan involucrados y verdaderamente comprometidos con dicha organización.

La comunicación interna son los procesos comunicativos desarrollados en el interior de la organización y dirigidos a lograr su estabilidad para conseguir sus objetivos, metas, políticas, desarrollar su cultura y transmitirla, socializar a sus miembros, etc.

Para Horacio Andrade, la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Andrade en Fernández Collado, 1997: 32)

Al respecto, lo que se pretende con los distintos tipos de comunicación interna en la mayoría de los lugares donde la misma interactúa, es que los miembros de todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no espectadores, ya que al conocer lo que se hace y lo que se piensa que debe hacerse en la organización, estarán dando los primeros pasos para sentirse parte de ella. Todos los escalones de una organización "deben" estar interesados en lo que sucede “puertas adentro” ya que de esto depende en gran medida su integración a la institución.

Cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

1. Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
2. Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
3. Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.
4. Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales.

En las instituciones, el individuo o grupo de sujetos a quienes están dirigidos los mensajes, se denomina públicos. Estos constituyen uno de los componentes de la comunicación, y su análisis deviene fundamental, dado el impacto que tiene su correcta segmentación en el éxito de las acciones comunicativas.

Habitualmente los públicos se segmentan en dependencia de los vínculos que posean con la Institución a que pertenecen. Los públicos se pueden catalogar en dos grupos, primero al público interno, se encuentra dentro de la estructura formal de la institución y público externo, se relaciona con la institución pero, no forma parte de su estructura. Algunos estudiosos plantean que existe una tercera categoría de público, el mixto, conformado por individuos, que a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran estrechamente relacionados con la entidad y por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

La Dra. Irene Trelles define dos tipos de públicos, los internos van a estar integrados por los diferentes grupos que conforman la organización, y su estructura y posición estarán en concordancia con las características de cada empresa u organismo, o el lugar que ocupen en los procesos que dan sentido a la organización, sea esta de producción, de servicios lucrativos o no. Los segundos son los externos que incluyen a los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizativo. (Trelles, 2005: 43)

En función de los objetivos de esta investigación, el análisis se enfocará hacia los diferentes tipos de públicos que convergen en el Grupo de Gestión Empresarial, los cuales también pueden ser clasificados teniendo en cuenta su jerarquía dentro de la estructura formal y por su capacidad de decisión, de este modo se dividen en: directivos y subordinados . Los primeros son quienes establecen las políticas, los lineamientos a seguir para el funcionamiento del grupo; de sus percepciones y actitudes depende en gran medida el ambiente laboral. Los segundos son todos los “demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos” de acuerdo con (Trelles, I. 2001: p.34).

La investigadora también organiza la estrategia delimitando los públicos externos que están conformados por las diferentes organizaciones que convergen el grupo.

Mensajes:

Los mensajes se conforman a partir de la información que el emisor desea comunicar al receptor y aquella que es percibida por este; ambos son componentes claves dentro del proceso comunicativo. Para su análisis, resulta provechoso adoptar las clasificaciones establecidas por el reconocido teórico Gerald Goldhaber, quien plantea que “la información que es percibida y a la cual los receptores le proporcionan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibe el nombre de mensaje. En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.” (Goldhaber,G. 2000 p. 24)

Los mensajes son difundidos casi siempre con determinados propósitos ya sea, como respuesta o como política a la organización que atañen, además, deben elaborarse con sencillez para lograr su eficacia. Estos transitan por las redes de comunicación y se clasifican alcanzar su objetivo, ninguno es más importante que otro, el punto está en equilibrarlos. de la siguiente forma, **de tarea** son los que se relacionan con cuestiones de trabajo, guardan especial interés con los productos, servicios o actividades vitales para el desarrollo de la organización **de mantenimiento** son los referidos a las órdenes, procedimientos y controles que, mediante normas y reglas, logran la supervivencia de la organización y por último **los humanos**, en su haber está estimular y reconocer los buenos resultados. Se manifiestan hacia “sentimientos, relaciones interpersonales, moral y el concepto que tienen de sí mismos los trabajadores”. (Goldhaber en Trelles, I. 2001:83).

El canal:

En la comunicación, los canales se pueden clasificar en directos o indirectos. Los primeros dependen de la capacidad de comunicación directa o cara a cara al hablar y escuchar. Los segundos son aquellos de origen tecnológico como el teléfono, la radio y la televisión, entre otros. El empleo efectivo de uno u otro canal es tarea del comunicador, quien, basado en investigaciones previas, debe conocer cuál es el más apropiado para que un mensaje determinado llegue al público meta.

Existen diversos canales de comunicación, como son:

- Reuniones (formales e informales).
- Sesiones informativas (interés e impacto).
- Instrucciones o normas generales.
- Memorando y actas.
- Circulares y manuales.
- Tablón de anuncios.

- Relaciones entre el personal y los cargos representativos.
- Correo electrónico
- Intranet
- Comunicación cara a cara
- Informes
- Asambleas de afiliados
- Teléfono

Se considera que el éxito de la comunicación está contenido en la intencionalidad y la forma de los mensajes, así como la retroalimentación adecuada, cuestión esta de vital relevancia para el desenvolvimiento de los objetivos del Grupo.

Redes:

Las redes formales son aquellas que se apegan a la estructura formal de la institución, reflejada en el organigrama. En esta red los mensajes fluyen en sentido vertical- ascendente y/o descendente- y en sentido horizontal, a partir de los escalones y el orden ya establecidos formalmente y reconocido por todos. Pero afirma Goldhaber que “cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedece más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo.” Goldhaber , G. (2001: p. 39)

Este componente solo está presente en el ámbito interno de una institución, motivo por el cual delimitarlas y conocerlas resulta imprescindible para el trabajo del área o grupo de comunicación, con el propósito de controlarlas y emplearlas en función de alcanzar los objetivos trazados en la estrategia general de las mismas.

Retroalimentación:

Después de un análisis de los componentes del proceso de comunicación a partir de un objetivo determinado, se impone, por parte de la fuente o emisor, un proceso de recogida de información en el sentido contrario para evaluar el impacto

y la efectividad del mensaje, esto garantiza rectificar los posibles errores y perfeccionar las acciones de comunicación. Otros de los beneficios que proporciona la retroalimentación (feedback) es la reducción de las tensiones entre las partes, lo que les ofrece, por un lado, al emisor la tranquilidad de saberse con la posibilidad de rectificar y al receptor con la seguridad de que sus propuestas serán escuchadas. Esta comunicación de retorno tendrá una incidencia directa sobre el clima institucional, pues mejora las relaciones interpersonales y acerca la dirección a los trabajadores, sobre la base de relaciones de cordialidad y de respeto.

En sentido general, puede afirmarse que el empleo de estilos de dirección participativos, la existencia de un ambiente de trabajo agradable y la cooperación entre las áreas incide directamente sobre el rendimiento laboral del personal. Planificar la comunicación interna en función de fortalecer estos comportamientos garantiza la elevación de los índices de eficiencia de la institución.

1.4 Planificar la comunicación. Estrategia.

Según Carlos Núñez, el concepto de Estrategia de Comunicación es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo. (Núñez en Vera, 212: 2003)

Para Arellano el término estrategia se puede entender como “una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. (...) lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.” (Arellano, E. 1998: 23)

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

Una formulación estratégica significa establecerse metas y caminos para obtenerlas, de modo que toda la institución configura sus recursos para llegar a ese lugar.

La estrategia conforma el destino al que queremos llegar, da sentido, direccionalidad al actuar de la institución y en función de ello se organiza para lograr esa finalidad. “Esta estrategia delinea las políticas en las diversas áreas de la entidad. Cada área conforma una estrategia subordinada a la general de la institución”. (Nocedo Y. M., 2009: 111)

La autora se identifica con este criterio pues esta investigación es la planificación de una estrategia en un área del Grupo de Gestión.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a

mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

1.4.1 Estrategia de Comunicación

La Estrategia de Comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Así mismo, la estrategia implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere análisis profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

Siguiendo las ideas de Costa, se asume que “la estrategia combina básicamente estos parámetros: quién comunica, qué, a quienes, con qué objetivos, con qué inversión, con qué resultados y por qué medios. Así: quién comunica, qué y con quién, obliga a definir y detallar con qué objetivos (qué se pretende conseguir en concreto), con que inversión (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y con qué resultados. Solo así, es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir los resultados punto por punto y acción por acción”.(Costa,J. 2001: 17)

Muchas empresas no disponen de una correcta estrategia de comunicación, y si éstas existen, se han desarrollado a lo largo del tiempo sin directivas coherentes.

Una empresa moderna marca **CÓMO** tomar decisiones y como comunicarlas a los miembros de la misma. El “como” es tan importante como el contenido de la comunicación, es decir, **QUÉ**. En la medida que la sociedad ha ido avanzando y los entornos se han vuelto más exigentes para la prestación de las organizaciones, las que también, en su propia evolución han ido conformando estructuras internas cada vez más complejas, se reconoce con mayor énfasis el valor de los activos intangibles como vector de competitividad, dentro de éstos se

ubica la gestión profesional de los procesos de comunicación en las organizaciones.

Las Estrategias Comunicativas deben partir de un diagnóstico de la situación problemática para saber hasta “dónde se puede y quiere llegar”. Sus objetivos deben apuntar al apoyo de los objetivos estratégicos institucionales que involucran al resto de los subsistemas de la entidad. En este caso en particular nos referimos a trazar un sistema de acciones comunicativas para el grupo de Gestión del CITMA y diferentes instituciones científicas de la provincia donde se ha detectado que existen dificultades en el flujo comunicacional

Para hacer la estrategia se necesita contar con una matriz DAFO, es decir, un análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afronte la institución, se hace énfasis en aquellos que afectan el ámbito comunicacional. La elaboración de una matriz DAFO se compone de dos momentos. El primero de ellos es un análisis interno de la organización, es decir, de sus debilidades y fortalezas. Cada una de las variables de la DAFO significan algo diferente, las “Debilidades son aquellas actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto, implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias (...). Es lo contrario a fortalezas que señala una actividad que se lleva a cabo en forma especialmente sólida y efectiva. Oportunidades se refiere a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización (...). Las amenazas o riesgos son lo contrario a oportunidades”. (Rivero, M. 2003: 157-159)

Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas.

A lo largo de todo este capítulo se ha intentado describir a grandes rasgos aspectos de la comunicación institucional, siguiendo trazas integradas. Se ofrece un cuadro sintético de la evolución de estudios sobre la comunicación y la valoración de algunos teóricos que abordan el tema.

Capitulo II: La gestión de la comunicación en el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA.

2.1. Fundamentación del tema seleccionado

Esta investigación constituye el primer trabajo que se desarrolla en el Grupo de Gestión del CITMA, que asume un estudio de la Comunicación Institucional desde la perspectiva cualitativa, e interpreta las relaciones que se establecen en la institución. Se identifica a través de un diagnóstico, una insuficiente planificación y organización de la comunicación como sistema aunque existe un manual de comunicación a nivel de Organismo que sienta pautas a seguir, pero en el mismo no están plasmadas acciones para mejorar la comunicación entre los grupos que conforman la unidad y entre las empresas e instituciones que convergen en el centro. Por tanto, el diseño de una estrategia de comunicación para el departamento de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos contribuirá a perfeccionar el sistema de comunicación.

2.2 Diseño metodológico

Situación problemática.

La insuficiente comunicación que existe entre los integrantes del Grupo de Gestión y entre el mismo y los organismos y entidades que tributan a él.

Problema científico:

Tema: Comunicación Institucional

¿Cómo contribuir a una comunicación institucional eficiente en el grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos?

El objetivo general:

Elaborar una estrategia de comunicación para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el proceso de comunicación en el grupo de Gestión Empresarial
2. Diseñar una estrategia para lograr una comunicación eficiente en el Grupo de Gestión Empresarial
3. Validar la estrategia de comunicación propuesta a través del criterio de un grupo de especialistas

Objeto de investigación

El proceso de comunicación del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos.

Campo de acción:

La Comunicación Institucional en el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos

Idea a defender:

La elaboración de una estrategia de comunicación en el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos contribuirá al logro de una comunicación eficiente de este grupo con sus públicos.

2.3 Perspectivas o paradigmas

Las particularidades del problema de investigación enunciado, hacen recomendable el enfoque cualitativo que resulta idóneo para esta investigación, ya que además de posibilitar el aprovechar distintas perspectivas teórico-metodológicas, promueve un enfoque interdisciplinario, como lo señala (Saladrigas, H. 2002 :51)

- No consta de un solo método o enfoque, sino que incluye diversas perspectivas teórico-metodológicas y métodos específicos de indagación en dependencia del objeto de investigación.

- Es interdisciplinaria, derivada de la sociología, la antropología y la filosofía, entre otras.
- Se lleva a cabo en los escenarios naturales, cotidianos, en que se realiza la acción social.
- Se centra en el significado que la gente da a sus acciones. El foco de la ciencia social, cualitativa, esta en la vida cotidiana y su significación, tal como la perciben los participantes
- Empleo de métodos múltiples de recopilación de datos (triangulación), lo que permite validar la información obtenida.
- Aborda el objeto de estudio en sus relaciones contextuales, desde una perspectiva integral. Se mira con una visión amplia.
- El medio de análisis es el lenguaje humano en tanto expresión de
- los conceptos de la experiencia cotidiana.
- Equivale a realizar un análisis interpretativo de la realidad que se observa a fin de llegar a generalizaciones y conclusiones sobre el objeto de estudio.

2.4 Metodología asumida

La metodología que propone Guillermo Rodríguez incluye las fases para la elaboración de una estrategia.

El proceso de elaboración de una estrategia se presenta a través de las cuatro fases abordadas por. (Rodríguez, 2007) Ellas son: **La preparatoria** donde se planifican todo el conjunto de actividades, se definen los objetivos, se determinan los conocimientos previos del público a investigar, así como en quienes se desea influir con la estrategia. **El trabajo de campo** en el cual se realizó la recogida analítica de los datos y se va accediendo progresivamente a la información fundamental del estudio; se valoraron los intereses necesidades y el nivel cultural de los implicados. **Analítica:** se analizó toda la información recogida interpretando los datos obtenidos a través de la implementación de los diferentes métodos e instrumentos; estimulando el interés, explicitando cada mensaje y utilizando

diferentes medios y soportes. **Informativa:** se culmina con la presentación y la difusión de resultados de manera convincente.

2.5 Contexto de la investigación.

La Delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Cienfuegos es una organización territorial, con un estrecho vínculo con las empresas, Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs) y la población cienfueguera. Conjuntamente con otras instituciones completa el Sistema CITMA de la provincia, con una labor profesional, confiable y sistemática que proporciona a sus clientes calidad y garantía en el mejoramiento continuo de su eficiencia.

El Sistema CITMA en Cienfuegos está compuesto por:

- Delegación CITMA
- Unidad de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente
- Archivo Histórico Provincial. (AHP)
- Centro de Información y Gestión Tecnológica. (CIGET)
- Centro Meteorológico Provincial (CMP)
- Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos (CEAC)
- Oficina Territorial de Normalización. (OTN)
- Unidad de Supervisión y Control.
- Jardín Botánico de Cienfuegos

2.5.1 Descripción de la Unidad de Gestión del CITMA.

La Unidad de Gestión se encuentra ubicada en Argüelles # 2318, altos entre 23 y 25, es un edificio arquitectónico que está catalogado como una arquitectura colonial, cerca del centro se encuentra la nueva construcción del policlínico de Arango el cual por la situación ambiental y teniendo en cuenta la necesidad de la

comunidad se hizo bajo la supervisión del CITMA. También está limitando al este con el círculo infantil Marineritos del Sur y la Delegación de bomberos, al noroeste se encuentra el Casco Histórico de la Ciudad, al norte la Empresa El EMBER y el INDER Municipal y al oeste con la Lavandería.

Estructuralmente la unidad está dividida por cinco oficinas, un comedor y tres baños.

Departamentos

Oficina del Director

- Gestión Empresarial
- Gestión de Medio Ambiente
- Planificación y Control de la Ciencia

Número de trabajadores: 34

Profesionales: 24

Técnicos: 5

Custodios: 3

Chóferes: 2

El grupo de Gestión centra su accionar en el tejido empresarial gestionando y supervisando los planes de ciencia y técnicas de las diferentes entidades y organismos de la provincia, así como asesora, desde el punto de vista científico a los mismos por lo que debe existir una retroalimentación constante entre el grupo y sus públicos externos.

La Comunicación en nuestra entidad converge desde diferentes aristas. Parte de los diferentes **públicos externos**, identificados en:

El **Órgano de Gobierno del Poder Popular Provincial**, en estrecha coordinación con la **Delegación Territorial del CITMA**, vincula a las comunidades de su

atención a partir del Programa de Desarrollo Económico y Social del territorio, implementando políticas de promoción y desarrollo de ciencia e innovación de acuerdo al Plan Estratégico que optimiza las inversiones y establece las prioridades correspondientes a las necesidades del territorio.

La **Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente** como Organismo de la Administración Central del Estado (OACEs) el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT) y la política de gestión ambiental en la provincia.

Las **Universidades** como generadoras y transmisoras de conocimientos científicos y tecnológicos, tienen la misión de formar recursos humanos y llevar adelante el desarrollo económico - social sobre bases sostenibles.

El **Tejido Empresarial** transfiere a la sociedad los avances tecnológicos desarrollados por los centros de investigaciones a nuevos productos mediante el mejoramiento de procesos productivos. Este sector desarrolla en el territorio la Industria Petroquímica y Básica, demandando el fortalecimiento de capacidades humanas en el ramo.

Los **Agentes de Interface** facilitan el encuentro entre ofertas y demandas de innovaciones, promueven la difusión y transferencia de tecnologías, la vigilancia de los entornos tecnológicos y el vínculo entre empresarios e investigadores.

Las Escuelas integran las dimensiones científicas, tecnológicas y ambientales en el sistema educativo, dirigidas a la adquisición de conocimientos, el desarrollo de capacidades y a la formación de valores éticos que favorezcan un comportamiento social coherente con el desarrollo sostenible, no sólo en el quehacer docente, sino también en el desarrollo de capacidades locales.

Las **Instituciones Científico Recreativas y Culturales** juegan un papel clave por la influencia que ejercen en la población, fundamentalmente en las nuevas generaciones.

Las **Organizaciones Políticas** integran las dimensiones científica, tecnológica y medioambiental en el territorio.

Las **Organizaciones de Masas** promocionan y participan en actividades relacionadas con la familia, la comunidad, los trabajadores y los estudiantes para elevar su educación, discuten y encuentran soluciones colectivas a estas cuestiones.

El **Polo Científico Productivo**, el **Fórum de Ciencia y Técnica**, el **Sindicato Nacional de la Ciencia**, la **Asociación de Innovadores y Racionalizadores**, las **Brigadas Técnicas y Juveniles** realizan un fuerte trabajo de integración del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.

Las **Organizaciones No Gubernamentales (ONG) cubanas** incorporan a sus actividades las dimensiones ambientales, científicas y tecnológicas, promueven y desarrollan proyectos comunitario, así como en la colaboración de soluciones integrales del territorio.

Los **Medios Masivos de Comunicación** tienen un papel fundamental en la orientación y formación de concepciones sobre la política científica y el medio ambiente, con sus problemas y sus vínculos en el desarrollo económico y social.

La comunicación tanto interna como externa rige el accionar del Grupo de Gestión, por ello es de vital importancia prestar atención a este aspecto ya que de ahí se derivan los objetivos fundamentales de la institución.

Se considera que las relaciones entre el emisor y el receptor en el Grupo de Gestión Empresarial están mediadas a su vez por el código, el mensaje, el canal, la situación, la interferencia o barrera y la retroalimentación; en ese orden, cada uno de dichos elementos cumple con un propósito dentro del proceso comunicativo, dando sentido al mismo. Por lo que el mensaje es el contenido de la información, ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor, bajo el propósito de comunicarse con el receptor.

2.6 Tipo de investigación

El diseño de la estrategia de comunicación del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos requirió de la valoración de las diferentes tipologías para poder sistematizar la información, caracterizar comportamientos y favorecer el carácter científico y metodológico de la investigación.

- **Comunicológico:** Son aquellos que estudian los procesos comunicacionales desde una perspectiva teórica o teórico aplicada, o sea, diagnóstico y evaluación de campañas, estrategias, acciones y mensajes comunicativos.

Se consideró como parte de esta tipología:

- Estudiar el proceso empresarial
- Investigación sobre la organización empresarial.
- Determinación de los objetivos de la institución.
- Satisfacción de los trabajadores.
- Estudio del proceso.
- Estudio sobre los efectos de los medios comunicativos e impacto socialmente positivos.

2.7 Descripción Metodológica

Para el desarrollo de esta investigación se atravesó por diferentes momentos que permitieron un orden lógico y coherente.

Primera Etapa: En esta etapa se revisaron diferentes fuentes bibliográficas para obtener un basamento conceptual científico de la comunicación como sistema. Se realizó un diagnóstico preliminar en una problemática detectada en el sistema comunicativo en el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos.

Segunda etapa: Se seleccionan y aplican diferentes instrumentos que responden a la situación detectada para la recogida de información lo que contribuye a la elaboración de la estrategia del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos y la misma expuesta en consideración de diferentes especialistas para su validación.

Métodos Teóricos:

Analítico – sintético: se analiza la bibliografía más relevante sobre el tema, concluyendo con un comparativo de las diferentes aportaciones, hallazgos y teorías que investigadores han generado a través del tiempo en el afán de explicar el comportamiento humano en las organizaciones.

Histórico - lógico: se realiza un análisis de la evolución del objeto, sus principales antecedentes y los estudios investigativos que en la actualidad abordan el tema objeto de estudio.

Inductivo - deductivo: Es el estudio del proceso formativo para explicar la necesidad de transformar la comunicación del grupo de gestión empresarial del CITMA en Cienfuegos y elaborar la estrategia. Se establecieron relaciones entre lo particular y lo general en las diferentes concepciones sobre comunicación institucional. Se aplicó para realizar generalizaciones entre los elementos investigados.

Enfoque de Sistema: se utiliza para la elaboración de la estrategia de Comunicación Institucional para determinar sus componentes, estructura, jerarquía y relaciones.

Métodos empíricos:

La observación participante: se convierte en técnica científica en la medida en que sirve a un objetivo ya formulado de investigación, es planificada y controlada sistemáticamente; y se relaciona con proposiciones más generales y está sujeta a comprobaciones y controles de validez y fiabilidad. Se realizaron observaciones en diferentes actividades a los miembros de la institución, constatándose el desenvolvimiento de los mismos. Esto permitió investigar el fenómeno percibiéndolo directamente en las diferentes acciones de la institución. Se utilizó en diferentes momentos de la investigación. Se realizaron observaciones a actividades formales e informales. Anexo # 5

La entrevista en profundidad: se utilizó con la finalidad de obtener de forma directa o indirecta, información acerca de opiniones, actitudes, puntos de vista, intenciones, deseos, conocimientos, sucesos, acerca de diferentes acciones de comunicación para mejorar el flujo existente. Las entrevistas se le realizaron a los directivos del CITMA en la provincia de Cienfuegos. Anexo # 6

El análisis de documentos: constituyó una fuente de obtención de información durante la investigación. Se utilizó mayoritariamente para consultar diversos materiales que enriquecieron el presente estudio con información valiosa, acerca de los objetivos estratégicos de la institución, se analizaron trabajos científicos al respecto. Se revisaron diferentes documentos normativos, técnicos y metodológicos que rigen la dinámica del Grupo de Gestión: Manual de Comunicación, las funciones del centro, así como las de cada grupo en particular. Anexo 1, 2, 3,4

Entrevista grupal: se aplicó a los miembros del Grupo de Gestión con el objetivo de constatar las insuficiencias expuestas con respecto al flujo comunicativo y valorar opiniones de los trabajadores del centro respecto al mejoramiento de la comunicación. Se utilizó la entrevista no estandarizada ya que facilita la iniciativa de los sujetos de una manera abierta a través de una conversación, siendo más flexible. Anexo 7

Consulta a especialistas se consultó la opinión de diferentes especialistas que por sus conocimientos y experiencias aportaron sus ideas a la estrategia de comunicación propuesta, la misma quedó validada. La utilización de este instrumento requirió determinar los requisitos básicos que una persona debe tener para valorar el tema en cuestión. Se entrevistó a 7 especialistas. Anexo # 8, 9.

Población y muestra: del universo de públicos del grupo de Gestión empresarial del CITMA que son 463 Empresas, se tomaron 50 De ellas que tienen implementado el sistema de Perfeccionamiento Empresarial y de esta población se tomó como muestra intencional 20 empresas que tienen además implementado el Sistema de Gestión de la Innovación (SGI). Se tomó el total de miembros del público interno.

Empresas con Sistema de Gestión de la Innovación (SGI)

- Izage
- Tablón
- Lácteo
- Cítrico
- Torrefactora
- Cenex
- Aprovechamiento Hidráulico
- Producción Industrial
- ECOA No. 37
- ECOIND No 6
- Empresa de Servicios Ingenieros de Cienfuegos (ESIC)

- Empresa Grafica Cienfuegos
- Corporación CIMEX
- Empresa. Comercializadora de Combustible de Cienfuegos
- Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos
- Hotel Jagua
- Empresa. de Servicios Técnicos. Especializados Cienfuegos
- ASTISUR
- Comercial Caracol Cienfuegos-Villa Clara
- Empresa Eléctrica de Cienfuegos

La Triangulación:

Este método de procesamiento de información es otro criterio que facilita la confiabilidad de la investigación. Se concreta en la aplicación simultánea de distintos métodos, que contribuyen a percibir el objeto de estudio desde distintas perspectivas y por ende arribar a un consenso más profundo y complejo.

En la investigación se aplicó la triangulación metodológica ya que se utilizaron múltiples métodos para el estudio del problema, fueron empleados métodos empíricos: La observación participante, para analizar a través de las propias actividades tanto formales como informales el comportamiento de la comunicación. La entrevista en profundidad, permitió conocer a fondo la situación de la institución. Se analizaron diferentes documentos que rigen los objetivos fundamentales de la entidad y facilitaron las pautas a seguir para elaborar la estrategia. La revisión de la literatura y la búsqueda en internet permitieron conceptualizar el objeto de estudio así como analizar su evolución.

2.8 Análisis de los resultados

Resultados de la primera etapa: Se consultaron diferentes bibliografías y trabajos científicos que abordan temas relacionados con el objeto de estudio y que asumen posiciones al respecto. Se analizaron sitios web, referenciándose información actualizada que aportó conocimientos valiosos para conformar el informe de investigación, y proponer una estrategia de comunicación para el grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos se realizó una caracterización

del contexto donde se desarrolló la investigación, se tomó en cuenta el centro referencial y las instituciones que convergen en el mismo.

Segunda etapa. Resultados

Se diagnosticó la situación actual del sistema de comunicación institucional en el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos mediante el uso de diferentes instrumentos para constatar la misma.

La actitud de los sujetos que conforman la muestra de manera general, ante la realización de las técnicas investigativas fue positiva y de cooperación; proporcionaron toda la información que se les solicitó e intercambiaron abiertamente con la investigadora, lo que contribuyó al logro de los objetivos del trabajo. Se logró que se identificaran y analizaran los problemas por parte de los trabajadores con amplitud y profundidad en las respuestas, proponiendo mejoras y alternativas de solución.

En las entrevistas realizadas tanto a los directivos de la entidad como a los miembros del Grupo se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Se puede constatar que existe un adecuado conocimiento por parte de los trabajadores de la misión de la organización, la mayoría de los entrevistados refiere explícitamente el enunciado de la misma. Solo existe una persona que no la conoce, pero es de reciente incorporación. La misma se difunde a través de la Intranet, la Red Segura, el Reglamento y los Documentos rectores del CITMA.
2. Lo que más señalan los entrevistados está relacionado con condiciones de trabajo, profesionalidad, y la dinámica del trabajo; lo que menos gusta es la falta de unidad en la resolución de problemas, situaciones inherentes a la entidad y la insuficiente comunicación con otras instituciones que convergen en el centro. Se puede observar algunas contradicciones en los temas de organización e integración. Se puede interpretar la necesidad de reforzar el trabajo en colectivo.
3. El clima laboral se comporta de la siguiente manera:

- La colaboración en el trabajo es regular.
 - La comunicación con los superiores es buena.
 - El trabajo en equipos para la mayoría es regular.
 - La solidaridad es buena
 - El estímulo a la creatividad e innovación es regular
 - Las relaciones jefe - subordinado es buena
 - Se puede concluir que el clima laboral, en los aspectos medidos, entre los trabajadores del Grupo de Gestión es bueno.
 - 4. En los temas vinculados a la comunicación se percibe que aún existen deficiencias, falta homogeneidad, y el impacto es aún pobre sobre todo hacia el exterior de la organización.
- 5 En cuanto a las acciones que se proponen, por parte de los entrevistados, se encuentran: propiciar el intercambio con los trabajadores, trabajo en equipo, intranet y boletines, revistas, Internet, crear identidad y culturas corporativas con participación de todos, trabajar en la formación de valores, incrementar el sistema informativo y su buen empleo, trabajar en mayor medida los flujos de información horizontales y verticales.
6. Los medios que más se mencionan para la consulta de información son la intranet, en algunos casos el correo electrónico, y en menor medida bases de datos, archivos y encuentros directos.
7. Los canales de comunicación más empleados son los matutinos pues son un punto de encuentro todas las semanas, donde no solo se brinda una información noticiosa sino que se realiza un balance del trabajo realizado en la semana anterior y se planifica el trabajo que se debe realizar en la semana que comienza, el correo electrónico es otra de las vías de gran utilidad, las entrevistas personales y la telefonía, las asambleas, también se destaca la importancia que le atribuyen los entrevistados a la intranet, como medio de comunicación. Son consideradas de poca utilidad, los murales y los encuentros informales, fiestas,
8. El canal que se considera más empleado es el correo electrónico, y también, aunque en menor medida, las reuniones y el teléfono.

9. El tipo de mensaje que más circula es el de tarea, después los de mantenimiento y en mucha menor medida los humanos. He ahí una deficiencia detectada.
10. La organización cuenta con muy pocos canales o mecanismos para dar a conocer ideas o sugerencias de los trabajadores.
11. No existe el suficiente balance entre las acciones informales y las formales, predominando las formales, dejando atrás las informales que sin lugar a dudas, pueden contribuir a unificar al colectivo en las relaciones laborales y personales.
12. El flujo, que se identifica por los entrevistados es el **descendente**. En las entrevistas realizadas se comprobó que no todos los canales funcionan en igual medida, ya que la comunicación fluye fundamentalmente de la directora a los subordinados y del Grupo de Gestión Empresarial a las diferentes empresas de la provincia que deben tributar al mismo

La observación.

A través de las observaciones realizadas a diferentes acciones llevadas a cabo por el grupo de gestión, entre las que se destaca, reuniones de departamento, asambleas, conferencias, visitas a empresas, se constatan:

- La falta de cultura por los directivos de las empresas del territorio en la entrega de información necesaria para un mejor desenvolvimiento del Grupo, ya que existe insuficiente comunicación ascendente, esto trae consigo que los objetivos de trabajo del grupo se vean afectados.
- La comunicación entre los departamentos del grupo de gestión es limitada, siendo esto un inconveniente a la hora de desarrollar el trabajo en equipo.

Se consultó un grupo de especialistas con el propósito que emitieran sugerencias para la propuesta de estrategia.

La comunicación debe ser un elemento transversal a los demás procesos que ocurren en la institución, debe tener un carácter planificado y prospectivo.

Con esta intención la presente propuesta de Estrategia de Comunicación tiene como finalidad gestionar las acciones comunicativas, así como los flujos de información, para lograr un ambiente de relaciones laborales eficaces y de retroalimentación.

2.9 Matriz DAFO

La Matriz DAFO es una elaboración propia a través de la una discusión grupal con el público interno donde se recogieron varios criterios y luego quedo elaborada la estrategia donde el resultado de la misma es en correlación con la Matriz.

Debilidades:

1. Insuficiente visión del papel de la comunicación de la ciencia por parte de algunos directivos y trabajadores. Por lo que la planificación de la comunicación es ineficiente, así como el proceso de retroalimentación.
2. Identidad Visual poco definida.
3. Ausencia de estimulación salarial a los recursos humanos.
4. Carencia de internet
5. Insuficiente presupuesto para la realización de actividades que garanticen un mejor funcionamiento de la Comunicación Institucional. Ya que hay muy poco reconocimiento de la importancia de la comunicación interna para un éxito del trabajo en el centro
6. Insuficiente cobertura periodística y divulgativa de algunas acciones del sistema por los medios nacionales. Así como que la televisión local no cuenta con el suficiente equipamiento como para dar cobertura a varias demandas a la vez.

Amenazas:

1. Políticas salariales y de motivación establecidas para el sector científico y otros sectores mejor remunerados.
2. Tendencia en los periodistas de cultivar la noticia como género periodístico en mayor cuantía. Ya que no todos tienen la adecuada información en los temas de ciencia, tecnología y medio ambiente

3. Falta de reconocimiento del papel de la integración para alcanzar los objetivos propuestos.
4. Efectos de la crisis económica mundial, compleja situación económica y financiera del país
5. El nivel de cultura y de comprensión de los dirigentes de los organismos, empresas y órganos locales en los temas relacionados con el Grupo de Gestión del CITMA.

Fortalezas:

1. Existencia del Portal Cienfuegos para visualizar y socializar las acciones y el quehacer de la ciencia en la provincia.
2. Ascendente nivel profesional de los trabajadores. Con experiencia acumulada en el desempeño de su trabajo, siendo la mayoría personal joven que se encuentran superándose constantemente.
3. Atención a los Especialistas Integrales Municipales.
4. Estrechas relaciones de trabajo con los medios de comunicación de la provincia, creación de espacios y secciones fijas en la radio, la televisión y la prensa digital, así como la participación de las distintas dependencias del CITMA en otros programas de los distintos medios.
5. Constitución y funcionamiento del Consejo Asesor de Provincial de la Comunicación Social.
6. Existencia del Círculo provincial de periodistas para la ciencia, la tecnología y el medio ambiente. Y a la vez la constitución de las Redes de la Ciencia, y de Educación Ambiental.
7. Carácter rector del CITMA

Oportunidades:

1. Tratamiento de los temas de las áreas de atención del CITMA en los documentos rectores del Estado y del PCC.
2. Apoyo del Partido y el Gobierno al desarrollo de la labor del CITMA en los organismos, empresas y unidades presupuestadas.

3. Perspectivas de cooperación que se abren en las relaciones económicas con países como la República Bolivariana de Venezuela y la República Popular China, así como en el desarrollo de la Alternativa Bolivariana para las Américas.

Integración regional, territorial e institucional.

4. Reconocimiento a nivel nacional e internacional de los productos y servicios que brinda la ciencia y la tecnología.

5. Potencialidades del Sistema de Ciencia, Innovación Tecnológica de la provincia. Existencia del Polo Científico de la provincia.

6. Existencia en el territorio de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales.

7. Incremento constante y ascendente del nivel cultural de la sociedad.

8. Funcionamiento de la ANIR, BTJ y el Fórum en los centros.

9. En la provincia existe un centro de estudios superiores donde se estudia la carrera de Comunicación social

En este capítulo se exponen las principales premisas metodológicas de la investigación, se declara el problema encontrado, así como los objetivos para solucionarlo. También se realiza una selección cuidadosa de diferentes métodos e instrumentos de investigación que contribuyen a alcanzar un resultado confiable y válido.

Capítulo III: Validación de la estrategia propuesta.

En este capítulo se presenta la estrategia de comunicación, basada en los resultados del diagnóstico institucional y la implementación de la misma, mediante la planeación estratégica de la comunicación, que posibilitará contrarrestar los problemas detectados y permitirá un re direccionamiento en función del apoyo a los objetivos estratégicos de la unidad.

La Estrategia de Comunicación del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA, está dirigida a la aplicación de una correcta Gestión de Comunicación que permita influir en las actitudes, conductas y opiniones de sus trabajadores, así como contribuir a desarrollar una imagen positiva del Sistema CITMA, como Institución líder, con la elevación de la motivación de sus trabajadores y la calidad de la atención y los servicios.

Se propone desde la acción del departamento de Gestión Empresarial del Grupo de Gestión del CITMA en Cienfuegos establecer una estrategia de comunicación que permita promover, educar a los directivos de las diferentes empresas de la provincia sobre la importancia de este grupo, sus funciones, sus regulaciones, y por tanto constituirá una metodología en el accionar del mismo que debe emplearse en los demás grupos del centro así como en otras entidades del CITMA, resolviendo una necesidad en el conocimiento teórico y metodológico en la provincia de Cienfuegos con respecto al conocimiento de la comunicación que debe existir entre directivos y el grupo, así como la retroalimentación que debe existir con los restantes departamentos.

3.1 Caracterización de la institución

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, CITMA, surgió el 21 de abril de 1994, con la promulgación del decreto Ley No. 147 de la reorganización de los organismos de La Administración Central del Estado.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en materia de ciencia, tecnología e innovación, medio ambiente, uso pacífico de la energía nuclear, información científico técnica y la gestión documental, así como las actividades relacionadas con la normalización, la metrología, la gestión de la calidad y la propiedad industrial, propiciando su integración coherente para contribuir al desarrollo sostenible del país.

Se identifica por las siglas de CITMA. El logotipo del Ministerio, cuyo diseño se asemeja a un triángulo equilátero, en alusión directa al signo de reciclaje para simbolizar el desarrollo sostenible, sus tres lados representan las esferas de atención del Organismo, donde el azul representa la ciencia, el gris la tecnología y el verde el medio ambiente.

El Grupo de Gestión para el desarrollo de la ciencia, la innovación y el medio ambiente es una entidad del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Cienfuegos, creado el 6 de septiembre del 2003. El Grupo de Gestión está conformado por tres Grupos denominados; Grupo de Gestión Empresaria, Grupo de Gestión Ambiental y Grupo Planificación y Control de la Ciencia.

La creación de este Grupo fue una propuesta a nivel de ministerio: integrar la ciencia e innovación tecnológica y la gestión ambiental. En sus inicios se conformaron varias estructuras y se aplicó en tres provincias del país, Holguín, Villa Clara y Cienfuegos, cada una con sus peculiaridades particulares. Desde la creación de la unidad de Gestión en Cienfuegos estuvo bajo la dirección de Nelson Castro. El trabajo del Grupo de Gestión se ha visto marcado por una labor continua, consolidada y emprendedora desde sus inicios hasta la fecha. El objeto social plantea la gestión y el desarrollo de la ciencia, la innovación y el medio ambiente

Cada grupo tiene características muy independientes, pero uno de los aspectos más importantes de la integración en que desarrollan su labor es que permite

tener una visión más integradora y profunda en la gestión de los problemas vinculando todas las esferas del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

3.1.2. Breve descripción de las áreas de trabajo.

Grupo de Gestión Ambiental.

Orienta metodológicamente todas las temáticas que tiene el CITMA referido al uso y protección del Medio Ambiente, señalándose entre las temáticas fundamentales; Diversidad Biológica, Cuenca, Educación Ambiental, Contaminación Atmosférica, Manejo de Productos y Desechos Peligrosos, Áreas Protegidas. Además lleva la promoción de los incentivos medioambientales con respecto al Reconocimiento Ambiental Territorial (RAT) y al Reconocimiento Ambiental Nacional (RAN).

Grupo de Gestión Empresarial

Orienta metodológicamente todo lo referente al plan de ciencia y técnica, participa en los procesos de conformación de los planes de Ciencia e Innovación Tecnológica de la provincia en empresas, atiende lo relacionado a los fondos exportables y trabaja directamente con las empresas en perfeccionamiento empresarial.

Se encarga del seguimiento de los planes de generalización de los resultados de la ciencia, la técnica y la innovación según el cronograma establecido, supervisa y mide sus impactos en la provincia y la introducción de los resultados y su generalización. Participa en las sesiones del polo científico, conjuntamente con el Grupo de Planificación y Control de la Ciencia; el Grupo de Gestión Ambiental en los procesos de preparación y selección de los premios a la Academia de Ciencia e Innovación Tecnológica.

Participa en los controles gubernamentales y supervisiones ministeriales que se programen en la provincia, es miembro del consejo técnico asesor provincial. Coordina con el Movimiento del Fórum en la provincia lo relativo a: Grupos de Cooperación Tecnológica, eventos de base, municipales y provinciales del Fórum.

Participa de conjunto con la Asociación Nacional Innovadores y Racionalizadores (ANIR) en los trabajos convocados, además de impartir conferencias, participar en talleres, jornadas científicas, etc.

Se encarga de revisar el estado de ejecución de los proyectos de innovación tecnológica que estén en ejecución, y el estado de avance de los mismos de sus áreas de competencia. Participa en el asesoramiento de los especialistas municipales que atienden el desempeño del trabajo en los municipios, como una forma de acción integrada.

Imparte seminarios, talleres y conferencias que demande el proceso, a solicitud de las empresas o por interés del Grupo, para adquirir conocimientos en cuanto al sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica. Además prepara e imparte conferencias que soliciten el resto de los grupos de trabajo del Grupo de Gestión. Se promueve la difusión y el conocimiento social sobre los temas de Gestión de la Ciencia e Innovación Tecnológica y medio ambiente a través de los medios de comunicación masiva.

Grupo de Planificación y Control de la Ciencia

Lleva todo lo relacionado con la gestión de los proyectos de investigación y de Investigación Tecnológica (IT) haciendo un mayor énfasis en los proyectos territoriales, asumiendo las prioridades del país y el gobierno, coordina la actividad del Polo Científico y los Premios de Investigación, controla el potencial humano y la reserva científica.

3.2. Problema Estratégico.

Si se acrecientan las amenazas que afectan el entorno: Políticas salariales y de motivación establecidas para el sector científico y otros sectores mejor remunerados, tendencia en los periodistas de cultivar la noticia como género periodístico en mayor cuantía ya que no todos tienen la adecuada información en

los temas de ciencia, tecnología y medio ambiente, falta de reconocimiento del papel de la integración para alcanzar los objetivos propuestos, efectos de la crisis económica mundial, compleja situación económica y financiera del país, el nivel de cultura y de comprensión de los dirigentes de los organismos, empresas y órganos locales en los temas relacionados con el Grupo de Gestión del CITMA.

Si se tienen en cuenta las debilidades que afectan la organización:

Insuficiente visión del papel de la comunicación de la ciencia por parte de algunos directivos y trabajadores, por lo que la planificación de la comunicación es ineficiente, así como el proceso de retroalimentación, Identidad Visual poco definida, ausencia de estimulación salarial a los recursos humanos, carencia de internet, insuficiente presupuesto para la realización de actividades que garanticen un mejor funcionamiento de la Comunicación Institucional ya que hay muy poco reconocimiento de la importancia de la comunicación interna para el éxito del trabajo en el centro, insuficiente cobertura periodística y divulgativa de algunas acciones del sistema por los medios nacionales, así como que la televisión local no cuenta con el suficiente equipamiento como para dar cobertura a varias demandas a la vez.

Aunque se cuente con las fortalezas: Existencia del Portal Cienfuegos para visualizar y socializar las acciones y el quehacer de la ciencia en la provincia, ascendente nivel profesional de los trabajadores con experiencia acumulada en el desempeño de su trabajo, siendo la mayoría personal joven que se encuentran superándose constantemente, atención a los Especialistas Integrales Municipales, estrechas relaciones de trabajo con los medios de comunicación de la provincia, creación de espacios y secciones fijas en la radio, la televisión y la prensa digital, así como la participación de las distintas dependencias del CITMA en otros programas de los distintos medios, constitución y funcionamiento del Consejo Asesor de Provincial de la Comunicación Social, existencia del Círculo Provincial de Periodistas para la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente y a la vez la

constitución de las Redes de la Ciencia, y de Educación Ambiental, carácter rector del CITMA.

Se pueden aprovechar plenamente las oportunidades que se ofrecen: Tratamiento de los temas de las áreas de atención del CITMA en los documentos rectores del Estado y del PCC, apoyo del Partido y el Gobierno al desarrollo de la labor del CITMA en los organismos, empresas y unidades presupuestadas, perspectivas de cooperación que se abren en las relaciones económicas con países como la República Bolivariana de Venezuela y la República Popular China, así como en el desarrollo de la Alternativa Bolivariana para las Américas. Integración Regional, Territorial e Institucional, reconocimiento a nivel nacional e internacional de los productos y servicios que brinda la ciencia y la tecnología, potencialidades del Sistema de Ciencia, Innovación Tecnológica de la provincia.

Existencia del Polo Científico de la provincia, existencia en el territorio de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, incremento constante y ascendente del nivel cultural de la sociedad, funcionamiento de la ANIR, BTJ y el Fórum en los centros, en la provincia existe un centro de estudios superiores donde se imparte la carrera de Comunicación social.

3.3 Solución Estratégica General.

Si se utilizan las oportunidades que posee: Tratamiento de los temas de las áreas de atención del CITMA en los documentos rectores del Estado y del PCC, apoyo del Partido y el Gobierno al desarrollo de la labor del CITMA en los organismos, empresas y unidades presupuestadas, perspectivas de cooperación que se abren en las relaciones económicas con países como la República Bolivariana de Venezuela y la República Popular China, así como en el desarrollo de la Alternativa Bolivariana para las Américas. Integración Regional, Territorial e Institucional, reconocimiento a nivel nacional e internacional de los productos y servicios que brinda la ciencia y la tecnología, potencialidades del Sistema de

Ciencia, Innovación Tecnológica de la provincia. Existencia del Polo Científico de la provincia, existencia en el territorio de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, incremento constante y ascendente del nivel cultural de la sociedad, funcionamiento de la ANIR, BTJ y el Fórum en los centros, en la provincia existe un centro de estudios superiores donde se imparte la carrera de Comunicación social.

Para irrumpir en las debilidades inherentes a la organización: Insuficiente visión del papel de la comunicación de la ciencia por parte de algunos directivos y trabajadores, por lo que la planificación de la comunicación es ineficiente, así como el proceso de retroalimentación, identidad Visual poco definida, ausencia de estimulación salarial a los recursos humanos, carencia de internet, insuficiente presupuesto para la realización de actividades que garanticen un mejor funcionamiento de la Comunicación Institucional ya que hay muy poco reconocimiento de la importancia de la comunicación interna para un éxito del trabajo en el centro, insuficiente cobertura periodística y divulgativa de algunas acciones del sistema por los medios nacionales, así como que la televisión local no cuenta con el suficiente equipamiento como para dar cobertura a varias demandas a la vez.

Con el apoyo de las fortalezas que presentan: Existencia del Portal Cienfuegos para visualizar y socializar las acciones y el quehacer de la ciencia en la provincia, ascendente nivel profesional de los trabajadores con experiencia acumulada en el desempeño de su trabajo, siendo la mayoría personal joven que se encuentran superándose constantemente, atención a los Especialistas Integrales Municipales, estrechas relaciones de trabajo con los medios de comunicación de la provincia, creación de espacios y secciones fijas en la radio, la televisión y la prensa digital, así como la participación de las distintas dependencias del CITMA en otros programas de los distintos medios, constitución y funcionamiento del Consejo Asesor de Provincial de la Comunicación Social, existencia del Círculo provincial de periodistas para la ciencia, la tecnología y el medio ambiente y a la vez la

constitución de las Redes de la Ciencia, y de Educación Ambiental, carácter rector del CITMA.

Se puede atenuar las amenazas reales sobre la entidad: Políticas salariales y de motivación establecidas para el sector científico y otros sectores mejor remunerados, tendencia en los periodistas de cultivar la noticia como género periodístico en mayor cuantía ya que no todos tienen la adecuada información en los temas de ciencia, tecnología y medio ambiente, falta de reconocimiento del papel de la integración para alcanzar los objetivos propuestos, efectos de la crisis económica mundial, compleja situación económica y financiera del país, el nivel de cultura y de comprensión de los dirigentes de los organismos, empresas y órganos locales en los temas relacionados con el Grupo de Gestión del CITMA.

Como resultado de la Matriz DAFO se definió la siguiente situación problemática para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos:

Resulta de vital importancia concientizar en la Institución el papel de la comunicación de la ciencia, así como la necesidad de planificar e implementar acciones comunicativas con el objetivo de mejorar la comunicación interna y a la vez fomentar el vínculo con el público externo. Es necesario continuar aprovechando la existencia de los medios, soportes y canales de comunicación existentes en la entidad, así como incentivar la creación de otros.

Las fortalezas se encuentran en un 52% es decir son las que inciden con mayor fuerza en la entidad, por eso se deben aprovechar las mismas para lograr mayor número de oportunidades que están en un 19.12%, disminuir las debilidades que se encuentran en un 16.44% y minimizar el efecto de las amenazas que están en un 31.54%.

3.4. Propósito.

La presente estrategia tiene como finalidad ofrecer un instrumento para la gestión integral de la Comunicación Institucional relacionada con la Ciencia, la Tecnología

y el Medio Ambiente en el grupo de Gestión Empresarial y el resto de los grupos que conforman el Grupo de Gestión para el desarrollo de la ciencia, la innovación y el medio ambiente contribuyendo al cumplimiento de la misión del CITMA como organismo rector de la actividad.

3.5. Suposiciones claves.

Públicos objetivos.

Los públicos de una organización son aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a ella dado que la afectan, son afectados por ella, o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos.

Los públicos del Grupo de Gestión son diversos, debido a su objeto social y a las funciones del mismo.

3.5.1 Públicos internos.

Segmentación de Público:

- Directivos: Deciden y exigen por el cumplimiento de las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de los públicos.
- Los trabajadores del grupo: Son quienes realizan el trabajo que permite el cumplimiento exitoso de las políticas generales a seguir en todos los terrenos determinadas por los directivos.

Breve caracterización de los públicos internos.

Los miembros del Grupo de Gestión para el desarrollo de la ciencia, la innovación y el medio ambiente lo conforman 23 trabajadores de ellos un 3% tiene menos de un año de trabajo en la institución y el 97% lleva más de tres años en la misma y hasta 10 años, cuenta con tres fundadores, el 96% tiene nivel superior y el 4% tiene nivel medio superior, se destaca como valores compartidos el sentido de pertenencia, la responsabilidad y la superación constante de los miembros de la institución.

Los miembros del Grupo de Gestión Empresarial, son individuos con edades comprendidas entre 30 y 50 años, predomina el sexo femenino sobre el masculino y algunos cuentan con más de 10 años de experiencia en su especialidad. El nivel de instrucción es enseñanza universitaria, existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores y se respira un clima interno agradable. Existen dificultades en el desarrollo de la comunicación, principalmente en la información que debe circular desde el resto de los grupos hacia el Grupo de Gestión Empresarial que es de ayuda para el cumplimiento de los objetivos de trabajo así como en la información que debe ofrecerse al público externo. No se hace uso de la retroalimentación como medio para conocer qué piensan los diferentes públicos, y se carece de una estrategia de comunicación para el grupo de Gestión Empresarial.

3.5.2 Públicos externos.

Los públicos externos son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institucional del CITMA y que afectan o están afectados por el en mayor o menor grado de vinculación, en función del logro de los objetivos de ambos.

Para el Grupo de Gestión Empresarial el público externo es importante para el cumplimiento de sus objetivos de trabajo, tanto específicos como generales, por lo que este público se tiene debidamente caracterizado. Se definen dentro de este grupo a:

- Los clientes de los centros del sistema CITMA: trabajadores de otras entidades del CITMA, en busca de información bibliográfica, capacitación y o asesoramiento.
- Clientes o usuarios: Empresas y otros necesitados de los servicios del Grupo como los Organismo de la Administración Central del estado

(OACEs), Organizaciones como el Partido Comunista de Cuba, Gobierno, el Sindicato de la Ciencia , La comunidad, otros ministerios.

- Sociedades y Asociaciones científicas.
- Medios masivos de comunicación en su función divulgadora y promotora de los intereses del Grupo.

3.6 Objetivos generales para los públicos Internos y externos.

Objetivos estratégicos.

1. Lograr una comunicación coherente e integradora del Grupo de Gestión Empresarial a partir de la implementación de su sistema de comunicación.
2. Informar sistemáticamente a todos los públicos acerca de los objetivos, propósitos acciones Del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA.

Objetivo General.

1. Incrementar el intercambio mutuo entre el grupo y las empresas en perfeccionamiento, organizaciones políticas y sociales para promover las diferentes acciones de comunicación en aras de divulgar el funcionamiento del mismo en la provincia.

Plan de Acción para el público Interno.

1. Lograr una comunicación coherente e integradora del Grupo de Gestión Empresarial a partir de la implementación de su sistema de comunicación.

No	Tareas	Característica	frecuencia	Responsable
1	Elaboración de la política y estrategia de comunicación en el Grupo de Gestión Empresarial.	Documento rector para aprobarse en el consejo de dirección.	Chequeo de su cumplimiento semestral.	Directora de la Unidad de gestión y jefe del grupo de Gestión Empresarial.
1.1	Garantizar los presupuestos que garanticen la aplicación de la estrategia.	Presupuestar aquellas acciones de comunicación que dependan de un mínimo	Anual	Director, jefe de grupo.

		financiamiento para el logro y apoyo del trabajo.		
1.2	Realizar entrenamiento en comunicación.	Entrenamiento, talleres, cursos, postgrados.	Anual.	Directivos, comunicadora social y trabajadores.
1.3	Fomentar el uso de los canales de comunicación interna en pos de lograr una comunicación coherente e integrada hacia los públicos internos del Grupo de Gestión a partir de la implantación del sistema de comunicación.	Actualización de la función comunicativa de: murales, teléfono, correos, mensajes internos, reuniones, matutinos.	Diario.	Directora de la unidad y Jefe de grupos.
1.4	Divulgar las potencialidades que hacen al grupo atractivo para el público interno, mediante la implementación de herramientas de comunicación con el fin de elevar el número de clientes de los centros que se vinculan a este.	Diseño de un boletín digital con información vital del Grupo así como con los, distintos servicios y actividades que presta.	Semestral.	Directora de la unidad de Gestión y Comunicadora Social.
1.5	Creación y aplicación del manual de acogida a nuevos trabajadores.	Informar acerca de la organización del centro, sus funciones, alcance y la disciplina en el mismo.	Septiembre 2012.	Dirección, Recursos humanos, Sindicato.
1.6	Aplicar acciones encaminadas a la estimulación	Intercambio de mensajes, certificados de	Semanal	Dirección, sindicato y Jefe de cada

	individual por los resultados alcanzados por los trabajadores.	reconocimiento, destacar en murales y asambleas sindicales.		grupo de Gestión.
1.7	Celebrar fechas de celebración nacional e internacional.	Festejar el día de la mujer, fin de año, días de las madres de los padres, día de la ciencia, día mundial del medio ambiente, aniversario de la institución.	Durante todo el año.	Público interno.
1.8	Aplicación del manual de comunicación	Utilizar indistintamente en todas las áreas	Durante todo el año	Directora y Comunicadora Social
1.9	Desarrollar encuentros entre fundadores y trabajadores.	Charlas, encuentros formales e informales.	Una vez al año.	Todos los trabajadores, Recursos Humanos y Dirección.
1.10	Propiciar espacios de intercambio entre los grupos vinculados al Grupo de Gestión Empresarial que contribuyan a elevar los niveles de participación y retroalimentación.	Talleres, simposios, jornadas científicas.	Según cronograma de trabajo y otras.	Dirección, Todos los trabajadores.
1.11	Evaluar los resultados del proceso comunicacional del grupo.	Sistematizar el monitoreo de los productos comunicativos y así medir el grado de aceptación de éstos por parte de los trabajadores.	Semestral.	Dirección, comunicador Social, Jefe de Grupo y trabajadores.

2 Informar sistemáticamente a todos los públicos acerca de los objetivos, propósitos acciones Del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA.

2	Divulgar los objetivos, propósitos y tareas del centro para conocimiento e integración de todos los públicos internos en su gestión.	Publicar en los soportes de comunicación interna la misión, visión, valores compartidos, los resultados de las áreas, de los proyectos e investigaciones, etc.	Anual.	Dirección, Comunicadora social y sindicato.
2.3	Promover en los medios masivos de comunicación los resultados de los eventos, concursos, investigaciones de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente.	Utilizar la INTERNET, los medios masivos de comunicación, los portales, el sitio de gobierno, entre otros.	Mensualmente	Dirección y comunicadora social.
2.4	Estimular el interés y la atención del público hacia las tareas y acciones vinculadas a la ciencia., la innovación y el medio ambiente.	Divulgación por diferentes vías y medios de fechas, jornadas y conmemoraciones vinculadas a la ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente.	Mensualmente	Comunicadora
2.5	Potenciar el uso de los medios y canales de comunicación directa.	Brindar información a la prensa especializada. Realizar estudios que potencien la eficiencia en la producción comunicativa de los medios de	Mensual.	Dirección y Jefe de cada grupo.

		difusión.		
2.7	Elaborar un boletín digital con la programación de eventos, actividades y concursos.	Brindar información detallada con día, hora, lugar, participantes etc...	Mensual.	Dirección Sindicato y comunicadora.
2.8	Evaluar los resultados del proceso comunicacional del grupo en su vinculación con los públicos internos.	Sistematizar el monitoreo de los productos comunicativos y así medir el grado de aceptación de éstos por parte de los trabajadores.	Semestral.	Dirección, comunicador Social, Jefe de Grupo y trabajadores.

Plan de acción para el público externo

1. Lograr una comunicación coherente e integradora del Grupo de Gestión Empresarial a partir de la implementación de su sistema de comunicación

No	Tareas	Característica	Frecuencia	Responsable
1.	Divulgar los resultados alcanzados a través de acciones de comunicación específicas que contribuyan a edificar una imagen de excelencia del Grupo y fidelizar los clientes.	Catálogo expositor de los servicios y resultados del grupo, elaborar sueltos promocionales, plegables, otras promociones, conferencias y talleres, etc.	Anual	.
1.2	Propiciar espacios de intercambio que contribuyan a elevar los niveles de participación y retroalimentación entre las empresas y el Grupo de Gestión	Talleres, conferencias, concursos.	Trimestral	Dirección y jefe de cada grupo.
1.3	Divulgar a todas las empresas del	Hacer uso de correo, teléfono,	Anual y previo a la	Dirección y jefe de cada

	territorio el programa de los eventos y actividades del Grupo.	vistas a empresas.	celebración de cada evento.	grupo
1.4	Fortalecer los vínculos con la Asociación de Comunicadores Sociales	Promover intercambios Profesionales, participación en cursos, talleres de la ACCS	Semestral	Comunicadora social
1.5	Fortalecer la labor de Educación Ambiental en niños y jóvenes.	Realizar actividades en escuela primarias, secundarias, enseñanza especial , BTJ para promover y divulgar la importancia del cuidado al medio ambiente	Trimestral	Dirección y especialista Educación Ambiental
1.6	Supervisar la labor de las empresas en su gestión por el desarrollo de la ciencia, la innovación y el medio ambiente	Capacitación a los especialistas de la unidad de gestión para que en sus visitas a las empresas del territorio sepan inspeccionar y asesorar la comunicación. Seguimientos de los planes de medidas derivados de los controles y visitas para apoyar a las empresas en cuanto a las debilidades detectadas.	Mensualmente	Dirección y jefe de grupo y especialistas.

	Evaluar los resultados del proceso comunicacional del grupo	los del del	Sistematizar el monitoreo de los productos comunicativos y así medir el grado de aceptación de éstos por parte de los clientes que son atendidas por el Grupo	Semestral	Dirección, Comunicadora Social, Jefe de Grupo y clientes
--	---	-------------	---	-----------	--

2 Informar sistemáticamente a todos los públicos acerca de los objetivos, propósitos acciones Del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA.

No	Tareas	Características	Frecuencia	Responsable
2	Contribuir a la preparación de la prensa especializada en los intereses publicitarios del Grupo	Capacitar a periodista y realizadores en temas de interés del Grupo de Gestión Empresarial	Anualmente	Comunicadora social.
2.1	Divulgar los objetivos, propósitos, tareas del centro para conocimiento e integración de todos los públicos externos en su gestión.	Utilizar la INTERNET, los medios masivos de comunicación, los portales, el sitio de gobierno, entre otros.	Mensualmente	Dirección, comunicadora social.
2.2	Diversificar las vías de divulgación masiva de los intereses del Grupo.	Utilizar diversos géneros periodísticos para transmitir los mensajes y todo tipo de informaciones.	Mensual.	Comunicadora social.
2.3	Propiciar espacios de intercambio que contribuyan a elevar los niveles de participación y retroalimentación	Celebración de talleres, encuentros temáticos, paneles, entrevistas y otras actividades	Semestralmente	Comunicadora social

		que generen cobertura de prensa		
2.4	Evaluar los resultados del proceso comunicacional del grupo en su vinculación con los públicos externos.	Sistematizar el monitoreo de los productos comunicativos y así medir el grado de aceptación de éstos por parte de los clientes que son atendidas por el Grupo.	Semestral	Dirección, comunicador Social, Jefe de Grupo y trabajadores

3.7. Alcance

La presente estrategia abarca tanto la Comunicación Interna como Externa y es aplicable a todas las áreas y acciones que tiene incidencia en los procesos comunicativos del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA, con el fin de perfeccionarlos de manera continua y satisfacer los requerimientos de los públicos y el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

3.8. Periodización

La presente estrategia correspondiente al periodo 2012- 2015. Tiene como finalidad lograr una adecuada comunicación en todo el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA que contribuya al fortalecimiento de la institución, su integración y su adaptación a las cambiantes y exigentes condiciones de la actualidad. Su implementación debe evaluarse con periodicidad semestral.

3.9. Presupuesto.

Se planificará el presupuesto para la realización del sistema de actividades que den cumplimiento a la aplicación de la Estrategia Comunicacional del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en el Plan Anual del presupuesto para lo cual se efectuaran las acciones necesarias que permitan su distribución, realización y control efectivos.

3.10. Evaluación.

Se propone un sistema de evaluación sistemático con acciones que incluyen los públicos internos y externos y con la aplicación de diferentes herramientas como talleres, matutinos, conferencias, celebración de actividades por fecha conmemorativas medio ambientales, y cumpleaños colectivos, que permitan evaluar la eficacia y la eficiencia de la estrategia comunicacional aplicada, determinar los niveles de satisfacción de los públicos, conocer el impacto alcanzado y aplicar acciones de mejora para lograr los objetivos propuestos.

Conclusiones

1. Para el logro de una adecuada comunicación en el Grupo de Gestión Empresarial fue necesario un análisis de sus públicos internos y externos, dada la importancia que ellos tienen para la ejecución de los objetivos de trabajo. y los procesos comunicativos.
2. La Institución cuenta con un Manual de comunicación, pero el mismo no se encuentra actualizado, lo que no quiere decir que no se comunique con sus públicos, ni tampoco que no se realicen acciones comunicativas, sino que no existe una planificación de la comunicación que incorpore las diversas áreas en función de mensajes integrales y coherentes.
3. Están identificadas y se conocen las necesidades de los trabajadores a modo general, pero los directivos les restan prioridad, y el grado de satisfacción de las mismas bajo.
4. Se obtuvo un diagnóstico objetivo y se destacan fortalezas y oportunidades comunicativas lo que contribuyó a la elaboración de una estrategia de comunicación para fortalecer el vínculo entre las empresas y el grupo de Gestión, y entre el grupo y las demás áreas de trabajo.
5. Las principales dificultades están centradas en: Insuficientes habilidades comunicacionales tanto entre los directivos de las empresas como entre los trabajadores de otras áreas de trabajo, ya que existe una carencia de retroalimentación, subutilización de canales, no existe cultura de reconocimiento de al evaluación técnica personal.
6. La propuesta de estrategia de comunicación, se sustentó en metodología actualizada y se siguió una línea: caracterización del Grupo, diagnóstico de sus públicos, determinación de las necesidades, elaboración de los objetivos a los cuales va dirigida la estrategia, tanto a los públicos internos como a los externos y plan de acciones para cada tipo de público.
7. La estrategia se confeccionó a partir de la tipología de una gestión comunicativa y cuenta con una estructura compuesta por: tareas, características, frecuencia y responsable. Las formas de evaluación

serán a partir del reconocimiento del colectivo de trabajadores como actores principales del plan, tanto para su diseño, organización, implementación y evaluación lo que garantiza su pertinencia.

Recomendaciones

1. Discutir los resultados de la presente investigación en el consejo de dirección de la Delegación del CITMA, con el objetivo de que los miembros del mismo conozcan los elementos positivos y negativos de la estrategia y actúen en consecuencia aplicándolos e incorporándolos a su gestión cotidiana.
2. Implementar la estrategia en el Grupo para el conocimiento y divulgación de las acciones trazadas en la misma.
3. Otorgarle seguimiento y control a la Estrategia de Comunicación propuesta.
4. Actualizar y revisar el manual de comunicación del CITMA
5. Servir de incentivo a otras aéreas de la Institución.
6. Realizar estudios de necesidades basados en los resultados aquí expuestos que permitan profundizar aun más en la temática y potenciarla.
7. Socializar el resultado de esta investigación en diferentes eventos Científicos del CITMA
8. Evaluar el impacto de la implementación de la estrategia de comunicación para el grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos

Bibliografía

- Arellano, E. C. (17 de 5 de 2011).
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos.html>. Recuperado el 17 de Mayo de 2011, de Estrategia de Comunicación como un principio de integración / interacción dentro de las organizaciones: La estrategia de comunicacio
- Autores, C. d. (2006). *Comunicología. Temas actuales*. Cuba, La Habana: Felix Varela.
- autores, C. d. (2005). *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación Social*. La Habana: Felix Varela.
- Balart, F. C. (2002). *Cuba:Amanecer del tercer milenio*. Madrid, Habana: 2002.
- Caceres, J. G. (1994). *Técnicas de investigacion en Sociedad, Cultura y Comunicación*. Mexico: Pearson.
- Caño, E. (2000). *La Comunicacion y la empresa actual*. Bogota, Colombia: Getafe.
- Carbone, A. (2007). *Sociedad, Comunicación Empresarial en la modernidad*. Barcelona, España: Pidós.
- Castellano, L. F. (2008). *Estudio de la Comunicación Institucional de Herber Biotec SA con sus públicos externos*. Cuba, La Habana.
- castro, V. G. (1995). *Profesion: Comunicador*. Ciudad de La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Collado, C. F. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.
- costa, J. (s.f.). *<http://www.razon y palabra.org.mx/ anteriores/n34/icosta.htm>*. Recuperado el 2 de 2012, de Creacion de la imagen corporativa: El paradigma del siglo XXI.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Crujía.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, España: Paidós.
- Cuba. (2008). *Resolución 163: Estrategia de Comunicación social del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente*. La Habana.

- Cuba. (2007). *Resolución 19 Cración del Consejo asesor y coordinador de Comunicación Social del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente*. La Habana.
- Cuba. (2011). *Resolución 60 Normas del sistema de control interno*. La Habana.
- Cuba, A. d. (2003). *Comunicación y Grupos. Seleccin de lecturas*. La Habana: C.I.E Graciela Bustillo.
- Cuesta, A. *Gestion de competencias*. Cuba,La Hababa: Academia.
- Delgado, J. B. (2000). *Los espacios para la comunicación*. Madrid,España: La Gloria.
- Diaz, M. R. (2006). *Estrategia para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional en al escuela de hoteleria y turismo Trinidad*. Cuba, La Habana: Tesis en opcion de titulo de Master en Marketing.
- Egido, D. (s.f.). <http://www.ull.es/publicaciones/latina.Argentina2000/Egidos.html>. Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de Comunicación en instituciones y organizaciones: Una aproximación teórico analítica a su diversidad conceptual.
- F.Alonso. (2005). *Dimension social en la empresa. esencia de las nuevas formas organizativas*. Cuba,La Habana: Ciencias Sociales.
- F.Alonso. (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. Cuba. Habana: Ciencias Sociales .
- Goldhaber, G. (2000). *Comunicación organizacional*. Cuba,La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Gómez, D. e. (2005). *La Comunicación Organizacional en la integración continua: Un modelo analítico*. La Habana, Cuba: Universidad ed la Habana.
- Gómez, G. O. (1997). *La investigación en Comunicación desde la perspectiva culaitativa*. Guadalajara, Mexico: IMDEC.
- Gonzáles, L. H. (2004). *Casa de las Américas, Relación entre sus públicos. Tesis de Licenciatura, facultad de Comunicación*. La Habana, Cuba: Unversidad de La Habana.
- Gregorio Rodríguez Gómez, J. G. (2002). *Metodología de la Investigación cualitativa*. Santiago de Cuba, Cuba: PROGRAG.
- Habana, U. d. (s.f.). <http://www.uh.cu>. Recuperado el Diciembre de 2011

- Horta, M. (2004). *La Estrategia Comunicativa en el contexto actual.Globalización*. Madrid,España: Galindo.
- Kahn, D. K. (1986). *Psicología Social de las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Kaplun, G. (2007). *Cuatro ideas Obvias para democratizar la comunicación*. lima, Uruguay: Bella Costa.
- Katz. (1986). *Psicología Social ed las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Manucci, M. (2006). *Comunicación, incertidumbre y liderazgo.Una herramienta para diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Lima, Peru: Hoy.
- Marquez, G. G. (25 de Marzo de 1195). "Los grandes ausentes"LA etica y la práctica en la formación periodistica. *Diario Universal* , pág. 1.
- Martín, F. I. (2002). *Metodología de la Investigación Social*. La Habana: Felix Varela.
- Medina, H. S. (2005). *Coordenadas Cubanas para un fenomeno complejo: Fundamento para un enfoque teórico metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Cuba, La Habana: Tesis de opcion de grado cinetífico de Doctor en Ciencias de la Comunicación.
- Medina, H. S. (2005). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. La Habana, Cuba: Felix Varela.
- Mendez, D. P. (2007). *Estrategia de Comunicación.Direccion de Televisión Universitaria de la Universidad de las Ciencias Informaticas*. Cuba, La Habana: tesis de Licenciatura en Comunicación Social.
- Nocedo, Y. m. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana, Cuba: Logos.
- Nosnik. (1995). *Comunicación y Gestion Organizacional*. colombia,Universidad Autónoma de Bucaramanga: Abraham.
- Porte, J. M. (2005). *Introducción a la Comunicación Isntitucional*. Santa Cruz: Pontifica Universita Della Santa Croce.
- Rivero, M. (2003). *Curso básico de mercadotecnia, en el Instituto de Comercio Exterior*. La Habana, Cuba.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Septima edicion.
- Rodriguez, G. (2007). *Diseño de Comunicación y Publicidad*. Madrid, España: Getafe.

- Rodriguez, I. T. (2005). *La Comunicación de la Ciencia y la Tecnología, una vision Universitaria*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Rota, M. y. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las relaciones públicas*. Ecuador: Andina.
- Saladriga, H. (2005). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. Cuba, La Habana: Felix Varela.
- saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenomeno complejo”, Fundamentos para un enfoque teórico metodológico de la investigación de la comunicación organizacional*. Habana: Tesis en opción de grado científico de Doctor en ciencias de la comunicación.
- Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. Cuba, Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Sampieri, R. H. (2005). *Metodología de la investigación I y II*. Cuba, La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- serrano, M. M. (2002). *Teoría de la comunicación y análisis de la referencia*. Cuba, La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Serrate, A. d. (2002). *" La cultura organizacional una variable clave para el procesos de cambio. La Planeación Estratégica del CIGET Matanzas*. La habana: Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
- Silla, J. m. (2004). *Psicología de la Organización*. La Habana, Cuba: Felix Varela.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Felix Varela.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Cuba, La Habana: Felix Varela.
- Trelles, I. (2000, La Habana). *Comunicación Organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba*. *Revista Espacio* # 3 , 25-28.
- Trelles, I. (2001, La Habana). *Comunicación y cultura organizacional: Entramados e interrelaciones*. *Espacio* , 38-40 .
- Trelles, I. (2002). *Tesis en opcion al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación: Bases teórico- metodológicas para una propuesta de modelo de Gestion de Comunicación en Organizaciones*. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.
- Vera, L. (2003). *La planeación estrategica en comunicación*. Cuba, La Habana: Felix Varela.

Viera, L. L. (2007). *Comunicación Social*. La Habana, Cuba: Ecimed.

Zulueta, Y. P. (2009). *Diagnóstico de los procesos de Comunicación Interna del centro de Información a la Prensa y plan de Comunicación Intrena para el periodo Junio 2009 Julio 2010*. Habana, Facultad de Ciencias de la Comunicación: tessi.

Anexo # 1

RESOLUCIÓN No. 19 /2007 Creación del Consejo Asesor y Coordinador de Comunicación Social del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente,

Anexo # 2

RESOLUCIÓN No. 163 /2008 Estrategia de comunicación social del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente

Anexo # 3

Resolución 60/2011 NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Anexo # 4

Misión y Visión

Misión

La Unidad de Gestión del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del estado y del gobierno en materia de ciencia, tecnología y medio ambiente

Visión

- Se incrementan en cantidad y calidad los impactos de la ciencia y la tecnología en la economía, la sociedad y el medio ambiente del territorio.
- Se garantiza que el esfuerzo principal de investigación, desarrollo e innovación del territorio esté dirigido hacia las nuevas prioridades definidas para la etapa y se logran niveles superiores de integración de los diferentes elementos de la sociedad en función de dichas prioridades.
- Se eleva la cultura en relación con la ciencia, la tecnología, la innovación, el medio ambiente, la propiedad industrial, la calidad y la gestión documental.
- Se consolida el papel del CITMA en las instancias municipales.
- Se logra un incremento en la generalización de los resultados y la aplicación de la innovación tecnológica en la búsqueda de sostenibilidad en las dimensiones ambiental, social y económica del territorio.
- Se fortalece el proceso de identificación de los Servicios Científico Técnico como factor clave de las potencialidades del territorio con su infraestructura económica.

Anexo # 5

Guía de observación

Lugar----- fecha----- Hora-----

- Existencia de medios tecnológicos
- Estética: Organización, limpieza, elementos identitarios incorporados, confort.
- Tiempo que lo directivos consumen hablando.
- Tiempo que los trabajadores consumen hablando
- Tipo de mensaje de los directivos: De tarea, mantenimiento y humano.
- Tipo de mensaje de los trabajadores y la frecuencia: Para apoyar la organización de las tareas, para replicar y contradecir, para sugerir y enriquecer.
- Permanencia de los trabajadores en el puesto de trabajo
- Disposición a reunirse y cumplir las tareas.
- Disposición de los directivos de las empresas a la hora de entregar la información.

Anexo # 6

Guía de entrevista a directivo

- ¿Que entiende por comunicación institucional?
- ¿Conoce usted la misión de esta institución?
- ¿Cuales son a su juicio las vías más efectivas de contacto con los trabajadores?
- ¿Mediante que medios o canales hace llegar la información a sus subordinados?
- ¿Mediante que medios y canales recibe la información de los organismos y entidades?
- ¿Cuales zona su juicio las vías mas efectivas de contacto con su público?
- ¿Como son los diferentes tipos de mensajes para usted, de mantenimiento, tarea o humanos, establezca una prioridad entre ellos?
- ¿Cuales son los públicos fundamentales a los que debe ir encaminado una estrategia de comunicación?
- Recomiende acciones a realizar para mejorar la comunicación en el centro.

Anexo # 6

Guía de Entrevista Grupal a los Trabajadores del Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos.

Objetivo: Constatar los criterios y opiniones de los públicos internos sobre la gestión institucional y su comunicación.

Necesitamos de su sinceridad y colaboración para la realización de nuestra investigación sobre la gestión institucional y los procesos de comunicación en la organización

A continuación te ofrecemos algunos criterios para ser valorados por ud.

1. Te muestras interesado en colaborar cuando te solicitan apoyo para una actividad que contribuya al logro de los objetivos del centro.
2. Estimulas los resultados de los programas, tareas y acciones de la institución.
3. Participas en las actividades que se desarrollan en la institución.
4. Te auto superas para que evolucione positivamente tu competencia para el logro de los objetivos del centro.
5. Considera Ud. que los canales de comunicación empleados son los correctos.
6. La comunicación fluye satisfactoriamente por los canales pertinentes.

Anexo # 8

Criterio de selección de los especialistas.

Para seleccionar los especialistas se tuvo en cuenta determinados indicadores:

- Grado científico alcanzado.
- Poseer una basta experiencia en la Gestión de la Ciencia.
- Tener más de 5 años vinculado al sector de la ciencia.
- Nivel donde laboran.

Se consultó un grupo de especialistas con el propósito que emitieran sugerencias para la propuesta de estrategia.

Se seleccionaron 5 especialistas que realizan diferentes funciones en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente , de ellos 3 son master y 2 licenciado. El tiempo de pertenencia al sector oscila entre 10 y 15 años.

Anexo # 9

Guía para valorar el criterio de los especialistas acerca de la Estrategia de Comunicación propuesta para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos.

Objetivo: Obtener las valoraciones de los especialistas acerca de la propuesta de Estrategia de Comunicación propuesta para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos.

Estimado especialista:

Hemos elaborado una Estrategia de Comunicación para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos, orientada a lograr una comunicación eficiente en el Grupo de Gestión Empresarial en aras de un mejor desempeño profesional.

Le agradeceríamos sus valiosos criterios en relación a la misma teniendo en cuenta la necesidad de su implementación en la actualidad.

Datos de los especialistas:

- Nombre y apellidos.
- Título.
- Grado científico.
- Años de experiencia.

Una vez estudiada por usted la propuesta de Estrategia de Comunicación propuesta para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos:

1. Emita su opinión acerca de la misma.
2. ¿Considera usted que la Estrategia de Comunicación propuesta garantizará una comunicación adecuada entre el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos y sus públicos y contribuirá al mejoramiento de sus desempeños profesionales?

Sí _____. No _____.

3. ¿Considera usted que las acciones propuestas constituyen aspectos a tener presente en la aplicación de la misma?

Sí ____ No _____, ¿Por qué? _____
_____.

4- ¿Está de acuerdo con las Acciones formuladas en la Estrategia de Comunicación propuesta para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos?

Sí ____ No _____,

5 Proponga acciones que usted considere necesario incluir en la estrategia. Exponga sus criterios acerca de las cuestiones con las que está en desacuerdo con la Estrategia de Comunicación propuesta para el Grupo de Gestión Empresarial del CITMA en Cienfuegos.

Fechas de Significación Ambiental

15 de Enero: “Día de la Ciencia Cubana”

Se reconoce el trabajo de las instituciones científicas en función del medio ambiente

14 de Febrero: “Día de los Enamorados”

Se inculca el amor a la Naturaleza, por la conservación del patrimonio histórico - cultural por la protección de la flora y la fauna.

8 de Marzo: “Día internacional de la Mujer”

Se destaca el papel de la mujer en relación con la población, la salud, la educación y el entorno natural.

22 de Marzo: “Día Mundial del Agua”

Se recuerda el desafío que todos tenemos ante nosotros y la responsabilidad sobre la forma de satisfacer la creciente demanda de aguas de las ciudades y de las poblaciones. Se promueve entre el público la transmisión de un mensaje energético respecto a la necesidad de una correcta ordenación y manejo de los recursos hídricos del mundo, que cada día están más amenazados.

23 de Marzo: “Día Mundial de la Meteorología”

Se conmemora la entrada en vigor del convenio que el 23 de marzo de 1950, transformó la Antigua Organización Meteorológica Internacional, entidad no gubernamental en 1873, en la Organización Meteorológica Mundial, que tiene carácter intergubernamental.

Se sensibiliza a la población mundial sobre los importancia del cuidado del clima como factor prioritario para la conservación de los ecosistemas y, en consecuencia, para el desarrollo sostenible.

7 de Abril: “Día Internacional de la Salud”

Se destaca la participación de la población en las tareas de prevención como: Campañas de vacunación, saneamiento de la ciudad, recuperación de materias primas y embellecimiento del entorno.

22 de Abril: “Día de la Tierra”

Se enfatizan las acciones que se realizan en el mundo para evitar la destrucción del Planeta. Se significan los esfuerzos que se realizan en nuestro país, y se propicia el desarrollo de una conciencia ambiental en todos los miembros de la población a partir de actividades desde el punto de vista científico, de gestión ambiental en las que se involucran las autoridades locales y nacionales, la sociedad y las organizaciones ambientales no gubernamentales y sociales.

9 de Mayo: “Día Internacional de las Aves”

Se enaltece y reconoce la grandeza de estos singulares seres vivos, se celebra por iniciativa de Birdlife Internacional, quién exhorta a que esta celebración se realicen por medios de festivales, eventos, exposiciones, conferencias y presentaciones alusivas a este día.

22 de Mayo: “Día Internacional de la Diversidad Biológica”

Se enfatiza en lo fundamental que resultan los recursos biológicos de la tierra para el desarrollo de la humanidad. Como consecuencia existe un reconocimiento cada vez mayor de la diversidad biológica en el ámbito mundial, de valor inestimable para la supervivencia de las generaciones presentes y futuras.

31 de Mayo: “Día Mundial contra el hábito de fumar”

Se estimula la eliminación del hábito de fumar en la población por el efecto nocivo que causa a la salud del hombre y con ello evitar la contaminación del aire de los demás y dar derecho a respirar un aire puro.

5 de Junio: “Día Mundial del Medio Ambiente”

Se apoya el llamamiento que cada año hace a la comunidad mundial el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiental (PNUMA) con el propósito de hacer un frente común de la humanidad ante los problemas ambientales que afectan al planeta.

La Asamblea General designó el 5 de Junio “Día Mundial del Medio Ambiente” con el propósito de promover la conciencia universal de la necesidad de proteger y mejorar el medio ambiente. Se eligió esta fecha porque fue el día de apertura de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el desarrollo humano, celebrada en Estocolmo, Suecia, en 1972 que llevó al establecimiento del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Veinte años más tarde, la Asamblea General convocó a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMA), ocasión que los gobiernos se reunieron con el objeto de adoptar las decisiones necesarias para llevar a

cabo los objetivos de la conferencia de Estocolmo y asumir el compromiso de alcanzar un equilibrio viable y equitativo entre el medio ambiente y el desarrollo, así como un futuro sostenible para la tierra y los seres vivos que la habitan.

8 de Junio: “Día de los Océanos”

Se enfatiza en la necesidad de la protección de los océanos. Los océanos cubren dos terceras partes de la superficie de la Tierra y a través de las interacciones con la atmósfera, litosfera y la biosfera, juegan un papel relevante en la conformación de las condiciones que hacen posible las distintas formas del planeta, además de servir de hábitat de una vastísima colección de plantas y animales, los océanos proporcionan alimentos, energía y múltiples recursos a los seres humanos.

17 de Junio: “Día Mundial de lucha contra la Desertificación y la Sequía”

Se divulgan de las causas que originan la erosión de los suelos. El 19 de Diciembre de 1994, la Asamblea General, en su resolución 49/155, proclama esta fecha y a iniciativa de las Naciones Unidas se celebró este día por primera vez en España, país europeo de mayor riesgo de desertificación.

21 de Junio: “Día del Trabajador Forestal”

En nuestro país se conmemora como el Día del Trabajador Forestal. En el marco de esta fecha, además de destacar la labor que realizan los trabajadores de este sector, se debe incrementar la siembra de árboles por la importancia que tienen para el medio ambiente.

Segundo jueves de Julio: “Día del Árbol”

Se promueve en todas las instituciones científico - recreativa y culturales del país esta celebración como lo ha venido desarrollando estos últimos años el Jardín Botánico Nacional a través de actividades culturales, eventos y exposiciones. Se celebra durante el mes de Julio la celebración de la Fiesta del Bosque.

11 de Julio: “Día Mundial de la Población”

Se enfatiza la preocupación del gobierno cubano por garantizar la seguridad de toda la población y el desarrollo integral del hombre, elevando su bienestar, a diferencia de otros países donde existen serios problemas en cuanto a seguridad social. Destacar los índices de mortalidad materna e infantil, los logros del problemas de geriatría, la creación de comunidades.

16 de Septiembre: “Día Internacional de la Preservación de la Capa de Ozono”

Se promueven actividades que correspondan con los objetivos y propósitos del Protocolo de Montreal, firmado en esta fecha en el año 1987, relativo a las Sustancias que agotan a la Capa de Ozono.

Última semana de Setiembre: “Día Marítimo Mundial”

Esta celebración fue establecida por el Consejo de Administración de la Organización Marítima Mundial (OMI), en su 38^{mo} período de sesiones. No obstante, no ha sido aún adoptada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas. El primer día marítimo fue celebrado el 17 de Marzo de 1978, durante el cuál entró en vigor la Convención de la Organización Consultiva Marítima Intergubernamental (OCMI). En 1980, la Asamblea de la OMI decidió que el Día Marítimo Mundial debería observarse durante la última semana de septiembre, determinándose que cada gobierno seleccionaría que día de la semana de Septiembre, se dedicaría a la celebración.

Es importante para nuestro país involucrar a las instituciones correspondientes a esta celebración, ya que responde a unas de las vías desarrollo económico - social enmarcando su influencia directa al medio ambiente y reconocimiento las características insulares que se nos atribuyen.

Septiembre: “Limpiemos el Planeta”

Esta idea surge en Sydney, Australia, posteriormente el PNUMA la ha extendido a distintos países. En 1995 - 96 se llevó a cabo en nuestro país una idea similar a través de los CDR y la UJC Nacional, denominada "Caimán Limpio" y "Operación Planeta Limpio" entre otras actividades.

1ro. De Octubre: “Día Internacional del Anciano”

Se resalta el trabajo que realizan los Círculos de Abuelos y en particular, dan a conocer el resultado de los Consejos de Mayores sobre Medio Ambiente, que por iniciativa del PNUMA, se están creando en varios países, entre ello Cuba. Se divulgan las experiencias prácticas que se han obtenido desde su constitución.

1ro. De Octubre: “Día Internacional del Hábitat”

Se conmemora con el fin de centrar la atención mundial sobre la vivienda y los asentamientos humanos, Se destacan los esfuerzos que se realizan en Cuba para atender las grandes necesidades de viviendas, tanto en

zonas rurales como urbanas, a pesar de las limitaciones actuales que presenta el país.

Primer sábado de Octubre: “Día Interamericano del Agua”

Esta fecha es una “celebración” del agua en las Américas, en 1992 se firmó la declaración de este día, tres organizaciones: Organización Panamericana de la Salud (OPS), la Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental (AIIS) y la Asociación Caribeña de Agua u aguas residuales (CWWA), firmaron la declaración en el XXIII Congreso de la AIDIS celebrado en La Habana y en 1993 se celebró por primera vez esta fecha.

Se destaca la relación entre el agua y la buena salud, por su vital importancia para la vida se impone la necesidad de lograr la concientización de la población acerca de usar más racionalmente este recurso.

Segundo miércoles de octubre: “Día Internacional de la Reducción de los Desastres Naturales”

Se trabaja con el objetivo de crear una cultura de prevención ante cualquier fenómeno natural, en particular los ciclones y las penetraciones del mar, destacándose el trabajo de la Defensa Civil.

16 de Octubre: “Día Mundial de la Alimentación”

Esta celebración tiene como objetivo despertar en la población la conciencia del problema que afecta al mundo en relación con la alimentación y fortalecer la solidaridad en la lucha contra el hambre, la malnutrición y la pobreza.

17 de Octubre: “Día Internacional para la Erradicación de la Pobreza”

Se declara por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, con el objetivo de crear conciencia en la importancia de erradicar la pobreza y la indigencia en los países de desarrollo, lo que ha convertido en una prioridad en la consolidación de la paz y el logro de un desarrollo sostenible.

24 de Noviembre: “Día de las Naciones Unidas”

En esta fecha se fundó la ONU, en 1945. Destacar el papel de esta Organización en el apoyo al desarrollo de los países más pobres del Planeta.

1ro. De Diciembre: “Día Internacional del SIDA”

Se enfatiza en la necesidad de que cada ciudadano sea responsable de su propia salud, ya que no es posible lograr un desarrollo íntegro sin una población sana. El SIDA repercute negativamente en la salud, educación y en los sectores laborales, de ahí la necesidad de apoyar las campañas divulgativas que se realizan en nuestro país, relacionadas con la prevención de esta enfermedad., recordando que la mejor forma de curar una enfermedad es prevenirla.

3 de Diciembre: “Día de la Medicina Latinoamericana”

Se conmemora el natalicio de Carlos J. Finlay, destacado científico cubano, descubridor de la fiebre amarilla. Por los logros alcanzados en nuestro país en la medicina, es de vital importancia resaltar los resultados obtenidos en esta esfera.

F O R T A L E Z A S

D E B I L I D A D E S

	1	2	3	4	5	6	7	Total	1	2	3	4	5	Total.	Tot Gen
1	5	5	5	5	3	3	5	31	0	3	2	0	3	8	39
2	3	5	4	5	4	4	5	30	0	3	2	0	3	8	38
3	3	2	2	3	2	3	3	18	0	2	2	0	3	7	25
4	4	4	4	4	3	3	3	21	2	3	2	2	3	12	33
5	3	3	4	4	3	3	3	23	0	3	2	0	3	8	31
6	4	4	5	5	4	3	5	30	3	3	3	2	3	14	44
	22	23	24	26	19	19	24	310	5	17	13	4	18	114	424
1	3	3	3	3	3	2		17	0	2	2	0	3	7	24
2	0	0	0	0	3	0		3	0	0	0	0	0	0	3
3	4	3	2	3	0	0		12	4	0	0	0	2	6	18
4	0	0	0	0	0	0		0	0	2	0	2	2	6	6
5	0	2	2	2	0	0		6	0	3	2	2	2	9	15
6	0	3	3	3	2	0		11	0	3	2	2	2	9	20
	7	11	10	11	8	2		98	4	10	6	6	11	74	172
	29	34	34	37	27	21	24	408	9	27	19	10	29	188	596

Anexo # 12

Manual de Comunicación Delegación Territorial del CITMA