

Propuestas de indicadores para Manuales de Gestión de la Comunicación en Organizaciones actuales

Proposals of indicators for Communication Management Manuals in current Organizations

Recibido: 4 de diciembre de 2017

Aceptado: 23 de diciembre de 2017

*MSc. Raydel García López**

*DrC. Glenda García Zumalacárregui***

*MSc. Wilfredo Álvarez Mozas****

*Lic. Lisnay Becerra Molina*****

Resumen

Varios son los autores que declaran el manual de gestión de la comunicación como herramienta esencial para las organizaciones. En Cuba se fusionan y adaptan tres modelos fundamentales, el propuesto por Justo Villafañe, el modelo de Jorge Santana y el de Yarmila Martínez. En nuestras empresas se diseñan manuales cumpliendo con el decreto 281/2007 y utiliza diferentes aspectos de los

Abstract

There are several authors who declare the management's manual of communication as an essential tool for institutions. In Cuba There are three fundamental models wich are mixed and adapted to the country, those are the model of Justo Villafañe, the one of Jorge Santana, and the model of Yarmila Martinez. In Our enterprises, manuals are built from the decree 281/2007 and

* Profesor Asistente del Departamento de Comunicación Social de la Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: raydel@fcom.uh.cu

** Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: glenda@fcom.uh.cu

*** Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: wmozasrrs@fcom.uh.cu

**** Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: lisnay.becerra@fcom.uh.cu

esquemas mencionados con anterioridad.

De manera general estos modelos suelen ser operativos y tener en cuenta los diferentes elementos que conforman los sistemas de gestión de comunicación. Investigaciones realizadas en organizaciones cubanas arrojan que los directivos y especialistas lo define como la herramienta para regular la comunicación tanto a lo interno como a lo externo y los principios esenciales son la integración y la transversalidad, identifican como problema fundamental la implementación de las políticas y objetivos estratégicos. Se concuerda con el carácter sistémico y holístico del manual.

Atendiendo a los modelos y a la realidad institucional de nuestro país se proponen 15 indicadores generales que no deben faltar en la estructura de los manuales. La definición estructural y funcional de la organización, el establecimiento de políticas, responsabilidades, alcance, objetivos, de los elementos referidos a la gestión de comunicación, los ámbitos y sus componentes, la gestión del conocimiento, documental y de información del sistema; se reconocen como aspectos de gran importancia.

are used different aspects of the model mentioned before.

In a general way this models of communication use to be operative and they have into account the elements from the management systems of communication. Research made by Cuban institutions conclude that specialists define it like the instrument to regulate communication, inside or outside, and the essential point are the integration and transversality, they also identify as a fundamental issue the use of strategic politics and objective. So they agree with the systemic and general properties of the manual.

Takin into account the models and the institutional reality of our country, we propose 15 general indicators wich must not be absent in the structure of the manuals. The structural and functional definition of the organization, the establishment of politics, responsibilities, reach, objects of the elements related with knowledge management, the environment and its components, the documental knowledge management and the information about the system are known as aspects of great importance.

Palabras Clave:

Indicadores; manual de gestión de comunicación

Keywords:

Indicators; the management's manual of communication

1. Introducción

En el mundo actual las exigencias en las que se desenvuelven las organizaciones se hacen cada vez mayores, proporcionalmente a los altos niveles en que se desarrolla la competencia.

Antiguamente las organizaciones se caracterizaban por su estructura rígida y poco flexible, excesivamente tecnocráticas y mecanicistas inducidas por el incentivo económico como único factor de retribución, teniendo como elemento de diferenciación el capital, la administración y la organización. Con el paso del tiempo estas concepciones fueron cambiando y se comienzan a manifestar cambios a partir de los que se vislumbra el ser humano como esencia en la vida organizacional y con él los procesos comunicativos de los que forman parte.

La multiplicidad de organizaciones con similares objetos, mercados, estructuras, entre otros, propició que los intangibles constituyeran activos esenciales en los procesos de diferenciación. La cultura, la identidad, la imagen y la comunicación comienzan a jugar un papel primordial en el desarrollo organizacional, siendo esta última el único vector transversal a todos los activos mencionados.

La concepción de la comunicación en las organizaciones evolucionó de su estado primario, en el que se definía como mero accesorio, para asumir ahora un rol relevante en la política de las mismas. Deja, por tanto, de ser una actividad que se descarta o se relega a un segundo plano, para reafirmarse como "vector estratégico de la entidad en aras de fortalecer las relaciones e interacciones con los públicos de interés y generar así un posicionamiento consistente y armónico con la mayor eficiencia, al tiempo de generar un entorno positivo en la proyección de la identidad de la institución" (Rivero, 2010).

Para Rivero, (2010) la comunicación en las organizaciones hay que tenerla en cuenta desde dos perspectivas: desde su función estratégica, como un subsistema dentro del sistema general de la empresa, que le permite gestionar todas sus acciones como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización; donde tienen lugar los procesos de construcción de significados compartidos, posibilitando la coherencia de las acciones coordinadas para lograr los

objetivos de la organización. Su segunda dimensión, carácter transversal, se refiere a la comunicación como eje de toda la organización, siendo copartícipe de todas las acciones de la entidad en su conjunto y por separado, aun cuando el objetivo o propósito de cada una de estas no sea la comunicación en sí misma.

Las organizaciones cubanas no permanecen divorciadas de estos nuevos desafíos. Cuba se ha distinguido en los últimos años por la implementación de constantes transformaciones, cuyo objetivo fundamental es el perfeccionamiento de los valores y principios socialistas a partir de la reestructuración económica del país.

Limia (2011) señala que se avanza hacia una nueva visión de la construcción del socialismo en Cuba, donde la empresa estatal socialista se transformará y desempeñará un papel clave en el proceso, para lo cual precisa el autor se necesita "Elaboración y sistematización teóricas de elementos socioeconómicos fundamentales, fórmulas organizativas y perspectivas de los cambios, desde las ciencias sociales", "Proceso de actualización del modelo económico, de reordenamiento socio-productivo, laboral, político, jurídico, social, ideológico y cultural".

Uno de los aspectos esenciales en este escenario de transformación de la sociedad, donde la empresa estatal socialista juega un rol protagónico lo constituye el Perfeccionamiento Empresarial (PE) (2007) que incluyó en sus nuevas Bases un Sistema de Comunicación Empresarial, lo cual constituye el factor común que relaciona, cohesiona y potencia al resto de los sistemas existentes en las organizaciones; a la vez que posibilita el logro de la participación y la responsabilidad social colectiva, elementos esenciales del sistema socialista cubano.

El hecho de que se reconozca la comunicación como uno de los sistemas del Decreto 281 de Perfeccionamiento Empresarial representa un paso de avance en tanto se revaloriza su función en las empresas cubanas, al mismo tiempo que pauta la forma de gestionar la comunicación organizacional en el país.

Si bien algunas de estas empresas han logrado implementar con éxitos el Sistema de Comunicación, también es cierto que otro tanto, casi la mayoría, no cuenta con las herramientas necesarias para implantarlo; a decir: una estructura de comunicación que se responsabilice por dicha actividad, diagnósticos que reflejen la realidad existente en la organización, documentos que normen el quehacer comunicativo como

el Manual de Gestión de la Comunicación y el Manual de Identidad Visual, así como estrategias de comunicación que se hayan planificado como parte de estos.

A fin de que esta actividad sea planificada conscientemente, normarla es una de las primeras acciones que debe cumplirse. De ahí la necesidad de la elaboración o diseño de un Manual de Gestión de la Comunicación (MGC), documento rector que pauta la actividad comunicacional y el quehacer en materia de infocomunicaciones y a su vez la guía legislativa del profesional que desarrolle la gestión de comunicación en la práctica organizacional.

Considerando lo anterior, el siguiente trabajo propone de manera operativa y atinado al contexto cubano actual en el que se desenvuelven las Empresas, los elementos que deben conformar un Manual de Gestión de la Comunicación, a partir de la revisión de diversas propuestas que, desde lo teórico, metodológico y práctico han abordado la temática. Se tendrán en cuenta, además, diversas normativas que rigen los Sistemas de Gestión en nuestras organizaciones.

1.1 Manual de Gestión de la Comunicación. Análisis de Modelos

Entre los principios de la gestión de comunicación en las organizaciones se encuentra el principio normativo. Este establece que los procesos comunicacionales deben estar pautados para evitar improvisación y aleatoriedad, garantizando coherencia en el discurso comunicativo y actuar en correspondencia con las estrategias y las políticas organizacionales.

En consecuencia, se establece entre los documentos rectores para sistematizar la gestión de la comunicación organizacional, el Manual de Gestión de la Comunicación (MGC). Documento que debe ser lo suficientemente flexible para responder a las necesidades cambiantes de los entornos organizacionales y sociales, además, ser un reflejo de la realidad de la organización, el llamado traje a la medida, pues los procesos comunicativos son únicos e irrepetibles, aunque las bases comunicativas respondan a principios similares.

Varios autores se han referido a la confección, requisitos, metodología o pasos que contempla su confección (Villafañe, 1999; Santana, 2012,

Martínez, 2009). A escala internacional uno de los más sólidos por su profundidad teórica es el modelo propuesto por Villafañe (1999) quien refiere que el MGC es el "instrumento para gestionar profesionalmente la comunicación (...) de una empresa de acuerdo a la definición normativa de su propia práctica comunicativa." Este a su vez "contiene el aparato normativo que regula como ha de ser la praxis comunicativa de una empresa, desde el punto de vista conceptual, formal y funcional para lograr transmitir una imagen homogénea a través de la comunicación" (pp. 95-96).

Villafañe (1999), agrupa el contenido del Manual en cinco capítulos básicos, cuya presencia considera imprescindible, quedando conformado en la siguiente estructura:

1. El Plan Estratégico de Imagen Corporativa
2. La dirección de comunicación
3. Las normas generales de comunicación
4. El mapa de público
5. El plan anual de comunicación

Su primer apartado constituye una descripción del proyecto empresarial desde su visión estratégica, hasta la propia estrategia, incluyendo otros elementos como el perfil de imagen actual y el posicionamiento estratégico, con el cual la empresa pueda satisfacer las metas de su proyecto empresarial.

Esto requiere tener bien declaradas la misión y visión de la empresa, llevar a cabo un estudio que permita conocer el perfil de imagen de la empresa, conocer cuál es la imagen intencional que le gustaría poseer para el logro de sus objetivos, y por último definir su estrategia de comunicación teniendo en cuenta que ya se conoce su imagen actual e imagen intencional.

El segundo capítulo, Dirección de Comunicación, contiene el profesiograma, y lo concerniente al diseño orgánico y funcional del grupo de comunicación dentro de la empresa, para gestionar profesionalmente su imagen. Se parte del principio de que toda política de comunicación debe tener como fin la imagen (Villafañe, 1999).

En cuanto a las normas generales de comunicación, propone un grupo de normas orientadas a la práctica comunicativa desde tres dimensiones: formal, conceptual y funcional, con el fin de lograr un estilo corporativo como elemento referencial ante sus públicos. Estas normas son: Carta de Identidad, Posicionamiento, identidad visual, Libro de estilo, Intervención de portavoces, Relaciones con la prensa,

Comunicación de Crisis, Patrocinio, Comunicación Interna y Personal de Contacto.

En el cuarto capítulo Mapa de Públicos, se establecen los principales públicos con los que la empresa debe comunicarse para ejecutar su estrategia. Por último, en el plan de comunicación se establecen las acciones de comunicación que debe ejecutar la empresa las cuales deben estar en función del Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

El modelo que propone Villafañe (1999), constituye una propuesta, explícita, en la cual se detalla de manera conceptual y funcional cada uno de los elementos por los que debe estar compuesto este importante documento de gestión, a la vez que combina orgánicamente la teoría con la práctica comunicativa y reconoce la comunicación como elemento estratégico de gestión empresarial, reconociendo su relación con vectores intangibles como la imagen, la identidad y la cultura organizacional.

Este modelo de MGC propuesto por Villafañe (1999) sin dudas representa un referente internacional. Aunque en nuestro contexto es muy respetado e incluso aceptado y defendido por autores cubanos como es el caso de Trelles (2002), y Rivero (2010), siempre reajustando su propuesta en correspondencia a nuestros escenarios.

La investigadora cubana Yarmila Martínez Nocado (2009) ha desarrollado una propuesta práctica contextualizada a nuestros referentes. De acuerdo con Martínez (2009) el MGC es "el documento que administra, que establece tareas, roles, que regula en definitiva la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación" (p.140). La misma precisa además que este instrumento contiene el plan de acciones que dan cumplimiento a los objetivos de la entidad.

Entre las observaciones que realiza Martínez (2009) precisa la importancia de que en cada organización existan especialistas que participen en la elaboración y aplicación del manual, y además señala la necesidad de que los planes de acción se integren por año, de modo que el documento sea un espacio actualizado de tareas, evaluación y control de la actividad.

La propuesta de Martínez (2009) se encuentra desarrollada a partir de los siguientes contenidos:

1. Introducción
2. Antecedentes de la entidad

- Presentación de la organización
- Resumen Histórico
- Características que distinguen su identidad

La misma consta de una introducción, seguida por el primer paso del manual referido a los antecedentes de la entidad. En este punto se hace una presentación de la organización, partiendo de una breve reseña de quién es la organización, dónde se ubica, cómo está estructurada y los hechos más relevantes desde su surgimiento. Por último, se presentan las características que distinguen su identidad y dentro de este aspecto se destacan los rasgos tangibles e intangibles.

3. Visión y misión de la organización

Plantea que la visión debe expresar el lugar que desea alcanzar la empresa en el futuro. Por su parte, la misión declara la forma en que se llevará a cabo la visión.

4. Objetivos estratégicos de la empresa

Son los que se ha formulado la organización para el alcance de su visión empresarial, establecidos sobre los pilares estratégicos de la misma.

5. Valores y principios que la sustentan

Incluye los valores que integren la cultura corporativa para desarrollar la misión de una forma consistente y alcanzar los objetivos estratégicos y la visión. En este punto también se refieren los principios.

6. Políticas de comunicación general y específicas para lo interno y externo

Son los lineamientos de trabajo de la institución.

7. Mapa de públicos

- Públicos internos
- Públicos externos

Se expone de forma desglosada los segmentos que conforman los públicos internos y externos que se relacionan con la organización.

8. Sistema informativo y de comunicación

El sistema informativo es el sistema de entradas y salidas de contenidos informativos que regulan la actividad, y sin los cuales se detiene la dinámica organizacional en el cumplimiento de su misión. Generalmente usan canales escritos y orales, los primeros a través de reportes, informes, datos contenidos en intranet.

Por su parte el sistema de comunicación es el sistema de entradas y salidas (emisión y retroalimentación) de contenidos relativos al desarrollo, de sentido de pertenencia (públicos internos) y de una relación armónica y cordial de relaciones (públicos externos). Estos contenidos tienen un carácter emocional, movilizador, y tienen que ver con el desarrollo y la implicación del personal en la tarea, al propio tiempo que los públicos externos de relación para con la organización.

Debe velarse que ambos sistemas garanticen que puedan darse los tipos de comunicación ascendente, descendente y transversal.

9. Estrategia general de comunicación

La estrategia de comunicación es el camino que debe recorrer los contenidos de los mensajes que se dirigen a todos los públicos con los que se relaciona, para lograr la estrategia de desarrollo institucional.

10. Objetivos de imagen por público

Establecer para cada público objetivo de la organización, un objetivo de imagen de acuerdo al interés que representa cada uno de estos para la organización.

11. Plan de acciones

Incluye las acciones que se han de desarrollar para alcanzar los objetivos de imagen por público, para cumplir la estrategia de comunicación.

12. Cronograma

Se deben ubicar todas las acciones en tiempo y con responsables para poderles dar seguimiento a su realización.

13. Presupuesto

Establecimiento de previsión para saber cuánto va a generar de gastos, que bien utilizados constituyen una inversión.

14. Evaluación y control

La evaluación se concibe como fase para ir midiendo el resultado parcial de las acciones e ir ajustando el trabajo, debe realizarse de forma periódica.

15. Comunicación de crisis

En este acápite se deben establecer claramente los pasos que se deben seguir en esta situación especial que puede enfrentar la empresa.

La propuesta de Martínez (2009), se considera hasta el momento uno de los modelos más operativos ajustados al entorno empresarial cubano. Esta operatividad deviene un elemento importante, ya que, teniendo en cuenta las características de las organizaciones cubanas, se convierte en un modelo funcional, práctico, ejecutivo, adaptable y por lo tanto eficaz.

A esto también se une que, en su reconocimiento a la imagen, la identidad y la cultura como elementos intangibles a través de los cuales se van articulando el resto de los elementos que conforman el proceso comunicativo se tributa a una gestión global, con lo cual podría hablarse de un sistema integrado de comunicación.

Entre otros investigadores que han realizado sus aportes al respecto, se destaca Jorge Santana (2012), quien sintetiza en nueve capítulos los elementos que deben conformar un MGC.

1. Introducción
2. Glosario de definiciones
3. Política de comunicación
4. Dirección de comunicación (especialista, departamento o dirección). Misión, funciones y facultades
5. Identificación de los públicos priorizados de la entidad
6. Objetivos estratégicos de comunicación
7. Comunicación interna
 - Caracterización de los públicos, canales y mensajes.
 - Plan anual de comunicación: objetivos de apoyo, criterios de medidas, cumplimiento de los objetivos, tareas (incluye fecha de cumplimiento, responsable de la tarea y presupuesto)
8. Comunicación externa
 - Caracterización de los públicos priorizados, canales y mensajes.
 - Plan anual de comunicación por público: objetivos de apoyo, criterios de medidas, cumplimiento de los objetivos, tareas (incluye fecha de cumplimiento, responsable de la tarea y presupuesto)
9. Anexos: Informe del Diagnóstico de Comunicación, entre otros". (Santana, 2012)

El modelo de Santana (2012), al igual que el propuesto por Martínez (2009), tiene como característica la operatividad y compatibilidad para cualquier tipo de organización. Martínez reconoce la necesidad de pautar la gestión de la información en función de la gestión de comunicación, lo que engloba términos como el de mensajes y flujos de comunicación, sin embargo, sería oportuno en aras de enriquecerlo,

pautar la información que genera el sistema, así como las entradas que constituyen la materia prima del mismo, para luego procesarlas y generar nuevas informaciones.

Ambos pautan los ámbitos comunicativos de manera individual e insisten en incluir dentro del manual la planificación estratégica de la comunicación. Como variante operativa, es un elemento positivo, pues permite mostrar la concordancia entre regulación y operación, permite generar un histórico de cómo se actúa y mostrar cómo se opera el sistema.

Por otro lado, debe dejarse claro que los planes estratégicos resultan altamente operativos y cambiantes, pues se ajustan a dinámicas de la realidad diaria, las cuales cambian con relativa facilidad. El tiempo de modificación de los manuales es relativamente mayor, así como son los de aprobación y distribución. Si se abordan estos documentos como uno solo, cada vez que se produzca un cambio en la planificación estratégica asumiremos que debe cambiar el manual, pues la primera, forma parte integrante del segundo. Eso carecería de operatividad, por lo que se está obligado a aclarar dentro del cuerpo del manual la independencia de los niveles de aprobación y modificación del manual y la estrategia, aunque se vean como un mismo documento.

Por otra parte, sería indispensable valorar la descripción y la obligatoriedad de establecer indicadores que permitan medir la gestión de la comunicación y el sistema; así como las fuentes y pasos para la elaboración del presupuesto.

Otro de los modelos lo impone el Decreto 281 de Perfeccionamiento Empresarial, el cual dedica varios artículos al Manual de Gestión de la Comunicación. Este lo define como una herramienta fundamental para la dirección de la empresa, en la consecución de un sistema de comunicación coherente y armónica que posibilite una mayor integración interna, fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad (Artículo 696, p. 350).

El Manual de Gestión de Comunicación contiene (según el Decreto) los siguientes aspectos:

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación
- Identificación y caracterización del público objetivo (interno y externo)
- La selección de los distintos canales de comunicación a utilizar.

- Personal autorizado para enviar mensajes
- Diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección
- Características de los mensajes
- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección, así como diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Establecimiento del presupuesto de la comunicación (Artículo 697, p. 350).

Estos indicadores sobre Manual de Gestión de la Comunicación se corresponden a los indicadores que se reiteran en el resto de las propuestas analizadas: Villafañe (1999), Martínez (2009) y Santana (2012).

Esta propuesta no se tiene en cuenta aspectos como la evaluación y el planteamiento estratégico, la estructura documental, informativa y de riesgo.

De manera general estos modelos analizados son referente valioso para el entorno organizacional cubano, pues todos, unos en mayor medida que otros, han sido la base metodológica de los Manual de Gestión de la Comunicación implementados en las empresas cubanas.

2. Propuesta de componentes de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Cubana

El objetivo de los autores no constituye el suplantar modelos anteriores, es ofrecer otra perspectiva, teniendo en cuenta diferentes aspectos que se evidencian en la empresa cubana actual.

Esta propuesta está anclada en investigaciones realizadas desde la Academia y sistematizadas a partir de las experiencias profesionales y científicas de un grupo de docentes de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

Referido a esto, los principales resultados apuntan que referente al concepto de *Manuales de Comunicación o Manuales de Gestión de Comunicación*, son varias las opiniones que existen, aunque la mayoría lo define como la herramienta para regular la comunicación tanto a lo interno como a lo externo de la institución, donde se plantean las

políticas y el modo de hacer las cosas. Otros solamente lo ven como una forma de organizar y definir los canales y los mensajes a transmitir.

Todos coinciden que es muy importante que las instituciones, sobre todo en aquellas que se encuentran en Perfeccionamiento, (dado el indicador que se les exige para lograr que estas cumplan con los requisitos establecidos por el expediente del Perfeccionamiento) cuenten con un manual de comunicación, para así poder trabajar de forma organizada y planificada la comunicación en las organizaciones.

Entre las *funciones* que le atribuyen a los manuales los diferentes actores de las instituciones están:

- Regular la comunicación en las instituciones
- Definir los mensajes a transmitir tanto a lo interno como lo externo de la institución
- Permite planificar e implementar diferentes acciones de comunicación
- Transmitir una imagen de organización planificada, en concordancia con los lineamientos del partido.

Con respecto a *los principios* que deben sustentar la gestión de comunicación y por ende los Manuales de Comunicación, cabe destacar que en la mayoría de los casos se alude al principio de integración, pues no consideran que deben ser vistos estos documentos aislados o inconexos a los objetivos y disposiciones de las organizaciones, igualmente hacen mención al principio de transversalidad como aquel que define el proceso de comunicación como herramienta para la participación y dialogo en la organización. Hay criterios que abordan los principios de normación y regulación en materia de enfoque de comunicación y otros que hacen mención al principio de cumplimiento de las normas y objetivos de trabajo.

Con respecto a los *elementos* que debe tener la estructura de los manuales son diversas las opiniones, la mayoría coincide en que deben tener una caracterización de la institución donde este reflejada la misión, visión, objetivos institucionales, las políticas de comunicación (generales, internas y externas), los objetivos de comunicación (generales, internos y externos), los mensajes, como deben ser y mediante que canales se deben transmitir. Otros hacen mención solo a los elementos o componentes del proceso comunicativo (mensajes, canales, públicos, flujos, redes, retroalimentación) sin embargo no

mencionan las políticas y objetivos de comunicación por ámbitos específicos sino solamente los generales.

Criterio redundante es que los manuales deben ser parte, formar parte y estar presente en el accionar diario y en el quehacer de todos los trabajadores de la institución. Todos deben conocerlo todos sus objetivos laborales deben estar mediados para su cumplimiento por el manual de comunicación.

Resulta importante señalar que el enfoque de la Gestión de Comunicación debe girar en torno a:

- Cambiar y fortalecer la imagen de estos organismos ante la sociedad, a partir de la propia imagen interna que poseen sus trabajadores.
- Gestionar una eficiente identificación de los organismos: sus funciones, responsabilidad ante la sociedad, nuevas concepciones, maneras de proceder y estilos de dirección, etc.
- Lograr, desde los procesos comunicativos, la motivación, implicación y cohesión de los trabajadores con los objetivos y misión social de ambas organizaciones, sobre la base de un desarrollo de la cultura institucional.

Para tal fin resulta vital, la necesidad de organizar e integrar la actividad comunicativa tanto en el ámbito interno como externo, en busca de la coherencia indispensable de los discursos y elementos significantes, a partir de la participación de todos los trabajadores y la planificación de los recursos materiales y tecnológicos.

Cuando se analiza qué *modelo de comunicación organizacional* asumir, se enuncia la necesidad de tener un pensamiento flexible con relación a la selección de uno u otro modelo de comunicación; incluso se plantea que la integración de varios puede funcionar en dependencia de la misión de la organización y del contexto que la define. Pero estos criterios solo se materializan en el discurso de sus actores, pues la realidad no apunta a tales presunciones.

El problema fundamental surge en la implementación de las políticas y objetivos estratégicos de comunicación, ya que la práctica de la actividad comunicativa, se centra en una planificación individual y carente de visión integral de la organización, donde cada área o dirección establece y programa su sistema informativo y estilo de comunicación para poder desarrollar su trabajo.

Según análisis, las dificultades surgen en el momento de implementar en los planes de acción las estrategias de comunicación trazadas. Pues una vez que estas se elaboren con previa investigación y consensuada con las autoridades correspondientes en cada organización y caso, la ejecución o puesta en marcha de las mismas se hace engorrosa. No siempre existe ni el capital humano ni la disponibilidad financiera y/o legislativa que las acompañe.

Relativo a la evaluación de la actividad comunicativa, el balance resulta muy abierto y general, pues se diluye este análisis al evaluador sin concretarse en qué se cumplió y qué no se pudo cumplir. Por otra parte, es elemental este seguimiento pues se centra casi en exclusiva al monitoreo de la información en los medios masivos de comunicación, lo que deviene una evaluación bastante rudimentaria. Por lo que se advierte que el enfoque integral, coherente, sinérgico y planificado de manera sistemática deviene en la práctica como tendencia, en aleatorio y fragmentado, carente de una mirada de conjunto.

Referido a las *metodologías para la elaboración de Manuales de Comunicación*, se toman como referencia las metodologías de Villafañe, Santana y la presentada en el Decreto 281 del Perfeccionamiento Empresarial. Las cuales en ninguno de los casos se evidencian una metodología pura y dura de los referentes antes mencionados, sino simbiosis y adaptaciones de las mismas por cada unidad de estudio investigada. Se toman aspectos importantes de cada una y en la mayoría de las investigaciones, hay un pensamiento activo referente a lo pautado por el Decreto 281 y lo que expone el profesor Santana, y una minoría utiliza la metodología de Villafañe. Algunos de los elementos comunes entre ellas son: glosario de definiciones, la presencia de conceptos de los mismos autores, aunque a la hora de aplicar la metodología para sus elaboraciones estas puedan cambiar.

Se concuerda con el carácter sistémico y holístico del manual. Otra premisa es la necesidad de que constituya un traje a la medida para la organización, integrándose a las dinámicas institucionales. Los manuales de gestión de comunicación son documentos de consulta, y deben ser conocidos por todos los actores de las organizaciones. Es por ello que se sugiere la elaboración de un plan de acciones para que todos conozcan de la existencia y contenido del mismo.

El manual pauta no solo la gestión comunicativa, también debe describir y orientar el sistema de gestión de comunicación empresarial, por tanto, debe contener todos los elementos que lo regulan, ya sean

supraestructurales (ideológicos), infraestructurales (medios y recursos) o estructurales (incluye la estructura documental, informativa, de gestión, etc.).

De esta manera se resumen las tendencias principales, en empresas cubanas, en lo referente a los manuales, las principales concepciones y adaptaciones, los modelos utilizados en la práctica, así como la conceptualización que los empresarios poseen sobre el documento.

Luego del análisis de los diferentes modelos y las tendencias organizacionales, se proponen algunos aspectos que no deben faltar dentro de los manuales de gestión de comunicación. Es importante destacar que el orden de los aspectos en la práctica puede variar, en dependencia de la estructura y funciones organizacionales.

1. Claridad en la elaboración, revisión, aprobación y versión: Deben quedar bien claro los diferentes actores que intervienen en la elaboración y aprobación del manual. El decreto 281 deja claro que debe ser realizado por alguien competente y aprobado por la máxima dirección de la organización. Es por ello que deben tenerse en cuenta estos aspectos. En caso de que exista un mando intermedio que lo revise, también debe estar reflejado. De igual forma debe dejarse clara la versión vigente. El documento puede ser modificado ininidad de veces, pero debemos garantizar que todo el que lo revise sepa a qué versión corresponde, dejando clara la fecha de la modificación e incluyendo la última versión en la lista maestra de documentos de la empresa, en caso de que exista.

2. Introducción: Este aspecto puede no ser de obligatorio cumplimiento. De realizarse, debe tener una breve descripción de la organización y sus diferentes sistemas de gestión, su estructura y subordinación, así como sus principales elementos estratégicos y culturales.

3. Objetivos y alcance del manual: Establece cuáles son los objetivos del manual, su función fundamental. Pueden incluirse en este apartado los objetivos del sistema de gestión de comunicación. Es pertinente definir el alcance del manual, pues existen empresas y organismos que poseen entidades subordinadas y se elaboran, en ocasiones, manuales que responden a las necesidades puntuales de cada estructura. Es por ello que resulta necesario aclarar cuál es el área estructural en la que influye lo pautado, si es una unidad empresarial, solo una estructura central o toda la organización.

4. Términos y definiciones: Existen corrientes que ubican este apartado en los anexos del manual, claro que no está desacertado, sin embargo, si comenzamos definiéndolo al inicio, garantizamos que la lectura continúe con un conocimiento básico de la terminología que se emplea en el documento, facilitando su comprensión.

Definir los términos técnicos es una tarea imprescindible, pero los conceptos que se deben utilizar son simples, pues quien lee, a veces no es conocedor del tema. Este es un acápite muy básico en cuanto a tecnicismos y lenguaje, debe atemperarse a la realidad organizacional.

No solo los términos referidos a la comunicación deben estar definidos, también otros términos, siglas o cualquier recurso que pueda ocasionar duda al lector.

5. Referencias: En los diagnósticos previos al manual, siempre es necesaria la revisión de los principales documentos y normativas que pueden regular el sistema de gestión de comunicación de la organización. Todos los documentos que, de una forma u otra, pauten requisitos dentro del sistema, deben ser declarados.

En ocasiones las empresas se subordinan a otras organizaciones y estas últimas establecen políticas generales para la gestión de la comunicación. Estos documentos que lo pautan deben estar recogidos dentro de este apartado. De la organización regirse por el decreto 281 o normas ISO, también deben declararse estas regulaciones como referencias. Si la empresa posee certificado un sistema de gestión de calidad, en el que existen procedimientos básicos que pautan la gestión de todos los sistemas aprobados en la institución, deben ser recogidos dentro de las referencias del manual.

6. Responsabilidades: Las responsabilidades generales de aprobación, coordinación, evaluación, gestión u otras dentro del sistema, deben quedar recogidas en este acápite. En el caso de los gestores de comunicación o la estructura organizativa dedicada a coordinar estos procesos, se definen responsabilidades generales, pues más adelante se abordan de manera específica.

7. Políticas de comunicación: Estas premisas básicas deben quedar pautadas dentro de los primeros elementos del manual. Deben hacer referencia a los ámbitos comunicativos. La cantidad de aspectos contenidos en las políticas dependerá de cada organización, pero deben regir todos los procesos de comunicación de las mismas.

8. Ámbitos de la gestión de comunicación: Es importante la definición de los diferentes componentes de los procesos comunicativos. Hacia lo interno es imprescindible definir quien emite los mensajes, que elementos contienen los mismos, que dirección toman los procesos comunicativos, que frecuencia y sistematicidad se desarrollan, que orientación o ruta persiguen, que canales se emplean, y quienes son sus actores y la importancia y prioridad que le atribuyen. Valido reconocer que en los momentos actuales, el rol y función de los gestores en las redes sociales se hace imprescindible.

En cuanto a la comunicación externa, deben reconocerse las formas de intercambio con los públicos del entorno, los principales tipos de mensajes a emitir, los canales para realizarlo, las herramientas o formas de comunicación para el intercambio. Un apartado esencial para nuestras organizaciones es el trabajo con la prensa. En el apartado deben definirse los medios de comunicación con los que se relaciona la organización, cuáles son las formas o géneros que adopta la empresa con estos fines, cuáles son los temas principales a abordar y cómo se procede para la gestión de comunicación con estos medios.

En los dos ámbitos resulta imprescindible conocer las personas autorizadas para enviar mensajes de importancia para trabajadores y público externo a la organización. De igual forma deben establecerse los mecanismos de retroalimentación y participación.

9. Públicos: Los públicos se definen, caracterizando aquellos que constituyen una prioridad para la organización. Se pueden utilizar diversos tipos de caracterización, lo importante es que se establezcan la mayor cantidad de elementos posibles, pues mientras más se conozca de estos públicos, en mejores condiciones se estará para influir sobre ellos.

10. Fases de la gestión de comunicación: Las fases de la gestión deben quedar bien claras. Se deben identificar variables principales del diagnóstico, períodos en que se realizan y etapas fundamentales. También es posible definir criterios de selección de muestra, en caso de los diagnósticos generales del sistema, procesos y programas para el procesamiento de los datos, así como metodologías fundamentales a utilizar.

En cuanto a la planificación, se deben establecer sus períodos, los elementos a tener en cuenta para ello, así como los modelos de estrategia, plan y otros documentos necesarios para la misma. Deberá existir un apartado para la formación de los especialistas en

comunicación y los trabajadores de manera general en temáticas de comunicación. Puede reconocerse como objetivo dentro de las estrategias o dentro del accionar de la misma.

Se debe definir la operacionalización de esa estrategia o plan, cómo será su implementación, los períodos de tiempo, los niveles estructurales y las correcciones y adecuaciones de lo planificado en dependencia de las condiciones reales del momento.

Es importante definir cómo se controlará la estrategia y planes, los escenarios y períodos de control, las formas, los formatos de la rendición de cuentas del personal responsable de la gestión de comunicación. También se debe hacer referencia a los indicadores para controlar, basados específicamente en el cumplimiento de las acciones previstas en los planes.

Las formas de evaluación del sistema y los principales indicadores para realizarlo también se tornan imprescindible. Debe establecerse los criterios a tener en cuenta para evaluar también las estrategias de comunicación, aunque los indicadores sean específicos de cada estrategia.

Se hace necesario establecer la documentación y los mecanismos de control y evaluación en cada nivel de la estructura, fundamentalmente en el caso de organizaciones de gran tamaño con diversas dependencias subordinadas. Debe tenerse en cuenta el esquema que regula la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, en el que la comunicación se ha identificado como componente.

11. El dispositivo de integración: El carácter sinérgico de la comunicación, como se menciona con anterioridad, necesita de un centro coordinador de los procesos comunicativos en la organización. El manual define y está definido por la realidad institucional, por lo que debe describir las funciones, responsabilidades, lugar que ocupa en el organigrama, competencias y característica de la persona o grupo de personas encargadas, en la estructura, de coordinar los procesos comunicativos.

Si la estructura posee un grupo, deberá establecer las relaciones de subordinación e interacción hacia el interior del grupo, dejando claras las acciones a realizar por cada cual y la del grupo de manera general.

Debe incluirse los recursos mínimos con los que debe contar el dispositivo de comunicación, en función de garantizar el desarrollo de la actividad de la organización.

12. Estructura informativa y documental del sistema: El sistema necesita la materia prima necesaria para su funcionamiento, y esto lo constituye la información. Se debe establecer la información de entrada al sistema, de dónde proviene, en qué formato, su contenido (solo el necesario), cómo se procesa y qué salida tiene ese producto final. Quien la emite donde se guarda que contenido almacena, así como cuando se debe conocer por los actores, quienes la deben conocer, quien actúa a partir de ella, y quienes son los gestores principales en la generación, transmisión y continuidad de la memoria organizacional.

Deben definirse bien los registros y documentos que genera el sistema, su formato, el responsable de custodia, el tiempo y lugar de archivo. Elementos que constituyen evidencia documental de la gestión del sistema.

13. Gestión de crisis, riesgos: Como parte del manual, deben identificarse los riesgos que pueden provocar una crisis en la organización. De igual forma deben ser identificadas las posibles crisis y el proceder comunicativamente ante ella.

Deben definirse cómo debe comportarse el sistema de gestión de comunicación en las diferentes etapas: pre crisis, crisis y después de la crisis. Se define el contenido y los responsables de emisión de los mensajes, así como los públicos priorizados para ser informados.

14. Presupuesto: En el manual deben definirse las partidas del presupuesto posibles a utilizar por el sistema, así como las formas y periodos para planificar y ejecutarlo.

15. Anexos: Los anexos del manual están constituidos por todos los modelos que se generan dentro del sistema o que este utiliza. De igual forma se pueden agregar informaciones complementarias, aunque no debe ser muy extenso.

Es necesario aclarar que los manuales son un traje a la medida. Los puntos reflejados son los imprescindibles a relacionar, pueden ser incluidos otros más específicos, acorde a la realidad institucional. Lo importante es pautar los procesos comunicativos, que responda la realidad institucional, siempre que respete el marco regulatorio en el que se inserta la organización.

3. Referencias bibliográficas

Decreto No. 281. Consejo de Ministros. (2007). *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial*

- Cubano*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Limia David, M. (2004) Retos del desarrollo ulterior de las ciencias sociales en Cuba ante el siglo XXI. (Manuscrito facilitado personalmente por el autor) Biblioteca CEC-UCLV.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logo: ACCS.
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.
- Santana, J. (2012). *Reflexiones en torno a la comunicación institucional y el Perfeccionamiento Empresarial*. En Revista Espacio No.14. Ediciones Logos. La Habana.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en las organizaciones*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.