

## **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA FILIAL DE LA ASOCIACIÓN HERMANOS SAÍZ Y SU SEDE SOCIAL: LA CASA DEL JOVEN CREADOR EN LA PROVINCIA DE LAS TUNAS**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN HERMANOS SAÍZ EN LAS TUNAS

AUTORES: Petia Cubas Zámara<sup>1</sup>

Samantha Hernández García<sup>2</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: E-mail: [pczamara@ltu.sld.cu](mailto:pczamara@ltu.sld.cu)

Fecha de recepción: 13 - 01 - 2015

Fecha de aceptación: 28 - 03 - 2015

### RESUMEN

La tesis “Diseño del Sistema de gestión de comunicación organizacional de la Filial de la Asociación Hermanos Saíz (A.H.S.) y su sede la Casa del Joven Creador (C.J.C.) en la provincia de Las Tunas”, cuyo objetivo general es diseñar el sistema de gestión de comunicación organizacional de esta asociación y su sede social para contribuir con ello a fortalecer su imagen en los públicos con que interactúan, presenta metodológicamente un enfoque dialéctico materialista y se acoge al paradigma interpretativo. Entre las técnicas empleadas se destacan la observación participante, encuestas, entrevistas en profundidad, estudio de documentos. Se propone un sistema para gestionar y fortalecer este tipo de comunicación en la organización y su sede, el cual se expone en este artículo por ser el resultado más significativo de la presente investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación organizacional; sistema de gestión; diseño de imagen.

### **DESIGN OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION FROM ASOCIACIÓN HERMANOS SAIZ (A.H.S.) AND ITS SUBSEQUENT OFFICE LA CASA DEL JOVEN CREADOR (C.J.C.) IN LAS TUNAS PROVINCE**

### ABSTRACT

The diploma paper “Design of Organizational Communication from Asociación Hermanos Saiz (A.H.S.) and its subsequent office la Casa del Joven Creador (C.J.C.) in Las Tunas province” with the general objective of designing the system of searching an organization communication to contribute to strengthen its image in the public for whom they interact. Methodologically, the paper presents a dialectic-materialistic approach, it assumes the interpretative paradigm, among the techniques that were used the following ones can be

---

<sup>1</sup> Máster en Ciencias de la Comunicación. Metodólogo Policlínico Manuel Fajardo. Profesor Instructor. Universidad de Ciencias Médicas Zolio Marinello Vidaurreta de Las Tunas.

<sup>2</sup> Máster en Ciencias. Profesora Asistente. Universidad de Las Tunas.

mentioned; the participant observation, surveys, interviews and document studies. It is proposed a system to manage and strengthen this type of communication in the organization and its headquarters, which is exposed in this article as the most significant result of this research.

**KEYWORDS:** Organizational communication; system of searching; image design.

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual ha evolucionado a una velocidad impresionante, el desarrollo tecnológico ha conducido a la humanidad a una nueva era de la información, por lo que las técnicas, métodos, procedimientos empleados en cualquier área de la vida, sea científica o no, han sufrido esa catarsis conjuntamente con la sociedad humana y se rigen por la rapidez con que transcurre la contemporaneidad.

El proceso de comunicación de la organización está determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación organizacional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de esta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

La dirección de las organizaciones deben garantizar el establecimiento del intercambio permanente entre los trabajadores y de estos con la dirección, tanto vertical como horizontalmente lo que redundará en beneficio de una visión común. Por todo ello, unido al vínculo que como directivo posee este investigador a la Filial de la Asociación Hermanos Saíz (A.H.S.) y su sede la Casa del Joven Creador (C.J.C.) en la provincia de Las Tunas, es que enfocamos esta investigación en la solución de problemas comunicacionales detectados en el funcionamiento de ambas, más cuando tienen el honroso deber de agrupar en su seno a la vanguardia artística joven de nuestra provincia.

El diagnóstico realizado, que incluyó la revisión de las estrategias de trabajo y la revisión documental, unido a la experiencia acumulada por el investigador dentro de esta organización, ha permitido determinar cómo situación problemática la siguiente. A pesar de los esfuerzos realizados por la A.H.S. y la Dirección Provincial de Cultura en Las Tunas por alcanzar un mayor acercamiento y participación de los diferentes públicos a su sede, actividades y por consiguiente a la creación artística, todavía es pobre la integración de estos actores a la vida social y organizacional de la A.H.S. y su sede la C.J.C.

Entre los principales factores que favorecen a la permanencia y proliferación de esta problemática dentro del banco de problemas de la Dirección Provincial de Cultura y la A.H.S. en Las Tunas se encuentran:

- 1- Debilitamiento de la imagen de la A.H.S. y su sede la C.J.C. en los públicos con que interactúan.
- 2- Desinterés por el estudio de la comunicación, por lo que no se realizan investigaciones en este sentido.
- 3- Desconocimiento por parte de la máxima dirección sobre temas relacionados con la Gestión de la Comunicación.
- 4- No se realizan diagnósticos de comunicación.
- 5- Ausencia de un sistema de comunicación organizacional dirigido a organizar, motivar, mejorar y viabilizar la comunicación entre la A.H.S. y los públicos con los que interactúa y a optimizar la imagen que los públicos internos y externos poseen de la A.H.S. y su sede la C.J.C. en las Tunas.

Para ello deberá elaborarse un sistema de comunicación que contribuya a la gestión de la comunicación organizacional y en consecuencia al fortalecimiento de la imagen de la A.H.S. y su sede la C.J.C. en Las Tunas, que parta de un diagnóstico inicial, dirigido a revelar el estado, las necesidades, las insuficiencias y los medios para su desarrollo posterior.

Atendiendo a lo expuesto anteriormente se decidió diseñar el sistema de gestión de comunicación organizacional de la Filial de la Asociación Hermanos Saíz (A.H.S.) y su sede La Casa del Joven Creador (C.J.C.) en la provincia de Las Tunas. En correspondencia con estos elementos, se propone lo siguiente:

Problema científico: ¿Cómo fortalecer la comunicación organizacional de la A.H.S. y su sede la C.J.C. en la provincia de Las Tunas y como resultado de ello, la imagen que de ambas poseen los públicos con que interactúan?

Objetivo general: Diseñar el sistema de gestión de comunicación organizacional de la A.H.S. y su sede la C.J.C. en la provincia de Las Tunas para contribuir con ello a fortalecer su imagen en los públicos con que interactúan.

Objetivos específicos

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis de la bibliografía sobre comunicación organizacional, gestión de la comunicación e imagen.
2. Diagnosticar el estado actual de la comunicación organizacional de la A.H.S. y su sede la C.J.C.
3. Determinar la situación de la imagen en la A.H.S. y su sede la C.J.C.
4. Proponer las bases para el diseño del sistema de gestión de comunicación organizacional de la A.H.S. y su sede la C.J.C. en la provincia de Las Tunas, a partir de los resultados del diagnóstico.

Objeto de estudio de la investigación: La efectividad de la comunicación organizacional en el fortalecimiento de la imagen de la A.H.S. y su sede la C.J.C. en la provincia de Las Tunas.

Premisas: La situación comunicativa que presenta la A.H.S. y su sede la C.J.C. determina y condiciona el estado actual de su imagen.

El contar con un sistema de gestión de comunicación organizacional en la A.H.S. y su sede la C.J.C. en la provincia de Las Tunas, enriquecerá los flujos comunicacionales entre ellas y los diferentes públicos con que interactúan, lo que contribuirá al fortalecimiento de la imagen existente de ambas y a una mejor inserción de sus públicos en las actividades.

Presupuestos teórico- metodológico:

En esta investigación se asumirá como tendencia teórica la perspectiva simbólico-interpretativa.

En la concepción de esta investigación se utilizaron métodos y técnicas tanto del nivel teórico, del empírico, como del nivel matemático y estadístico de los resultados del estudio, que proporcionaron la destreza necesaria para llegar al conocimiento de la realidad de la Comunicación Organizacional en la A.H.S. y su sede la C.J.C. de Las Tunas. Entre los métodos empíricos estuvieron la observación, la encuesta, la entrevista estructurada a directivos y el análisis de documentos.

Si se tiene en cuenta la importancia que posee en la actualidad la gestión de una comunicación eficiente para cualquier tipo de organización, sea gubernamental o no, se puede plantear entonces que el tema que se investiga mantiene su vigencia en la actualidad y es de gran utilidad, pues permite el conocimiento y la implementación de vías más eficientes de comunicación interna y externa que coadyuvarían al fortalecimiento de la imagen de la organización.

Aporte teórico: la realización de esta investigación contiene un valor teórico con la construcción de un marco teórico fundamentado en los elementos fundamentales de la comunicación en organizaciones. Además tiene un valor social porque se pronuncia en beneficio del mejoramiento de los trabajadores como seres sociales y a su vez de la sociedad en su conjunto, porque al proponer la solución de problemas comunicacionales está contribuyendo a mejorar las comunicaciones con y entre sus asociados, trabajadores y directivos lo que se proyectará con más fuerza en el desarrollo político, social y cultural de la provincia de Las Tunas y con ello del país.

Aporte científico: esta investigación representa un aporte científico ya que hasta el momento en la Asociación Hermanos Saíz en Cuba y específicamente en su Filial en Las Tunas, así como en el sector de la cultura de esta provincia, no se han llevado a cabo estudios relacionados con la Gestión de la comunicación organizacional. Además propone una operacionalización de la variable gestión de comunicación, que permite diagnosticar su presencia en otros marcos

organizacionales, así como viabilizar el desarrollo de la misma, sentando las bases para trabajos posteriores en el territorio y para la posible generalización a otras filiales provinciales y a la creación de una estrategia nacional.

El aporte práctico: se enmarca en la presentación de una propuesta de sistema de gestión de comunicación organizacional, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico organizacional, que de manera estructural y funcional refleja una lógica y dinámica a seguir por un comunicador para solucionar problemas relacionados con los flujos de comunicación interna y externa de los profesionales del sector de la cultura en los contextos en que se desempeñan. Además, deja constancia del diagnóstico realizado en la organización para sentar un precedente en la toma de decisiones del Ejecutivo Provincial y enfrenta por primera vez al Ejecutivo, asociados y trabajadores de la A.H.S. y su sede la C.J.C. de Las Tunas al tema de investigación.

## DESARROLLO

*Sistema de Gestión De Comunicación Organizacional de La Filial de la Asociación Hermanos Saíz (A.H.S.) y su sede la Casa del Joven Creador (C.J.C.) de Las Tunas.*

Este sistema de gestión de comunicación para la A.H.S. y su sede la C.J.C. de Las Tunas enfatiza en tres aspectos básicos:

- I. Propone un soporte teórico resultado de los principios que deben regir las políticas de comunicación de la organización y del estudio bibliográfico realizado por el investigador, desarrollado en el primer capítulo de esta tesis.
- II. Se estructura un mecanismo flexible, acorde a las características de la A.H.S. y de su sede la C.J.C.
- III. Intitula los procesos que apuntan a la gestión de comunicación organizacional en términos de diagnóstico, planificación, organización y control y evaluación de todas las acciones de comunicación en función de las necesidades de comunicación de la asociación, partiendo del modelo de gestión de comunicación que propone la Dra Irene Trelles Rodríguez.

Posición teórica de la que se parte.

Este sistema parte, como se expone en la introducción de esta investigación y se asume en su primer capítulo, primero de la perspectiva simbólico interpretativa porque esta escuela considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, y no abandona las ventajas del enfoque sistémico; además concede posiciones intercambiables y de igualdad de importancia a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio histórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad. Por ello, y con el apoyo de los criterios de la Dra. Trelles “este enfoque representa una aproximación más

completa al complejo y diverso mundo de los procesos comunicativos en las organizaciones en sentido general, y en particular a la realidad cubana” (Trelles, I. 2000: p.25-28) y se aplica perfectamente al tipo de comunicación que sustentará el trabajo de la A.H.S. Y segundo, de las concepciones de un enfoque sistémico cultural, que permitirán, además, tener una idea clara de la influencia multifactorial que puede, en un momento dado, afectar el desempeño laboral, al intentar comprender cómo se establecen las relaciones de los individuos dentro de una organización, su comunicación, las relaciones humanas, así como su funcionamiento y apuntar a la necesidad de estudiar la comunicación como proceso que deriva de las relaciones de la A.H.S. y su sede la C.J.C. como institución en sí misma, o sea, a lo interno, y de esta con sus respectivos públicos externos; por entenderse a la organización como un sistema abierto y viviente, según la cual un sistema es algo que consta de partes interdependientes que no puede explicarse sino en su totalidad. Sin olvidar que esta organización acciona en un plano puramente cultural y constituyen su razón de ser los asociados y en función de estos están concebidos en sus estatutos el objeto social de esta asociación y de ellos se derivan su misión y visión.

Un enfoque de sistemas para la gestión organizacional de la A.H.S. y su sede la C.J.C. tunera, parte de considerar a la organización como un sistema abierto que “es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente”. (Martínez de Velasco, A. citado por Trelles, I. 2001: p.31). Ello contribuiría a establecer un determinado nivel de coordinación en las acciones de la institución, eliminar la aleatoriedad y las improvisaciones, fortalecer la identidad y los valores culturales y el desarrollo de un enfoque sinérgico para optimizar los resultados de la labor comunicativa y de todas las acciones de la organización. De vital importancia esta posición para lograr una sinergia en las acciones del centro y dar cumplimiento a su misión y visión y así contribuir a la capacitación y superación de los asociados, trabajadores de la C.J.C. y cuadros de la asociación desde un adecuado enfoque de gestión.

Es necesario para lograr éxito en nuestros objetivos, partir siempre de un estudio diagnóstico porque sus resultados “arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel que toca a cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se debe fundamentar la organización. En función de estos resultados se elaboran estrategias ajustadas a las características de la entidad y enfocadas a dar solución a los problemas detectados” (Trelles, 2000: 26)

La función de planeación abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para lograr las metas y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades.

Toda organización está constituida por las personas que la conforman, y es tarea de la administración dirigir a tales trabajadores. La dirección implica motivar e influir en la realización de la actividad correspondiente, por lo que requiere del trabajo más humano con los trabajadores.

La última función que desarrolla la administración es el control. Para asegurarse de que se procederá como se debe, la administración debe hacer el seguimiento del desempeño de la organización. El desempeño real tendrá que compararse con las metas fijadas previamente. Si existen desviaciones significativas, es tarea de la administración hacer que la organización vuelva a la senda correcta. Este seguimiento, comparación y corrección potencial es la función de control.

Así que la respuesta a la pregunta de qué hacen los administradores es que planean, organizan, dirigen y controlan.

Un sistema es una simulación y simplificación de la realidad, para presentar situaciones complejas en términos fáciles de comprender, siendo así, es un espacio para pensar, decidir y actuar.

Aquí proponemos además un sistema que también toma como elementos, la carente gestión de las acciones comunicativas de la asociación y el estudio de la situación de los procesos de comunicación en la institución. Gestión de comunicación en concordancia a la gestión general del centro y desde una posición sistémica de las acciones tanto a lo interno como con su entorno externo.

Integración del Sistema de Gestión de Comunicación en el Sistema de Dirección de la A.H.S.

Formulación de las políticas organizacionales de comunicación en función de la gestión general del centro, estas contemplan los marcos de actuación para con los diferentes públicos de la institución:

- a. Impulsar los diferentes procesos comunicacionales desde una perspectiva integrada, donde toda actividad comunicacional producida por la asociación sea afrontada desde la determinación y la influencia mutua de sus partes implicadas.
- b. Diseñar e implementar prácticas comunicacionales como eje transversal de actuación que normen una propuesta para la superación y capacitación del potencial humano de la A.H.S. y su sede la C.J.C.
- c. Concentrar a todos en la asociación en función de alcanzar una única filosofía y cultura organizacionales.
- d. Definir y ejecutar estilos de dirección más democráticos adecuados a la gestión de procesos comunicacionales.
- e. Diagnosticar en un tiempo no mayor a un año la situación de los procesos comunicativos de la asociación y su sede para el establecimiento de las estrategias de trabajo.

- f. Planificar las estrategias y acciones de comunicación en aras de dar cumplimiento al plan de la asociación.
- g. Respaldar la actividad de comunicación del centro con una adecuada organización, autoridad y financiamiento.
- h. Establecer mecanismos de control de la planificación, organización e implementación de dichas acciones comunicativas.
- i. Rediseñar el sistema de eventos y programaciones a partir del trabajo pensado, planificado y mancomunado de la mayoría. No dejar espacio a la improvisación.

A partir de tales principios o políticas de comunicación del centro se exponen las fases para su gestión:

#### 1- Diagnóstico.

Elementos a tener en consideración:

*Diagnóstico situacional actual de la organización. Misión, visión y objetivos estratégicos*

La organización no se ha proyectado una planeación estratégica:

Misión de la A.H.S: Estimular la creación artística y literaria entre sus miembros y fomentar espacios de discusión teórica sobre la participación de la vanguardia intelectual.

Visión de la A.H.S: La Filial de la A.H.S. en la provincia de Las Tunas se proyecta estar entre las instituciones culturales de mayor prestigio en la provincia y ser de referencia nacional entre las de su tipo en el país, al propiciar en su sede la C.J.C. un espacio donde sus diferentes públicos se encuentren complacidos y satisfechos, y al efectuar un trabajo de coordinación con otras organizaciones e instituciones para promover y proteger a sus asociados, partiendo de un producto cultural de vanguardia con excelente calidad artística.

*Definición de públicos de la asociación.*

Público interno:

Miembros Ejecutivo Provincial

Trabajadores C.J.C.

Asociados que integran la membresía de la A.H.S.

Miembros de honor de la A.H.S.

Público externo:

- Miembros de la comunidad:

Nueva generación de artistas y creadores aficionados y profesionales de Las Tunas.

Jóvenes de las comunidades circundantes.

Organizaciones de masas (CDR, FMC)

- Instituciones político culturales que circundan la C.J.C. y demás asociaciones de Las Tunas:

Direcciones Municipal y Provincial de Cultura (D.M.C.)y (D.P.C.)

Casa de Cultura Tomaza Varona.

Consejo Provincial de las Artes Escénicas (C.P.A.E.)

Academia Provincial de Artes Plásticas (A.P.A.P.)

Escuela Vocacional de Arte (E.V.A.)

Escuela de Instructores de Arte (E.I.A.)

Centro Provincial de artes plásticas (C.P.A.)

Centro Provincial de la Música Barbarito Diez (C.P.M.)

Centro Provincial del Cine (C.P.C.)

Centro Provincial de Superación para la Cultura. (C.P.S.C.)

Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (U.N.E.A.C.)

Unión de Periodistas y Escritores de Cuba (U.P.E.C.)

Dirección Municipal y Provincial del PCC y la UJC.

Asamblea Municipal y Provincial del Poder Popular.

Centro Cultural Huellas.

Cine Teatro Tunas.

Galería Taller.

Asociación Cubana de Comunicadores Sociales.

Asociación Culinaria.

Casa Iberoamericana de la Décima.

Museos.

Centros Universitarios de la provincia.

- Medios de comunicación:

Radio Victoria.

Telecentro TunasVisión.

Periódico 26 de Julio.

Radio Rebelde.

Correos electrónicos.

Páginas Web de la A.H.S. y la Dirección Provincial de Cultura.

Otros Medios de comunicación Nacional.

- Demás Filiales Provinciales de la A.H.S. en el País.

#### *Diagnóstico de comunicación del centro e Identificación de la imagen deseada*

- Presencia y caracterización de la gestión de comunicación en la institución.
- Diagnóstico de la situación de los procesos comunicativos.
- Diagnóstico de imagen interna y externa.
- Definición y negociación de la imagen intencional y deseada. En este punto es necesario diferenciar la imagen intencional formalmente declarada con los rasgos deseados de la imagen de sus públicos. Tal y como arrojaron los resultados del diagnóstico, no existe formalmente establecido una imagen intencional, sólo rasgos declarados de imagen por sus públicos obtenidos en la presente investigación, los que fueron expuestos en el capítulo anterior.
- Definición de los valores organizacionales que sustentarán la gestión de comunicación. Se propone por el centro como valores deseados la ética profesional, el sentido de pertenencia, el rescate y protección de los valores culturales autóctonos y tradicionales, y el espíritu de equipo. Se hará hincapié en la presente propuesta en este último, por constituir una de las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado, a la vez que se contribuirá a mantener y fortalecer los demás.

El análisis de estas variables permitió identificar las necesidades de comunicación teniendo en cuenta la planeación organizacional de la entidad para la etapa correspondiente y aquellos problemas de índole comunicativos detectados.

Este primer momento incluye la investigación de mercado para tener conocimiento constante acerca de los públicos reconocidos por la institución, así como de públicos potenciales no reconocidos o de poca importancia en su gestión, los que se hace necesario contemplar en el sistema para el eficiente cumplimiento de la misión del centro.

#### 2- Organización: Dirección de Comunicación

- Dispositivo de gestión de comunicación.

Se propone que la gestión de comunicación en la asociación se realice a través de una Dirección de Comunicación, quienes además de dirigir el sistema de comunicación de la A.H.S. servirán de consultantes al Especialista encargado de gestionarlo, esta Dirección de la comunicación estará integrada por los miembros del Ejecutivo Provincial de la A.H.S, el encargado de su gestión será el Especialista en Promoción, quien se subordinará directamente a la dirección.

La función principal de esta dirección es la de diseñar, planificar, desarrollar e implementar estrategias de comunicación, de manera que la asociación en el logro de sus deberes y atribuciones, favorezca la integración interna, asimismo fortalezca sus vínculos con los públicos con miras a lograr un sistema de motivaciones, estímulos y promociones y la máxima optimización del factor humano a través de la capacitación continua y mejores niveles de eficacia y eficiencia en apoyo a la gestión de superación de la organización.

- Diseño de los sistemas de apoyo a la gestión de comunicación tanto de la A.H.S. y su sede la C.J.C. como de la Dirección Provincial de Cultura del territorio y la Dirección Nacional de la A.H.S.

Se propone como sistema de apoyo a la gestión de comunicación al Especialista en Gestión de Recursos Humanos de la C.J.C, por constituir su labor de vital importancia en la atención al hombre y en el logro de un clima favorable para el desempeño laboral en aras de lograr coincidir objetivos personales con organizacionales y seguir fortaleciendo el sentido de pertenencia.

En el caso de sistemas de apoyo externos a la organización se proponen a los directivos de la A.H.S. y su sede la C.J.C. en Las Tunas a todos los niveles, por constituir no solo clientes de los servicios culturales que brinda la organización a través de su sede, sino también por ser un elemento importante en el impacto y retroalimentación del trabajo cultural que realizan sus trabajadores, así como en el logro de favorecer la imagen del centro y de la actividad de capacitación y superación.

Además se propone a la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales para el asesoramiento e implementación en caso de ser necesario de investigaciones de vital importancia en las fases de diagnóstico y control que a continuación se exponen:

### 3- Planificación

Formulación de los objetivos de comunicación y acciones para concretarlos:

- Implementar el Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional de la Filial de la A.H.S. y su sede la C.J.C. en la provincia de Las Tunas.
- Definir el Sistema de Valores de la A.H.S. en relación con los principios revolucionarios plasmados en los Estatutos de esta organización.
- Lograr la adecuada preparación del 100% de los trabajadores y asociados de la asociación en la gestión de comunicación.
- Capacitar a los miembros del Ejecutivo Provincial en gestión de comunicación.
- Asesorar a los Especialistas en promoción y la Técnica en Gestión de los Recursos humanos en los nuevos sistemas y canales de comunicación a establecer.

- Adiestrar a la recepcionista y las veladoras de la sala expositora en habilidades comunicativas y de atención al público, así como en la proyección de una imagen personal más positiva.
- Diseñar acciones encaminadas a atender, informar y orientar al público externo sobre el funcionamiento de la asociación, su historia, misión, visión, valores, etc.
- Proponer al Ejecutivo Provincial de la A.H.S. y a su Asamblea Provincial, la política de comunicación a seguir con el fin de aprobarla.
- Concebir estrategias promocionales para rescatar e insertar en el público externo los diferentes proyectos culturales de la A.H.S.
- Presentar un proyecto de restauración de la C.J.C. para elevarlo a la Dirección Nacional de la A.H.S. y a la dirección Provincial de Cultura con el fin de que se apruebe para transformar la imagen estética tanto externa como interna del inmueble sede y con ello proyectar una mejor imagen.

Propiciar un clima laboral basado en la participación de los trabajadores y el reconocimiento a su trabajo.

- Implementar un sistema de estimulación de conjunto con el Sindicato en función del sistema de evaluación del desempeño previsto a su total desarrollo.
- -implementar un sistema de reuniones con trabajadores y asociados, y a través de otros medios de comunicación de forma efectiva, para transmitir información sistemática acerca de la situación de la Asociación.
- Convocar encuentros de los trabajadores de la C.J.C. y asociados con el Ejecutivo Provincial para discutir el proceso de reparación del inmueble y las posibilidades de participar los trabajadores en dicho proceso.
- Incentivar a los creadores a proyectar, de manera artística, pero bien pensada, sus obras en el interior de la C.J.C, sobre todo en los espacios correspondientes a los patios del inmueble.
- Convocar encuentros con los asociados de la sección de Artes Plásticas con el Ejecutivo Provincial para diseñar el proyecto de transformación de la ambientación interna y externa de la C.J.C.

Fortalecer el trabajo de equipo de la asociación como valor esencial de la cultura de la organización.

- Realizar talleres y conferencias que fusionen a los asociados de las diferentes secciones en proyectos culturales comunitarios tanto dentro como fuera de la C.J.C.
- Crear espacios de discusión donde no solo se polemiquen temas relacionados con la creación artístico literaria de los asociados, sino también se discuta sobre las líneas de trabajo de la organización.

- Diseñar talleres de creación, conferencias, debates, charlas que fusionen a los asociados de las diferentes secciones en la preparación estético-cultural de los trabajadores de la C.J.C.

Fortalecer la identidad del centro.

- Diseñar el manual de identidad visual corporativa con la contratación de un diseñador.
- Diseñar el manual de comunicación organizacional.
- Diseñar la imagen intencional con la sistematización de los rasgos deseados de imagen por públicos.
- Incluir acciones encaminadas a la restauración de la fachada de la C.J.C, así como trabajar en el mejoramiento de sus interiores.

Propiciar mecanismos de interrelación entre el centro y sus públicos.

- Reglamentar a los directivos, dentro de las acciones de comunicación del año, la superación de cuadros y sus reservas, así como su inclusión en sus planes de trabajo.
- Realizar las reuniones de secciones y asambleas provinciales con carácter mensual las primeras y semestral la segunda.
- Convertir las reuniones de secciones y asambleas provinciales en los principales acontecimientos del funcionamiento de la organización en el año y en el centro neurálgico, desde donde parta, junto al encuentro con los trabajadores de la C.J.C, los objetivos comunicacionales de la organización.
- Sistematizar la comunicación entre el Centro de Superación para la Cultura, la ACCS y la A.H.S. en aras de coordinar la superación y capacitación al desempeño laboral de los trabajadores.
- Informar y agendar permanentemente a los Medios de Comunicación sobre la labor de la asociación y su sede.
- Compilar información suficiente sobre el quehacer cultural y artístico literario de nuestra asociación y sus miembros para crear una base de datos informativa para los espacios ganados en los medios.
- Lograr que nuestros miembros se personen en los espacios promocionales creados a estos fines y al mismo tiempo lograr que la prensa, la radio y la televisión se hagan eco de los espacios de creación de los mismos.

Establecer un sistema de trabajo entre la asociación y las instituciones o personal que asumirán la preparación del público interno.

- Reunión mensual con las instituciones o personal que asumirán la preparación del público interno.

Lograr una adecuada atención al público.

- Determinar los objetivos por tipos de públicos.
- Mejorar la riqueza lingüística de todos los trabajadores de la C.J.C. y específicamente del equipo de Especialistas y Promotores, de modo que puedan enfrentar mejor su trabajo frente a los medios y a los propios asociados.
- Entrenar a la recepcionista en habilidades comunicativas y de atención al público.
- Entrenar y exigir a todos los trabajadores de la C.J.C. por aplicar las normas elementales de educación formal.
- Acondicionar los espacios de atención al público externo.

Implementar un sistema de canales de comunicación acorde a las características de los públicos y con la identidad del centro previamente definida.

- Rediseñar la página web de la A.H.S. tunera o un espacio en la de la Dirección Provincial de Cultura, con posibilidades de interacción para la solicitud por esta de cursos, así como de cursos on line con énfasis para asociados, trabajadores y directivos que no residen en la cabecera provincial.
- Elaborar un folleto o boletín de la A.H.S. con las propuestas culturales del año que incluya una breve reseña de los principales proyectos artísticos de la A.H.S.
- Actualizar sistemáticamente el mural con una antelación de información de no menos de 1 mes.
- Crear una cartelera en la entrada de la C.J.C. donde se exponga de manera atractiva los acontecimientos culturales que envuelven el quehacer de la organización y mantenerla actualizada.
- Diseñar con un toque único de manera que personalice a la organización un conjunto de solapines, tarjetas de presentación, citas, invitaciones, certificaciones; todos en función de comunicar de manera visual quiénes somos y qué hacemos, para qué lo hacemos y para quién lo hacemos.

Lograr la constante retroalimentación de los públicos.

- Realizar entrevistas a directivos de otras instituciones por parte de la dirección de comunicación del centro.
- Realizar exploración mediante entrevistas por parte del Especialista en Promoción de la C.J.C. para conocer si los asociados y trabajadores están en sintonía con la misión, visión y objetivos de la organización.

Fortalecer la imagen externa del centro dando cumplimiento a su misión.

- Crear una programación coherente hacia la comunidad acorde a la línea estética que promueve la A.H.S.
- Diseñar una estrategia de marketing que recoja todo lo relacionado con la atención, información, promoción, calidad del producto cultural de los asociados para establecerlo en las negociaciones con otras instituciones.
- Realizar una caracterización exhaustiva de cada proyecto de la A.H.S. para conocer sus puntos débiles y corregirlos y aprovechar sus fortalezas para insertarlo en la estrategia.
- Gestionar, en coordinación con el Ejecutivo Provincial, la realización de acciones determinadas ante los medios de comunicación, que creen opinión favorable de la organización, transmitiendo, tanto periodística como radialmente, notoriedad y prestigio con todas estas acciones, servicios o productos.
- Diseñar con un año de antelación el sistema de eventos de la A.H.S, así como los tipos de campaña a efectuar en cada uno de ellos.
- Coordinar con el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Las Tunas, la publicación de los trabajos más destacados de asociados y trabajadores de la A.H.S.
- Crear, con el apoyo de la sección de literatura más una representación de cada sección, un comité de selección de las obras a proponer para publicación.
- Comunicar estos trabajos a los directivos que corresponden.
- Comunicar evaluación del trabajo de capacitación a la presidencia y a las instituciones que presten ese servicio.
- Reconocer a aquellos asociados y trabajadores que obtienen distinciones especiales, promociones o cualquier tipo de reconocimiento en su labor como creadores o de apoyo a la docencia.
- Mantener una actitud de reconocimiento externo.
- Realizar un estudio sistemático en cuanto a logros, fechas significativas, aniversarios, cumpleaños del público definido en este Sistema para mantener una actitud de reconocimiento ante estos acontecimientos.
- Reconocer por medio de tarjetas de felicitación, certificaciones, llamadas telefónicas, actos, condecoraciones, arreglos florales u otros detalles los acontecimientos anteriores u otros de importancia para el público externo.

Definición financiera en términos de presupuesto para dar cumplimiento a los objetivos y acciones de comunicación.

- Control y evaluación

- Evaluar la asimilación e incorporación permanente del tema “comunicación” a la vida orgánica de la A.H.S. y la C.J.C, lo que implica la inclusión del tema en todos los espacios organizativos o no de la asociación.
- Regular la aplicación de diferentes técnicas de investigación al finalizar cada trimestre para que los diferentes públicos valoren el trabajo realizado durante el período.
- Valoración sistemática del logro, en tiempo y forma, de los objetivos de comunicación en función de su sostenibilidad.
- Monitoreo sistemático de los procesos de comunicación del centro con consultoría y apoyo de la ACCS, o personal seleccionado previamente preparado en este sentido.
- Comparación sistemática del funcionamiento planeado de la gestión de comunicación y el funcionamiento real.
- Monitoreo sistemático de la imagen interna y externa organizacional, comparándola con la deseada con apoyo de la ACCS, o personal seleccionado previamente preparado en este sentido. - Realizar y comprobar a través de diferentes técnicas como se cumple con el sistema de valores en la A.H.S. y su sede la C.J.C.
- En la estrategia corporativa general de la asociación debe profundizarse en un diagnóstico de los valores que se manejan, para integrarlos como parte esencial de la cultura organizacional a la que se aspira en las acciones comunicativas emprendidas.
- Monitorear a través de diferentes técnicas cómo percibe el público externo los valores de la A.H.S.

En todos los casos se deben tomar las medidas pertinentes ya sean de índole correctiva o estimuladora.

*Plan de Comunicación para dar solución a las deficiencias surgidas del diagnóstico y preparar la organización para la implementación del Sistema de Gestión de Comunicación.*

El Plan de comunicación se elaboró con el objetivo de organizar las acciones inmediatas de comunicación en función de las deficiencias surgidas del diagnóstico hasta tanto se apruebe e implemente el sistema de Gestión de Comunicación Organizacional por la dirección de la A.H.S. y constará de los siguientes componentes:

- Objetivos - Acciones - Fecha de cumplimiento - Responsables - Recursos y presupuestos.

Se destaca dentro de este Plan, la elaboración y diseño del Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional para la A.H.S. y su sede la C.J.C. en Las Tunas y sus dos manuales (Manual de gestión de la comunicación y Manual de

identidad corporativa), por lo que es propósito del autor del trabajo continuarlo para dar comienzo a su implementación y puesta en práctica.

Fundamentación de la propuesta de las acciones.

El diagnóstico constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación del Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional, por lo que teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en el Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, la A.H.S. podrá proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama nuestro proyecto social.

“Los resultados de los estudios de diagnósticos arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel que toca a cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se debe fundamentar la organización. En función de estos resultados se elaboran estrategias ajustada a las características de la entidad y enfocadas a dar solución a los problemas detectados” (Trelles, 2000: 26), Si se comprende este criterio de la Dra. Trelles, que asumimos en su totalidad, entonces podemos demostrar que se cumplió con este objetivo de la investigación.

Con este trabajo se pretende crear una herramienta para mejorar la eficacia de la comunicación organizacional a partir del diagnóstico del estado de la comunicación empresarial en la A.H.S. y su sede la C.J.C. en la provincia de Las Tunas y que contribuya a la elaboración e implantación en la organización del Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional y los Manuales de Comunicación Empresarial. E Identidad corporativa.

Objetivos de Comunicación:

Lograr la sucesión de ideas creativas bien concebidas. Transmitir una imagen de organización.

Erradicar el desconocimiento existente en gran parte del público acerca de la misión de la organización e implicarlos en el nuevo concepto institucional, a través de la elaboración de mensajes persuasivos con un lenguaje claro y directo que propicien una buena relación con los destinatarios.

Objetivos estratégicos:

1. Crear una plataforma para el debate y la promoción del arte realizado por el público interno que favorezca su relación para con la institución.
2. Organizar un sistema interno de comunicación que favorezca el trabajo con el público interno
3. Estructurar un sistema de comunicación externa que centre su atención en la misión de la A.H.S. y llegue de manera sistemática al público externo.

Tabla 1: Plan de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Nº	Acción a Realizar	Fecha	Lugar	Responsable
1	Informar a la dirección de la organización de los problemas existentes y proponer el plan de comunicación	1ra semana de diciembre	C.J.C.	Especialista C.J.C.
2	Informar a los Jefes de Secciones y trabajadores de la C.J.C. acerca de la política de comunicación que se implementará.	2da semana de diciembre	C.J.C.	Especialista C.J.C.
3	Definir estrategias organizativas para lograr un mejor diseño de los eventos, que ayuden a la integración del público interno.	Según cronograma de eventos	C.J.C.	Sección de Promotores y Dirección
4	Rediseñar las actividades de la C.J.C. en busca de una propuesta más fresca y atrayente.	Según plan de actividades de la C.J.C.	C.J.C.	Especialista C.J.C. y Ejecutiva Provincial
5	Elaborar cartelera mensual de actividades.	Mensual	C.J.C.	Especialista C.J.C. Sección Artes Plásticas
6	Elaborar mural de información para el público interno y mantenerlo actualizado.	Según corresponda	C.J.C.	Secretaría Ejecutiva Sección Artes Plásticas
7	Elaborar plegables y volantes cuya información refleje de manera concisa y atrayente la programación de la C.J.C. y eventos de la A.H.S. para el público externo y mantenerlos actualizados.	Según corresponda	C.J.C.	Especialista C.J.C. Secretaría Ejecutiva Sección Artes Plásticas
8	Realizar análisis y discusión de la situación de la promoción de las actividades de la A.H.S. tanto en la C.J.C. como en la comunidad con los promotores de la C.J.C. e informar al Ejecutiva Provincial sobre los resultados del análisis.	Semanal	C.J.C.	Especialista Promoción
9	Participar en las reuniones de coordinación y programación de la Dirección Provincial de Cultura (DPC)	Según programación de la DPC	Según DPC	Especialista Promoción
10	Participar en las Ruedas de Presa en el Partido Comunista de Cuba (PCC) Provincial.	Todos los lunes	PCC Provincial	Especialista Promoción
11	Realizar campañas promocionales en ocasión de eventos , aniversarios de eventos y de la organización y en fechas significativas	Según corresponda	C.J.C.	Ejecutiva A.H.S. Sección Promotores
12	Realizar conferencia de prensa en ocasión de eventos, aniversarios de eventos y de la organización y en fechas significativas.	Según corresponda	C.J.C.	Sección Promotores

Tabla 1: Plan de Comunicación (continuación)

Fuente: Elaboración propia

Nº	Acción a Realizar	Fecha	Lugar	Responsable
13	Participar en Consejos de Dirección de las Instituciones representativas de nuestros creadores como CPM, CPAE, CPAP, DPC.	Según programación de las instituciones	Según decidan Instituciones	Ejecutivo Provincial
14	Establecer espacios de discusión con las Direcciones y Presidencias de las Instituciones Político Culturales de la Provincia.	Semestral	Según decida el ejecutivo la A.H.S.	Ejecutivo Provincial
15	Realizar el boletín impreso de la institución.	Bimensual	C.J.C.	Sección Literatura
16	Mantener actualizada la página Web de la institución.	Mensual	C.J.C.	Informática Jefes de Sección
17	Insertar sistemáticamente en programas radiales y televisivos la presencia de los asociados.	Según corresponda	Según corresponda	Jefes de Sección
18	Firmar convenios de trabajo con las instituciones provinciales de cultura y otros que ayuden al buen funcionamiento de la institución.	Según corresponda	Según corresponda	Dirección
19	Buscar patrocinios, mecenazgos y sponsors para la realización de eventos, programaciones culturales y publicaciones de obras.	Según corresponda	Según corresponda	Dirección y Jefes de Sección
20	Incluir en el plan de eventos del año conferencias, simposios y talleres de interés para cada especialista y asociado. Impartido por personalidades.	Según corresponda	Según corresponda	Dirección y Jefes de Sección

**Presupuesto:**

Teniendo presente la operatividad de este plan donde muchos aspectos redundan en lo organizativo se procederá a utilizar los recursos existentes. No obstante se solicitará a la Dirección Nacional de la A.H.S. la aprobación de un presupuesto de \$ 35 000,00 anuales. De ellos \$ 10 000,00 se emplearán en la creación de afiches promocionales y carteles, \$ 10 000,00 se destinará a la confección de certificados, invitaciones, programas, plegables, otros impresos y demás acciones promocionales que se ejecuten. Y el resto, \$ 15 000,00 para subsidiar la superación de directivos, asociados y trabajadores de la organización.

**CONCLUSIONES**

El análisis bibliográfico realizado confirma la existencia de los fundamentos teóricos que sirven de base para el diseño de un Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional que permita mejorar la eficacia de la comunicación organizacional en la Filial de la Asociación Hermanos Saíz de Las

Tunas y su sede provincial la Casa del Joven Creador, y por ende el fortalecimiento de su imagen.

El diagnóstico realizado a la Comunicación Organizacional en la Filial de la Asociación Hermanos Saíz y su sede la Casa del Joven Creador de Las Tunas arrojó que esta presenta dificultades e insuficiencias que son necesarias solucionar para que la asociación pueda cumplir verdaderamente su misión, su visión y ser una organización de éxito, por lo que necesita diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional.

La Comunicación, Programación y el Público es un área que ha logrado la creación de espacios fijos en la Institución, mejor preparación, más variada y representativa, aunque se debe explotar las iniciativas del público interno para contribuir con ello a su motivación y al perfeccionamiento de la programación para asegurar que responda a sus necesidades y gustos.

Existe una necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías por parte de la organización y de su público interno, para no quedar retrasados respecto a otras ofertas substitutivas del producto cultural y a las nuevas generaciones, que constituirán su público objetivo en el futuro.

Se diseñó un Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional para la A.H.S. y la C.J.C. de Las Tunas, enfatizando en tres aspectos básicos: un soporte teórico, un mecanismo flexible para su implementación, e intitula los procesos que apuntan a la gestión de comunicación organizacional en términos de diagnóstico, planificación, organización y control y evaluación de todas las acciones.

Se elaboró un Plan de Comunicación con el objetivo de organizar las acciones inmediatas de comunicación en función de las deficiencias surgidas del diagnóstico hasta tanto sea aprobado e implementado el sistema por la Dirección de la A.H.S.

#### BIBLIOGRAFÍA

Aguiar, C. y Escobar, A. (2002). Estudio de Imagen Pública del Gran Hotel. EHTC. (pp. 52-53).

Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000) Cómo investigar en comunicación social. Guía didáctica. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.

Andrade Rodríguez, H. (1997). Hacia una definición de la comunicación organizacional, en Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México.

Chávez, N. (1994). La imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Gustavo Pili, S.A. México.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto Ley No. 252/07. Continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

De Fleur, M. y otros. (1993). Fundamentals of human communication. Mayfield Publishing Company, California, United States.

Del Pilar, T. (1993). Desde donde vamos a entender la comunicación organizacional en Memorias del II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Printex impresores. Cali, Colombia.

Estatutos de la Asociación Hermanos Saíz (A.H.S.). (2010). La Habana.

Fernández, A.M. (2002) Las habilidades para la comunicación y la competencia comunicativa. (en línea). Disponible en: <http://www.odiseo.com.mx/2006/01/print/alea-diagnostico.pdf> [Consultado el 2 de junio de 2008]

Hernández, R. y otros. (1991) Metodología de la investigación. Editorial. Mc Graw Hill, México.

Recio, M. (2003). Educación para la comunicación. Ed. Pablo de la Torriente Brau. La Habana.

Téllez, E. (2009). La promoción cultural y su influencia en el desarrollo artístico. Tesis en opción al grado de Máster en Desarrollo Cultural Comunitario. Las Tunas.

Trelles, I. (2002). Bases Teórico-Metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. La Habana.

Varona, F. (2003). La auditoría de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica. (en línea). Disponible en: <http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona/AuCoOrPerAcBogota1993.pdf> [Consultado el 4 de octubre de 2008]

Ventura, J. (1996). Análisis dinámico de la estrategia empresarial un ensayo interdisciplinar. Universidad de Oviedo. España.

