

ARTÍCULO CIENTÍFICO

Propuesta de indicadores para Manual de Gestión de la Comunicación en la Empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spiritus /Proposal of indicators for communication management manual in the GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spiritus Company.

Lic. Sayli Rodríguez González

<https://orcid.org/0009-0005-9564-6668>

Empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spiritus; Santa Clara; Villa Clara
saylirg@nauta.cu

Lic. Daneily Veiga Fundora

<https://orcid.org/0009-0004-6509-4340>

Fábrica de Cigarros “Ramiro Lavandero Cruz”; Ranchuelo; Villa Clara.

Lic. Sandra Rivero González

<https://orcid.org/0009-0005-7717-7984>

Empresa Electroquímica de Sagua; Sagua La Grande; Villa Clara.

MsC. Ignacio Rodríguez Évora

<https://orcid.org/0000-0001-9524-8890>

División Provincial Radiocuba Villa Clara; Santa Clara; Villa Clara.

Recibido: 24/03/2025

Aceptado: 25/04/2025

Resumen

El manual de gestión de la comunicación se ha convertido en una importante herramienta para cumplir los objetivos estratégicos de las organizaciones. Varios son los autores que han abordado este tema en Cuba, destacando tres modelos fundamentales, el planteado por Justo Villafañe, el modelo de Yarmila Martínez y el de Jorge Santana. En las empresas cubanas se diseñan manuales según el Decreto 281 de 2007 y utilizan diferentes elementos de los modelos mencionados anteriormente. Teniendo en cuenta estos esquemas, la realidad de las instituciones en el país y la nueva Ley No.162 de Comunicación Social aprobada en 2024, es necesario proponer un conjunto de indicadores que deben formar parte de la

estructura del manual para gestionar de manera coherente y efectiva la comunicación en organizaciones como la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus objeto de análisis para el presente estudio.

Palabras clave: Manual de Gestión de la Comunicación, Indicadores.

Abstract

The communication management manual has become a tool to meet the strategic objectives of organizations. There are several authors who have addressed this topic in Cuba, highlighting three fundamental models, the one proposed by Justo Villafañe, the model of Yarmila Martínez and that of Jorge Santana. In Cuban companies, manuals are designed according to Decree 281 of 2007 and use different elements of the models mentioned above. Taking into account these schemes, the current reality of the institutions in the country and the approval of Law 162 "On Social Communication" in 2024, it is necessary to propose a set of indicators that must be part of the structure of the manual to manage in a manner coherent and effective communication organizations such as the GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus Company, object of analysis for this study. **Key words:** Knowledge management, Organizational development, Tourism management.

Keywords: Communication Management Manual, Indicators.

Introducción

El escenario actual de un mundo globalizado y la permanente influencia de las industrias de la comunicación y la información en el quehacer de los individuos, conlleva la creación de procesos comunicativos más eficaces y competitivos en las organizaciones. La propia dinámica de las empresas ha impuesto el desarrollo de estructuras más emprendedoras donde la comunicación constituye un facilitador por excelencia.

En épocas anteriores las organizaciones se caracterizaban por tener una estructura rígida, mecanicista y, esencialmente tecnocrática, estimuladas por el beneficio económico como principal factor de retribución; lo que fue cambiando con el transcurso del tiempo pues comienzan a manifestar cambios en sus concepciones. El individuo se percibe como esencial en la vida de la organización y por tanto, en los procesos comunicativos de los que forma parte. La cultura, la identidad, la imagen y la comunicación empiezan a jugar un papel importante en su desarrollo.

Para Rivero (2010, como se citó en García López, 2017)

la comunicación en las organizaciones hay que tenerla en cuenta desde dos perspectivas: desde su función estratégica, como un subsistema dentro del sistema general de la empresa, que le permite gestionar todas sus acciones como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización; donde tienen lugar los procesos de construcción de significados compartidos, posibilitando la coherencia de las acciones coordinadas para lograr los objetivos de la organización. Su segunda dimensión, carácter transversal, se refiere a la comunicación como eje de toda organización, siendo copartícipe de todas las acciones de la entidad en su conjunto y por separado, aun cuando el objetivo o propósito de cada una de éstas no sea la comunicación en sí misma. (pp. 62-63)

Una definición más abarcadora y a la vez sintética es asumida por Saladrigas (2022, como se citó en León, 2023), la comunicación en el marco organizacional

es un proceso de producción, transmisión, intercambio e interpretación de formas simbólicas por los integrantes de una organización, con identidad colectiva, a partir de los recursos materiales culturales con los que cuentan las posiciones que ocupan en sus contextos históricamente específicos e institucionalmente estructurados con fines determinados. (pp. 93-105)

Uno de los elementos esenciales que jugó un papel protagónico en la transformación de la sociedad cubana, lo constituye el Decreto 281/2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”, modificado en abril de 2021 por el Decreto Ley 34 “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano”, que incluye en sus bases un Sistema de Comunicación Empresarial, convirtiendo la comunicación en el factor común que relaciona y potencia al resto de los sistemas existentes en las organizaciones. Este Sistema busca la integración de los procesos comunicativos en las empresas mediante la planificación y coordinación de los mismos. Promueve la elaboración de los manuales de gestión de la comunicación y los de identidad corporativa.

la comunicación es el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ello, el aumento de motivación y participación de los públicos; la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia en las empresas, y todos estos son elementos básicos para la implantación del perfeccionamiento empresarial. (p. 5)

Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones constituyen la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan, como reconocen numerosos especialistas de esta materia, y sin que esto nos conduzca a identificar a todos los procesos

organizacionales como procesos centrados en la comunicación, 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, 1999, como se citó en Trelles, 2002).

Algunas empresas han logrado implementar el Sistema de Comunicación, principalmente las pertenecientes al Sistema Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias; pero también es cierto que otro tanto no cuenta con las herramientas necesarias para implantarlo, ya sea por no contar con la estructura organizativa y personal cualificado que se encargue de esta actividad, documentos que normen los procesos comunicativos, diagnósticos que reflejen la realidad de las organizaciones, así como estrategias de comunicación para una adecuada planificación e implementación de los objetivos. En correspondencia con esta situación la Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó en Gaceta Oficial No. 48, de fecha 5 de junio de 2024, la Ley 162/2023 “De Comunicación Social”; la cual es de aplicación a todos los órganos, organismos y entidades del Estado, organizaciones de masas, instituciones mediáticas y demás personas jurídicas y naturales, que residan en el país de manera permanente o temporal.

El Artículo 19.1 de la Ley 162/2023 establece:

La comunicación social en las organizaciones posibilita la coordinación y materialización de relaciones entre sus públicos internos y externos, permite afianzar la identidad y la cultura organizacional, así como el consenso de los miembros en torno a sus valores, normas, objetivos estratégicos, planes y proyectos. (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023, art. 19.1)

También dispone en su Artículo 23, inciso a), las obligaciones de los máximos directivos de las organizaciones en cuanto al aseguramiento del diagnóstico, conceptualización, planificación, implementación, control y evaluación de los procesos de comunicación organizacional. Entre estas responsabilidades se encuentra la aprobación del Manual de Gestión de la Comunicación.

“Garantizar la aprobación en el órgano de dirección correspondiente del Manual de Gestión de la Comunicación, la Estrategia de Comunicación y el Manual de Identidad Visual, así como la evaluación y control de su cumplimiento” (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023, art. 19.1).

La elaboración y actualización del manual no es solo una necesidad y un paso de avance hacia la gestión de la comunicación organizacional, sino una obligación para los directivos de las empresas cubanas. Constituye un documento rector que guía la actividad comunicativa en la práctica organizacional.

En el caso de la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus, comenzó la aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, con resultados favorables, desde el año 2011. Desde el punto de vista legislativo, cuenta con un Sistema de Comunicación; el Manual de Gestión de la Comunicación aprobado por primera vez en el 2012 y modificado en el 2021; y el Manual de Identidad Corporativa. Teniendo en cuenta los cambios en la legislación; la modificación de la estructura y funciones en la entidad; así como el contexto económico, financiero y sociocultural que vive la organización en la actualidad y que influyen en los procesos comunicativos de la misma; resulta necesario actualizar el contenido de estos documentos.

Considerando lo antes expuesto, el presente trabajo plantea como problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la gestión de la comunicación en la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus?

Para ello, el objetivo principal consiste en: Proponer indicadores para el Manual de Gestión de la Comunicación en la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus.

La investigación contribuye a la mejora en la gestión de los procesos comunicativos que tienen lugar en la empresa, a partir del diseño e implementación de indicadores que fortalezcan la cultura y la identidad en la organización. Responde a una necesidad de la propia entidad de tener un Manual de Gestión de la Comunicación, adecuado a las prácticas comunicativas en el escenario actual.

Teniendo en cuenta los antecedentes del trabajo, el aporte teórico-práctico del estudio radica en la incorporación de la gestión de crisis y la estrategia de comunicación como elementos que forman parte del manual, así como la socialización del estudio en otras entidades del Grupo Empresarial y la actualización de los manuales de gestión de la comunicación.

Materiales y métodos

El presente estudio se sustenta en la perspectiva mixta, con predominio de la metodología cualitativa, la cual permitió una aproximación naturalista e interpretativa a los procesos comunicativos de la organización, aprendiendo de las personas en su accionar diario y dentro de su propio contexto y, utilizando como base la combinación de los modelos propuestos por los estudiosos del tema. Se emplearon métodos y técnicas para la recopilación de la información como: la revisión bibliográfica y documentos propios de la organización, la observación participante y la entrevista semiestructurada.

Teniendo en cuenta las tipologías de investigación en comunicación, el presente estudio es para la producción, ya que está dirigido a la obtención de información para la elaboración de un producto comunicativo que es el manual.

Resultados y discusión

Manual de Gestión de la Comunicación. Análisis de modelos.

Los procesos comunicacionales deben estar normados para evitar la improvisación, garantizar la coherencia en los contenidos comunicativos, y actuar de acuerdo a los objetivos estratégicos y las políticas de las organizaciones. En correspondencia, el Manual de Gestión de la Comunicación (MGC) se establece como uno de los documentos rectores para regular la gestión de la comunicación organizacional.

Varios autores como Martínez Nocedo (2009), Santana (2012) y Villafañe (1999), se han referido a la confección, elementos y metodología que considera la elaboración del manual.

Villafañe (1999) considera que el manual de gestión de la comunicación

es un instrumento para gestionar profesionalmente la comunicación y la imagen corporativas de una empresa de acuerdo a la definición normativa de su propia práctica comunicativa. El manual cumple diversas funciones, entre las que destacan cuatro principales:

- a. Formalizar la política de comunicación e imagen de la empresa, normalmente por un período plurianual.
- b. Afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar la organización.
- c. Esquematizar la organización de la comunicación.
- d. Normalizar la práctica comunicativa prescribiendo normas sobre cómo debe ser ésta. (pp. 95-96)

Este autor agrupa el contenido del manual en cinco capítulos básicos cuya presencia considera imprescindible, quedando organizado de la manera siguiente:

1. El Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

2. La dirección de comunicación.
3. Las normas generales de comunicación.
4. El mapa de público.
5. El plan anual de comunicación.

El primer capítulo se refiere a la descripción del proyecto empresarial desde su visión hasta la propia estrategia de comunicación, incluyendo elementos como el perfil de imagen actual y el posicionamiento estratégico, con el cual la empresa puede orientar su desarrollo a la satisfacción de las metas de su proyecto empresarial. Esto significa tener bien declaradas la misión, la visión y el objeto social de la empresa; realizar un estudio sobre el perfil de imagen de la misma que le permita conocer cuál es la imagen intencional que le gustaría poseer para el logro de sus objetivos y; finalmente, definir la estrategia de comunicación.

El segundo capítulo contiene el profesiograma, ubicación y funciones del director de comunicación (dircom), así como el diseño gráfico y funcional del departamento o grupo de comunicación dentro de una empresa, para gestionar profesionalmente su imagen corporativa.

En cuanto a las normas generales de comunicación, propone un grupo de normas para optimizar la práctica comunicativa desde tres dimensiones: conceptual, formal y funcional, con el propósito de consolidar un estilo corporativo que se convierta en un elemento referencial ante sus públicos. Estas normas son: carta de identidad, posicionamiento, identidad visual, libro de estilo, relaciones con la prensa, comunicación interna, comunicación de crisis, patrocinio, personal de contacto, intervención de portavoces y, oficinas y dependencias corporativas.

El mapa de públicos recoge los diferentes colectivos con los que la organización debe relacionarse para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen corporativas, y se elabora teniendo en cuenta las variables de configuración y el repertorio de públicos. En el último capítulo del manual tiene como objetivo establecer las directrices para elaborar el plan anual de comunicación de la empresa en función del Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

El modelo planteado por Villafañe (1999), constituye una propuesta detallada que explica de manera conceptual y funcional cada uno de los aspectos que componen el manual, combinando la teoría con la práctica comunicativa y, reconociendo la comunicación como elemento estratégico de la gestión empresarial, así como su relación con otros elementos intangibles como la imagen, la identidad y la cultura organizacional.

En Cuba se han reajustado estos postulados de Villafañe a sus propias condiciones. Ejemplo de ellos son los aportes de la investigadora cubana Martínez Nocedo (2009), que ofrece desde una perspectiva práctica, una propuesta contextualizada al empresariado cubano. Para esta autora, el MGC es “un documento que administra, que establece tareas, roles, que regula en definitiva la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación” (p. 140).

La propuesta de Martínez Nocedo (2009) se desarrolla a partir de los siguientes contenidos:

1. Introducción.
2. Antecedentes de la entidad:
 - a) Presentación de la organización.
 - b) Resumen histórico.
 - c) Características que distinguen su identidad.

En este aspecto se hace una presentación de la organización, partiendo de una breve reseña de quién es la organización, dónde se ubica, su estructura general, razón social, así como los hechos más relevantes desde su surgimiento y las características que distinguen su identidad teniendo en cuenta los rasgos tangibles e intangibles.

3. Visión y misión de la organización. La visión debe expresar el lugar que desea alcanzar la empresa en el futuro, y la misión declara la forma en que se llevará a cabo la visión.
4. Objetivos estratégicos de la empresa. Son los que se ha formulado la organización para el alcance de su visión empresarial.
5. Valores y principios que la sustentan. Se refiere a los principios y valores que integran la cultura corporativa para desarrollar la misión de una forma consistente y alcanzar los objetivos estratégicos y la visión.
6. Políticas de comunicación, general y específicas, para lo interno y externo. Son los lineamientos de trabajo de la institución que se hayan definido en la estrategia de comunicación.
7. Mapa de públicos. Se expone de forma desglosada los segmentos que conforman los públicos internos y externos que se relacionan con la organización.
8. Sistema informativo y de comunicación.
 - a) Sistema informativo es el sistema de entradas y salidas de contenidos informativos que regulan la actividad, y sin los cuales se detiene la dinámica organizacional en el cumplimiento de su misión. Generalmente usan canales escritos y orales, los primeros a través de reportes, informes y datos contenidos en intranet.

- b) Sistema de comunicación es el sistema de entradas y salidas (emisión y retroalimentación) de contenidos relativos al desarrollo, de sentido de pertenencia (públicos internos) y de una relación armónica y cordial (públicos externos). Estos contenidos tienen un carácter emocional, movilizador, y tienen que ver con el desarrollo y la implicación del personal en la tarea, al mismo tiempo que los públicos externos se relacionan con la organización.

Ambos sistemas deben garantizar la práctica en la organización de los tipos de comunicación ascendente, descendente y transversal.

9. Estrategia general de comunicación. Constituye el camino que debe recorrer los contenidos de los mensajes que se dirigen a todos los públicos con los que se relaciona para lograr la estrategia de desarrollo institucional.
10. Objetivos de imagen por público. Consiste en definir para cada público de la organización un objetivo de imagen de acuerdo al interés que representa cada uno de estos para la misma. Incluye las acciones que se han de desarrollar para alcanzar los objetivos de imagen por público, y cumplir con la estrategia de comunicación.
11. Plan de acciones. Se refiere a todas las acciones que se desarrollarán a corto plazo para alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia.
12. Cronograma. Ubicar las acciones planificadas en tiempo y con responsables para dar seguimiento a su realización.
13. Presupuesto. Para prever los gastos que se pueden generar, y que bien planificados pueden constituir una inversión.
14. Evaluación y control. La evaluación se concibe como fase para medir el resultado parcial de las acciones.
15. Comunicación de crisis. En este acápite deben establecer claramente los pasos que se deben seguir en situaciones excepcionales que puede enfrentar la empresa.

La propuesta de Martínez Nocado (2009) es considerada por varios investigadores del tema, uno de los modelos más operativos adaptado al entorno y características del empresariado cubano. Constituye un modelo funcional, práctico, flexible y eficaz que, además, reconoce la imagen, la identidad y la cultura como elementos intangibles que conforman los procesos comunicativos de las organizaciones

Otro investigador que ha realizado aportes al tema es Santana (2012), quien resume en nueve capítulos los elementos que deben conformar un MGC.

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

Los modelos de Martínez Nocedo (2009) y de Santana (2012), tienen como característica la operatividad para cualquier organización, independientemente de las características estructurales y funcionales de cada una. Ambos autores consideran importante incluir en el manual la planificación estratégica de la comunicación.

En ese sentido, se debe precisar que los planes estratégicos de comunicación resultan altamente operativos y cambian con relativa facilidad, como consecuencia de las dinámicas del quehacer diario en las organizaciones. Por ello, si se abordan ambos documentos como uno, cuando se produzca un cambio en la estrategia se debe cambiar también el manual. Esta situación carecería de operatividad, por lo que se debe aclarar en el MGC, la independencia entre el manual y la estrategia de comunicación en cuanto a su modificación y aprobación. El tiempo de actualización de los manuales es mayor que el de la estrategia.

Otro de los modelos que aplican la mayoría de las empresas cubanas es el establecido por el Decreto 281/2007 de Perfeccionamiento Empresarial, el cual dedica varios artículos al Manual de Gestión de la Comunicación. En el Artículo 696 se define el manual como

una herramienta fundamental para la dirección de la empresa u organización superior de dirección, en la consecución de un sistema de comunicación coherente y armónica que posibilite una mayor integración interna, fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad. (Consejo de Ministros de la República de Cuba, 2007, p. 350)

Según esta legislación el Manual de Gestión de Comunicación contiene los elementos siguientes:

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación.
- Identificación y caracterización del público objetivo (interno y externo): Debe realizarse una caracterización de éstos; en el caso del público interno en correspondencia con las funciones que desarrollan, sexo, edad, nivel profesional, gustos, características de los colectivos laborales, entre otros aspectos y, en el caso del público externo la caracterización debe tener en cuenta la prioridad que éstos representen para la empresa u organización superior de dirección.
- La selección de los distintos canales de comunicación a utilizar.
- Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales autorizados.
- Diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección.
- Características de los mensajes a emitir por la empresa u organización superior de dirección y sus dependencias.
- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección, así como diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Establecimiento del presupuesto de la comunicación, incluido en el presupuesto de la empresa u organización superior de dirección (Consejo de Ministros de la República de Cuba, 2007, p. 349).

Estos indicadores sobre el Manual de Gestión de la Comunicación corresponden con las propuestas analizadas con anterioridad: Martínez Nocedo (2009), Santana (2012) y Villafañe (1999). Los modelos analizados constituyen un importante referente para el escenario empresarial actual, ya que todos establecen la base metodológica de los Manuales de Gestión de la Comunicación implementados por las organizaciones cubanas.

Propuesta de indicadores para el Manual de Gestión de la Comunicación en la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spiritus.

El objetivo de la presente propuesta no constituye el reemplazar los modelos precedentes, sino ofrecer una perspectiva que integre diferentes aspectos de los modelos analizados anteriormente con elementos que se evidencian en la empresa cubana actual. La propuesta parte del análisis de investigaciones relacionadas sobre el tema y de la práctica en la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spiritus con la implementación del MGC.

Vale la pena mencionar que el MGC debe estar presente en el quehacer diario de los trabajadores de la organización, lo que significa que todos deben conocerlo e incorporar ese conocimiento a su accionar, para lograr el cumplimiento de las políticas y los objetivos declarados en el mismo. Teniendo en cuenta lo planteado por García López (2017), el enfoque de gestión de la comunicación en la organización debe orientarse a:

- Cambiar y fortalecer la imagen de estos organismos ante la sociedad, a partir de la propia imagen interna que poseen sus trabajadores.
- Gestionar una eficiente identificación de los organismos: sus funciones, responsabilidad ante la sociedad, nuevas concepciones, maneras de proceder y estilos de dirección, etc.
- Lograr, desde los procesos comunicativos, la motivación, implicación y cohesión de los trabajadores con los objetivos y misión social de ambas organizaciones, sobre la base de un desarrollo de la cultura institucional. (p.73)

Para tales fines resulta necesario coordinar, planificar e integrar la actividad comunicativa en los ámbitos tanto interno como externo de la organización, buscando una coherencia en el discurso y su eficacia, así como la construcción de significados compartidos, valores y símbolos que fortalezcan su identidad. Todo ello se logra a partir de la participación de los trabajadores en los procesos comunicativos, la interrelación entre las diferentes direcciones y el reconocimiento por los líderes de la organización de la función transversal que posee la comunicación.

Los estudiosos de este tema concuerdan que el manual posee un carácter sistémico y holístico. Constituye un traje a la medida para cada organización, y debe ser conocido por todos los actores de éstas. En el caso de la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spiritus, cuenta con la experiencia de doce años de

implementación del MGC, el cual fue aprobado por primera vez en el 2012 y se ha modificado cada tres años desde entonces, teniendo en cuenta la legislación vigente, los cambios al interior de la organización y la realidad de su entorno, que afectan el desarrollo de los procesos comunicativos en la misma.

Luego del análisis de los diferentes modelos y criterios referentes a los manuales de gestión de comunicación, se proponen algunos aspectos que no deben faltar en su confección. Para otras organizaciones, el orden de los elementos puede variar en dependencia de sus características y funciones.

1. Presentación del manual: Registrar los diferentes actores que intervienen en la elaboración, revisión y aprobación del manual, así como la versión vigente y fecha de modificación.
2. Introducción:
 - Presentación de la organización. (nombre de la entidad, ubicación geográfica, breve descripción de la organización y sus diferentes sistemas de gestión, estructura organizativa y subordinación)
 - Resumen histórico.
 - Características que distinguen su identidad. (objeto social, misión, visión, valores compartidos)
3. Objetivos y alcance del manual: Establecer los objetivos del manual, su función fundamental, así como su alcance, ya que existen empresas que poseen entidades o unidades subordinadas como el objeto de estudio.
4. Glosario de términos y definiciones. Para facilitar la comprensión y lectura del documento debe definirse desde el inicio la terminología que se emplea, ya que todos los lectores quizás no sea conocedores del tema. Deben referir además, las siglas o cualquier otro recurso que pueda ocasionar duda al lector.
5. Responsabilidades: Deben quedar definidas las responsabilidades generales de todos los que intervienen en la aprobación, revisión, coordinación, gestión, evaluación e implementación del sistema de comunicación.
6. Políticas de comunicación. (generales y específicas que abarque todos los procesos de comunicación de la organización).
7. Objetivos estratégicos de comunicación.
8. Elementos de la gestión de comunicación:
 - Comunicación Interna: mensajes, canales, flujos, redes.
 - Comunicación externa: comunicación promocional y comunicación digital.
 - Identidad e imagen corporativa.
 - Cultura organizacional.

- En el apartado deben definirse los medios de comunicación con los que se relaciona la organización, cuáles son los temas principales a abordar y cómo se procede para la gestión de comunicación en estos medios.
 - Trabajo en las redes sociales: Determinar las personas autorizadas para enviar mensajes de importancia a los públicos internos y externos, así como la alfabetización mediática e informacional que caracteriza a la entidad.
9. Mapa de públicos. Definir los públicos que constituyen una prioridad para la organización.
 10. Fases de la gestión de comunicación: Las fases de la gestión deben quedar bien definidas, identificando las principales variables del diagnóstico, períodos en que se realizan y etapas fundamentales. Este apartado debe incluir la formación de los especialistas en comunicación y de otros trabajadores en temas relacionados. Precisar las formas de evaluación del sistema y los principales indicadores para realizarla. Establecer los modelos para la estrategia general de comunicación, plan de acciones y otros documentos.
 11. Dirección de comunicación: Describir funciones, responsabilidades, lugar que ocupa en el organigrama empresarial, competencias y características de la persona o grupo de personas encargadas de coordinar los procesos comunicativos. Si la organización cuenta con un grupo, departamento o dirección de comunicación, deben aparecer las relaciones de subordinación e interacción hacia el interior del mismo y las funciones genéricas de este.
 12. Estructura informativa y documental del sistema: Establecer las entradas y salidas de las informaciones (de dónde proviene, en qué formato, su contenido, cómo se procesa y dónde se almacena, quiénes la deben conocer y, quiénes son los gestores principales en la generación, transmisión y continuidad de la memoria organizacional).
 13. Gestión de crisis. Identificar los riesgos que pueden provocar situaciones de crisis en la organización, así como los posibles escenarios de crisis y el proceder ante ellas en materia de comunicación. Precisar el accionar del sistema de gestión de comunicación en las diferentes etapas: pre crisis, crisis y después de la crisis. Definir el contenido y los responsables de la emisión de los mensajes, así como los públicos priorizados para ser informados.
 14. Presupuesto: Determinar los posibles valores a emplear por el sistema de comunicación.
 15. Referencias: Todos los documentos que pauten requisitos dentro del sistema deben ser declarados. (Leyes, decretos, resoluciones, normas ISO).
 16. Anexos: Se adjuntan todos los modelos que se generan dentro del sistema de comunicación o que éste utiliza.

Los aspectos reflejados en la propuesta se consideran necesarios para el MGC de la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spiritus, pero las demás organizaciones pueden incluir otros que consideren importantes, de acuerdo a su realidad. Lo principal es aplicar una guía para gestionar los procesos comunicativos que responda al escenario de cada empresa o institución.

Conclusiones:

La investigación constituye una necesidad para la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spiritus de actualizar el Manual de Gestión de la Comunicación, a partir de la aprobación de la Ley 162/2023 “De Comunicación Social” y, los cambios sufridos por la propia organización que influyen en la práctica comunicativa de la misma.

La participación de los trabajadores en los procesos comunicativos, la interrelación entre las diferentes direcciones y el reconocimiento por los líderes de la organización de la función transversal que posee la comunicación, contribuye a la construcción de significados compartidos, valores y símbolos que fortalecen la identidad y la cultura de la organización.

El Manual de Gestión de la Comunicación significa una guía para gestionar los procesos comunicativos internos y externos de cualquier organización, adecuada a las características y funciones de cada una, por lo que la propuesta de indicadores realizada se ajusta al escenario actual de la empresa objeto de investigación, así como al análisis e integración de los modelos estudiados.

Referencias bibliográficas

Decreto No. 281 de 2007 [Consejo de Ministros de la República de Cuba]. Por el cual se establece la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. 16 de agosto de 2007.

García López, R. (2017). Propuestas de indicadores para Manuales de Gestión de la Comunicación en Organizaciones actuales. *Revista Alcance*, 6(14), 60-80. <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v6n14/ralc05317>

Lazo Rodríguez, P. (2023). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Oficina del Conservador de la Ciudad de Trinidad y el Valle de los Ingenios* [Tesis de grado]. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

- León Martínez, F. M.; Saladrigas, H. y León Martínez, F. E. (2023). Percepción sobre comunicación organizacional y su gestión en procesos de evaluación y acreditación universitaria. *Revista Alcance*, 12(32), 93-105.
- Ley No. 162 de 2024. Por la cual se expide la Ley de Comunicación Social. 5 de junio de 2024. GOC-2024-339-O48.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. Ediciones Logo.
- Saladrigas, H. (noviembre de 2022). *Comunicación organizacional. Definiciones esenciales*. [Diapositiva de Power Point en PDF]. Curso Fundamentos de la comunicación organizacional de la Maestría en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Las Tunas.
- Santana, J. (2012). Reflexiones en torno a la comunicación institucional y el Perfeccionamiento Empresarial. *Revista Espacio*, (14).
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en las organizaciones* [Tesis doctoral]. Universidad de La Habana.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide.