

PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN. IMPLEMENTACIÓN EN LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE RECURSOS HIDRÁULICOS DE SANCTI SPÍRITUS

Dr. C. Alejandro Carbonell Duménigo

Periodista, Licenciado y Magíster en Comunicación Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, director de la Escuela de Comunicaciones y del programa de Diplomado en Comunicación Estratégica, en la Universidad Santo Tomás, Talca – Chile. Profesor de Comunicación Organizacional. Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas (ALACAURP), periodos 2009 – 2011 y 2011 – 2013.

alejandro@jch.suss.com

Fecha de recepción: 17/12/12 Fecha de revisión: 03/01/13 Fecha de aprobación: 18/01/13

RESUMEN

La investigación que se expone en este informe incursiona en la propuesta para las organizaciones de un Sistema de Gestión de la Comunicación que está compuesto por dos elementos claves: la Estrategia de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa. En la propuesta se incluyen los fundamentos teóricos de cada uno de estos dos elementos, así como un procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional. Se comentan además los principales resultados obtenidos con la implementación del sistema propuesto en la Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos de Sancti Spiritus, Cuba.

Palabras clave

Gestión de comunicación, identidad corporativa, estrategia.

SUMMARY

The research set out in this report ventures into the proposal for organizations of a management system of communication consisting of two key elements: The communication strategy and the Corporate Identity Manual. The proposal includes theoretical foundations of each of these two elements, as well as a procedure for diagnosing organizational communication. It also discusses the main results obtained with the implementation of the proposed system in the provincial delegation for Water Resources of Sancti Spiritus, Cuba.

Keywords

Communication management, corporate identity, strategy

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el centro neurálgico de una organización que debe utilizar esta herramienta con la mayor efectividad, porque el éxito está en comunicar a tiempo, de forma abierta y precisa, para que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos.

Toda comunicación integral debe, además, contener implícitamente el estilo, la filosofía y los objetivos que definen a la organización, debe ser un fiel reflejo de la estrategia y de la política, por lo que el que tenga a cargo realizarla, debe estar perfectamente enterado e informado del espíritu organizacional a fin de actuar en consecuencia.

Es la comunicación el proceso a través del cual se materializan cada uno de los valores y acciones de la empresa, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de todos los elementos que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad (Trelles, 2001).

Es la propia realidad organizativa, la que ha impuesto una nueva manera de concebir la comunicación, al considerarla como integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, como índice de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación (Villafañe, 1993).

Para ello, “es necesario desarrollar y consolidar sólidos valores de la cultura en la organización, pues esto influye poderosamente en el aumento de implicación y compromiso al que aspiramos... es imprescindible abordar la comunicación de manera coherente, integral, estudiarla, planificarla, organizarla, evaluarla, es decir, aplicar los instrumentos científicos con que nos provee esta joven disciplina de tan poco atractiva denominación y tanta utilidad” (Trelles, 2001).

Una de las debilidades, que frenaban la obtención de resultados eficientes en la Delegación Provincial del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos de Sancti Spíritus, es la no existencia de un sistema de comunicación conceptualizado, planificado y organizado, que permita una gestión

adecuada de este proceso.

El empeño por que la entidad logre encaminarse hacia el perfeccionamiento de las empresas y unidades que dirige, motivó el presente trabajo, en aras de contribuir, desde la comunicación, al cumplimiento de la misión y de sus objetivos estratégicos, a partir del análisis, caracterización e identificación de sus procesos comunicativos para la proyección de un sistema de gestión desde un enfoque sistémico de todas las acciones comunicativas, en coherencia con la estrategia general.

Basado en lo anterior se identificó como problema de investigación el siguiente: ¿Cómo mejorar la comunicación organizacional en la Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos de Sancti Spiritus?

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Antes de desarrollar el sistema de comunicación organizacional debe realizarse un diagnóstico de la comunicación. El diagnóstico constituye una fotografía analítica de la situación actual de la organización por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta en su funcionamiento. En la **figura 1** se muestra un procedimiento propuesto para realizar el diagnóstico del sistema de comunicación.

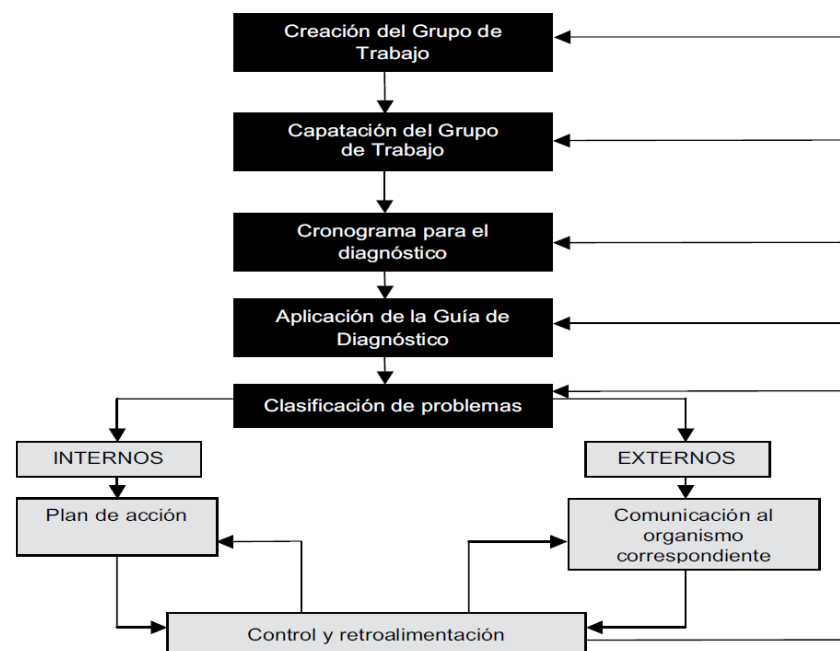


Figura 1: Procedimiento propuesto para realizar el diagnóstico del sistema de comunicación. Fuente: elaboración propia

PROPUESTA DE SISTEMA DE COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

En la presente investigación se propone que el sistema de comunicación debe estar integrado por dos elementos claves: la Estrategia de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.

Procedimiento para elaborar la estrategia de comunicación

Para el diseño e implementación de la estrategia de comunicación se propone comenzar a partir de la determinación de la misión y visión, la caracterización de los diversos públicos, establecer las políticas de comunicación, determinar sus objetivos, así como las acciones en lo interno y externo para darle cumplimiento, identificar los recursos que la garanticen y diseñar los mecanismos y vías de control y retroalimentación (ver figura 2).

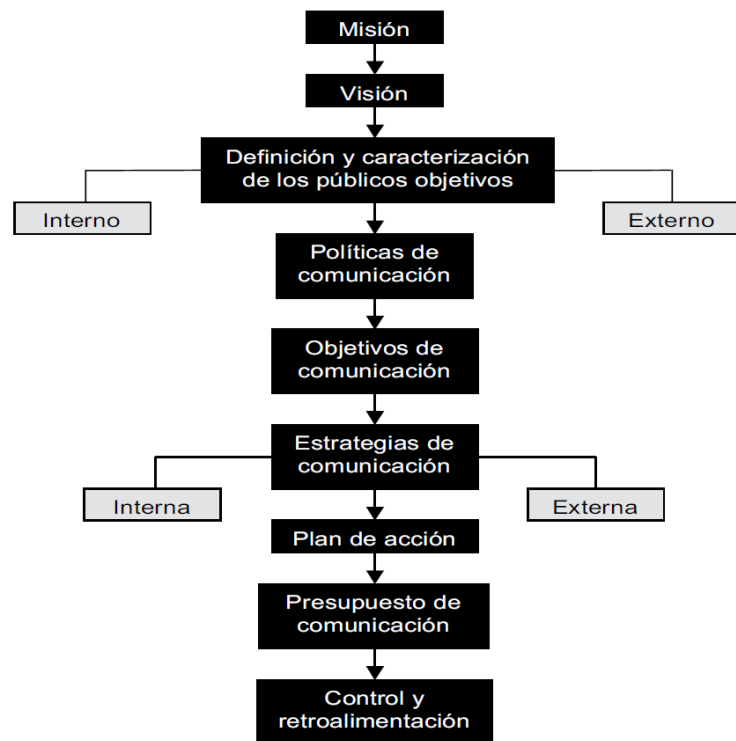


Figura 2: Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en organizaciones. Fuente: elaboración propia.

El Manual de Comunicación estructura de forma coherente el proceso de comunicación organizacional. Traduce los elementos de la estrategia de comunicación en pasos y acciones que facilitan la implementación en la práctica de lo planificado. Los elementos que debe contener el manual se relacionan a continuación.

Definición de la misión y visión

En el trabajo de elaboración de la estrategia de comunicación de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior.

Si todos los pasos en el proceso de la estrategia de comunicación son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. La visión es una imagen posible del estado futuro deseado.

El líder puede generar la visión del futuro de su organización y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores.

Definición y caracterización de los públicos objetivos

Debe lograrse una comunicación efectiva para contribuir al fortalecimiento del compromiso del público interno con la organización sobre la base de orientar el trabajo hacia el cliente, haciendo que se sienta cada vez más complacido con los productos y servicios, consolidando los valores éticos morales, aumentando la competitividad y la participación en función del logro de una entidad de alto desempeño y reconocimiento social.

Políticas de la comunicación

La política de comunicación es la declaración de los principios, normas y orientaciones generales que deben regir las acciones comunicativas, así como las formas de su control, evaluación y corrección, que se realizan luego de tenerse los resultados del diagnóstico de comunicación de la organización o entidad.

Esta política debe ser bien pensada, explícita, sistemática, flexible, integradora y objetiva. Su eficiencia estará muy vinculada con el grado de implicación y participación de los grupos que la forman, siempre estará

estrechamente vinculada con el resto de las políticas administrativas, ya que deben vincular los problemas de la comunicación con el nivel de eficiencia y desarrollo de la organización.

Objetivos de la comunicación

Los objetivos son el fin a que se dirige una acción, es la meta específica que quiere alcanzarse, establecen los lineamientos prácticos y metodológicos para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la Comunicación Organizacional.

Estrategias de comunicación

Es fundamental también el conocimiento y establecimiento de medios de comunicación específicos, mediante los cuales se trabajará cada público de forma particular. Es necesario la confección de un mapa de público, donde queden organizados y estructurados cada uno de ellos en orden de importancia, labor que ayuda a una planificación más certera y personal con los públicos que, por su grado de importancia para la organización, así lo requieran. La confección y organización de las acciones deben realizarse de acuerdo al tipo de público. Es fundamental conocer y planificar el trabajo para con los públicos, es decir, qué hacer con cada uno de ellos. Toda acción de comunicación debe sustentarse en bases sólidas para impedir la pérdida de recursos o de algún público en particular. Una buena labor comunicativa habla de la fuerza de la entidad.

Deben definirse los canales de comunicación que son utilizados para dirigirse a la dirección, el personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, así como las características de los mensajes a emitir por la organización.

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- 1. Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- 2. Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Es más veloz que la formal.

3. **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
4. **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal.
5. **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a gran velocidad.

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena que abarca la identidad de la organización (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público.

Plan de acción

Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos; tanto el plazo en que deben cumplirse, como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Presupuesto para la comunicación

El presupuesto es la determinación anticipada de los recursos materiales y financieros necesarios para la materialización de la estrategia de comunicación de la organización, sus destinos y etapas de ejecución.

COMPONENTES DEL MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

El Manual de Identidad debe contener los elementos distintivos que caracterizan la organización y que la distinguen de las demás. Los elementos a considerar deben ser los siguientes:

Aspectos sobre la formación de la empresa

El Manual de Identidad debe contener aspectos relacionados con la ubicación de la organización, los antecedentes históricos, el tiempo de existencia, los fundadores, los principales reconocimientos alcanzados, la misión, la visión y la estructura organizacional.

Identidad corporativa

La identidad corporativa es el “ser” de la empresa, su esencia. Los conceptos de imagen e identidad corporativa, están íntimamente relacionados, y con frecuencia identificados entre sí, o sustituidos el uno por el otro, pero son dimensiones diferentes del sistema que conforma la empresa. La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad.

La Identidad Corporativa son todos los medios a través de los que una organización se presenta y es percibida. Sirve para proyectar interna y externamente los atributos de la identidad, que no son sólo los que tienen que ver con las manifestaciones visuales como símbolos, logotipos, colores y envases, sino también conductas y pequeños detalles.

De hecho, la Identidad no se manifiesta solamente por medios gráficos, sino también verbales, culturales, ambientales y a través de informaciones objetivas.

Valores

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los Valores Compartidos son los pocos valores críticos que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad. Los Valores

Compartidos son los pocos valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la Misión y la Visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Objeto social

El objeto social describe las actividades que está autorizada la organización para desarrollar con vistas a satisfacer las necesidades de algún sector de la sociedad. Puede ser modificable en la medida que estas necesidades cambien.

Uso de los diferentes soportes comunicativos

Deben identificarse los diferentes soportes con que cuenta la organización y la eficacia de su uso. Los más comunes son el teléfono, el correo electrónico, el Fax, las cartas y la web corporativa. Es importante conocer cómo se usan y el nivel de desarrollo tecnológico de los mismos.

Atributos de la Imagen Visual

Existen un conjunto de premisas para lograr una imagen positiva, que se deben tomar como consideraciones previas a cualquier modelo de gestión de la imagen:

1. La imagen debe ser una síntesis de la identidad corporativa.
2. Los atributos que conforman la imagen deben ser revisados permanentemente y adaptados a cualquier cambio estratégico que se produzca en la organización.
3. La imagen debe ser suficientemente atractiva para producir la aceptación social en el público objetivo.
4. La imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto organizacional. En este sentido, es fundamental que la comunicación, tanto interna como externa de la organización, enfatice el posicionamiento y las orientaciones estratégicas de la misma.
5. Debe existir una armonía entre las políticas funcionales de la organización y la imagen intencional que se desea proyectar.
6. Es necesario integrar todas las comunicaciones de la organización (publicitaria, identidad visual, relaciones públicas, comunicación interna, servicio al cliente, etc.) y administrarlas como una función gerencial.

7. Configurar una personalidad pública o corporativa para la organización/ marca acorde con la estrategia, que dote a la organización de una imagen diferenciada, reconocible y de visibilidad pública suficiente.

Para lograr esto hay que diseñar un programa de identidad visual, que es la traducción simbólica de la identidad corporativa, concretada en un manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente.

Las aplicaciones de identidad visual incluyen: impresos corporativos, publicaciones, publicidad y merchandising, señalización, vestuario, medios de transporte, etc.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE RECURSOS HIDRÁULICOS DE SANCTI SPÍRITUS

Resultados del diagnóstico inicial

Los miembros del Consejo de Dirección no veían a la Gestión de Comunicación con un enfoque sinérgico, la comunicación no se realizaba de forma coordinada, la actividad de comunicación no estaba centralizada en un área determinada.

Hasta el momento no se había diseñado ninguna política que rigiera los procesos de comunicación tanto internos como externos.

Según las encuestas realizadas en la mayoría de los casos (70%) no se conoce el concepto de comunicación desde el punto de vista organizacional y tampoco ven su importancia. La comunicación es calificada como importante para el desempeño de la organización.

Para un 20% de los trabajadores entrevistados que han conocido del tema por tener alguna cultura en cuanto a Comunicación Organizacional consideran que la comunicación interna es necesaria para el buen desempeño del centro y uno de sus beneficios es la de aglutinar a los trabajadores alrededor de los objetivos que se ha trazado la Dirección.

Se pudo comprobar que el flujo comunicativo es fundamentalmente vertical descendente y se origina en su gran mayoría en el Consejo de Dirección.

Se refleja también la existencia de un flujo de comunicación horizontal entre las subdirecciones con los objetivos de procesamiento de información (por ejemplo entre la de Economía y Comercial) y la solución de problemas (por ejemplo Economía e Inversiones ó Técnica). Este aspecto, se reconoce que favorece el trabajo en la Dirección y facilita el logro de los objetivos.

Gran parte de la comunicación se establece en la organización de forma oral, básicamente cara a cara o por medio de reuniones.

La Intranet aún no explota su potencialidad, es escasamente consultada por los trabajadores; una de las causas es que no actualiza de forma constante los temas que se abordan.

Se han creado algunos sistemas de información estadísticos que deben completarse y perfeccionarse.

Se considera que el volumen de información que se envía a los subordinados es adecuado, pero no existen disposiciones para la dosificación de estos envíos.

En el Consejo de Dirección es donde se analiza el trabajo coordinado entre las diferentes tareas a partir de ahí se crean los grupos de trabajo formado por los especialistas o técnicos, o trabajadores de las áreas en función de cumplir los objetivos propuestos, pero se comprobó que no se realizan análisis de la situación de la comunicación organizacional en la entidad.

Estrategias de comunicación

Las estrategias de Comunicación Interna se enfocaron a:

- Establecer relaciones de dirección participativa y cumplimiento de la dirección estratégica.
- Conocer por parte de los trabajadores las principales acciones, valores y objetivos a alcanzar por la organización.
- Conocer por parte de la Dirección, los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control Interno y la eficiencia.

Las estrategias de Comunicación Externa se enfocaron a:

- Lograr vínculos con la sociedad, para que se conozca la razón fundamental de la organización y los resultados de su gestión.

- Comunicar de manera global mediante acciones de comunicación directa con representantes de la comunidad, dirigentes de las organizaciones externas que se relacionan con la organización y mediante el trabajo con medios de comunicación tanto electrónicos, como impresos y audiovisuales a fin de poder garantizar un adecuado nivel de conocimiento y reconocimiento social sobre la organización, sus resultados, sus trabajadores y sus valores.
- Establecer una imagen favorable de la sociedad sobre la organización, como base para el trabajo en la comunicación externa a partir de la mercadotecnia que está enfocada a servicios que la organización ofrece a la sociedad y sus públicos.
- Precisar los públicos claves que serán hacia los que se deben dirigir los objetivos y acciones por tipo de público y sus características.

Manual de identidad

El Manual de Identidad se confeccionó incluyendo los elementos descritos anteriormente. Se definieron los signos de identidad visual siguientes:

Nombre o Identidad Verbal

Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos Sancti Spíritus

Logotipo



Slogan

“El agua pura, es pura salud”

Otro de los elementos identificados fueron las campañas y escenarios de identidad del Programa de Ahorro y Uso racional del Agua (PAURA):



Se evaluó la incidencia de la implementación del Sistema de Gestión de la Comunicación en la imagen corporativa de la organización, la cual se realizó en tres dimensiones: auto imagen, imagen intencional e imagen pública.

Auto imagen

La dimensión Auto Imagen consiste en cómo se ven los públicos internos a sí mismos, qué conocimiento y juicios de valor poseen los trabajadores acerca de la organización, donde laboran, cómo se considera su motivación y sentido de pertenencia hacia la entidad, entre otros aspectos. Para la evaluación de esta dimensión se aplicó una encuesta.

La gran mayoría de los trabajadores encuestados (59%) expresan que CONOCEN el objeto social y la misión de la entidad, aspecto que se valora de muy positivo teniendo en cuenta lo que representa en el ámbito de la cultura organizacional.

La gran mayoría de los trabajadores considera que la entidad HA MEJORADO BASTANTE (60%) en los últimos años y así mismo coinciden en que MEJORARÁ (81%) en los próximos años, lo cual refleja optimismo y confianza en las transformaciones organizacionales.

La mayoría de los trabajadores (67%) ubica a los estilos de dirección que se ponen en práctica en la organización en una posición FUERTE.

Igual apreciación que la anterior (FUERTE) tiene la mayoría de los encuestados respecto al liderazgo en los jefes (65%) y sobre el Sistema Planificación – control (87%) y acerca de la Organización laboral (82%).

La percepción que tiene la mayoría de los encuestados (56%) es que la Gestión tecnológica se encuentra NI DÉBIL NI FUERTE.

La Gestión de la innovación (58%) es considerada NI DÉBIL NI FUERTE.

La mayoría de los encuestados (66%) refiere que la Gestión ambiental la evalúan NI DÉBIL NI FUERTE.

La Gestión de la Calidad (73%), obedece al criterio de FUERTE.

Otra importante función, la Gestión económico-financiera (88%), se considera que se encuentra FUERTE, al igual que la Gestión de los recursos humanos (83%), y en cuanto a los Procesos productivos (69%), lo evalúan de NI DÉBIL NI FUERTE.

La apreciación de la mayoría de los encuestados en relación con la Gestión comercial (80%) es que se encuentra FUERTE.

La inmensa mayoría de los trabajadores (91%) refiere que CONOCEN cuáles son los valores compartidos sobre los que se trabaja en la entidad,

pero no saben describirlos. No obstante lo anterior, algunos encuestados identifican la existencia de los siguientes valores (en orden de importancia):

- Compromiso.
- Sentido de pertenencia.
- Profesionalidad.

Al preguntársele a los encuestados si en condiciones laborales y salariales iguales, se trasladarían a otro empleo, la mayoría (87%) respondió que NO, SIN DUDAS, no lo haría. Lo anterior demuestra que a pesar de diversos problemas existentes en la organización, predomina el sentido de pertenencia de una parte representativa de los trabajadores de la entidad.

Para apoyar lo anteriormente planteado, la inmensa mayoría de esos mismos encuestados dijo que se encuentra (89%) MUY IDENTIFICADO con lo que es y representa su entidad.

Lo que MÁS LE GUSTA de la organización (en orden jerárquico) a los trabajadores es:

- El trabajo que realizan.
- Las relaciones entre compañeros.
- Prestar servicio.

Llama la atención que lo que más le gusta a la mayoría de los encuestados es el propio trabajo que realizan. Lo anterior pone de manifiesto un aspecto de gran valor para poder avanzar más rápido hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, para lo cual la función comunicativa, unida a otros elementos como el liderazgo, resulta esencial.

La mayoría de los trabajadores (77%) plantea que las decisiones están A VECES centralizadas en la dirección, lo que evidencia que perciben una dirección participativa media. Consideran (73%) que también A VECES las decisiones se adoptan como resultado de las consultas con los trabajadores.

La mayoría de los trabajadores (62%) encuestados comparan el clima interno que se vive en la entidad con UNA GRAN FAMILIA. La apreciación anterior está a tono con la segunda cuestión que más gusta a los trabajadores: la relación entre compañeros.

La mayoría de los trabajadores considera que la organización ofrece una imagen EXCELENTE (55%) y que esa imagen SE CORRESPONDE (74%) con la realidad que existe en la entidad.

En una escala valorativa de Bien, Regular y Mal, esta dimensión (Auto imagen) podría evaluarse de BIEN.

Imagen intencional

La dimensión Imagen Intencional consiste en el empleo de los diferentes canales y soportes comunicativos de la organización a fin de poder transmitir la identidad corporativa de manera tal que sea convertida en una imagen positiva para los diferentes públicos que entran en contacto con la organización. Para la evaluación de esta dimensión se aplica una guía de observación.

Luego de la aplicación de las técnicas investigativas previstas para esta dimensión, se arribó a los siguientes resultados:

- Respecto a cuestiones normativas, la entidad posee un Manual de Identidad Corporativa que exige el Sistema de Comunicación Empresarial.
- La entidad posee un logotipo oficial que aparece en el citado Manual de Identidad Visual.
- Posee un Manual de Gestión de comunicación. Ello trae como resultado que las acciones que al respecto se acometen, parten de un plan o estrategia coherente.
- La entidad no ha diseñado tarjetas de presentación para la mejor identificación de sus directivos y especialistas, entre otros.
- Cuentan con una carpeta institucional, aunque debe mejorar su contenido.
- No todos los trabajadores utilizan los solapines, pero sí tienen un buen diseño.
- No se acostumbra todavía a diseñar tarjetas de felicitación o invitación, diplomas y plegables.
- Los informes de balance forman parte de las herramientas comunicativas de la entidad.
- No se editan sistemáticamente boletines (impresos) con fines comunicativos.
- La entidad no posee bandera institucional.
- Se aprovechan fechas señaladas para realizar condecoraciones u otras acciones de protocolo.
- Existen presentaciones audiovisuales en multimedia, que pueden ser mostradas a visitantes.
- El cartel identificador externo tiene un buen diseño.
- En las áreas la ambientación es adecuada, con orden en oficinas, pintura en áreas, agua en los baños, oficinas con mobiliario comfortable, carteles

de información, un área específica para atesorar elementos simbólicos e históricos.

- Los murales deben mejorar la estética y pertinencia en su forma y contenido.
- La señalética interna y externa es buena y refleja coherencia en cuanto a formato.
- Las áreas establecidas para recibir al público en su mayoría brindan una estética y confort adecuado.
- En la entidad se realizan matutinos programados, aunque debe aprovecharse mejor su carácter de soporte comunicativo.
- Los despachos y reuniones se realizan frecuentemente, aunque existen criterios de que aún existen deudas con la escucha efectiva de algunos directivos en éstos.
 - La organización cuenta con una memoria visual desde sus primeros años de fundada, pero esta debe ser socializada con los trabajadores y con los medios de difusión, aspecto que puede favorecer su personalidad como institución.

En una escala valorativa de Bien, Regular y Mal, esta dimensión (Imagen intencional) podría evaluarse de REGULAR.

Imagen pública

La dimensión Imagen Pública es la que refleja la imagen que existe de la entidad en los diferentes públicos externos. Para la evaluación de esta dimensión se aplica una guía de entrevista. Luego de la aplicación de las técnicas investigativas previstas para esta dimensión, se arribó a los resultados siguientes:

- Entre los principales clientes (estatales) de la entidad (88%) predomina el criterio de que la calidad de los servicios de la organización es REGULAR. Para fundamentar lo anterior se señalan problemas con la morosidad y manifiestan que en ocasiones la escasez de recursos y equipos, afecta la calidad de la terminación de los trabajos.
- La totalidad de los clientes (100%) coinciden en plantear que la calidad en el trato por parte de los que les atienden por la organización es BUENO. Destacan que es correcto y con profesionalidad.
- La mayoría de los entrevistados (65%) es de la opinión que la calidad en el trato vía telefónica es REGULAR, esto se debe a la falta de preparación del personal.
- Todos los entrevistados (100%) coinciden en valorar de BIEN las competencias técnicas de los trabajadores de la entidad.
- La mayor parte de los clientes entrevistados (75%) piensa que es

REGULAR la agilidad que muestran los trabajadores de la organización en la solución de los problemas.

- Existe consenso de los clientes (87%) en que la entidad posee una BUENA capacidad de negociación.
- En general los clientes externos (92%) poseen un BUEN CRITERIO respecto a la calidad de los soportes comunicativos que emplea la entidad en sus transacciones comerciales y acerca de los que pueden observar dentro de ésta. Consideran que ha mejorado mucho la identidad visual de la organización.
- En el trato los clientes (79%) aprecian sensibilidad y cortesía.

El entorno mediático posee juicios acerca de la entidad en el aspecto informativo- comunicativo. En los últimos dos años la prensa plana, radial y televisiva se ha hecho eco del quehacer de la organización, fundamentalmente en sus inversiones, es significativo señalar que la radio ha sido utilizada también para informar oportunamente a los clientes.

En una escala valorativa de Bien, Regular y Mal, esta dimensión (Imagen Pública) podría evaluarse de BIEN.

En sentido general y contrastando las diferentes dimensiones de la imagen de la organización, sobre la base de que cada dimensión investigada es estratégica; se puede concluir que no obstante calificarse de REGULAR la dimensión de Imagen Intencional, su Imagen General puede catalogarse como BIEN.

CONCLUSIONES

El análisis de la bibliografía científica relacionada con la de gestión de comunicación organizacional y la imagen corporativa permitió identificar los principales elementos que componen las estrategias de comunicación organizacional, los diferentes públicos y medios de comunicación, así como la importancia de diseñar la identidad visual.

El diagnóstico de la comunicación organizacional en la Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos de Sancti Spíritus ayudó a conocer las principales dificultades en esta temática relacionadas con la falta de capacitación y poco uso de los canales correctos de comunicación, así como la carencia del diseño de la identidad organizacional.

El diseño del sistema de comunicación para las organizaciones propuesto logra integrar coherentemente los elementos de la planificación estratégica de la comunicación organizacional y la conformación del manual de identidad visual.

La implementación del sistema de comunicación en la Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos de Sancti Spíritus permitió identificar

los principales públicos internos y externos, establecer objetivos y planes de acción encaminados a mejorar la comunicación y la identidad visual de la organización.

La implementación del sistema de comunicación incidió positivamente en la imagen corporativa de la Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos de Sancti Spiritus, reflejado en la opinión tanto del público interno como del externo. Se contribuyó a la mejora de la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública.

REFERENCIAS

- Costa, J. (2005).** Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. Extraído el 23 de diciembre de 2010 desde <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta.html>
- Trelles, I. (2000).** Comunicación organizacional. La importancia de su aplicación en Cuba. Revista Espacio. ACCS. No. 3 del 2000.
- Villafañe, J. (1993).** Gestión estratégica de la Imagen en las Empresas. Ed. Pirámides S.A. Madrid. Versión digital.