

# **BONDADES DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL. SU APLICACIÓN EN CUBARON**

Lic. Miladys Moreno Sesé

Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Carretera Varadero Km 3 ½.  
Matanzas.Cuba

## **Resumen**

Por la importancia que tiene para la economía de nuestro país, el alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la productividad y funcionamiento de las empresas, es que se aprueba el Decreto 281, el cual refiere subsistemas que son representativos y ejes fundamentales para lograr el perfeccionamiento empresarial. Entre ellos está el relacionado con la comunicación, un término totalmente desconocido e insignificante para la máxima dirección de las entidades; lo cual demuestra que es necesario para implantar dicho sistema, un especialista en la materia, capaz de revolucionar el pensamiento empresarial. Cuba Ron, Ronera Cárdenas es una entre las tantas, que se encuentran inmiscuidas en el proceso. Se realizó inicialmente un diagnóstico del estado actual de la comunicación de la entidad, para así proveer a la dirección de la Ronera de elementos actualizados y confiables para la implementación de su sistema de gestión de la comunicación. De ahí la necesidad de la concepción de un Manual de Comunicación que sienta las bases para crear una cultura comunicativa empresarial, en vista de su perfeccionamiento.

*Palabras claves: comunicación, gestión, manual, DIRCOM*

## **Introducción**

La Comunicación, para muchos, es el intercambio cotidiano que se establece entre dos o más personas, una actitud ante la vida asumida por el ser humano desde su surgimiento, una forma de expresión de sentimientos, ideas, convicciones, valores; en fin, todo lo que un hombre desea transmitirle a otro a partir de su experiencia.

Sin embargo, ya es hora de que la sociedad amplíe ese concepto en función del propio desarrollo de la raza humana, de la comunidad, de la economía, de la sociedad. No se concibe desarrollo sin comunicación, una ciencia que abarca un amplio campo de la vida del hombre y que está presente en todas sus relaciones desde su existencia como individuo; desde las más íntimas (personales), hasta las más generales (sociales).

El hombre no puede ver la comunicación solamente como el acto de decir lo que piensa y hacer que los demás lo escuchen, no es imponer; no es hablar por hablar, no es decir por decir; porque comunicación encierra mucho más que eso.

Comunicación es actuar con inteligencia, es decir lo que debes decir en el momento oportuno, es ser tolerante y empático con la persona que te escucha, es tratar de convencer, no de imponer; es persuadir, es saber escuchar lo que tienen que decir, es reflexionar y respetar las opiniones de los demás, es transmitir con ética lo aprendido durante la vida, es planificar el discurso que quedará como referente en quien te escucha.

Son muchos los elementos a tener en cuenta para efectuar una comunicación efectiva, componentes ya estudiados por diferentes estudiosos de la comunicación, donde cada uno hizo su aporte. Pero partiendo de lo expresado por Shannon en su esquema de la comunicación, existen varios que no deben obviarse a la hora de establecer este proceso.

Proceso, esa es la palabra que no se debe obviar al definir este término, que inicia desde que el emisor transmite su mensaje hasta que recibe respuesta del mismo. Para ello, el emisor, que es quien quiere decir, debe codificar correctamente el mensaje, escoger la vía o canal más efectivo para hacerlo llegar, y que de esta manera sea decodificado con éxito por el receptor y brinde su respuesta.

Por eso, muchos reflexionan y plantean que comunicación tiene un poco de psicología, y no es falso este planteamiento, el emisor debe tener en cuenta muchos aspectos del receptor para elaborar su mensaje, ya sea para uno o varios receptores. Debe conocer su nivel cultural, su código, su forma de pensar, de actuar, de vivir, de comunicarse; todo lo que pueda saber del receptor es poco, para que su mensaje pueda ser decodificado con éxito.

Poco a poco se va demostrando que el proceso de la comunicación es complejo, que es tan importante tanto el papel del emisor como del receptor, pero también un elemento que no se debe olvidar es la retroalimentación, termómetro que mide el éxito del proceso.

Un emisor que sea capaz de ponerse en el lugar del receptor, de seleccionar la vía más acertada para enviar el mensaje lo más claro, sencillo y accesible para el destinatario, de ser tolerante y empático, de contextualizarse y estar preparado para el efecto del mismo, un ente con habilidades desarrolladas de escucha, persuasión y convencimiento, sólo ese logrará una comunicación exitosa.

La comunicación es efectiva cuando el receptor como ente activo del proceso es capaz no solo de recibir el mensaje sino de decodificarlo y de brindar una respuesta al emisor.

Pueden existir percances en el proceso, fenómenos inesperados que interfieren y que de cierta forma obstaculizan la recepción del mensaje de manera correcta y efectiva; las llamadas barreras comunicacionales, las cuales deben tenerse en cuenta también a la hora de ejercer la comunicación.

Dichas barreras, de diferentes naturalezas, a veces esperadas, a veces no; interfieren o entorpecen el proceso de comunicación. Estas pueden ser de carácter físico, fisiológico, semántico, socio psicológico y administrativo. Y es aquí donde precisamente el emisor juega un papel protagónico, debe analizar antes de ejercer el proceso comunicativo las posibles barreras que puedan interferir en el proceso y tomar medidas para contrarrestar su efecto.

No se puede perder de vista que la comunicación no se ejerce solamente a nivel interpersonal, aunque es un elemento que la caracteriza, esta puede efectuarse además a nivel intrapersonal, entre los miembros de un mismo grupo (intragrupal), entre miembros de diferentes grupos (intergrupal), a nivel institucional y de diferentes formas masivas. Se da entonces un proceso en que el emisor debe transmitir a un público receptor, con diferencias sociales, psicológicas, culturales y económicas; a los cuales

debe llegar de la misma manera el mensaje previsto. Cómo hacerlo, eso queda a la creatividad del emisor.

Vivimos en un mundo marcado por la tensión entre la agudización de la dominación económica e ideológica de los conglomerados transnacionales y la lucha por la alternativa de un mundo más justo y mejor, sobre la base de la globalización de la solidaridad. Ello supone nuevos desafíos para un ejercicio comunicacional capaz de reflejar valores propios y anteponerse a los estandarizados que imponen las culturas dominantes.

Tales contradicciones influyen también en la situación del país, el cual se encuentra enfrascado en un proceso de rectificación de errores y reimpulso de la sociedad; en este contexto en que la crisis económica recrudece más la situación global, a partir de la búsqueda por diferentes vías de una mejor calidad de vida; de la elevación del nivel cultural general de la población, y el perfeccionamiento del sistema institucional y empresarial cubano, abogando por un incremento de la participación activa y consciente de todos los ciudadanos.

Entonces le corresponde el papel protagónico a la comunicación social en las transformaciones sociales, económicas, culturales, y en la conciencia que se va generalizando en los diversos ámbitos de la sociedad cubana. Por ello es que en los últimos años ha alcanzado un lugar significativo en toda la sociedad mundial, no solo en nuestro país sino en cualquier otro, tanto capitalista como socialista. Se ha demostrado que en cualquier sociedad está presente como una herramienta importante para el desarrollo de los diferentes procesos que constituyen motores impulsores de la sociedad.

Eso lo da su carácter interdisciplinario e integrador, que la convierte en una alternativa más para el desarrollo. Está presente en el mercado, en las instituciones, en las comunidades, en la política, en todos los procesos que giran alrededor de la sociedad. Su integración está dada precisamente porque como alternativa se apropia de diferentes elementos de ciencias que en sus inicios actuaron como ciencias independientes, hasta que con el transcurso de los años se demostró que con la unión de los elementos que brinda cada una de las áreas que responden a la comunicación, se puede lograr una mayor efectividad del proceso comunicativo que se esté desarrollando.

La importancia de que se adquiriera una cultura comunicacional en cualquier ámbito de la vida social es necesaria, pero actualmente se requiere mucho más de ese reconocimiento. Para cualquier país se hace imprescindible el empleo de la comunicación social como herramienta de trabajo, en circunstancias se convierte en nuestra arma más preciada, en nuestro escudo o en nuestra brújula. Su empleo ha alcanzado mayor impacto en los países capitalistas, quien le ofrece una connotación incalculable en cada uno de los procesos políticos, económicos y sociales.

En Cuba también ha sido utilizada, pero de una forma más incipiente. No se han explotado los beneficios de una buena comunicación. Pero muchos estudiosos del tema, difunden su conocimiento y defienden la necesidad de llevarla a cada espacio económico, político o social.

En la base del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano, se encuentra el hombre, y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de masividad de

la cultura que se lleva a cabo en Cuba. Para lograr la realización plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.

Tal es así que, se concibe para el alcance de una mayor eficiencia y eficacia económica en la productividad y funcionamiento de las empresas, el Decreto 281/07, el cual refiere sistemas representativos para su perfeccionamiento. Entre ellos se encuentra el sistema de comunicación empresarial, un término totalmente desconocido e insignificante para muchas organizaciones; el desconocimiento de su importancia y repercusión, demuestra la necesidad de implantarlo con la orientación de un especialista en comunicación, capaz de revolucionar el pensamiento empresarial.

Es entonces cuando la máxima dirección de las entidades que hoy se encuentran en perfeccionamiento, se interesan por conocer de algunos elementos de la comunicación, o por encontrar a alguien que tenga los conocimientos para concebirle el sistema. Sin embargo, aún no todos están convencidos de la importancia de un sistema de comunicación ni de la presencia de un comunicador en sus entidades.

Muchas son las instituciones que ya cuentan con el subsistema aplicado y otras que están en proceso de investigación, pues constituye un eslabón determinante en el desempeño laboral y un requisito para perfeccionarse. Por qué es necesario implementar este sistema; muchos se preguntan; otros lo ven como más burocratismo u otra normativa del estado; otra parte desconoce que su empresa, para perfeccionarse, requiere de una comunicación planificada y orientada hacia un mejor funcionamiento de la entidad, es ahí cuando nos convencemos de la ingenuidad e ignorancia que viven las personas.

En una organización, la comunicación social se hace necesaria e imprescindible; ya que centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortaleciendo la identidad y mejorando su desempeño. De qué manera, incorporando una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación, que permita un aumento considerablemente de los niveles de motivación y participación del público interno de las empresas y organizaciones, y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, que a su vez favorecerían los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de la cultura institucional. Y son estos los argumentos de los que debe valerse el conocedor del tema para convencer de lo importante que es saber comunicar y comunicarse.

Qué es comunicación en las organizaciones; pues un proceso complejo, en el que se construyen significados compartidos a través de las interacciones que se producen en la vida organizacional de forma continua y permanente, espontánea o planificada, entre dos o más personas mediante diferentes canales: formales e informales, dentro de la entidad y entre esta y su entorno. Se desarrolla en un contexto concreto, donde los individuos poseen valores y códigos sociales e históricos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean entendidos y logrados en la forma prevista. Es en esencia, el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes con los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema

de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y de los públicos externos, de esta manera se cumple con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.

Para el logro de una comunicación institucional exitosa, se requiere de la presencia de un personal calificado capaz de establecer una correcta gestión de la comunicación. Entiéndase esta como proceso de proyección de la comunicación a establecer por la organización, lo cual implica definir un conjunto de procesos como planificación, ejecución, evaluación y control, mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos comunicativos que apoyan la labor de las organizaciones. Dicha gestión debe tener un carácter integrador y transdisciplinar, de acuerdo a los elementos sustantivos que rigen la entidad.

Es necesario reiterar la idea de la presencia de un especialista en la materia, quien asumirá la responsabilidad de la Dirección de la Comunicación, DIRCOM y con ello la gestión de la comunicación institucional; con la finalidad de búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, a partir de su coordinación y la eliminación de la aleatoriedad, la improvisación y la espontaneidad en la realización de las actividades comunicativas responsabilidad. (Artículo 702 del Decreto Ley 281/07).

Esto será posible mientras que el profesional de la comunicación conciba su planificación con un enfoque sinérgico e integrador, a partir de la triangulación de los elementos comunicativos que giran en el funcionamiento de la entidad y que de una forma u otra, uno depende del estado del otro; estamos hablando de áreas que deben funcionar bajo el principio de la orquestación, para que la gestión de la comunicación sea efectiva. Dígase la llamada cultura organizacional, la imagen y la identidad; unidos a los procesos comunicativos que se manifiestan cotidianamente como resultado de las relaciones personales y laborales que se establecen entre los públicos de la entidad.

Para llegar a esa gestión, ejecución y control, en una entidad donde no existe cultura del empleo de la comunicación como herramienta, que se desconoce y desconfía de las ventajas de esta ciencia, se hace mucho más difícil la tarea del comunicador. Es por ello que se requiere que el profesional responsable de esta tarea tenga cualidades éticas y profesionales que lo distingan. El poder de convencimiento y de persuasión debe ser aún mayor.

Entre las funciones que deberá cumplir el comunicador social en una entidad serán las siguientes:

- Implantar el sistema de comunicación.
- Evaluar el sistema de comunicación.
- Efectuar periódicamente diagnósticos sobre el funcionamiento del sistema de comunicación.
- Elaborar planes de acción que garanticen resolver las deficiencias detectadas en los diagnósticos sobre el sistema de comunicación.
- Informar a la Junta Directiva de la Ronera sobre los resultados y deficiencias detectadas en el proceso de implantación del sistema de comunicación.

- Coordinar y ejecutar las acciones de comunicación planificadas.
- Asesorar en materia de comunicación a las diferentes UEB y departamentos o áreas de de la organización que lo soliciten.
- Observar y medir la evolución de la imagen e identidad de la entidad.
- Orientar todas las actividades internas y externas de la organización hacia el logro de los objetivos de la comunicación fijados.
- Asesorar a la alta dirección de la organización en temas de comunicación.
- Concebir los soportes de comunicación específicos que serán empleados por la organización.
- Elaborar los mensajes que se deben transmitir a los trabajadores a partir del mapa de públicos de la entidad.
- Planificar la comunicación de la organización teniendo en cuenta los canales más efectivos y mensajes correctamente elaborados para lograr un *feedback* entre la organización y sus públicos (ya sean internos o externos)
- Elaborar un plan de acción de comunicación para contrarrestar tiempos de crisis en la entidad.

El DIRCOM se subordina directamente a la alta gerencia y constituye una dirección independiente con funciones y tareas específicas referidas a la planificación de todos los procesos comunicativos que se manifiestan en la organización.

La empresa Cuba Ron, Ronera Cárdenas es una entre las tantas que se encuentran en la etapa inicial del proceso de perfeccionamiento empresarial y precisamente el sistema de comunicación constituye una preocupación para sus directivos, por el desconocimiento del tema y por la falta de un profesional de la comunicación que pueda asesorarlos.

¿Quién es Ronera Cárdenas? Es una filial de la Corporación Cuba Ron S.A. que se encuentra ubicada en el municipio Cárdenas de la Provincia de Matanzas, Cuba. Se dedica a la producción de alcoholes finos, rones y licores con los parámetros de calidad establecidos para su comercialización en el mercado nacional, en moneda nacional y en moneda libremente convertible, así como a garantizar el crecimiento y reposición de las bodegas de añejamiento y satisfacer necesidades de materia prima alcohol a las entidades del sistema corporativo para la producción de rones.

Se caracteriza por una exitosa gestión comercial y un elevado número de clientes y proveedores importantes. Se estructura formalmente de la siguiente manera, una Dirección General subordinada por áreas de regulación y control como Dirección de Operaciones, Dirección de Economía, Dirección de Recursos Humanos y cuatro Unidades Empresariales de Base (Destilería, Comercial, Ronera, Mtto e Inversiones).

Es entonces, con la polémica de cómo accionar en el sistema de comunicación, cuando la dirección de la Ronera, se auxilia del asesoramiento de un experto en la materia para concebir los primeros pasos de la elaboración del sistema comunicativo, partiendo,

como está orientado, de la elaboración de un Manual de Comunicación que permita la gestión de la comunicación en la entidad.

El Manual de Gestión de la Comunicación es una guía metodológica que se utiliza en la organización como una herramienta práctica como una vía de orientación sobre cómo gestionar profesionalmente la comunicación de la empresa.

Sus contenidos pueden clasificarse en informativos e instrumentales por el carácter teórico práctico que asume esta herramienta. De alguna manera orienta y describe cómo deben desarrollarse los procesos comunicativos en la entidad para que sea efectiva y con ello un mejor funcionamiento y productividad.

Su contenido es flexible y cumple diversas e importantes funciones, en primer lugar contribuye a formalizar la Política de Comunicación y a crear un estilo en la forma de comunicarse la empresa con sus diferentes públicos. Además de establecer cómo funcionarán cada uno de los factores que intervienen en el proceso comunicativo a nivel interno y externo. Su implementación constituye una innovación del ámbito profesional de la comunicación.

La actualización del Manual de Gestión de la Comunicación es muy necesaria. Lo concebido inicialmente puede sufrir transformaciones y debe adaptarse al contexto en que se desarrolla la entidad, debe ser evaluado sistemáticamente y adquirir un carácter dinámico y dialéctico según esa realidad a la cual se enfrenta.

Su concepción debe estar en correspondencia con la proyección estratégica de la empresa, siempre que se produzcan cambios significativos debe ser actualizado según las nuevas necesidades de comunicación que vayan surgiendo como resultado de la interacción dinámica de la empresa en su contexto y a consecuencia de su objeto social; así como la revisión o modificación de los decretos del Perfeccionamiento Empresarial que regula el funcionamiento del Sistema de Comunicación Institucional.

El Manual puede y debe ser consultado cuando la situación lo requiera, su lectura es de consulta y a modo de orientación.

El mismo, como se mencionó anteriormente, es una herramienta esencial de trabajo para la dirección de una empresa u organización, pues el mismo permite alcanzar un funcionamiento planificado y organizado de la comunicación, en aras de mejorar el funcionamiento y productividad de la entidad, disminuyendo así la tendencia de improvisación y ejecución de acciones comunicativas aisladas que no se correspondan con las políticas, objetivos y necesidades de la entidad.

Es por ello que el Manual de Gestión de la Comunicación de la empresa Cuba Ron, Ronera Cárdenas, constituye documento oficial que define el “*style*” de comunicación de la entidad como único e identitario de la organización. El cual recoge en su cuerpo elementos particulares como las políticas y objetivos de comunicación asumidas, misión y visión, canales efectivos para su empleo, mensajes a transmitir y tipo de lenguaje a utilizar, personal responsable de la trasmisión de los mismos, el sistema de acciones comunicativas, presupuesto a destinar para el fortalecimiento de la comunicación organizacional, entre otros no menos importantes.

Dicho manual está concebido a partir de un enfoque sinérgico-sistémico por el grado de interacción de componentes y factores que comprenden la comunicación organizacional, basado en los principios de planificación, orquestación e integración.

Constituirá un instrumento de apoyo y fortalecimiento de la entidad y valores de la cultura de la organización, así como en el desarrollo del sentido de pertenencia en los integrantes de las UEB que integran la organización. Para ello será necesario el máximo aprovechamiento del capital humano con que cuenta la entidad para generalizar el sentido de lealtad grupal, de compromiso laboral y con ello altas metas de desempeño.

Como objetivos generales del Manual de Gestión de la Comunicación de la Ronera se definen los siguientes:

- Establecer las políticas y objetivos que regirán la práctica de la comunicación en Cuba Ron, Ronera Cárdenas.
- Diseñar un plan de acciones comunicativas que les permita implementar el sistema de comunicación empresarial.
- Gestionar la comunicación interna para reafirmar en los trabajadores el sentido de pertenencia, la motivación y mejora del clima organizacional.
- Gestionar la imagen que Cuba Ron S.A, Ronera Cárdenas quiere proyectar hacia su público interno y externo.

La concepción del presente manual surge a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación aplicado en la empresa. El mismo está dirigido a la planificación de la comunicación, el flujo, los canales más efectivos, los mensajes y públicos a quienes van dirigidos, es decir, este documento tendrá un carácter más que teórico; dialéctico-práctico y orientador hacia una comunicación más eficiente, incluyendo a todos los actores del proceso.

El mismo puede sufrir adecuaciones y cambios según los objetivos empresariales y de comunicación, a partir de estudios posteriores que se realicen para perfeccionar el sistema.

Si fuéramos a evaluar a la Ronera desde el punto de vista administrativo y productivo, se pudieran ofrecer criterios favorables acerca de su funcionamiento; pero hablando de comunicación, y de sus deficiencias, pudiera marchar mucho mejor. En qué situación se encontraba la entidad a inicios de estudio. Como aspectos positivos se pueden mencionar que reconocen la necesidad de contar con un especialista en comunicación social, que cuentan con un Manual de Identidad Corporativa y los departamentos están identificados, que utilizan los murales como canal de comunicación. Empleo de uniforme y solapines como elementos identitarios de la institución. El elemento identificador (logotipo) es utilizado correctamente. El clima que se percibe resulta agradable, de laboriosidad, organización, respeto, satisfacción, preocupación, unidad, entrega y solidaridad. El confort, higiene y organización de las instalaciones. Las relaciones de comunicación que se establecen entre dirigentes y subordinados son muy buenas, así como entre colegas. Los trabajadores se sienten muy identificados con la entidad y lo demuestran con la dedicación y laboriosidad diaria durante la jornada

laboral. Consideran que la empresa trasmite una imagen buena y favorable. Entre ellos se manifiesta una comunicación tanto formal como informal.

Como aspectos negativos recogidos en el diagnóstico se señala que la comunicación es empírica, cotidiana. No cuentan con un especialista en comunicación, ni tienen elaborado un Manual de Gestión en Comunicación que le sirva de guía para su funcionamiento. Se manifiesta desconocimiento total de temáticas relacionadas con la comunicación. Los mensajes de comunicación visual están ubicados en lugares poco visibles lo cual determina en la seguridad de los trabajadores y visitantes. No existe un sistema de señalización de las áreas. La calidad y actualización de los murales como vía de información no es buena. La misión de la empresa no está ubicada en un lugar visible. La estética de las instalaciones. No existe un salón de protocolo. Se dificulta la comunicación inter áreas por la distancia de las instalaciones y no se planifican espacios de contacto. No tienen establecidas las vías de promoción de sus productos. La misión y visión que exhiben en la empresa no son las de la entidad sino las de la Corporación Nacional.

Profundizando un poco más en el análisis realizado a los murales de las instalaciones, como uno de los principales medios de comunicación del cual se apoyan para informar a sus públicos, se define, que no están elaborados de forma creativa, ni están actualizados. Que la misión no está ubicada de forma visible. Ubican reconocimientos obtenidos en años anteriores, (hasta con 2 años de diferencia). No utilizan datos de interés para los trabajadores. El organigrama que incluyen no está actualizado. No cumplen con la función informativa.

Es a partir de estas deficiencias que se determina en el Manual de Gestión de la Comunicación, incluir un plan de acciones comunicativas que ofrezcan tratamiento inmediato a estas cuestiones que son fundamentales para que fluya correctamente la comunicación institucional. Una herramienta de trabajo que contribuya a la integración de los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa, al establecimiento de un clima socio psicológico favorable, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización estén presentes, esto motiva al trabajador e incrementa su productividad y ayuda a los trabajadores de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa. A fomentar la participación del personal en la proyección anual de la entidad y en cada uno de los procesos que se desarrollen en la institución; hacer más sólida la organización mediante el conocimiento compartido, y proyectarse al exterior en correspondencia con la credibilidad, fortalezas y aprovechar las ventajas distintivas de la empresa para convertirlas en ventaja competitiva. Así como crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado.

En cada uno de los capítulos del manual se fue elaborando una serie de cuestiones a tener en cuenta por la Dirección de centro o equipo de perfeccionamiento empresarial, máximo responsable de su cumplimiento, para el logro de una comunicación favorable y una influencia positiva de esta en el proceso productivo. Se le ofreció tratamiento a los elementos que constituyeron deficiencia en el diagnóstico y se orientó el modo de proceder. El mismo se estructuró de la siguiente manera:

- Caracterización del centro.
- Objetivos de Comunicación

- Políticas de comunicación
- Actividad de Comunicación
- Personal autorizado para emitir los mensajes.
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Cultura, imagen e identidad.
- Comunicación en tiempos de crisis.
- Presupuestos de comunicación.
- Plan de acción para implementar el sistema de comunicación

Como una acción a cumplir a largo plazo se le propone a la Ronera Cárdenas luchar por crear un Área o Gabinete de Comunicación pues las funciones antes mencionadas no son las únicas que lograrán hacer más efectiva la comunicación en la organización. Existen otras que perfeccionarán este sistema y logrará vender su imagen al macro y microentorno de la Ronera.

Se recomienda que cuente con un personal experto que atienda la Dirección de la Gestión en Comunicación, en áreas relacionadas con la Comunicación Organizacional, las Relaciones Públicas y la Mercadotecnia. El trabajo conjunto de los especialistas permitirá un perfeccionamiento del funcionamiento empresarial y además una evaluación a gran escala tanto en el aspecto productivo como comunicacional.

El Gabinete de Comunicación cumplirá las cuatro funciones fundamentales: función normativa, de servicio, formativa y prospectiva respecto a la imagen corporativa de la empresa.

El mismo tiene que ser un Departamento *staff* a la Dirección General del centro, debido a la toma de importantes decisiones sobre la imagen pública que tiene que transmitir permanentemente ante diferentes públicos. Debe conocer el modo de actuación, y momento para coordinar y difundir inmediatamente la información que se produzca en el seno de la organización.

Se les propone una posible estructura del gabinete, funciones organizativas y se definen facultades según las características particulares de la institución.

Definir los responsables de enviar información es una de las cuestiones importantes a la cual se le ofrece especial tratamiento puesto que una información transmitida desde diferentes emisores puede en algún momento del proceso comunicativo generar rumores o tergiversar la esencia del mensaje. Con responsable definido se le garantiza al público una fuente confiable y una información veraz.

Se definieron las políticas de comunicación por las cuales proyectarían su labor comunicativa en un inicio. Estas no tienen un carácter esquemático, dogmático; pueden variar según la evolución de la entidad y su planificación estratégica. Las mismas,

marcan las líneas de trabajo por las cuales debe regirse el Área de Comunicación de la entidad.

Para el desarrollo de la comunicación formal de la empresa en sus diferentes direcciones se proponen canales de comunicación, efectivos para el flujo de la comunicación interna en la empresa Cuba Ron.

Para el desarrollo de una comunicación descendente se identificaron la palabra (comunicación verbal), boletines, murales, matutinos, cartas y circulares, documentos, normas, resoluciones, teléfono, mensajes informales, reuniones y asambleas y radio base.

Para el alcance de una Comunicación ascendente que permita retroalimentar a la Dirección de la entidad sobre su funcionamiento los informes, asambleas y reuniones, la palabra (comunicación verbal), mensajes informales, reuniones informales, sesiones de *brainstorming*, encuesta y entrevistas, técnicas participativas, buzón de quejas y sugerencias y rendición de cuenta.

La Comunicación horizontal se hará más efectiva si se apoyan de los siguientes, Junta directiva, consejos de dirección, correo electrónico, teléfono, reuniones informales, tareas de coordinación.

Se considera que la comunicación transversal es por la que se debe optar, por el carácter integrador que tiene, donde puede establecerse en un mismo espacio la comunicación entre personas con diferentes rangos jerárquicos y la base sin señalar la diferencia. Para ello se definen como posibles canales las reuniones sociales, asambleas, reuniones departamentales, de sindicato, de organizaciones políticas, encuentros informales y actividades recreativas.

Estos son solamente ejemplos de canales que pueden propiciar una comunicación más efectiva en la Ronera, pero no se utilizarán de forma fría, rígida, como única opción. Cada emisor, responsable de transmitir una información debe ser capaz de escoger el canal que permitirá una decodificación correcta del mensaje.

Otra cuestión a la cual se le presta especial importancia es a la comunicación en situaciones excepcionales, en la cual se enfatiza mucho en el aspecto semiótico-semántico del mensaje que trasmite. La importancia de la elaboración de un buen mensaje y su carácter oportuno no se puede remitir solamente a tiempos de crisis sino en todo momento, aunque se reconoce que existen determinadas circunstancias que requieren de una mejor planificación y ejecución de la comunicación, y ahí el mensaje y el lenguaje juegan un papel imprescindible.

La implementación de todo un plan de acciones comunicativas que propicien el tratamiento a cada una de las deficiencias detectadas, pero además al asentamiento de las condiciones para implantar un sistema de comunicación correcto y darle seguimiento, requieren de un presupuesto que debe ser analizado anualmente por la dirección de la entidad.

La aplicación de cada una de estas acciones requiere de un respaldo económico que le permita la adquisición de los recursos materiales y de capital humano (profesionales)

que posibiliten la confección de los soportes comunicativos, organización, ejecución y control de las acciones.

Se debe concienciar a la Dirección General y al resto de los trabajadores de la entidad la necesidad de asignación de un presupuesto para el área de comunicación que constituirá una inversión con resultados gratificantes en su funcionamiento y proyección a mediano y largo plazo. Enfatizar que este respaldo económico no constituirá una mala inversión o pérdida para el centro sino una herramienta que le permitirá mantener y crecerse en el campo de la producción y de los servicios, así como en la perspectiva de satisfacer a los clientes y demás públicos objetivos.

Contar con este presupuesto le brinda al DIRCOM trazar el horizonte de hasta dónde pueden proyectarse, planificar y organizar su trabajo, priorizando las acciones que requieran de mayor respaldo económico.

En la Ronera Cárdenas para la gestión de la Comunicación se proponen varias acciones que necesitan de ese respaldo para su materialización y una investigación del per cápita que requerirá cada una para su ejecución

Entre las acciones que se proponen y que requieren de presupuesto económico se encuentran:

- Promoción de los productos y servicios que brindan a partir de la producción de un video institucional, plegables, boletines, afiches, restablecimiento de la radio base de la entidad, sueltos publicitarios, spot televisivos apoyados de la emisora Telebandera así como menciones radiales, muestrario de las bebidas que producen, revista institucional.
- Capacitaciones a directivos y trabajadores de la entidad en temáticas relacionadas con la comunicación organizacional.
- Reanimación del salón de protocolo.
- Comensales, bebidas y otros recursos destinados a las actividades recreativas.
- Creación de condiciones favorables en el área de comunicación para facilitar el trabajo del especialista (DIRCOM).

Luego de que la Ronera cree las condiciones necesarias para implementar el sistema comunicativo y pruebe el sabor del trabajo con la comunicación de la mano a la administración y al proceso productivo, y perciba sus resultados, habrá recibido entonces las bondades de la comunicación social, y aprenderá a valorarlas.

## **Bibliografía**

- Muriel, María Luisa y Gilda Rota. 1980. Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas. Quito. Editorial Andina
- Perelló Cabrera, José Luis. 2003. Manual de Comunicación Interpersonal. La Habana.
- Portal Moreno, Raysa. (2006). Selección de lecturas Comunicación y Sociedad cubana. La Habana: Editorial Félix Valera.
- Rebeil Corella, M. Antonieta y Ruiz Sandoval, Celia. 1998. El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés Editores-Universidad Iberoamericana.
- Trelles Rodríguez Irene. 2001. Comunicación Organizacional: La Habana. Editorial Félix Varela,
- Trelles, I. (2007). Públicos y Actores de la Comunicación en las Organizaciones. Presentación en ppt para la Maestría en Comunicación Organizacional, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.