

Manual de Gestión de la Comunicación Institucional

Elaborado por: Lic. Gisell Burgos Viacaba
Directora de Comunicación Institucional

Aprobado por:

La Habana, Abril 2019

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.
 - 1.1. Conceptualización.
 - 1.2. Alcance.
2. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN SUPERIOR DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL AGUA Y SANEAMIENTO.
 - 2.1. Misión, visión y valores de la organización.
3. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.
4. MAPA DE PÚBLICOS.
 - 4.1. Caracterización del público interno.
 - 4.2. Caracterización del público externo.
5. FLUJO DE INFORMACIÓN.
6. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN QUE SE MANEJA EN LA ORGANIZACIÓN.
7. CANALES DE COMUNICACIÓN.
8. PERSONAL AUTORIZADO PARA ENVIAR MENSAJES.
9. CARACTERÍSTICA DE LA COMUNICACIÓN.
 - 9.1 Comunicación Interpersonal
 - 9.2 Comunicación Organizacional
10. ESTRUCTURA, FUNCIÓN Y FACULTADES DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.
11. PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN.
12. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.
13. PLAN DE ACCIONES.
 - 13.1 Acciones a realizar en la implantación y conservación del sistema de comunicación.

1. INTRODUCCIÓN

En las primeras décadas del pasado siglo XX, se produjo un incremento en el estudio y la profundización de indicadores organizacionales relacionados con el factor humano, como el **liderazgo**, la **motivación** y **satisfacción laboral**, el **clima** y **cultura organizacional**, etc.

En este contexto la comunicación institucional se va abriendo lugar progresivamente dentro del sistema empresarial, el cual está inmerso en una situación de profundos cambios con orientación a un proceso de perfeccionamiento, que incluyó en sus nuevas bases un Sistema de Comunicación Empresarial con lo cual se espera se adecue la estructura del sistema empresarial del país a las nuevas condiciones existentes, en una apuesta por la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa estatal que incremente al máximo su competitividad.

Según las normativas vigentes en Cuba (Decretos-Ley 334 y 281 de 2018) la gestión de la comunicación en las empresas cubanas en perfeccionamiento transita por una etapa diagnóstica que refleje la realidad existente en la organización; la elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación y el Manual de Identidad Visual los cuales normarán el quehacer comunicativo en la entidad así como la ejecución de las acciones que se hayan planificado como parte de estos; y por último, la actualización periódica del Sistema de Comunicación Empresarial.

La Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE en lo adelante) Agua y Saneamiento, se inserta en la actualización del Expediente de Perfeccionamiento Empresaria, lo cual conlleva a la reorganización y perfeccionamiento de todos los sistemas organizacionales, incluyendo el de comunicación.

Teniendo en cuenta esta situación, la OSDE Agua y Saneamiento se encuentra inmersa en la actualización de su sistema de comunicación institucional. Por tanto,

la misma enfoca sus primeras acciones en la realización del diagnóstico de comunicación interna como primer paso luego de creada la estructura en la entidad para su gestión, de esta manera reformar los manuales que regulan la actividad comunicativa a lo interno y externo de la organización, habiendo cumplido ya con la modernización del Manual de Identidad Visual en la entidad.

1.1 Conceptualización

La función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece. La planificación estratégica de la Comunicación forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones, transformándose en un vector que aporta un valor fundamental en escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico (Bertalanfy, 1976).

Comunicación Organizacional: Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, 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).

Comunicación interna: es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación,

etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Cultura Organizacional: Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado (Cruz, 2001).

Imagen Organizacional: Es la síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativas, los cuales proyectan una imagen funcional, interna e intencional respectivamente y construyen en la mente de sus públicos la imagen corporativa. (Villafañe, 1999)

Identidad Organizacional: La identidad corporativa incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento), por medio de los cuales una organización revela su personalidad. La identidad de una organización se expresa en "lo que la organización realmente es" (Thomas y Kleyn, 1989). Siguiendo a Bavelas (1960), Bernstein (1986) describe a la personalidad como "la unicidad de la empresa".

Comunicación Promocional: considerada como las actividades que comunican los méritos del producto, persuaden a los clientes metas para que los compren. La comunicación que se establece para publicitar un producto, aunque es comunicación de la empresa, no debe confundirse con la comunicación corporativa que afecta todos los procesos de la cultura corporativa. La primera está dirigida solo a la venta del producto, la segunda es intrínseca a toda la organización y está destinada a sus públicos. (Kotler, 2002)

Comunicación de crisis: es el esfuerzo comunicativo que ayuda a prever y superar conflictos y situaciones de riesgo que puedan afectar a la normal actividad de la

organización y a su imagen. Constituyen herramientas específicas para su adecuada administración un gabinete de crisis formalmente estructurado y reconocido por la organización, un manual de gestión de crisis y de cómo se debe comunicar, así como el protocolo de actuación y el manual de prevención.

Manual de Gestión de la Comunicación: es “una declaración expresa de la política comunicativa de una organización” (Villafañe, 1999, p. 95). Este documento normativo es al mismo tiempo la guía del comunicador institucional, pues establece, orienta la gestión de la comunicación en las organizaciones.

1.2 ALCANCE.

La comunicación en las organizaciones debe ser entendida no solo como el simple proceso de emisión y recepción de un mensaje o información, la comunicación constituye herramienta esencial para el logro de una gestión exitosa.

La comunicación alcanza a todos dentro y fuera de la entidad, siempre y cuando todos los elementos que la componen se encuentran bien definidos durante el proceso según el tipo de comunicación que se efectúa y el contexto en que se desenvuelve.

Comunicación interna y externa desempeñan funciones diferentes, pero tienen una gran dependencia la una de la otra. La planificación de sus estrategias no puede ser incongruente, deben ser compatibles, y aquí entra el papel de la dirección de comunicación, la cual se ocupará de que estas dos ramas se apoyen la una a la otra. Y es que la meta a la que se dirigen las dos es la misma, lograr una reputación positiva de la organización.

El alcance de la comunicación interna estará determinado por las acciones que se desarrollen específicamente a su público interno, como respuesta a las nuevas necesidades de la organización de motivar a su equipo humano; optimizar el flujo de información-comunicación; las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo,

se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.

La comunicación externa está dada por la necesidad de la OSDE Agua y Saneamiento de interrelacionarse con otros públicos fuera de sistema empresarial que la componen. El alcance de este tipo de comunicación es mucho más amplio pues no se circunscribe al interior de la entidad, sino que debe tocar con la mano el amplio espectro que componen todos los elementos externos a la organización y cómo pueden influir en ella. La efectividad en las acciones que se efectúen en función de la comunicación externa está dada por una adecuada sectorización o caracterización del público externo.

2. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN SUPERIOR DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL AGUA Y SANEAMIENTO.

Antes del triunfo revolucionario del 1959, en Cuba existían 300 asentamientos con más de 1 000 habitantes y sólo 114 disponían de acueducto y 12 de alcantarillado. Contaba la isla en aquel entonces con 16 instalaciones de cloración, 4 plantas potabilizadoras y una planta de tratamiento en Santa Clara. Luego del Triunfo de la Revolución Socialista, se comienzan a desarrollar acciones en pos de revertir esta situación.

De esta forma surge la Comisión Nacional de Acueducto y Alcantarillado (CONACA), corporación oficial autónoma creada en Cuba durante el gobierno del presidente provisional Manuel Urrutia Lleó mediante la Ley No 168 de 1959, con el objetivo de asumir la administración, operación y mantenimiento de todos los acueductos y alcantarillados del país. Tras breve existencia sus funciones fueron asumidas por la Empresa Operadora de Acueductos y Alcantarillados del Ministerio de la Construcción, la cual a su vez dio paso a la creación del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) el 10 de agosto de 1962.

En el año 1963 son fundadas las empresas de Construcción de Obras Hidráulicas y de Equipos Hidráulicos. En 1969 se fusiona el INRH y la institución estatal conocida como Desarrollo Agropecuario del País (DAP), y fueron creados dentro

del DAP dos dependencias especializadas: el Grupo Hidráulico Nacional y el Grupo de Hidrología Urbanística. En 1977 fue creado el Instituto de Hidroeconomía y en 1989, se creó de nuevo el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos. En este período no cesó el quehacer constructivo de obras hidráulicas.

Al concluir el siglo XX ya se contaba con más de 3 000 acueductos. A partir del año 2000 da inicio un proceso de reorganización del INRH, en el cual se modifican su estructura, funciones y atribuciones organizacionales, dando paso a la aparición de empresas y grupos empresariales, los que comienzan a aplicar un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial.

El Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado, en su forma abreviada GEAAL, surge por la autorización legal de la resolución número 112/2002 del Ministerio de Economía y Planificación de la República de Cuba, con fecha 28 de enero del 2002, y se crea oficialmente, a tenor de la resolución número 52 de fecha 15 de febrero del año 2002 del presidente del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos de la República de Cuba, como Organización Superior de Dirección Empresaria; fecha además en que comienza sus operaciones, la cual se toma como la fecha de fundación del mismo.

A partir del 2019, como parte del proceso de Perfeccionamiento Empresarial de la institución y mediante la Resolución 138-2019 del Ministerio de Economía y Planificación se resuelve cambiar la denominación del Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado, en forma abreviada GEAAL, atendido por el presidente del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, por Grupo Empresarial de Agua y Saneamiento. Autorizándose además el traspaso de cinco (5) empresas, integradas al Grupo Empresarial de Ingeniería y Logística Hidráulica, GEILH, para la integración del Grupo Empresarial de Agua y Saneamiento, atendido por el presidente del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos.

La oficina central dispone de tres domicilios legales: la Presidencia (Calle 13 #8010 entre 80 y 82, Playa) y las oficinas administrativas (Calle 160 #307 #309 entre 5ta avenida y mar, Playa).

En la actualidad el OSDE Agua y Saneamiento cuenta con una (1) escuela de superación y 28 empresas encargadas del abastecimiento de agua potable, colección y tratamiento de aguas residuales y drenaje pluvial y fluvial; desobstrucción, reparación y sustitución de instalaciones interiores vinculadas a las aguas residuales; saneamiento de zanjas, arroyos y cañadas; evacuación de aguas residuales; construcción, mantenimiento y reparación a obras hidráulicas, inmuebles y equipos de bombeo.

Desde julio del presente año ha sido designado oficialmente al Ing. Abel Elpidio Salas García, presidente de la Organización Superior de Dirección Empresarial Agua y Saneamiento a través de la Resolución No.44 de 2019, dictada por el Consejo de Ministros.

Contamos con más 24 000 trabajadores en todo el país, de los cuales 14 862 operarios que llegan a 2 489 asentamientos poblacionales donde residen 8 millones 57 mil habitantes, y a la explotación de 83 plantas potabilizadoras, 12 desalinizadoras, más de 80 plantas purificadoras de pequeño porte además de 16 estaciones depuradoras de agua residual.

2.1 Misión, visión y valores de la organización.

Misión: Dirigir, auditar y asesorar a las empresas subordinadas y unidades empresariales de base, así como fiscalizar sus resultados, con un desempeño empresarial eficiente, que proporcione una gestión eficaz y competitiva del Grupo para la satisfacción de las necesidades de nuestra sociedad en el abastecimiento de agua y evacuación de residuales líquidos, así como contribuir al desarrollo de la infraestructura hidráulica, el ahorro de los recursos hídricos y la protección del medio ambiente.

Visión: Ser una Organización Superior de Dirección Empresarial con capacidad de gestión eficiente, prestar un buen servicio de agua y saneamiento en función de lograr de manera exitosa los objetivos estratégicos y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población cubana.

Valores compartidos:

- Responsabilidad
- Sentido de pertenencia
- Eficiencia y Eficacia (Efectividad)
- Aceptación de retos
- Competencia laboral

3. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Resulta necesario para la elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación (MGC en lo adelante), definir las políticas y objetivos de comunicación, de tal manera que exista una correspondencia entre la política concreta para la comunicación institucional con las Políticas Generales trazadas para la organización.

Definición de las áreas de resultados claves de la OSDE Agua y Saneamiento.

Para la confección de políticas y objetivos de comunicación se tienen en cuenta las áreas de resultados claves de la organización, identificándose la:

- Dirección general de Encargo Estatal
- Dirección General de Economía
- Dirección General de Sistemas, Supervisión y Control
- Dirección General de Producción
- Dirección General de Innovación y Desarrollo

Política de comunicación para la OSDE Agua y Saneamiento

La comunicación en la Organización Superior de Dirección Empresarial Agua y Saneamiento, constituye factor esencial para el logro y consolidación de sus objetivos estratégicos. Establece en primer lugar al hombre como ente fundamental para la concepción de sus logros. Sus acciones contribuyen a la protección del medio ambiente; sustenta su gestión en los fundamentos de la Constitución de la República de Cuba y rige su comportamiento por la política establecida por el Partido Comunista de Cuba, rector de la comunicación social en el país.

Principios

- ✓ La información, la comunicación y el conocimiento constituyen un bien público y un derecho ciudadano. Por ende, la Organización Superior de Dirección Empresarial Agua y Saneamiento está obligada a brindar la información necesaria en la figura de su presidente o aquel funcionario designado, siempre y cuando no infrinja en legislaciones establecidas en materia de defensa y seguridad nacional.
- ✓ El presidente de la organización es el máximo responsable de socializar la información pública, garantizar los procesos de comunicación con sus trabajadores y el público externo de forma oportuna, responsable, sistemática y transparente, además de conocer las opiniones de la ciudadanía sobre el abastecimiento de agua y el saneamiento, para perfeccionar su labor.
- ✓ La comunicación en la organización está encaminada a defender los valores y símbolos nacionales. Sus acciones se distinguen por el respeto de la diversidad cultural, de género, identidad de género, orientación sexual, creencia religiosa, color de la piel y origen territorial, así como la dignidad y la privacidad de las personas.

- ✓ Las políticas y planes de desarrollo en la OSDE Agua y Saneamiento serán acompañados de estrategias, campañas, planes y acciones de comunicación y su aseguramiento integral.
- ✓ Las campañas y mensajes de bien público diseñados por la organización en función de elevar la calidad de vida de la población y la promoción de normas y valores ajustados a los principios de nuestra sociedad, se difundirán por varios canales y soportes dependiendo a su objetivo específico.

Objetivos de la comunicación institucional en la OSDE Agua y Saneamiento 2018/2021

1. Implementar el Sistema de Comunicación Institucional que se encargará de apoyar todos los procesos organizacionales, garantizando una gestión eficiente.
2. Favorecer la gestión de la comunicación entre la organización y sus públicos externos e internos.
3. Diseñar, ejecutar y actualizar los diagnósticos de comunicación que realiza la entidad, a través de los cuales se ilustre el estado de los procesos comunicativos.
4. Planificar e implementar estrategias, campañas, planes y acciones de comunicación cuyos objetivos respondan a los intereses organizacionales.
5. Consolidar la naturaleza participativa de los procesos comunicativos, para optimizar la coordinación de esfuerzos en la resolución de los problemas que afronta la organización, involucrando en ello a directivos y subordinados.
6. Potenciar desde la comunicación las relaciones interpersonales, en función de desarrollar una cultura organizacional que fomente en los trabajadores el

sentido de pertenencia a la organización, propicie la motivación y satisfacción laboral.

7. Facilitar una comunicación efectiva entre las empresas que componen a la OSDE y sus diversos públicos de tal manera que se optimicen los procesos empresariales.
8. Contribuir al fortalecimiento de la identidad y la formación de una imagen positiva de la organización.
9. Evaluar y perfeccionar sistemáticamente las acciones de comunicación realizadas.

4. MAPA DE PÚBLICOS.

A continuación, se especifica la caracterización del público interno y el público externo de la organización.

4.1. Caracterización del público interno.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución. En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos: los directivos y subordinados. En el caso específico de la OSDE Agua y Saneamiento se contemplan dentro de este tipo de público los directivos y subordinados de las 29 entidades que componen el grupo empresarial.

Las relaciones entre los miembros del público interno de la organización, están mediadas por las posiciones jerárquicas que estos ocupan. En la OSDE Agua y Saneamiento, se deberá fomentar la relación y el intercambio entre las áreas, potenciando el trabajo en equipo; persisten problemáticas relacionadas con el desconocimiento de la actividad que desarrolla cada dirección dentro de la organización, sus actividades específicas y la definición de funciones y facultades

con el fin esencial de concebir los objetivos estratégicos de la institución. Sin embargo, la mayoría las describe como relaciones cordiales y respetuosas.

La fusión de grupos empresariales (GEAAL y GEILH), y la subordinación de 5 nuevas empresas, en una misma institución, pueden provocar en el público interno: descontento, desequilibrio, fluctuación de trabajadores; además se unen en una misma entidad varias culturas organizacionales, valores compartidos y los trabajadores deberán asumir una nueva misión y visión que los representa. Por esta razón los facultativos de la comunicación deberán realizar un diagnóstico de su actividad en el ámbito interno, con el fin de evaluar la actividad y reelaborar las políticas, estrategias y acciones a desarrollar.

Acciones a considerar para la comunicación efectiva con el público interno:

Lograr disponibilidad de la información requerida que satisfaga las necesidades relativas al trabajo.

Utilizar mensajes que reflejen apoyo a los trabajadores y les hagan sentirse un componente valioso del sistema.

Uso de mensajes claros, evitando tecnicismos que puedan entorpecer la comprensión del mismo o provocar su distorsión.

4.2. Caracterización del público externo.

Los públicos externos son aquellos que forman parte del medio ambiente externo de la institución con los que esta mantiene relaciones, en función del logro de los objetivos de ambos.

Los públicos externos específicos son aquellos con los que la organización mantiene relaciones explícitas, conscientes, directas. Su tipología hace referencia a: Clientes, proveedores, comunidad, medios de comunicación, otras instituciones.

La OSDE Agua y Saneamiento considera como sus públicos externos, aquellos que por sus aportes a la institución se convierten en estratégicos, en este caso clientes y proveedores, los cuales establecen una relación sistemática con la institución, reconocida por ambas partes.

En la relación con proveedores, inversionistas y posibles entidades a las que se le exporta productos o servicios (nacionales o internacionales), la organización deberá estrechar sus vínculos fomentados en intercambios files y con altos niveles de compromiso, basados en los beneficios para ambas partes y en función de potenciar el encadenamiento productivo, aumentando la efectividad empresarial.

La OSDE Agua y Saneamiento, en lo adelante deberá prestar especial atención a las relaciones existentes, a través del envío de mensaje de colaboración, cartas de felicitación en fechas especiales, invitaciones a eventos de la entidad, comunicaciones frecuentes por correo, teléfono y contactos personales.

Proveedores

- INRH (propietario de la infraestructura)
- GIAT
- UAM

Clientes

- Personas naturales: población nacional
- Personas jurídicas:
 - ✓ Hoteles
 - ✓ Hospitales
 - ✓ Agricultura
 - ✓ Escuelas
 - ✓ Industria alimentaria
 - ✓ CITMA
 - ✓ OSDEs
 - ✓ OACEs
 - ✓ Organizaciones de masa (CTC, FMC, CDR, UJC)
 - ✓ Cooperativas agropecuarias y no agropecuarias
 - ✓ Trabajador por cuenta propia

Criterios generales para la comunicación institucional con clientes y proveedores:

La comunicación debe ser informativa, proporcionando datos sobre la organización, objetivos, políticas, prácticas.

Brindar información a través de mensajes claros y medios que permitan la retroalimentación, y sobre todo que sean de fácil acceso.

La comunicación debe sustentarse sobre la base del dialogo, debe ser veraz y sistemática permitiendo la consecución de los objetivos de la entidad, clientes y proveedores.

Debe atenderse especialmente la retroalimentación con ambos públicos para la adecuada coordinación de intereses, así como para favorecer la participación de los mismos en los diversos niveles de la comunicación institucional.

La OSDE Agua y Saneamiento, igualmente mantiene relaciones con otros públicos externos como son: los medios de comunicación masiva, la comunidad y otras instituciones.

Medios de Comunicación

Luego de la creación de una estructura en la organización, encargada de la gestión de los procesos comunicativos de forma eficiente, la relación con los medios de comunicación se planifica de forma periódica, con acciones que responden a los intereses de ambas partes. Se ha elaborado un plan temático, contenido en un plan de medios, en el que se vincula la información que beneficia a la población o al resto de las instituciones con que se mantienen relaciones. Además, los especialistas de comunicación, redactan notas de prensa que son publicadas sin esperar los mensajes de los medios.

- ✓ SITVC
- ✓ Canal Habana
- ✓ Trabajadores
- ✓ Juventud Rebelde

- ✓ Granma
- ✓ Juventud Técnica
- ✓ Radio Reloj
- ✓ Revista Bohemia
- ✓ Radio Habana Cuba
- ✓ Radio Ciudad Habana
- ✓ Radio COCO

Criterios facilitadores para la comunicación efectiva con los medios de comunicación masiva:

Disponibilidad y accesibilidad constante de la organización para ofrecer información.

Establecer contactos personales con los periodistas o trabajadores en general de los medios.

Envío de información constante a los medios sobre la organización.

5. FLUJO DE INFORMACIÓN.

El proceso de comunicación puede llevarse a cabo en dirección descendente, ascendente y lateral.

La **comunicación descendente** implica un flujo de información que parte de los altos mandos, mensajes de superiores a subordinados. Uno de los propósitos más comunes es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

La nueva dirección de la OSDE Agua y Saneamiento, ha optado por mostrarse abiertos a escuchar las opiniones y sugerencias de los trabajadores, analizando todos los criterios existentes y colegiando las informaciones antes de dar indicaciones o tomar decisiones. Promoviendo el buen trato y el ser empáticos con los colaboradores, mostrarse más abiertos; sin duda alguna, esto ha generado, en

términos generales, mejores niveles de comunicación. Aunque consideramos que se deberán potenciar los espacios de retroalimentación en la organización.

La **comunicación ascendente** surge en los empleados y es dirigida hacia sus superiores en la jerarquía organizacional. Normalmente se usa para retroalimentar a los superiores e informarles de problemas en el área.

En el caso específico de este flujo informacional la organización debe potenciar los canales de retroalimentación existentes y crear otros en los que los trabajadores puedan manifestar sus inquietudes sobre las acciones que desarrolla la entidad, disminuyendo la propagación de rumores.

A pesar de los esfuerzos que manifiesta la dirección de la entidad en potenciar la retroalimentación de la información, persisten en la OSDE Agua y Saneamiento dificultades con:

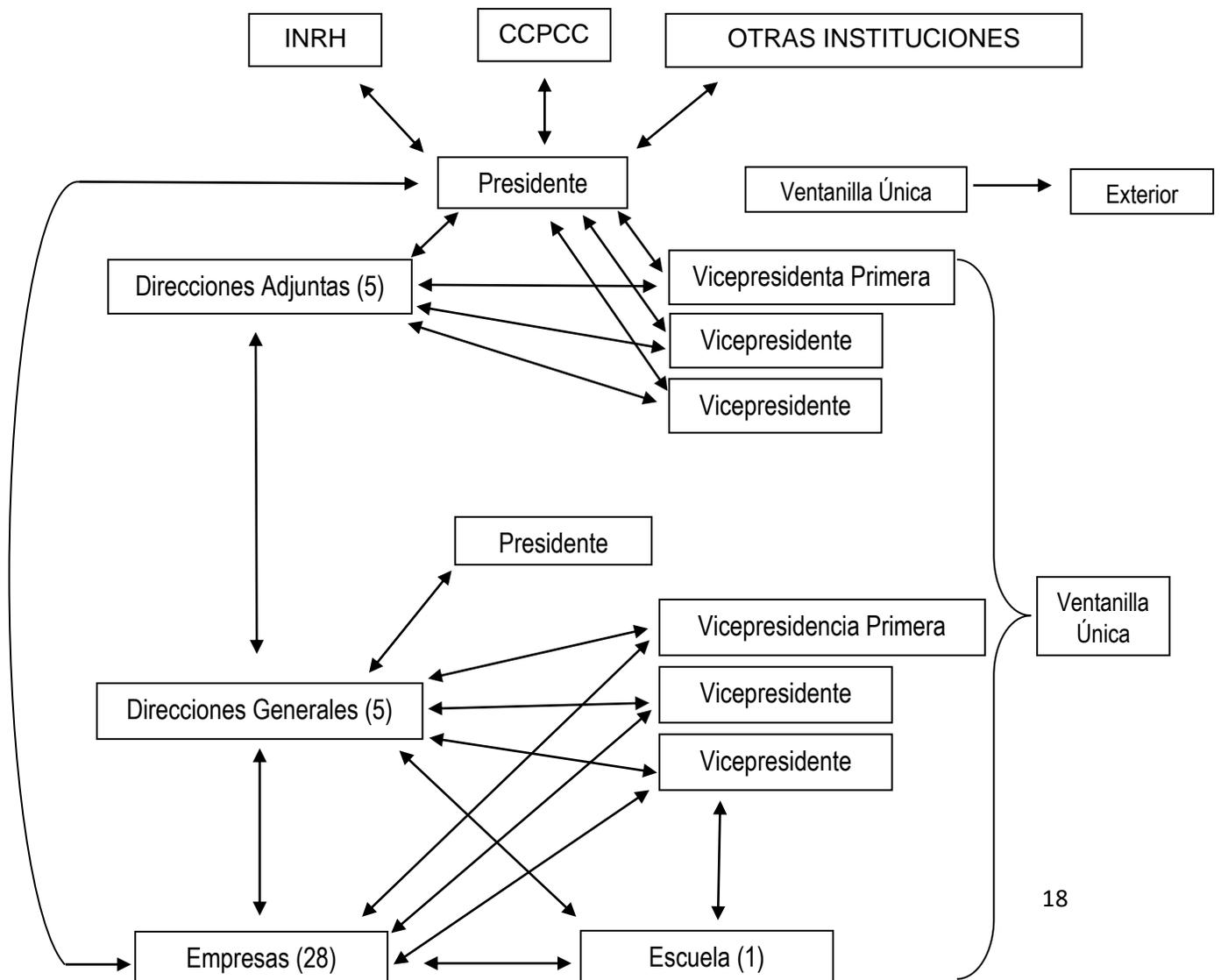
- **demora** en la entrega de información;
- **salto de niveles jerárquicos**, que ocurre cuando los empleados hacen llegar mensajes “poco importantes” a los superiores de sus jefes, provocando con ello molestia y pérdida de tiempo a los directivos;
- la **distorsión de la información**, cuando se exageran los logros o se presenta una perspectiva parcial de un problema, también constituye un problema de comunicación;
- en algunas ocasiones **falta de respuesta ante la información** generada por los empleados, lo cual los hace sentirse despreciados e inhibe la comunicación futura.

La **comunicación lateral u horizontal** se da entre personas del mismo nivel jerárquico o entre los miembros de un mismo grupo. Su principal aportación a la eficacia organizacional es que facilita la integración y coordinación del personal del mismo nivel al aportar velocidad al proceso cuando facilita el flujo de información entre áreas funcionales distintas.

Todos los flujos informacionales son significativos dentro de una organización, pero a este se le deberá prestar singular importancia, pues su mal uso puede generar flujos sin control de información entre los directivos, ocasionando confusiones o distorsión en los mensajes. Cuando es efectivo su manejo, de forma organizada, con líderes dentro de cada proceso o creando equipos temporales para el logro de los objetivos estratégicos, las entidades manifiestan resultados adecuados.

La OSDE Agua y Saneamiento, cuenta con una estructura compleja, por ende, debe organizar mejor su flujo informacional, hacia lo interno y hacia el exterior de la organización.

Flujo de la información en la OSDE Agua y Saneamiento



6. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN QUE SE MANEJA EN LA ORGANIZACIÓN.

Para los trabajadores y directivos de la oficina central de la OSDE Agua y Saneamiento, ha quedado claro qué es la comunicación y la importancia que tiene para el desarrollo eficiente de la entidad. Luego de creada la estructura encargada de esta actividad, se han venido aclarando ciertas lagunas existentes y los directivos han conocido las funciones y facultades que tienen los profesionales de la comunicación en la organización. En cambio, para algunas de las empresas que componen el sistema de la OSDE, aún no está claro el concepto de la comunicación organizacional, las funciones que realizan sus expertos y la importancia que ésta tiene para el logro de los objetivos de la institución y en su transformación a una empresa de éxito.

7. CANALES DE COMUNICACIÓN.

Los canales son los medios por los cuales fluye la información. Son seleccionados en dependencia al tipo de mensaje que se desea comunicar.

Los canales de comunicación cara a cara:

- Matutino
- Asamblea de Afiliados
- Consejo de Dirección
- Reunión de Puntualización del Plan de Trabajo
- Reunión del núcleo del PCC
- Comité de Prevención y Control de la OSDE
- Comisión de Cuadro
- Comité de Negocio
- Comité de Perfeccionamiento de la OSDE
- Preparación de Cuadro
- Chequeos a las empresas.

- Entrevistas de investigación
- Encuentros con la prensa

Canales “pasivos” o de comunicación escrita:

- Indicaciones
- Memorándum
- Procedimientos
- Metodologías
- Murales
- Pancartas
- Boletín mensual
- El Insomnio (Folleto)
- Revista Institucional (Agua y Saneamiento)
- Encuestas de satisfacción a clientes

Canales digitales:

- Sitio web
- Páginas oficiales en las redes sociales
- Correo electrónico
- Celulares
- Teléfonos fijos
- Videoconferencia
- Videollamadas
- Chats interactivos

8. PERSONAL AUTORIZADO PARA ENVIAR MENSAJES.

El máximo responsable de enviar o dar alguna información al exterior de la organización, es el presidente de la entidad. En ocasiones será representado por la vicepresidenta primera o los vicepresidentes de la OSDE. En el caso que la

información sea de una actividad específica, y sean asignados los directores generales o funcionales, la información será encabezada por los titulares del cargo, tras previa aprobación de la presidencia de la entidad. Así también los miembros de la dirección de comunicación en la institución, fungen como portavoces en los medios digitales y dadas las circunstancias podrán dirigirse a los medios de comunicación masiva.

9. CARACTERÍSTICA DE LA COMUNICACIÓN

En todas las organizaciones se presenta, de una manera o de otra, dos tipos de comunicación: la interpersonal y la comunicación organizacional.

9.1 Comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal, es aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos. Este tipo de comunicación en la OSDE Agua y Saneamiento se produce a través de la conversación cara a cara, contando con el lenguaje verbal o no verbal además de escritos documentales; a su vez se caracteriza por el uso de instrumentos tecnológicos, como: teléfonos fijos o celulares, chats interactivos, videoconferencias entre otros. Dicha comunicación ha sido considerada por los directivos y trabajadores de la entidad, como la unidad social básica para el fomento de las relaciones humanas en la organización.

Comunicación oral: en la organización se establece la utilización de este tipo de comunicación a través del diálogo cara a cara, reuniones, teléfono, videoconferencias, pues se entiende que esta arista de la comunicación no deja brecha a los malos entendidos siempre y cuando el mensaje que se emite sea claro, preciso y objetivo, facilitando una interacción inmediata de doble dirección entre las partes. Permite a los receptores, formular preguntas, comentar, debatir sobre puntos de vista y asuntos de interés, así como también el establecimiento de planes de acción y aprobación de resoluciones respecto de algo.

Se debe hacer hincapié en la formulación de mensajes bien estructurados y que no tengan que pasar por varias personas antes de llegar al público objetivo, pues cada persona le imprime su interpretación y potencia la distorsión de la información.

Comunicación escrita: es aquella que se establece cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita. Dentro de la organización se presta especial atención a este tipo de comunicación, quedando establecido que, en apoyo a la comunicación oral, cada reunión, videoconferencia, discusión de planes, aprobación de resoluciones, políticas o indicaciones, deben estar sustentados en documentos escritos que lo respalde.

Dentro de la comunicación escrita se han establecido además, una serie de canales que utilizan esta vía para socializar información, dígase: correo electrónico (everyone), cartas, publicaciones periódicas (revistas, boletines y folletos), informes, actas, etc. que dentro de la entidad están debidamente determinados. El hecho de mantener registros permanentes, legibles y verificables, permite pensar con más cuidado lo que se transmite. La comunicación escrita se presenta en la OSDE Agua y Saneamiento, bien pensada, con una estructura lógica y clara. Este tipo de comunicación respalda con su formalidad a la comunicación oral.

Comunicación no verbal: es cualquier mensaje deliberado o no que, a su vez, no es oral ni escrito. Son aquellos sonidos, expresiones faciales, movimientos corporales, entonación verbal incluso la distancia entre personas. Para la organización han quedado implementados dentro de este tipo de comunicación, los sonidos de alarma que establece la defensa civil para la protección de los trabajadores en centros laborales. Se debe mantener una distancia prudencial al entablar una conversación dentro del centro laboral respetando el espacio personal. El tocar las puertas cerradas constituye de igual forma elemento que comunica respeto a lo interno de la entidad. Los profesionales de la comunicación deben adiestrar a directivos y trabajadores de limitarse de realizar, sonidos, gestos

o expresiones faciales no deseadas que pueden limitar las relaciones interpersonales en la organización.

9.2 Comunicación Organizacional

El término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización para los diversos canales y redes que existen en esta. Se encuentra en dos facetas: comunicación formal e informal.

Comunicación formal: es aquella que sigue la cadena de autoridad de mando, y puede ser de varios tipos, dependiendo del sentido en que se presente el flujo de la información dentro de la estructura de la organización.

Comunicación descendente: es aquella que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica. En la OSDE Agua y Saneamiento es de trascendental importancia ya que se utiliza para establecer tarea, metas, proporcionar instrucciones, informar referente a políticas y procedimientos, señalar problemas de los que se necesita retroalimentación acerca del desempeño.

Comunicación ascendente: es aquella modalidad en donde la información fluye de abajo hacia arriba, de los subordinados a sus supervisores y de estos a los niveles de dirección. Los directivos de la OSDE Agua y Saneamiento conocen la importancia de este componente de la comunicación en las organizaciones, como vía para la retroalimentación y facilitar la medición del clima organizacional. En la entidad existen algunos canales para la retroalimentación de los criterios de los trabajadores, aunque deben ser potenciados y creados otros.

Comunicación horizontal: es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización. Este tipo de comunicación en la OSDE Agua y Saneamiento se caracteriza por ser poco estructurada entre trabajadores de diferentes direcciones, en equipos de trabajo o grupos temporales, pero no como una actividad

establecida. Se deben incrementar el trabajo entre direcciones integrando las actividades en función del logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Comunicación informal: es la comunicación que se desarrolla de forma informal. En la entidad en cuestión es conocida la comunicación informal como la red de rumores o relaciones espontáneas. Se caracteriza por rumores, siempre y cuando la información emitida por directivos es incompleta o no es aceptada por los trabajadores. La percepción de inseguridad por los subordinados ha conllevado a potenciar la informalidad en la comunicación y el fortalecimiento de los rumores. Este tipo de comunicación puede ser aprovechada por las administraciones para conocer de manera informal el parecer de los trabajadores sobre decisiones de las cuales no se le puede consultar.

10. ESTRUCTURA, FUNCIÓN Y FACULTADES DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.

El área encargada de la gestión de la comunicación organizacional en la OSDE Agua y Saneamiento consta de la siguiente estructura, subordinada directamente al presidente:

- Directora
 - ✓ Especialista A en Comunicación y Marketing
 - ✓ Especialista B en Comunicación y Marketing
 - ✓ Especialista A en Divulgación y Propaganda

Funciones del director

- a) Conceptualizar, planificar, controlar y evaluar el sistema de comunicación de la organización expresado en políticas, estrategias, programas, campañas, planes y acciones comunicativas que componen el Manual de Gestión de la Comunicación, así como el Manual de Identidad Visual.
- b) Presentar al órgano colegiado y consultivo pertinente el Manual de Identidad Visual y el Manual de Gestión de la Comunicación Institucional.

- c) Determinar las prioridades anuales de comunicación y el presupuesto financiero que sustente su implementación.
- d) Dirigir la ejecución periódica de diagnósticos de comunicación y auditorías de imagen para detectar los problemas que confronta la gestión de la comunicación en la entidad y definir las acciones que corrijan las deficiencias detectadas.
- e) Conceptualizar, controlar y evaluar el cumplimiento de las acciones contempladas en el Plan de Gestión de Comunicación de Crisis en la OSDE.
- f) Informar a la presidencia de la organización los resultados y deficiencias resultantes del proceso de implantación del sistema de comunicación, así como los planes de medidas destinadas a superar las insuficiencias.
- g) Contralar la implementación del componente de información y comunicación del control interno de la organización de acuerdo a los establecido por la Contraloría General de la República.
- h) Planificar, controlar y evaluar la ejecución de las campañas de bien público que realiza la entidad, así como la inserción de mensajes con fines comerciales en medios de comunicación masiva y otros soportes para la promoción y publicidad de los productos y servicios que ofrece la OSDE.
- i) Controlar y evaluar los contenidos de los medios de comunicación institucionales como revistas, boletines, intranet, página o sitio web, cuentas institucionales en las redes sociales, aplicaciones para móviles, entre otros.
- j) Realizar, de conjunto con el área jurídica, la inscripción de las publicaciones de la organización en los registros de publicaciones seriadas y sitios web correspondientes, las obligaciones derivadas de ello y las gestiones para el otorgamiento del ISSN de la revista de la institución; además de la protección de lemas y marcas de la OSDE, su inscripción y renovación en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial. (OCPI)
- k) Fiscalizar las actividades que se ejecuten encaminadas a estrechar el vínculo con los medios masivos de comunicación, nacionales y extranjeros, la redacción de notas, comunicados de prensa y la organización de conferencias de prensa.
- l) Asesorar a los directivos en temas de gestión de la comunicación e imagen.

- m) Atender metodológicamente la gestión de la comunicación institucional en las estructuras existentes en las empresas subordinas a la OSDE.
- n) Garantizar la correcta organización de eventos como talleres, presentaciones de productos, ferias, congresos, convenciones, festivales, concursos, premios y balances auspiciados o en los que participe la OSDE.
- o) Controlar el uso de la Marca País Cuba, a partir de los permisos recibidos para su empleo en la entidad.
- p) Ejercer el rol de portavoz de la entidad en todas las comunicaciones hacia el exterior que no sean protagonizadas por las máximas autoridades.
- q) Fiscalizar que resoluciones, normas, indicaciones o cualquier acción que impacte en el sistema de comunicación del país o en parte de él, tenga estructurado el Plan de Acciones de Comunicación Social que contribuya al conocimiento de los públicos implicados.
- r) Atender la preparación profesional de directivos, especialistas, técnicos y trabajadores en los temas de comunicación e imagen a través de talleres, cursos, conferencias y eventos.
- s) Organizar regularmente acciones de capacitación, superación, intercambio de experiencias y buenas prácticas con directivos y profesionales de la UPEC, ACCS, organizaciones profesionales de los científicos de la información, ONDI, ISDI, FCOM y FAMCA, entre otros.
- t) Controlar el uso eficiente de los medios asignados para el trabajo de comunicación: computadora, impresora, fotocopidora, televisor y vídeo, cámara fotográfica digital y de vídeo, móvil, entre otros.

FACULTADES DEL DIRECTOR

- 1) Proponer al presidente para su aprobación los diagnósticos de comunicación y los planes de acción que permitan resolver las deficiencias detectadas;
- 2) presentar al presidente para su aprobación el Sistema de Gestión de la Comunicación Institucional, expresado en políticas, estrategias, programas, campañas, planes y acciones comunicativas pautadas en cada uno de ellos que componen el Manual de Gestión de la Comunicación, así como el Manual de Identidad Visual;

- 3) presentar al presidente para su aprobación las acciones para fortalecer las relaciones entre la OSDE y los medios de prensa nacionales e internacionales;
- 4) proponer al presidente para su aprobación plan de acción anual de la dirección de comunicación institucional y el presupuesto para acometerlas.

FUNCIONES DEL ESPECIALISTA A EN COMUNICACIÓN Y MARKETING

- a) Diagnosticar e implementar el sistema de comunicación de la organización expresado en políticas, estrategias, programas, campañas, planes y acciones comunicativas pautadas en cada uno de ellos que componen el Manual de Gestión de la Comunicación, así como el Manual de Identidad Visual.
- b) Conceptualizar y evaluar el cumplimiento de las acciones contempladas en el Plan de Gestión de Comunicación de Crisis. Realizar las acciones de entrenamiento que, de manera preventiva, contribuyen a la preparación de la organización para los momentos de crisis.
- c) Conceptualizar e implementar el componente de información y comunicación del control interno de la organización de acuerdo a los establecido por la Contraloría General de la República.
- d) Conceptualizar y atender de manera especial la implementación, control y evaluación de las campañas de bien público que realice la entidad.
- e) Monitorear los contenidos que relacionados con la entidad sean publicado por los medios de prensa nacionales e internacionales, sitios web, publicaciones seriadas, aplicaciones, cuentas institucionales y redes sociales.
- f) Estrechar las relaciones con los medios masivos de comunicación, nacionales y extranjeros además de la organización periódica de conferencias de prensa.
- g) Organizar eventos como talleres, presentaciones de productos, ferias, congresos, convenciones, festivales, concursos, premios y balances auspiciados o en los que participe la OSDE.
- h) Gestionar el uso de la Marca País Cuba, a partir de los permisos recibidos para su empleo en la entidad.

- i) Monitorear las respuestas a las quejas e inquietudes de la ciudadanía; evalúa periódicamente los planteamientos en los medios de prensa nacionales y las respuestas de las entidades vinculadas.
- j) Estudiar e implementar nuevas formas y alternativas para la comunicación en la organización.
- k) Atender metodológicamente la gestión de la comunicación institucional en las estructuras existentes en las empresas subordinas a la OSDE.
- l) Colaborar en la organización de los eventos y actividades político-ideológicas, culturales, deportivas y recreativas en coordinación con el PCC, la UJC y el sindicato.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL ESPECIALISTA A EN COMUNICACIÓN Y MARKETING

- a) Diagnosticar, implementar y evaluar el Manual de Identidad Visual de la OSDE.
- b) Realizar auditorías de imagen para detectar los problemas que confronta la gestión de la comunicación en la organización y define las recomendaciones correspondientes.
- c) Diseñar y producir las pautas gráficas de las campañas de bien público que realice la entidad.
- d) Diseñar e implementar las pautas visuales de los contenidos que se generen en los medios de comunicación institucional como sitio web, intranet, cuentas en las redes sociales, aplicaciones para móviles, entre otros.
- e) Implementar el diseño gráfico de las publicaciones seriadas con que cuenta la entidad dígase revistas, boletines, folletos entre otros.
- f) Gestionar y controlar el uso de la Marca País Cuba, a partir de los permisos recibidos para su empleo por la entidad.
- g) Atender el diseño gráfico y audiovisual, además de la producción de las aplicaciones necesarias para eventos, talleres, ferias, congresos, convenciones, festivales, concursos, premios y balances, entre otros.
- h) Estudia e implementa nuevas formas y alternativas para la comunicación en la organización.

- i) Participar en el proceso de planificación estratégica de la dirección de comunicación institucional.
- j) Asesorar a los directivos en temas de gestión de la imagen institucional.
- k) Atender metodológicamente la gestión de la identidad visual corporativa en las estructuras existentes en las empresas adscriptas a la OSDE.
- l) Asegurar el diseño visual que apoye las acciones de comunicación institucional que se establezcan para la implementación de normas, indicaciones o cualquier acción que impacte en el sistema de comunicación del país.
- m) Atender la preparación profesional de directivos, especialistas, técnicos y trabajadores en los temas de imagen visual a través de talleres, cursos, conferencias y eventos.
- n) Colaborar con el diseño visual de eventos y actividades político-ideológicas, culturales, deportivas y recreativas en coordinación con el PCC, la UJC y el sindicato.
- o) Diseñar y coordinar la producción de objetos promocionales como parte del posicionamiento de la entidad y para regalos institucionales - pulóveres, agendas, llaveros, bolígrafos, entre otros.

FUNCIONES DEL ESPECIALISTA A EN DIVULGACIÓN Y PROPAGANDA

- a) Supervisar, controlar y evaluar la utilización de la identidad de la OSDE en la comunicación interna de la organización y en los contenidos de los medios de comunicación institucionales como la intranet, página o sitio web, cuentas institucionales en las redes sociales, aplicaciones para móviles, entre otros.
- b) Conceptualizar, ejecutar, controlar y evaluar planes de comunicación para la divulgación a través de las redes sociales y otros soportes digitales en apoyo a fechas importantes, así como eventos y actividades que desarrolla la organización.
- c) Mantener informada a la presidencia de la entidad de los resultados y deficiencias en el proceso de implementación de estrategias, planes y medidas con los medios de comunicación masiva en las redes sociales, página web, intranet, sitios digitales de medios nacionales e internacionales.

- d) Ejecutar las acciones de divulgación o propaganda en los canales de comunicación institucionales de la entidad relacionadas con el Plan de Gestión de Comunicación de Crisis. Realizar las acciones de entrenamiento que, de manera preventiva, contribuyen a la preparación de la organización para los momentos de crisis.
- e) Conceptualizar y ejecutar la implementación, control y evaluación de los mensajes y acciones en apoyo a campañas de bien público que realice la entidad desde los soportes comunicativos que rige.
- f) Gestionar la comunicación interna de la OSDE y los contenidos de los medios y canales de comunicación institucionales como la Intranet, página o Sitio Web, cuentas institucionales en las Redes Sociales, aplicaciones para móviles, entre otros.
- g) Monitorear y analizar las informaciones que generan los medios de comunicación masiva sobre la organización en cualquier soporte digital.
- h) Planificar la inserción de mensajes con fines comerciales o políticos en medios de comunicación masiva y otros soportes digitales o no para la promoción y publicidad de los productos y servicios que ofrece la entidad.
- i) Asegurar desde los canales digitales la presencia y participación de la OSDE en eventos como talleres, presentaciones de productos, ferias, congresos, convenciones, festivales, concursos, entre otros.
- j) Monitorear y coordinar la atención a la población y las respuestas a las quejas e inquietudes de la ciudadanía a través de las redes digitales; evalúa periódicamente los planteamientos de la población, así como los resultados de estudios de opinión del pueblo y clima socio-político desde las plataformas digitales.
- k) Ejercer el rol de portavoz de la organización en todas las comunicaciones desde las plataformas digitales hacia el exterior que no sean protagonizadas por las máximas autoridades de la organización y en todos aquellos ámbitos que sea necesario representar a la institución.
- l) Estudiar e implementar nuevas formas y alternativas para la comunicación digital en la organización.
- m) Participar en el proceso de planificación estratégica de la dirección de comunicación institucional.

- n) Asesorar a directivos y especialistas en temas de gestión correcta de la comunicación e imagen desde las plataformas online.
- o) Atender metodológicamente la gestión de comunicación social desde las redes sociales en las estructuras existentes en las empresas adscriptas a la OSDE.
- p) Atender la preparación profesional de directivos, especialistas, técnicos y trabajadores en los temas de comunicación digital a través de talleres, cursos, conferencias y eventos.

11. PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN.

El presupuesto es un elemento importante a tener en cuenta para la realización de una adecuada Gestión de Comunicación, de él depende la obtención de los recursos que se necesitan para acometer las acciones y cumplir con la estrategia trazada.

La asignación de un presupuesto de comunicación se sustenta en considerar los gastos por este concepto en una inversión para obtener beneficios a mediano y largo plazo. Nunca como un gasto irreparable. Contar con presupuesto permite al área de comunicación determinar hasta dónde puede proyectarse para organizar y priorizar las acciones que necesiten respaldo económico.

El presupuesto (Anexo 1) de comunicación en la OSDE Agua y Saneamiento se estructura de un año al otro y basa sus gastos a los siguientes elementos:

- ✓ Organización de eventos
 - I. Ferias
 - II. Concursos institucionales infantiles
 - III. Talleres
 - IV. Encuentros nacionales
- ✓ Impresos
 - I. Revista Institucional

- II. Boletín Mensual
- III. Folletos
- ✓ Superación
 - I. Festivales Internacionales
 - II. Cursos, diplomados y maestrías
- ✓ Recorridos de control funcional a las empresas
 - I. Pasajes
 - II. Hospedaje, Desayuno, Almuerzo y Comida
- ✓ Implementación de las aplicaciones del Manual de Identidad Visual
- ✓ Implementación del Manual de Señalética

12. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

Recapitulando lo anteriormente expuesto, la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Para poder determinar su importancia y el alcance del proceso comunicativo es importante conocer que la misma es: integral (abarca una variedad de modalidades interna y externa, vertical, horizontal, diagonal, interpersonal, grupal e institucional y mediatizada a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos); un sistema, es decir conjuga el subsistema técnico (medios que se utilizan para enviar información) y humano mediante procesos complejos; está relacionada estrechamente con la cultura organizacional (conjunto de significados compartidos que generan un marco de referencia y por tanto patrones similares de comportamiento); una responsabilidad compartida (desarrollo de las habilidades de comunicación en los distintos niveles y áreas).

La comunicación organizacional en la OSDE, cumple con tres funciones esenciales:

Descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

La **comunicación interna** en la OSDE Agua y Saneamiento, deberá satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas; apoyar el logro de objetivos, políticas, planes y programas de la entidad; fortalecer la identidad institucional (en un clima de confianza y motivación). Además, debe “promover la comunicación entre los miembros de la organización de todos los niveles; contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión; reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de sus miembros

De igual forma la **comunicación externa** tiene la vital función de transmitir toda la información que acontece dentro de la empresa hacia el entorno para fortalecer la imagen, formar opinión sobre la marca, anunciarse en los medios, adquirir conexiones con grupos focalizados o la sociedad. Específicamente: comunicar, persuadir y fidelizar.

13. PLAN DE ACCIONES.

13.1 Acciones a realizar en la implantación y conservación del sistema de comunicación.

Comunicación Interna

Acciones a implementar:

- Reconocer los logros y potencialidades de los trabajadores en la cotidianidad. Si un especialista elaboró un buen informe, realizó una

importante gestión, o si ha tenido una participación definitoria en el cumplimiento de una tarea en el transcurso de la jornada laboral; reconocérselo personal y/o públicamente sin esperar la asamblea de afiliados, o la elaboración de un certificado para hacer el reconocimiento. Esta comunicación gratifica al trabajador.

- Comunicar mensajes que reflejen interés por las relaciones interpersonales, la familia, la salud de los trabajadores, u otros aspectos de orden social. Transmitir por la presidencia de la organización al público interno mensajes acordes a los valores organizacionales. Deben utilizarse los soportes definidos como más útiles por la alta dirección de la entidad, en función de lograr la rapidez necesaria en el flujo de información, que tribute a la hábil toma de decisiones mediante el compartir de significados.
- Hacer extensivos mensajes procedentes de las diferentes direcciones y áreas hacia toda la organización, respondiendo a las principales necesidades de información de los trabajadores y en función de educarlos en los temas que competen a cada área. Está demostrado que un trabajador que maneja información no solo de su área sino de toda la empresa, podrá aportar soluciones e ideas más útiles y funcionales a la organización en su conjunto. Esto facilita también la coordinación de tareas y la cohesión de los trabajadores.
- Aprovechar el marco de las actividades festivas convocadas por la entidad, donde es posible tener una comunicación menos formal y los mensajes no necesariamente están asociados al trabajo para promover los actos comunicativos entre el personal.
- Demostrar interés ante los aspectos íntimos de los trabajadores (tanto la alta dirección, como los mandos intermedios). Esto puede concretarse en manifestar su preocupación ante problemas personales, dar apoyo moral ante estas circunstancias, reconocer en actividades públicas

acontecimientos significativos de los trabajadores (cumpleaños, nacimiento de un hijo, etc.)

- Otros temas que deben ser contenidos de mensajes en la organización son:

La divulgación de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores, para lograr total identificación de los trabajadores con ellos.

Promover el conocimiento de las funciones correspondientes a las áreas de trabajo.

La información actualizada sobre la marcha del perfeccionamiento empresarial y la implantación de los sistemas que lo integran.

Promover el conocimiento de las normas referidas a la calidad, innovación, el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, así como las Normas Cubanas de Gestión Integral de Recursos Humanos.

Promover los valores corporativos y asociarlos a actuaciones destacadas de colectivos y trabajadores.

La divulgación en toda la empresa de los resultados de las áreas destacadas en el cumplimiento de tareas relevantes.

- Mantener de forma sistemática los matutinos, con su frecuencia de una vez a la semana, debiendo estar orientados a brindar información de interés para los trabajadores sobre cuestiones operativas, efemérides, logros, acuerdos en general; además constituyen magnífica ocasión para reconocimientos individuales y colectivos.
- Instaurar en el matutino un espacio para recepcionar criterios, necesidades, inquietudes y opiniones de los trabajadores, asegurando la correspondiente retroalimentación.

- Establecer un día específico de la semana para que los directivos atiendan a los trabajadores, y a los públicos externos de la OSDE, de modo que estos puedan plantear problemas de trabajo o necesidades particulares, criterios respecto al funcionamiento de la entidad, etc.
- Se deben crear espacios donde se divulgue: la misión y visión de la organización, objetivos estratégicos (a consideración de la presidencia), reconocimiento a trabajadores destacados mensual, trimestral, semestral y anualmente, reconocimiento a fundadores, jubilados, mejores proveedores, medios que divulguen con mayor frecuencia la actividad de la OSDE, convocatorias para actividades y efemérides importantes, cumpleaños individuales y fechas conmemorativas, relación de los reconocimientos otorgados a la empresa en disímiles eventos y conmemoraciones, otras informaciones de interés para la presidencia de la institución, horarios de atención a los públicos internos y externos.
- La presidencia de la OSDE Agua y Saneamiento debe enviar cartas personales en cada una de las siguientes situaciones, con el fin incrementar el nivel de identificación con la más alta dirección y reforzar su liderazgo a través de una comunicación personalizada y permanente:

Cada vez que se lleve a cabo un ascenso.

Cada vez que se efectúe un reconocimiento por una actuación especial de un trabajador o colectivo laboral de área.

Al finalizar el año, como resumen, comunicación especial para que sea divulgada a todos los trabajadores.

Cada aniversario de importante consideración dentro de la entidad.

Cada jubilación efectuada en la organización.

- Sistematizar el sistema de retroalimentación de la entidad a través de la realización de encuestas, entrevistas, apertura y consolidación de espacios

tanto formales como informales, de forma planificada, que no resulten repetitivas, o demasiado frecuentes para los trabajadores. Los resultados que se obtengan deben ser comunicados a los implicados, así como dedicar espacios para el sondeo de soluciones con los propios trabajadores.

- Implementar un sistema de emulación interna, que incluya todas las áreas pero que tenga en cuenta las particularidades de cada una.
- Crear una comisión de estimulación moral que sea representativa de todas las áreas de la empresa y que ofrezca resultados periódicamente a través de los diferentes soportes de comunicación interna.
- Promover la realización de actividades de carácter informal, para posibilitar la integración de los trabajadores del área productiva con los de la administrativa.

Comunicación Externa

- Estudiar periódicamente las necesidades de comunicación de los públicos externos, y darle cauce a las inquietudes que se diagnostiquen.
- Implantar nuevos soportes de comunicación para el intercambio entre la organización y sus públicos externos. Confeccionar de un video institucional para tales efectos.
- Invitar a miembros del público externo a actividades de la organización.
- Intencionar la retroalimentación con la población, a través de los soportes establecidos de manera sistemática.
- Ampliar el contenido de los mensajes, que predominantemente son de carácter laboral, a otros que incorporen el estímulo, el reconocimiento, la preocupación por asuntos personales, etc.

- Elaborar productos comunicativos como sueltos, afiches, bolígrafos, pulóveres para entregar de forma oportuna a los públicos externos que visitan la entidad.
- Informar de manera oportuna sobre cambios, situaciones emergentes que puedan afectar a los públicos externos.
- Invitar a los principales proveedores a actividades formales de carácter general o con motivo de negociar políticas, procedimientos, acciones concretas.
- Invitar a actividades festivas e informales de la empresa con el objetivo de fortalecer las relaciones entre ambas partes.
- Enviar mensajes de felicitación o reconocimiento por concepto de aniversario, premios, logros, etc.
- Fortalecer el movimiento de círculos de interés considerando las instituciones educativas de diversos niveles existentes en la comunidad.
- Privilegiar para la contratación de personal a los miembros de la comunidad.
- Valorar de manera oportuna y estratégica la entrega de patrocinios en sus diversas formas para la realización de actividades y proyectos comunitarios o sociales. (El patrocinio es la entrega de recursos monetarios o materiales a personas o instituciones para el desarrollo de actividades).
- Intencionar la participación de la empresa en proyectos comunitarios existentes.
- Insertar a la organización en los medios de comunicación nacionales e internacionales de forma sistemática (mensualmente). Utilizar la nota de prensa como recurso.

- Establecer un contacto mensual con los periodistas para brindar información de la organización.
- Elaborar registro o recortes de prensa. (registro sistemático de la aparición de la empresa en los medios a través de evidencias)
- Considerar la celebración de rueda de prensa o conferencia de prensa según corresponda ante situaciones de importancia que así lo ameriten.
- Invitar a los medios de prensa a actividades formales e informales de la institución con el objetivo de fortalecer las relaciones entre ambas partes.
- Realizar levantamiento de instituciones que por su objeto social o por sus características pudieran establecer relaciones beneficiosas para ambas partes. Envío de mensajes de felicitación o reconocimiento por concepto de aniversario, premios, logros, etc. Valorar de manera oportuna y estratégica la entrega de patrocinios en sus diversas formas para la realización de actividades.

Evaluación y Control

Una etapa importante dentro de la gestión de la comunicación es la evaluación y el control sistemático de cada una de las acciones que se planifican e implementan. Mediante esta retroalimentación, se pueden rediseñar las acciones pautadas en función de rectificar las insuficiencias encontradas.

Para evaluar el proceso de gestión de la comunicación, así como la estrategia y acciones que se conciben, se responsabiliza la directora (como responsables de la actividad) del área de la comunicación y el equipo de trabajo.

La evaluación se debe realizar a través de:

Instrumentos de medición sistemática (observación, entrevistas, encuestas periódicas)

Auditorías de comunicación.

Las estrategias, planes, campañas o planes de acciones de comunicación contendrán sus propios procedimientos evaluativos. Los resultados de las evaluaciones de comunicación que se realicen se presentarán oportunamente a la presidencia de la OSDE.

Anexos



PLAN DE ACTIVIDADES 2020. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivos de la Comunicación Institucional para el 2020

1. Diagnosticar la utilización de la comunicación interna en la Organización Superior de Dirección Empresarial Agua y Saneamiento y las entidades que se le subordinan.
2. Implementar las pautas del Manual de Identidad Visual Corporativa de la Organización Superior de Dirección Empresarial Agua y Saneamiento.
3. Elaborar los elementos que componen el Sistema de Gestión de la Comunicación Institucional en la OSDE Agua y Saneamiento.

No.	Actividades Principales Previstas	Meses												Dirige	Participantes	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Diagnóstico de Comunicación Interna de la OSDE Agua y Saneamiento.	2-		30											Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.

2	Implementación de las aplicaciones correspondientes al Manual de Identidad Visual Corporativa de la OSDE Agua y Saneamiento.	2-											30	Directora	Especialista en Diseño Gráfico
3	Implementación del Manual de Señalética de la OSDE Agua y Saneamiento.	2-	31											Directora	Especialista en Diseño Gráfico
4	Diagnóstico de los logos que identifican las entidades del sistema empresarial Agua y Saneamiento.	2-	28											Directora	Especialista en Diseño Gráfico
5	Publicación de la Revista Institucional Agua y Saneamiento.	2-31						1-31						Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
6	Diseño y producción gráfica del video del balance de la	2-31												Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.

	OSDE Agua y Saneamiento 2019.															
7	Ejecución del Video Institucional para la Asamblea Nacional del Poder Popular.											23-27		Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
8	Diseño y producción del Boletín Mensual	6-13	6-13	6-13	6-13	6-13	6-13	6-13	6-13	6-13	6-13	6-13	6-13	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
9	Diseño y producción de El Insomnio	8			8			8				8		Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
10	Videoconferencia de la Dirección de Comunicación Institucional.	30	28	27	28	29	26	31	28	25	30	27		Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
11	Videoconferencia del OSDE Agua y Saneamiento	6, 13, 20, 27	3, 10, 17, 24	2, 9, 16, 23, 30	6, 13, 20, 27	4, 11, 18, 25	1, 8, 15, 22, 29	6, 13, 20, 27	3, 10, 17, 24, 31	7, 14, 21, 28	5, 12, 19, 26	2, 9, 16, 23, 30	7, 14, 21, 28	Directora	Especialista en Redes Sociales.	
12	Implementación de la tercera etapa del sitio web institucional.		3-29											Directora	Especialista en Redes Sociales.	

13	Ejecución del Plan de medios de comunicación de la OSDE Agua y Saneamiento para 2020-2021.	2-											31	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
14	Encuentro con la Prensa Nacional especializada	10		12	10		12	10		11	15		11	Directora	Especialista Principal.
15	Encuentro con la Prensa Extranjera		28			28			28			27		Directora	Especialista Principal.
16	Elaboración y aprobación de la Política de Comunicación Institucional de la OSDE Agua y Saneamiento.	2-15												Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
17	Elaboración del Manual de Comunicación Institucional de la OSDE Agua y Saneamiento.					1-30								Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
18	Creación de la Estrategia de Comunicación Institucional de la OSDE Agua y Saneamiento.					1-30								Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.

19	Implementación de la Estrategia de posicionamiento de la OSDE Agua y Saneamiento.	2-											30	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
20	Campaña de comunicación en función de la implementación de las nuevas tarifas para el cobro de los servicios de abasto de agua y saneamiento.	2-		30										Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
21	Campaña de comunicación dirigida al Ahorro de agua.	2-											30	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
22	Organización de eventos de la institución.	2-											30	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
22,1	Concurso: Agua Amiga.				2									Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
22,2	Cubagua 2021	2-											30	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
22,3	Taller Nacional de Jóvenes					25-29								Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación

	del Río y Artemisa.														
23,3	Control de la gestión de la comunicación institucional en la EAA de Matanzas, Varadero y Constructura.			11-14										Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
23,4	Control de la gestión de la comunicación institucional en la EAA de EMROH y ESBH.				24									Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
23,5	Control de la gestión de la comunicación institucional en la EAA de Cienfuegos, Villa Clara y Cayo Santa María.						23-26							Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.
23,5	Control de la gestión de la comunicación institucional en la EAA de Ciego de Ávila y Cayo										27-30			Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.

	Coco.														
24	Plan de capacitación en temas de comunicación institucional.												Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
24,1	Primera Etapa. Zona Oriental: Escuela de Granma.					13-17						29	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
24,2	Segunda etapa. Zona Central: Empresa de Sancti Spíritus.								16-20				Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
24,3	Tercera etapa: OSDE Agua y Saneamiento.										18-22		Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
25	Eventos en los que participan los especialistas de comunicación	2-										30	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
25,1	Festival Internacional de Comunicación Social					1-30							Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	
25,2	Encuentro internacional de investigadores y estudiosos de la											2-6	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	

	información y la comunicación. ICOM 2019																
25,3	Plan de capacitación de la ACCS 2020.	2-												30	Directora	Especialistas de la dirección de Comunicación Institucional.	

PRESUPUESTO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DEL OSDE AGUA Y SANEAMIENTO PARA EL 2020

No.	Actividad	U/M	Cant.	Costo Unitario		Importe Total	
				MN	CUC	MN	CUC
Acciones							
1	Eventos						
1,1	Concurso "Agua Amiga"					1000,00	1880,00
1.1.1	Premiación del Concurso						
1.1.2	Merienda (pan y refresco)	U	80		3,00		240,00
1.1.3	Dulces	U	160		1,00		160,00
1.1.4	Alquiler de Payaso (Incluye decoración)				200,00		200,00
1.1.5	Alquiler del local			1000,00		1000,00	
1.1.6	Caja de colores	U	50		3,00		150,00
1.1.7	Libros de colorear	U	50		3,00		150,00
1.1.8	Rompecabezas	U	40		5,00		200,00
1.1.9	Juegos didácticos	U	30		4,00		120,00
1.1.10	Confituras	U	80		2,00		160,00
1.1.11	Mochilas	U	20		15,00		300,00
1.1.12	Merenderos	U	20		10,00		200,00

1,2	Taller de Jóvenes vinculados al Agua y el Saneamiento en Cuba.					6298,16	4413,43
1.2.1	Pulóver personalizado	U	80		10,00		800,00
1.2.2	Gorra personalizada	U	80		9,50		760,00
1.2.3	Agendas	U	80		11,00		880,00
1.2.4	Bolígrafos	U	80		5,00		400,00
1.2.5	Alquiler de local con capacidad para 80 personas			6298,16	1573,43	6298,16	1573,43
1,3	Encuentro de Comunicadores del OSDE Agua y Saneamiento.						919,00
1.3.1	Agendas	U	30		11,00		330,00
1.3.2	Bolígrafos	U	30		5,00		175,00
1.3.3	Carpeta Institucional	U	30		2,8		84,00
1.3.4	Meriendas (2 días)	U	30		3,00		90,00
1.3.5	Almuerzo (2 días)	U	30		8,00		240,00
1,4	Encuentro Nacional de Mujeres Emprendedoras. OSDE Aguas y Saneamiento					18298,16	6303,43

	Souvenir del evento						
1.4.1	Pulóver personalizado	U	80		10,00		800,00
1.4.2	Jarras personalizadas	U	80		10,00		800,00
1.4.3	Bolígrafos personalizados	U	80		5,00		400,00
1.4.4	Abanicos personalizados	U	80		5,00		400,00
1.4.5	Sombreros de mujer personalizados	U	80		8,00		640,00
1.4.6	Javas de lonas personalizadas	U	80		5,00		400,00
1.4.7	Impresión de programa	U	100		0,40		400,00
1.4.8	Impresión de reconocimientos	U	10		1,00		10,00
1.4.10	Agendas	U	80		11,00		880,00
1.4.11	Alquiler de local con capacidad para 80 personas			6298,16	1573,43	6298,16	1573,43
1.4.12	Actividades colaterales (3 noches)	U	80	50,00		12000,00	
7	Impresiones					23.560,00	25960,00
7.1	Revista Institucional	U	4000		4,04		16160,00
7.2	Boletín Mensual	U	12000	0,63	0,40	7560,00	4800,00
7.3	El Insomnio	U	4000	4,00	1,25	16000,00	5000,00

8	Superación					3200,00	
8,1	Festival Internacional de Comunicación Social	U	3 personas	1200,00		1200,00	
8,2	Cursos, diplomados y maestrías	U	3 personas	2000,00		2000,00	
9	Recorridos de Controles Funcionales a las Empresas					4000,00	1200,00
9,1	Desayuno, Almuerzo, Hospedaje y Comida		3 personas	4000,00	700,00	4000,00	700,00
9,2	Pasajes		2 personas		500,00		500,00
10	Implementación del Manual de Identidad Visual						30000,00
10,1	Manual de Señalética				20000,00		20000,00
10,2	Aplicaciones del Manual de Identidad Visual				10000,00		10000,00
Total						56356,32	70675,86

Elaborado por: Lic. Gisell Burgos
Viacaba
Dtra.
Comunicación
Institucional

