

El sistema de gestión de la comunicación en la Unión Cuba-Petróleo. Caso estudio

Manuela Durán Rodríguez - nela@union.cupet.cu

Ing. Ozaida Acosta Quesada

Lic. Sheyla Bonell Rosabal

Resumen: Cuba-Petróleo (CUPET) pertenece al Ministerio de Energía y Minas, tiene la misión: explorar, producir, refinar, operar y comercializar petróleo y sus derivados para satisfacer las necesidades de los clientes y el pueblo, con calidad, seguridad y competitividad, contribuyendo a la independencia económica y al desarrollo sostenible. Cuenta con 36 empresas nacionales y 5 mixtas que abarcan todas las actividades de la industria. Contamos con Manual de Comunicación Corporativo y aplicaciones en todas las empresas. La herramienta de diagnóstico es propia, adaptada a la legislación vigente y a las condiciones de nuestra industria, se aplica en dos versiones: a directivos y mandos intermedios y a trabajadores. Variables: concepto, enfoque, naturaleza y funciones de la comunicación; retroalimentación y participación; canales; tipos de mensajes frecuentes; cultura y clima; implicación y sentido de pertenencia; barreras; valores; misión y visión. Con los resultados, cada empresa elabora un informe que es enviado al Grupo Corporativo, este elabora la DAFO, diseña la estrategia de comunicación y el plan anual de acciones, estos sirven de plataforma para la estrategia de cada empresa. Formas de control: Plan de acciones mensual, modelo virtual mediante el que se evalúan las acciones desarrolladas en las empresas; auditorías del Grupo Corporativo donde se revisa la trazabilidad de las acciones, se deja evaluación; visitas de ayuda, no tiene final. Indicadores a evaluar; actualización y uso de canales; acogida a nuevos ingresos y actividades con jubilados; estímulo moral; actividades jornadas o fechas significativas; temas de capacitación; trabajo con activistas y comunicación externa.

1. Introducción

La comunicación en la actualidad es un concepto central en la vida de las organizaciones. Es un fenómeno que se da en toda organización cualquiera sea su tipo o tamaño, y es, sin duda el proceso social más importante, ya que está vinculado con cualquier forma de relación humana, motivo por el cual es imposible imaginar cualquier organización sin comunicación.

La comunicación requiere organización, planificación sin dejar de lado el espacio para lo informal o lo espontáneo. Cualquier elección organizativa o de comunicación debe ser revisada periódicamente. Según ciertas corrientes de la comunicación organizacional, las empresas que funcionan mal son aquellas en las que cada uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlas por lo que se requiere de programas y dispositivos de comunicación sobre los que asentar su coherencia, no se trata de problemas de papelería, circuitos o correo, sino de estructuras.

Para que la comunicación de una empresa se presente como organizada, debe contar con una planificación estratégica orientada a dar solución a las debilidades detectadas en el diagnóstico, a los objetivos de la organización y a un plan que en su conjunto, debe ser multidireccional, es decir de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal así como interna-externa, etc. Asimismo, es fundamental que esté instrumentada y utilice distintos soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos. Además debe ser flexible para ser capaz de integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

La Unión Cuba-Petróleo, perteneciente al Ministerio de Energía y Minas (MINEM), fue fundada por la Resolución Ministerial No. 23, el 25 de marzo del 1992. Está constituida por un conjunto de 36 empresas y la Oficina Central.

En el 2003 la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (Gecyt) junto a un grupo de expertos de la organización, realizaron el Diagnóstico de Comunicación y a partir de los resultados se crea el Grupo Gestión de la Comunicación el 24 de mayo del 2004, el cual tiene como principal misión orientar metodológicamente, asesorar, controlar y evaluar, el desarrollo de los sistemas de comunicación en las entidades de CUPET.

Con la implementación del sistema de Gestión de la Comunicación en nuestras empresas desde el año 2008 se han venido realizando cada dos años diagnósticos y otros estudios relacionados con el funcionamiento y efectividad de los procesos comunicativos. Para ello contamos con un capital humano altamente preparado que lo constituyen los especialistas de comunicación de cada empresa, así como con una herramienta propia que responde a los intereses y características de nuestra organización, la misma se encuentra en una segunda aplicación y validación.

2. ... (Arial 12 negrita) – incluir tantos epígrafes y subepígrafes necesarios en Arial 12 negrita

II. Marco teórico

2.1 Comunicación:

Diversos han sido los conceptos de Comunicación que se han manejado para el desarrollo de los estudios de esta rama del saber, en este trabajo haremos referencia a algunos de ellos.

Por su parte, Pasquali (1978) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como: “la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”. Similar concepto nos ofrece Fiske (1982) quien define a la comunicación como una “interacción social por medio de mensajes”. La Comunicación a decir de Serrano (1991)” es una actividad muy antigua, toda vez que la aptitud para servirse de la información en la interacción, la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años.

El término que proviene del latín *communis*, significa poner en común y expresa la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, entre un número diverso de actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública: sociales, grupales e interpersonales, y que con el desarrollo industrial se ha tecnologizado, diversificando sus soportes”.

La definición de la comunicación ha sido muy variada en matices y perspectivas como diversa su complejidad, “toda vez que es fenómeno, pero además es proceso y resultado, práctica o conjunto de prácticas, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias y movimientos sociales, herramienta de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguajes y lógica de articulación de discursos, dispositivo de la representación, herramienta de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías de los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de prácticas sociales” (Orozco, 1997). Además es espacio profesional, campo académico y objeto de estudio transdisciplinar.

Fernández (1997) nos precisa que: “Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos”. Este será el concepto regente de nuestro trabajo de investigación.

2.2_ Organización

Candela (2008) declara que “la palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego “organon” que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso”. Este autor también retoma varios conceptos de organización en su estudio que merecen ser tenidos en cuenta en nuestro trabajo como son el de Isaac Guzmán V: "La

organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"; el concepto de Koontz & O'donnell: "La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes " y el de Amitai Etzioni que plantea que : "Una organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización". Llevando esto al extremo, se atribuye al lenguaje la posibilidad de materializar la organización, e incluso su existencia.

Para Bartoli (1992) la palabra organización, "en primer término significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado", y cuando la autora española enmarca el término en el campo de las ciencias de gestión, define: "la organización es a la vez, acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo". "El conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo". Cualquier entidad organizada sería una organización? Sería entonces similar una familia y un Estado? Entre los puntos de vista en cuanto a la definición de su dimensión puede citarse al norteamericano Turner, quien propone el concepto de límite mínimo, precisando:"Un grupo social puede ser definido como dos o más individuos que comportan una común identificación social de sí mismos, que es aproximadamente la misma cosa, se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social". Lo que nos conduce a considerar el componente identidad entre los elementos definitorios de organización y la identidad por su parte nos conduce al lenguaje común.

Muy relacionado con el criterio anterior que precisa la relación organización lenguaje, es el de Bronstein, V. et al (s/f) ya que exponen que "una organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una

organización. Llevado esto al extremo, se atribuye al lenguaje la posibilidad de materializar la organización, e incluso su existencia, al decir: las organizaciones sociales existen en el lenguaje, ya que al hacerlo estamos definiendo el espacio sustrato donde podemos distinguir los distintos objetos individuos y organizaciones sociales que actúan en él”.

También Reyes (2001) considera que: “Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

Otra importante conceptualización la emite Fernández (1997), al decir que organización es “dos o más personas que: Saben que ciertos objetivos se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización”.

Muy interesante resulta la concepción de ofrece Blanco et al (s/f) al definir la organización como “un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valer el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”.

Las autoras consideramos muy apropiado con nuestras características el criterio ofrecido por Joseph L. Massie (s/f) (en González, A. s/f) al referir que “Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”.

La visión de la organización como organismo vivo, que aporta el enfoque sistémico, trae aparejada la cultura de la organización como la de un ser vivo, con pensamiento sistémico y enfoque contingencial, susceptible de dolencias, neurosis, crecimientos y depresiones (Pepper, 1995).

2.3_ Comunicación Organizacional:

Es importante destacar que en Estados Unidos y Canadá se le identifica como Comunicación Organizacional, en tanto en Europa se le denomina Comunicación Institucional, y en América Latina se le conoce tanto con una denominación como con la otra.

Es en los años cincuenta que comienza a hablarse de comunicación organizacional, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro “Comunicación en la Organización”, del norteamericano Charles Redding, que por primera vez se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

Aún cuando es una materia muy joven, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones, en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado. Entonces ¿qué es la comunicación organizacional?

Así, la comunicación organizacional considerada por De Fleur (1993) uno de los contextos distintivos de la comunicación social es fenómeno y/o proceso, a la vez que actividad profesional reconocida desde 1978 y disciplina académica que hace muy poco está siendo vista, - no sin recelos, ni exenta de críticas, ni con todo el reconocimiento en la literatura-, como una disciplina del campo de estudios de la comunicación social.

Para el análisis que pretendemos realizar aquí consideramos oportunas las tres conceptualizaciones que ofrece Andrade (2005) sobre la comunicación organizacional, primeramente la describe como “fenómeno donde la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos”. La segunda, “(...) como una disciplina es el campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio”. La tercera y última, “(...) como conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo

en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno”. Esta última acepción, sin dudas, es la más acorde con el significado de los procesos comunicativos en nuestras entidades pues tiene en cuenta hacia dónde dirigir el esfuerzo comunicativo dependiendo de los públicos receptores, además se refiere al necesario proceso de gestión consciente y planificado a que este proceso debe ser sometido.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación (Fernández, 1999), pero precisamente para que dichas técnicas y acciones alcancen su objetivo final requieren que sean planificadas con coherencia y con enfoque de sistema, este será el criterio a tener en cuenta en nuestro estudio, ya que se aviene a los estilos de gestión de la comunicación de nuestras organizaciones.

Se debe plantear a la comunicación organizacional como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, porque todas las acciones deben estar dirigidas a que los trabajadores y los empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común que es el logro de los objetivos de la organización y el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad.

Al decir de Golhaber (2000), es comunicación organizacional “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que incluye cuatro conceptos claves: mensajes, red, interdependencia y relaciones” . Por su parte Jablin (1988 citado por Fernández 2003) considera a la comunicación organizacional como un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

Lucas (2002), profesor español, opina que comunicación organizacional es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella.

Abraham Nosnik (2001), añade que la comunicación organizacional se divide tanto en interna como en externa, así como en un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las 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 a una meta común en la organización. Desde este enfoque, la comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

- Comunicación interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Muy abarcador y completo es el concepto de comunicación organizacional que ofrece la Dra. Irene Trelles (2001) al concebirlo como: “un conjunto de mensajes, pero no sólo eso; es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es sólo esto; influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento”.

En cuanto a las tendencias de la comunicación organizacional se observa un tránsito desde las posturas más instrumentalistas hasta la aceptación consciente de elementos tales como los procesos de construcción de significados compartidos y valores culturales de las organizaciones. Al igual que las teorías organizacionales los enfoques de comunicación transitan a la par de los adelantos científicos-empresariales y de la sociedad en general, estableciéndose un nexo innegable entre cada una de ellas.

Es posible identificar tres funciones fundamentales de la comunicación organizacional que, si bien, atiende el fenómeno comunicativo desde una posición más global, incluye, incuestionablemente, el ámbito interno del proceso. Función Descriptiva (se interesa por identificar y plantear las peculiaridades y el estado de los procesos comunicativos en un determinado sistema de comunicación). Función Evaluadora (legitima y aprueba los elementos que influyen en los procesos comunicativos que se producen). Función de Desarrollo (examina cómo mantener y reforzar las cuestiones que han sido consideradas acertadas, así como perfeccionar aquellos elementos que fueron considerados errados). La comunicación interna constituye la base del éxito del sistema de comunicación en cualquier entidad, ya que a partir de un desarrollo efectivo de sus funciones es posible orientar, de manera coherente y sinérgica, las diferentes acciones y procedimientos que la organización necesita para sobrevivir y superar las exigencias del entorno en el que se encuentra.

La tríada canales, flujos y mensajes de comunicación se encuentra estrechamente relacionada en cualquier proceso comunicativo, por lo que es pertinente su análisis a partir de establecer sus conexiones y puntos de encuentro. Golhaber (s/f) en su texto Comunicación Organizacional plantea que “los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas” mientras que Sanz de la Tajada lo cataloga como “la finalidad de la comunicación: es el contenido a transmitir, y puede ser, oral, escrito o mímico (...).

El flujo de comunicación no es más que la dirección que toman los diferentes mensajes en una organización o, sencillamente, hace referencia al motivo por

el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como a la específica función que cumple.

En una organización los mensajes transitan desde el emisor hasta el receptor a través de los denominados canales de comunicación, que para efectos de la comunicación organizacional son considerados los medios (directos o mediatizados) a través de los cuales es transmitida y recepcionada la información en una determinada entidad. El canal es considerado el vehículo que ha de producir la transmisión del mensaje a comunicar. “Es el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor. Representa el eslabón físico entre uno y otro” (Muriel y Rota, 1980)

La medida y uso del sentido común en cada una de las instituciones exige que se logre un equilibrio en la utilización de cada uno de los tipos de mensajes, canales y flujos de comunicación, ya que hacer prevalecer unos sobre los otros es muestra de una dirección esquemática y poco dinámica, particularidad que puede inducir al descuido de determinados ámbitos estratégicos para la organización.

2.4_ Gestión de la Comunicación.

Gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. Para ello es necesario ponderar, negociar y producir siempre nuevos consensos. En este sentido, cuando nos referimos a la gestión estamos hablando de una acción política. Podemos hacer muy buenos pronósticos en base a un profundo conocimiento de la realidad; podemos trabajar con intensidad para encauzar el futuro en una u otra dirección, pero nunca tendremos la certeza total de lo que va a ocurrir hasta el momento de llevar adelante nuestro proyecto. La interacción con esa novedad es sustancial de la gestión.

Gestionar la comunicación es, ante todo, un proceso que implica trabajo y organización, para coordinar distintas miradas, diferentes perspectivas y esfuerzos y lograr, de esta manera, que la organización pueda encaminarse hacia aquellos objetivos que han sido fijados institucionalmente y que se ponen de manifiesto en la visión y en la misión.

La gestión de la comunicación implica también la utilización de todos los recursos de la comunicación, mediáticos y no mediáticos, para incidir de manera significativa en los acontecimientos sociales, políticos y culturales.

Según Carla Cirigliano (2004), gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

En este trabajo tomaremos la conceptualización o principios que ofrece la Doctora Irene Trelles en su Conferencia "Elementos para la Gestión de la Comunicación", donde plantea que es un proceso que se debe ver desde el punto de partida de la organización de un sistema donde se incluya: estudio, planificación, control y evaluación. Desde esta perspectiva, sistémico – cultural, la gestión de la comunicación es "concebida como un subsistema que se integra al sistema empresarial en cuyo seno tienen lugar procesos de construcción de significados compartidos mediante la interacción de sus integrantes y la relación de la entidad con el entorno. El subsistema de comunicación tributa a los objetivos de la entidad y sus resultados se integran en la imagen de esta en la mente de sus públicos" (Trelles, 2007).

La gestión de la comunicación es un proceso necesario y oportuno en cualquier organización contemporánea. A modo de conceptualizar el término "se le podría definir como la planificación y organización de los procesos comunicativos en las entidades" (Trelles, 2002). Su objetivo final se corresponde con los imperativos de la sociedad moderna en lo que a empresas e instituciones se refiere, o sea, gestionar adecuadamente la imagen de la organización con el fin de proyectar una imagen positiva en sus públicos institucionales y alcanzar con ello una reputación corporativa que respalde cada una de las acciones que desarrolle. La gestión de comunicación e imagen "se ha convertido por su transversalidad, en un principio de gestión empresarial, ya que nada como la imagen y la reputación corporativas, excepto los resultados económicos, resumen con tanta fidelidad la eficacia de una gestión" Villafañe (en Trelles (2002).

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

La gestión de la comunicación deberá estar en función del fomento de los valores culturales de la organización, los cuales contribuirán al fortalecimiento de la identidad corporativa como valor intangible de la misma y elemento diferenciador en el universo organizacional. Dicha gestión deberá estar en sintonía con la gestión global de la organización, así como respaldar las metas y objetivos estratégicos de la misma. “La gestión de comunicación supone un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes. Se considera parte de la determinación de la finalidad, vinculada a los objetivos de la organización y al logro de un plan conjunto, y se considera como requisito para esa gestión la multidireccionalidad, es decir, la instrumentación de todos los flujos de comunicación, y la planificación Bartoli (1992); Villafañe (1993) en Trelles (2002).

Gestionar la comunicación implica tener en cuenta el enfoque sinérgico en el accionar de la organización, por tanto es necesario transitar por cuatro fases fundamentales: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. En cada una de ellos se realizarán las funciones y tareas pertinentes que conducirán, finalmente, a la puesta en marcha de acciones coherentes y oportunas para la entidad.

El proceso de Gestión de la Comunicación en las empresas del Sistema CUPET tiene como finalidad la 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.

La Gestión de la Comunicación en las organizaciones debe partir de la conformación de un concepto de comunicación con el que se trabaje de manera clara e integradora. Es fundamental el establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.

También es importante el conocimiento y caracterización de los públicos (interno, externo y mixto) para planificar las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos. Otro elemento significativo

es la atención al enfoque sinérgico, la integralidad y coherencia de la comunicación; vinculando así, la gestión de la comunicación con la gestión empresarial o dirección funcional de la organización.

A partir de los estudios diagnósticos, es necesario el diseño de estrategias y objetivos de comunicación en correspondencia con la estrategia y los objetivos generales del Sistema CUPET. Es preciso que se definan los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas; así como el establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación.

La comunicación en las organizaciones supone un proceso compuesto por al menos dos grandes etapas: el diagnóstico y la planificación:

- **El diagnóstico:** condición previa y esencial de la planificación, es un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación de comunicación que permite distinguir y comprender las relaciones entre los actores, advertir los problemas y poner en evidencia las potencialidades existentes.
- **La planificación:** es una función de la gestión mediante la cual se busca establecer objetivos, buscar alternativas e identificar acciones para alcanzarlos. Además de estas dos funciones centrales de la gestión, podemos reconocer otras que también forman parte del proceso de gestión:
 - **Organización:** dividir trabajos y responsabilidades, combinando habilidades, posibilidades, técnicas y recursos en función de los objetivos deseados.
 - **Dirección y ejecución:** conducir y coordinar equipos de trabajo para la puesta en práctica de las acciones previstas.
 - **Evaluación:** supervisión, seguimiento y monitoreo del proceso y de los resultados de la gestión.

2.5- Diagnóstico de comunicación

El diagnóstico, es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad. Todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación actual de una organización, grupo o

comunidad. Este reconocimiento es aquello que denominamos diagnóstico y es el paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitan modificar esa realidad en un sentido deseado (Bruno, 2007).

Siempre que buscamos ordenar, coordinar y, en general, fijar cursos de acción dentro de las organizaciones en las que trabajamos, es porque estamos intentando lograr mejores resultados, ser más eficaces, generar condiciones para que las personas que allí se desempeñan puedan desarrollar todas sus capacidades, se realicen como tales y aporten también lo mejor de sí a la organización. Todo intento de ordenar y coordinar supone el establecimiento de cursos de acción hacia determinados objetivos, es decir, planificar.

Sin embargo, esa proyección de nuestra organización hacia el futuro no puede hacerse si no es mirando el presente de una manera comprensiva, interpretativa. Es decir, hacerlo de manera sistemática, para conocer mejor el ámbito donde nos movemos y desarrollamos nuestras actividades, pero también para comprender la lógica interna de nuestra institución, de la asociación o de entidad en la que estamos involucrados/as. Al conocimiento específico necesario para la planificación es lo que denominamos diagnóstico, o sea si queremos lograr un proceso de cambio en nuestra organización, hay que iniciar, ineludiblemente, con el reconocimiento de la situación de la organización objeto de nuestra preocupación.

Según criterio de Daniel Prieto Castillo (1990) se entiende por diagnóstico como “una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica”, también declara que “todo ser humano tiene conocimientos válidos para enfrentar la situación que le toca vivir. En ese sentido, nadie es totalmente ignorante, hay una sabiduría de la vida cotidiana, producto de acumulación de experiencias de la confrontación con las condiciones de existencia, sabiduría algunas veces más válida que las propuestas teóricas. Pero ello no es suficiente para enfrentar todo. En este sentido, la gente sabe y no sabe, está preparada para algunas situaciones y carece de la información y experiencias necesarias para enfrentar otras”.

Entonces la planificación diagnóstica es la proyección de un proceso de cambio, tomando en cuenta la trama fundamental del diagnóstico, sus fuerzas

(potencialidades) y sus debilidades (problemas), a partir del cual se construyen objetivos de planificación (Bruno, 2007)

El diagnóstico es ese proceso de conocimiento que, al mismo tiempo, se constituye en paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitirán modificar la situación en el sentido deseado.

El diagnóstico es un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación dentro de la organización, que permite distinguir la modalidad y la calidad de las relaciones entre los actores, advertir los principales problemas, identificar las variables que coparticipan en la configuración de los mismos, poner en evidencia las potencialidades existentes y reconocer la complejidad causal que establecida en el entramado de la propia organización (tomado de Programa de Gestión de la Comunicación de la Tecnicatura de la comunicación de las Organizaciones de la Universidad de Argentina).

Existen dos modalidades básicas de investigación en comunicación: comunicológicas e investigaciones para la producción.

Precisamente son de nuestro interés las investigaciones comunicológicas ya que son aquellas que estudian los procesos comunicacionales desde una perspectiva teórica o teórico aplicada, o sea, diagnóstico y evaluación de campañas, estrategias, acciones y mensajes comunicativos, también se encuentra identificado el Diagnóstico de comunicación organizacional dirigido a:

- a) Investigación sobre políticas y objetivos de comunicación de las instituciones (organizaciones).
- b) Investigación sobre la planificación de la comunicación en las organizaciones.
- c) Identificación de los sistemas de control de la comunicación intra-institucional.
- d) Evaluación de la comunicación interna de la institución en función de las políticas, objetivos y planificación de comunicación.

Es esta la conceptualización a la cual se acoge nuestra investigación.

También dentro de las investigaciones sobre la comunicación institucional destacan los estudios de públicos internos (identidad corporativa) y externos (imagen corporativa o institucional) mediante la auditoría de imagen.

- Identificación de roles comunicativos, enlaces y puentes.
- Identificación de la integración o conectividad de la comunicación para los individuos, grupos y sistemas internos.
- Detección de patrones de comunicación entre las personas que integran la organización, así como entre los diferentes departamentos o áreas de trabajo y para ello se utiliza el test sociométrico.
- Medir el nivel de retención de los contenidos de la comunicación organizacional.
- Evaluar actitudes (satisfacción) hacia la comunicación.

Daniela Bruno (2007) reconoce los tipos de diagnóstico según el tipo de relaciones de comunicación privilegiadas en el análisis y estos pueden ser:

- a) Diagnósticos que privilegian las relaciones de **comunicación interna** (es el que se corresponde con nuestro estudio).
- b) Diagnósticos que privilegian las relaciones de **comunicación externa**: interinstitucional, de medios, de destinatarios o interlocutores de la organización.

El diagnóstico de comunicación interna deberá trabajar algunos de estos temas:

1. Identificación de actores más vinculados a la comunicación dentro de la institución.
2. Análisis de la percepción de su tarea, de su imagen de la institución, de la percepción de los otros miembros de la institución y de los interlocutores.
3. Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.
4. Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales.
5. Análisis de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma.
6. Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios.

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

La realización del diagnóstico de comunicación es condición indispensable para una acertada planificación de los procesos comunicativos, esta servirá como plataforma o punto de partida pues será el primer paso para tener el mayor conocimiento posible de la situación general de la organización y por tanto, devela las vías seguras de actuación en pos del éxito.

Los diagnósticos y las propuestas de acción se enriquecen notablemente estableciendo una correspondencia con necesidades reales. Además se constituye en un proceso de aprendizaje para todos los miembros, también para el planificador ya que todos ampliamos conocimientos y perfeccionamos competencias. Finalmente también se constituye en un buen camino para superar de alguna manera la falta de comunicación entre los miembros de una comunidad o una organización.

El diagnóstico comunicacional de una organización puede estar a cargo de una persona o de un grupo, que a su vez pueden ser internos o externos a la misma organización, en nuestras organizaciones es realizado por el especialista en comunicación de cada empresa.

Se le denomina realidad comunicacional o informe de diagnóstico al resultado de la descripción, el análisis, el discernimiento y la valoración de las situaciones de comunicación objeto de estudio, para reconocer allí las significaciones y los productos de comunicación y cómo cada uno de los actores se constituye en las relaciones y las prácticas sociales. Todo con el objetivo final de comprender los procesos organizacionales y, de esta manera, generar condiciones para desatar procesos de cambio planificado.

La realidad comunicacional que se describe en el informe de diagnóstico tiene que precisar las fortalezas reveladas (entendidas como hechos, situaciones, capacidades, logros, etc., considerados positivos para la gestión, para el cumplimiento de su misión y su visión) y las debilidades detectadas, partiendo de que estas son la distancia que existe entre una situación dada y una deseada, considerada esta última como óptima. Una debilidad refiere a una necesidad. La necesidad comporta una dimensión subjetiva en la medida en que representa lo que los sujetos juzgan necesario para revertir o minimizar una debilidad.

2.6_Planificación estratégica de la comunicación.

La gestión de la comunicación es un elemento estratégico indispensable para las organizaciones que nacen y se desarrollan en las sociedades de la información. Dentro de ésta, está la planificación estratégica de la comunicación ya que es un valor en auge en el escenario profesional actual de la comunicación en organizaciones y una necesidad para el buen desempeño de estas.

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos.

El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

La planificación es una herramienta guía para la organización. Ésta ordena los pasos y los medios, partiendo del diagnóstico previo. Por lo que podemos definir a la planificación como " un proceso intelectual e ideativo en su naturaleza y concepción, el cual consiste en identificar y seleccionar los objetivos, las normas, los procedimientos, las estrategias, los escenarios, los presupuestos de una empresa en función de prepararse y alcanzar su futuro (Medina, 1999). El departamento encargado de la Comunicación Organizacional debe contar con dicha planificación mediante estrategias, políticas y una serie de funciones preestablecidas con el fin de prever el futuro y de actuar de manera congruente y no improvisada , para ello debe estar claro en cuanto a los medios y canales de comunicación con los que cuenta, al igual que debe en lo posible buscar implantar; si no se tiene para el momento; una

plataforma tecnológica que se adecue con los tiempos y que responda de forma efectiva a las necesidades de comunicación en la empresa.

La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso. Fundamentalmente, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

La planificación estratégica de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca, en muchos casos, que éstos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión.

El proceso de planificación de la comunicación íntegro, se nos presenta como un sistema en sí mismo con sus relaciones internas y externas inmerso en las oportunidades que presenta la propia estrategia organizacional, pero todo él exige de un conjunto de recursos para su implementación lo que nos obliga a evaluar los recursos necesarios y disponibles: financieros, humanos y materiales necesarios, en un período de tiempo determinado.

No se puede hablar de planificación estratégica de la comunicación sin vincularlo directamente a la estrategia de comunicación, ya esta deberá convertirse en un documento de trabajo, se apoya en dos líneas de actuación básicas: la comunicación externa y la interna -que recientemente se ha completado con las llamadas redes de intracomunicación.

Según Hernández (2002), la comunicación institucional, mediante su planificación estratégica, persigue al menos los siguientes objetivos:

1.-Presentarse ante la opinión pública.

2.-Obtener un espacio estable y definido en los canales de comunicación conforme a un plan previo.

3.-Contribuir a los objetivos generales de la institución, entidad o empresa, y mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados.

4.-Como consecuencia de todo lo anterior, generar una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro.

5.-Afrontar situaciones de crisis conforme a los protocolos previos y superarlas con el menor daño posible, generando al final del proceso sensación de confianza.

Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan debe obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma, así como a los resultados del diagnóstico previamente aplicado.

Ya se ha comprobado que por sí sola una acción de comunicación no es la remedio para las necesidades de la organización y que por el contrario, muchas veces se convierten en un arma de doble filo que en lugar de favorecerla le genera serios problemas.

Es importante que la planificación de la comunicación sea a partir de un plan estratégico serio y responsable, basado en la investigación de las necesidades y las posibilidades reales además de contar con los conocimientos profesionales especializados.

Coincidiendo con el criterio Nives (2006), los cuatro pasos básicos para una planificación estratégica eficiente son los siguientes:

1. **Investigación y adición:** Emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades y dificultades en términos reales, científicamente definidos.

2. **Planeación y programación:** En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación

encontrada. En esta etapa se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

3. Implantación del plan estratégico de comunicación: Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado a través del plan de comunicación operativo.

4. Evaluación: Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.

Para el logro de los objetivos estratégicos más eficientemente es muy importante la coordinación y la sinergia de las distintas partes involucradas en el proyecto así como con la motivación y la correcta divulgación de las acciones a realizar y la comunicación adecuada del rol o lugar que ocupará cada miembro, esto los incentiva a proyectar los deseos particulares, facilitando la adaptación al entorno cambiante en el que se halla inmersa la organización.

III. Contextualización del sistema de gestión de la comunicación en la Unión Cuba-Petróleo (CUPET)

La Unión Cuba-Petróleo perteneciente al Ministerio de Energía y Minas, actualmente en Perfeccionamiento Empresarial, fue creada el 24 de marzo de 1992, la misma está conformada por un total de 36 empresas distribuidas en todo el país de la siguiente manera:

- Oficina Central.
- 3 Empresas de Perforación y Extracción de Petróleo.
- 3 Refinerías de Petróleo.
- 13 Comercializadoras.
- 17 Empresas de Servicios.

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

Esta organización tiene como misión: explorar, producir, refinar, operar y comercializar petróleo y sus derivados para satisfacer las necesidades de los clientes y el pueblo, con calidad, seguridad y competitividad, contribuyendo a la independencia económica y a su desarrollo sostenible y su visión está dirigida a ser la organización que logrará satisfacer eficazmente el suministro de combustibles y lubricantes al mercado nacional, maximizando el valor de los combustibles nacionales con productos y servicios competitivos en el área del Caribe, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y un potencial humano altamente calificado y comprometido con el desarrollo del país.

El 24 de mayo de 2004, la Unión Cuba-Petróleo crea el Grupo Gestión de la Comunicación Corporativo, con la finalidad de implementar un enfoque sinérgico de la comunicación en todas sus empresas, además de cumplir con la política del país pautada a través del Decreto Ley 252 y su Decreto 281 para las empresas en Perfeccionamiento Empresarial, para lograr este propósito existe un especialista en comunicación en cada una de las empresas quien es el encargado de gestionar los procesos comunicacionales en su entidad; cuenta también con la asesoría y colaboración de importantes instituciones como son las universidades que forman a los profesionales de la actividad y muy especialmente, con la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en su forma abreviada (ACCS), encargada de reunir y capacitar a directivos, profesionales de la comunicación e interesados en el tema.

Para desarrollar el sistema de gestión de la comunicación en las empresas de la Unión Cuba-Petróleo contamos con el organigrama que aparece en el Anexo I.

Desde la creación del Grupo Gestión de la Comunicación, la Dirección General de esta organización, le ha concedido gran importancia a la existencia y desarrollo de la Comunicación empresarial y ha dispuesto de las condiciones necesarias para el desarrollo eficiente de la misma, lo cual ha propiciado un trabajo sistemático dirigido a los diferentes tipos de públicos, segmentados teniendo en cuenta la estructura y objeto social de cada empresa

Los públicos estratégicos de CUPET son:

1. Público interno

2. Clientes fidedignos
3. Clientes potenciales
4. Proveedores
5. Comunidad
6. Jubilados
7. Familiares de los trabajadores
8. Organizaciones políticas y de masas
9. Medios de prensa

Con la orientación y colaboración de la ACCS y la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana se diseñó el Manual de Gestión de la Comunicación de CUPET, actualmente aprobado por el sistema de Gestión de Calidad y por la Dirección General ya cuenta con sus aplicaciones en cada una de las 36 empresas y la Oficina Central. El objetivo del Manual de Comunicación es precisamente establecer los lineamientos metodológicos y prácticos para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la Comunicación Organizacional en el Sistema Cuba-Petróleo.

Como todo sistema de comunicación, el diagnóstico es el primer paso para tener conocimiento de la situación general de la organización y por tanto, devela las vías seguras de actuación en pos del éxito. Estos estudios se realizan cada dos años en todas las empresas del sistema según las orientaciones del Grupo Corporativo.

Para llevar a cabo la realización del diagnóstico en todo el sistema se desarrollan talleres zonales donde se orientan a los especialistas en comunicación de las empresas y se les entregan las herramientas necesarias para su ejecución, tabulación, análisis de los resultados y elaboración de los informes. Una vez concluido el diagnóstico estos especialistas son responsables de ofrecer a los directivos y trabajadores los resultados del mismo.

CUPET ya cuenta con su herramienta de diagnóstico propia, adaptada a las condiciones y características de nuestra industria y en correspondencia con la metodología del Decreto 252, la misma fue validada por el Grupo Gestión de la Comunicación y su Grupo de Expertos, esta se aplica cada dos años al 30 %

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

de los directivos y mandos intermedios más el 30 % de los trabajadores de cada una de las empresas del sistema. A través del mismo se han estudiado variables como:

1. Concepto de comunicación.
2. Enfoque y naturaleza de los procesos de comunicación.
3. Funciones de la comunicación.
4. Criterios sobre retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
5. Canales de comunicación.
6. Tipos de mensajes más frecuentes.
7. Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.
8. Grado de implicación de los trabajadores y sentido de pertenencia de los mismos.
9. Barreras en la comunicación de la empresa.
10. Conocimiento de los valores que deben compartir los trabajadores.
11. Conocimiento de la misión y visión de la empresa

A partir de los resultados del diagnóstico, en cada empresa se elabora un informe que es enviado al Grupo Corporativo, de todos estos y contando con los niveles de coincidencia, se construye la matriz DAFO del sistema empresarial, y a partir de la misma se diseña la estrategia de comunicación corporativa y el plan anual de acciones.

Esta estrategia sirve de plataforma para que cada especialista diseñe la estrategia de su empresa, teniendo en cuenta la estructura, características de sus públicos y especificidades del resultado del diagnóstico en caso de que alguna de sus deficiencias no tuviera niveles de coincidencia con otras empresas del sistema y elaboran su plan anual de acciones de comunicación desglosado posteriormente en el plan mensual.

La estrategia cuenta con los siguientes elementos:

- Justificación.
- Objetivo General.
- Objetivos específicos para los diferentes tipos de públicos.

- Plan de Medios internos y externos.
- Caracterización de los públicos.
- Matriz DAFO.
- Ejes Temáticos.
- Plan Anual de Acciones de Comunicación, organizado para los diferentes tipos de públicos.
- Formas de evaluación.
- Presupuesto.

Las formas de control y evaluación del sistema de comunicación son las siguientes:

1ra: El Plan mensual de acciones de comunicación es un modelo que deben enviar al Grupo Corporativo todos los especialistas en comunicación de las empresas, mediante el cual se evalúan las acciones que cumplimentó el comunicador en el mes que concluyó y la propuesta de las que va a desarrollar en el mes que inicia, el resultado es cuantificado y la puntuación es enviada a los directores generales y directores de RRHH de cada empresa, esta sirve además para la evaluación del desempeño mensual del especialista en comunicación.

2da: El Grupo corporativo tiene dentro de sus funciones realizar visitas de control a las empresas al menos una vez al año, en estas visitas se revisa la trazabilidad de lo que en cada mes se recibe en el modelo de acciones cumplidas, cada empresa recibe una evaluación al concluir dicha visita.

3ra: Cuando existen cambios del especialista en comunicación o alguna empresa manifiesta inestabilidad, un especialista del Grupo Corporativo realiza la visita de ayuda, la cual no tiene evaluación final.

Los indicadores que tenemos en cuenta para las evaluaciones y visitas de control son los siguientes:

- Actualización y uso de los canales de comunicación.
- Informaciones al día.
- Plan de acogida a los nuevos ingresos a la organización y actividades con jubilados.
- Realización de actividades de estímulo moral.

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

- Panificación de actividades según jornadas o fechas significativas.
- Desarrollo de acciones de capacitación.
- Trabajo con los activistas.
- Comunicación externa.
- Socialización del conocimiento.
- Criterio general.

El sistema de gestión de la comunicación está rectorado desde el Grupo Corporativo y su funcionamiento se grafica tal como aparece en el Anexo II.

Para lograr el estímulo e instrumentación de modelos comunicativos en nuestra gestión, hemos realizado talleres o balances anuales donde propiciamos intercambios con personalidades de reconocidas instituciones nacionales e internacionales tales como con especialistas de PDVSA, ETECSA entre otras, además con profesores de la Universidad de La Habana, representantes de la ACCS, etc.

Por los resultados en la gestión de la comunicación, la Unión Cuba-Petróleo ha recibido importantes reconocimientos como el Premio Espacio 2011 en Comunicación Institucional que otorga la ACCS.

VII- Bibliografía

1. ALONSO, M. M., & SALADRIGAS, H. (2000). *Para Investigar en Comunicación Social*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau.
2. ANDRANDE, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Editorial Netbiblo Colección.
3. BARTOLI, A. (1992). *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y Comunicación Organizada*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós SAICF.
4. BLANCO, M. et al (s/f). *Naturaleza y propósito de la organización*. Disponible en www.monografias.com . Consultada el 12 de marzo de 2013.
5. BONILLA, C. (s/f). *Comunicación organizacional en la sociedad global*. Disponible en fundacionbuendia@prodigy.net.mx. Consultada el 5 de octubre de 2012.
6. BRUNO, D. (2007). *Diagnóstico de la Comunicación*. Disponible en:

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

www.comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com. Consultada el 2 de abril de 2013.

7. CANDELA, R. (2008). *Organización*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/organizacion/organizacion.pdf>.

Consultado el 21 de marzo de 2013.

8. CIRIGLIANO, C. (2004). *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: Hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo*. Disponible en www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/.

Consultada el 9 de octubre de 2012.

9. CORRALES, C. (s/f). *Las Funciones profesionales del comunicador*. Disponible en iteso.mx/~carlosc/pagina/el_comunicador/signicom.htm.

Consultada el 4 de octubre de 2012.

10. Decreto Ley 252, del 7 de agosto de 2007, del Consejo de Estado de la República de Cuba, Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Formato pdf.

11. Decreto 281, 16 de agosto de 2007, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Formato pdf.

12. DE FLEUR, M. et al. (1993). *Fundamentals of human communication*. Mayfield Publishing Company, California, United States.

13. FERNÁNDEZ, C. (1999). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

14. FISKE, J. (1982). *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Editorial Norma, Colombia.

15. GOLDHABER, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. Editorial Pablo, La Habana, Cuba.

16. GÓMEZ, A. & GUTIÉRREZ, H. (2010). *Diagnóstico de Comunicación Interna y Diseño de un Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Banco Exterior de Cuba*. Universidad de La Habana, La Habana.

17. GONZÁLEZ, A. (s/f). *Planeación, organización, dirección y control*. Disponible en www.elrincondelvago.com. Consultado el 21 de marzo de 2013.

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

18. HERNÁNDEZ, A. (2002). *Planificar la comunicación*. Disponible en www.ull.es/publicaciones/latina. Consultada el 7 de febrero de 2013.
19. KAPLÚN, G. (2001). *Comunicación Organizacional: La importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación No. 20, pág. Quito, Ediciones CIESPAL, Editorial Quipus.
20. KREPS, G. (1990). *Organizational Communication. Theory and Practice*. Edit. Longman. New York.
21. LUCAS, A. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill, Madrid, España.
22. MARTÍN, M. et al. (1991). *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Editorial A Corazón, Madrid, España.
23. MEDINA, W. (1999). *Manual de Administración de Recursos Humanos*, UCAB.
24. MURIEL, M. & ROTA, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito, Ecuador: Editora Andina.
25. NIEVES, F. (2006). Plan estratégico de comunicación. Disponible en www.gestiopolis.com. Consultada el 28 de marzo de 2013.
26. OROZCO, G. (1997). *La investigación de la Comunicación dentro y fuera América Latina. Tendencias, Perspectivas y Desafíos del Estudio de los Medios*. Ediciones de Periodismo y Comunicación, Buenos Aires, Argentina.
27. PASCUALI, A. (1978). *Comprender la Comunicación*, Monte Avila Editores.
28. PEPPER, G. (1995.) *Citado por Trelles, I. en: Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones. (I)*. En Revista Espacio junio 2001.
29. PÉREZ, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Madrid: Editorial Ariel.
30. PRIETO, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación*. CIESPAL, Quito.
31. SÁNCHEZ, S. (1996). *El Trabajo del comunicador organizacional*. Revista Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.
32. REYES, A. (2001). *Administración de Empresas –Teoría y práctica: segunda parte*. Editorial Limusa. Buenos Aires.
33. RIVERO, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del*

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs). Universidad de La Habana, La Habana.

34. SANZ DE LA TAJADA, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica.* Madrid, España: Editorial ESIC.

35. TRELLES, I. (2004). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas.* La Habana: Editorial Félix Varela.

36. TRELLES, I. (2007). *Conferencia Elementos para la Gestión de la Comunicación.* Impartida en: IX Taller de Comunicación y Psicología Organizacional. Impartida en Unión Cuba-Petróleo.

37. TRELLES, I. (2001). *Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones. (I).* Revista Espacio. La Habana, junio 2001.

38. TRELLES, I. *Comunicación Organizacional, ¿ciencia, disciplina o herramienta?* [Revista](#) Espacio. La Habana, Cuba. Número 9, enero-junio de 2003, p. 25.

39. TRELLES, I. (s/f). *Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño.* Publicado en Disco Compacto para la Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial ofrecida por el CETDIR, la CUJAE y el GEPE.

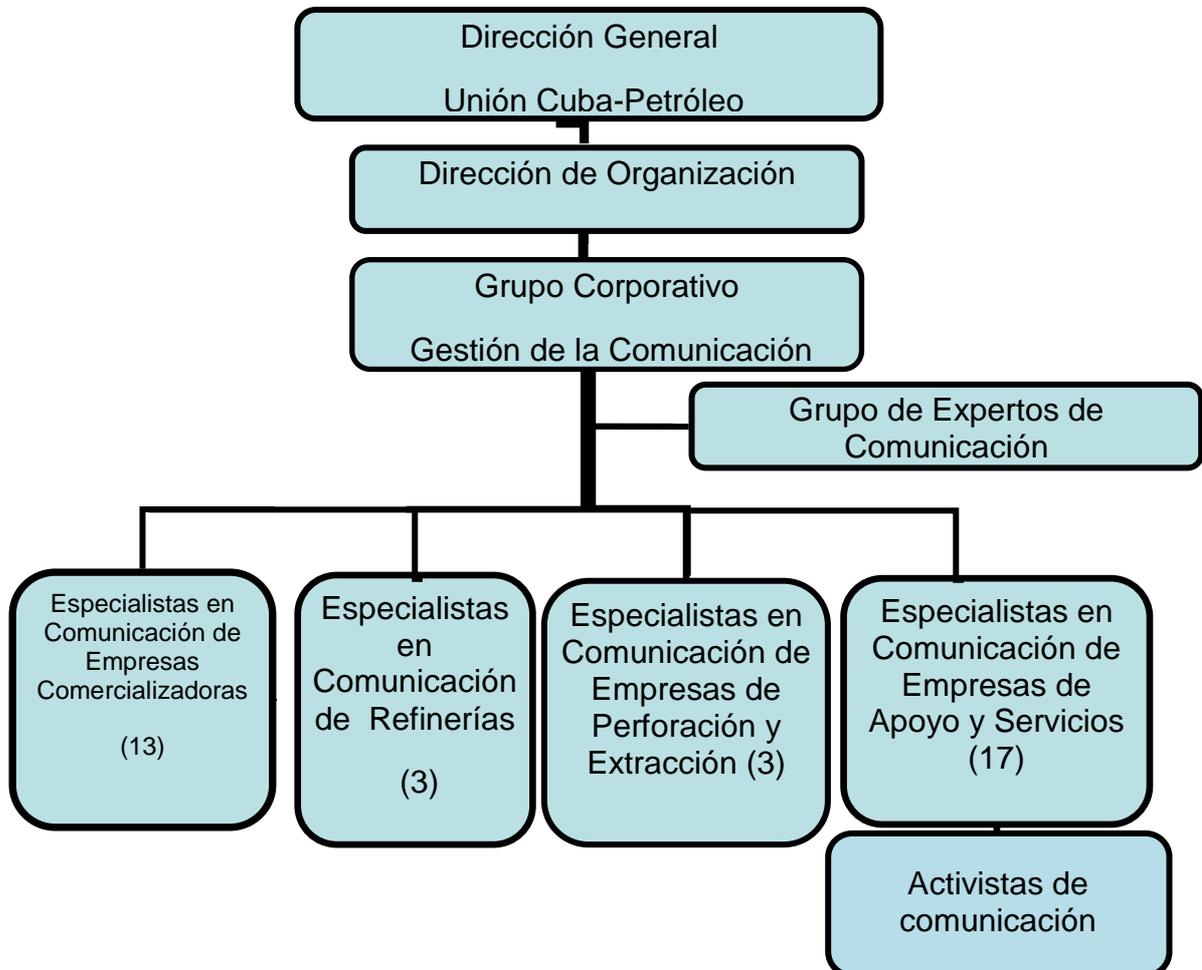
40. VALLE, M. *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI.* Docente de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia). Revista Razón y Palabra Abril / mayo 2003. Número 32. Disponible en www.razónypalabra.org.mx . Consultado el 4 de octubre de 2012.

41. VILLAFAÑE, J. (1993). *Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa.* Madrid: Edit. Pirámide.

Anexos

Anexo I

Organigrama de la comunicación en la Unión Cuba-Petróleo.



Anexo II

Diagrama del sistema de comunicación en el sistema de la Unión Cuba-Petróleo.

